

Manual de Formare în Managementul Diversității

de

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

Traducere în limba română: Delia Luiza Niță

Septembrie 2007



Conținutul acestui raport nu reprezintă în mod necesar opinia sau poziția Comisiei Europene, Directoratul General pentru Ocupare, Afaceri Sociale și Șanse Egale. Nici Comisia Europeană, nici orice altă persoană care acționează în numele Comisiei nu sunt responsabile de modul în care sunt utilizate informațiile din această publicație.

Această publicație a fost comandată de Comisa Europeană în cadrul Programului European de Acțiune Comunitară pentru combaterea discriminării (2001-2006). Acest program a fost inițiat pentru a sprijini implementarea efectivă a noii legislații antidiscriminare a UE. Programul de șase ani are ca și țintă pe toți cei implicați ce pot ajuta la modelarea dezvoltării unei legislații și politici antidiscriminare adecvate și eficiente, de-a lungul celor 25-UE, EFTA și țărilor candidate la UE.

Cuprins

Introducere generală: Cum se folosește acest manual

Secțiunea 1 - Introducere în diversitate și managementul diversității

- 1.1. O poveste despre diversitate: girafa și elefantul
- 1.2. Ce este diversitatea? Ce este managementul diversității?
- 1.3. Problema legilor în Europa
- 1.4. Argumentul companiilor pentru diversitate

Secțiunea 2 – Aplicații ale managementului diversității

- 2.1. Înțelegerea întregii probleme: descrierea proceselor de schimbare din MD
 - 2.1.1. Procesul de schimbare din managementul diversității
 - 2.1.2. Pași pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii
 - 2.1.3. Șapte pași către diversitate ca și resursă
 - 2.1.4. Principiile de implementare a managementului diversității
 - 2.1.5. Auditul diversității: o unealtă de auto-evaluare pentru companii
 - 2.1.6. Carta diversității – O inițiativă voluntară a companiilor
- 2.2. Studii de caz de bună practică la locul de muncă
 - 2.2.1. Adecco
 - 2.2.2. Air Products
 - 2.2.3. Dublin Bus
 - 2.2.4. Deutsche Bank
- 2.3. Exemple de formate pentru ateliere de lucru în managementul diversității în interiorul companiilor
 - 2.3.1. Atelier de lucru de o zi pentru liderii în managementul diversității
 - 2.3.2. Atelier de lucru pentru informarea forței de muncă cu privire la managementul diversității
 - 2.3.3. Managementul diversității pentru evenimente strategice cu grupuri mari

Secțiunea 3 – Alte informații

- 3.1. Sugestii de lectură despre diversitate și managementul diversității
- 3.2. Site-uri web în Europa despre diversitate și managementul diversității

Introducere generală: cum se folosește acest manual

Acest manual de formare în managementul diversității a fost pregătit pentru Comisia Europeană în cadrul proiectului „Formare în Antidiscriminare și în Diversitate VT 2006/009”, inițiat și finanțat de către Comisia Europeană

Manualul este conceput pentru a acompania și sprijini componenta de managementul diversității a proiectului. Acest proiect are ca și țintă companii din toate cele 27 de țări ale Uniunii Europene și în Turcia, ca și managerii și personalul organizațiilor patronale. În plus, există o audiență mai mare de formatori, consultanți și alte persoane interesate de managementul diversității pentru care acest manual poate fi folositor.

Cititorul va găsi în secțiunea 1 o introducere în managementul diversității ca și disciplină. În Europa, managementul diversității este încă o disciplină tânără. Manualul furnizează o privire generală asupra subiectului, oferă o definiție a acestuia și descrie beneficiile derivate din implementarea managementului diversității.

Secțiunea 2 se concentrează pe aplicațiile practice ale managementului diversității arătând modul în care companiile pot iniția procese de schimbare spre un optim al managementului diversității. O metodă de auto-evaluare, Auditul pentru diversitate dă posibilitatea unei companii să se auto-verifice. Exemplul unei Carte a Diversității arată în ce fel companiile pot crea o rețea în jurul subiectului diversității. Studii de caz reale ilustrează pașii făcuți de mai multe companii europene în direcția corectă. Pentru a asista cititorii, manualul propune de asemenea maniere de a desfășura ateliere de lucru interne ale companiei pentru diferite grupuri țintă pe subiectul managementului diversității.

Secțiunea 3 oferă mai multe informații sub forma unei liste de lecturi recomandate și site-uri web despre managementul diversității în Europa.

Secțiunea 1 – Introducere în diversitate și managementul diversității

1.1. O poveste despre diversitate: girafa și elefantul

Într-o mică comunitate suburbană, o girafă avea o nouă casă construită după preferințele familiei sale. Era o casă minunată pentru girafe, cu tavane mărite și praguri înalte. Ferestre largi asigurau un maxim de lumină și priveliști frumoase protejând în același timp viața privată a familiei. Holuri strâmte economiseau spațiul valoros fără a afecta confortul. Casa era atât de bine făcută încât a câștigat Premiul Național Casa Anului pentru Girafe. Proprietarii casei erau foarte mândri.

Într-o zi, girafa, lucrând în magazinul său de lemnărie avangardistă la subsol, s-a întâmplat să se uite pe fereastră. Pe stradă venea un elefant. „Îl cunosc,” s-a gândit. „Am lucrat împreună în comitetul PTA. Și el este un lucrător în lemn excelent. Cred că o să-l invit să-mi vadă noul magazin. Poate chiar o să putem și lucra la unele proiecte”. Prin urmare, girafa și-a scos capul pe fereastră, și l-a invitat pe elefant să intre.

Elefantul a fost încântat; îi plăcuse să lucreze cu girafa și abia aștepta să o cunoască mai bine. În plus, știa despre magazinul de lemnărie și voia să-l vadă. Așa că a ajuns până la ușa de la subsol și aștepta ca aceasta să se deschidă.

- Intră, intră, spuse girafa. Dar au întâmpinat o problemă imediat. În vreme ce elefantul putea să-și vâre capul prin ușă, nu putea merge mai departe.

- Ce bine că am făcut această ușă expandabilă pentru necesitățile de echipament ale magazinului meu de lemnărie, a spus girafa. Dă-mi un minut să rezolv problema. A scos niște șuruburi și niște scânduri pentru ca elefantul să poată intra.

Cele două cunoștințe schimbau fericite povești despre lucratul în lemn când soția girafei și-a băgat capul pe scările subsolului spunându-i soțului:

- La telefon dragule; este șeful tău.

- Ar fi bine să răspund sus în cameră atunci i-a spus girafa elefantului. Te rog simte-te ca acasă; s-ar putea să dureze puțin.

Elefantul s-a uitat în jur, a văzut o lucrare pe jumătate terminată pe masa de strung în colțul mai îndepărtat, și s-a decis să se uite ceva mai bine la ea. Pe măsură ce trecea prin ușa ce ducea la magazin, a auzit un scârțâit amenințător. S-a dat înapoi zgâriindu-se la cap.

- Poate voi merge la girafă la etaj, s-a gândit el. Dar, pe măsură ce începu să urce scările, auzi cum acestea începeau să crape. A sărit jos și a căzut pe perete. Și acesta începu să se dărâme. Așa cum stătea acolo întors pe dos și descurajat, girafa coborî scările.

- Ce Dumnezeu se întâmplă aici? întrebă girafa uimită.

- Încercam să mă simt ca acasă, spuse elefantul.

Girafa se uită în jur.

- OK, văd care e problema. Cadrul ușii e prea strâmt. Va trebui să te facem mai mic. Este o sală de aerobic aici aproape. Dacă ai merge la niște sesiuni acolo, te-am putea aduce la măsuri adecvate

- Poate, spuse elefantul, fără să pară prea convins.

- Iar scările sunt prea puțin rezistente ca să care greutatea ta, continuă girafa. Dacă ai lua niște lecții de balet noaptea, sunt sigură că te-am putea face mai grațios. Chiar sper că o să te apuci. Îmi place să te am aici.

- Poate, spuse elefantul. Dar, ca să fiu sincer, nu sunt sigur că o casă concepută pentru o girafă va fi vreodată bună pentru un elefant, cel puțin nu fără unele schimbări majore

(din R. Roosevelt Thomas, (1999) *Building a House for Diversity*. New York, et.al.: American Management Association, p. 3-5.)

Întrebarea în managementul diversității este: Cum putem construi împreună o casă – compania noastră – în care orice fel de diversitate este respectată, își găsește locul și este folosită în mod activ?

Multe lucruri pot fi deduse cu privire la înțelegerea noastră a managementului diversității din fabula lui R Roosevelt Thomas despre girafă și elefant ce are legătură cu diversitatea și cu managementul diversității.

1.2. Ce este diversitatea? Ce este managementul diversității?

În ultimele decenii, mediul de afaceri european a experimentat o mai mare participare a femeilor, minorităților, migranților, persoanelor mai în vârstă și a diferitelor naționalități pe piața muncii. Treptat, devine aparentă schimbarea compoziției forței de muncă până la managementul de top. Apariția acestor grupuri ca și cumpărători și clienți prezintă de asemenea noi provocări. O diversificare în creștere a nevoilor cumpărătorilor cere strategii de fidelizare mai creative și inovații în materie de produse. Procesele, produsele și serviciile trebuie să fie adaptate pentru a satisface aceste nevoi specifice.

Încă multe companii pun întrebarea: De ce ar trebui să ne intereseze diversitatea? Răspunsul obișnuit este că discriminarea nu e în regulă, nici din punct de vedere legal, nici moral. Dar astăzi, din ce în ce mai mult, o a doua noțiune începe să câștige teren: o forță de muncă mai diversă, mulți susțin, poate crește eficiența companiei în atingerea obiectivelor. Poate ridica moralul, aduce un mai mare acces la noi segmente ale pieței, și impulsiona productivitatea.

Sensul diversității a evoluat din anii 1970 când termenul era folosit în mod preponderent cu referire la minoritățile și femeile din cadrul forței de muncă. Mult timp a fost o practică obișnuită a managerilor să înțeleagă că diversitatea la locul de muncă înseamnă

creșterea reprezentării de gen, națională sau etnică, că are legătură cu recrutarea și menținerea mai multor oameni din așa-numitele „grupuri identitate” subreprezentate. În baza unor noi amendamente din 1974 și 1975, guvernul SUA a pus presiune asupra companiilor să angajeze mai mulți minoritari și femei și să le dea mai multe oportunități să avanseze în ierarhiile companiilor.

Curând, experții în diversitate au început să exprime îndoieli cu privire la această așa-zisă acțiune afirmativă (AA). Aceștia au observat că aceasta rămânea deseori izolată și în cadrul departamentului de HR și nu putea să treacă la nivelul întregii companii și a mediului acesteia. La început au fost dezvoltate metode de recrutare și angajare foarte creative pentru a schimba mozaicul uman al companiei. Totuși, deseori, numărul persoanelor care plecau era mare și în realitate, minoritățile și femeile nu progresau ierarhic cum se sperase. Beneficiarii intenționați au fost deseori stigmatizați de ceilalți din forța de muncă pentru lipsă de calificare. „Cultura dominantă” a bărbaților albi anglo-saxoni percepea șansele egale ca o formă ascunsă de discriminare inversă. Ca și rezultat al acestui lucru, programele de șanse egale în companii au fost deseori desființate sau neglijate.

Nevoia de a trece dincolo de departamentul de HR (incluzându-l în același timp) este evidentă într-un studiu al Comisiei Europene (2003: 3), *Costurile și beneficiile Diversității*. Conform acestui studiu, cele cinci cele mai semnificative avantaje la care subscriu „companiile cu politici de diversitate active” însele sunt:

- 1) Întărirea valorilor culturale în cadrul organizației
- 2) Sprijinul pentru reputația corporativă
- 3) Ajutor pentru atragerea și fidelizarea unor oameni foarte talentați
- 4) Îmbunătățirea motivației și eficienței personalului existent
- 5) Îmbunătățirea inovației și-a creativității printre angajați

Ceea ce este semnificativ în legătură cu aceste beneficii auto-acceptate ale acestor companii este faptul că beneficiile privesc întreaga companie și nu doar un singur departament, cât și toate nivelurile, cu precădere liderii și managementul superior.

Ce este managementul diversității?

Managementul diversității este în mod clar ceva mai mult decât diversitatea în sine. Întrebarea principală este în ce manieră poate o companie să abordeze în mod activ și strategic diversitatea. Pentru a fi mai clari, ce activități trebuie să fie derulate, pentru a implementa în mod efectiv o strategie a companiei ce integrează diversitatea ca și un bun al identității sale?

În cuvintele fabulei despre elefant și girafă: în primul rând, compania ca și casă trebuie să știe dacă și de ce are nevoie de un elefant (de ex. strategie). În al doilea rând, compania are nevoie să examineze casa în termeni de facilități (de ex. puncte forte și puncte slabe – analiza SWOT). Cu alte cuvinte, pentru a acomoda anumite diferențe compania trebuie să le respecte și să le recunoască. În al treilea rând, integrarea elefantului va fi în mod inevitabil acompaniată de tensiuni ce trebuie acceptate și rezolvate într-o manieră pozitivă (managementul schimbării). În al patrulea rând,

probabil că întreaga casă trebuie să se schimbe într-un fel; altminteri, elefantul nu va sta (schimbare culturală). Și în final, dacă compania reușește, atrage mai multe specii și mai mulți indivizi din aceeași specie de animale.

De îndată ce o companie se concentrează pe recunoașterea diferențelor și similarităților relevante din companie și mediul acesteia, următoarea întrebare este în ce fel pot fi gestionate acestea. „Sensibilitatea” față de diferențe este necesară, dar în sine nu este suficientă pentru a face să se întâmple lucruri pozitive.

În consecință, managementul diversității implică de fapt integrarea ideilor și practicilor diversității în procesele manageriale și de învățare zilnice ale unei companii și ale mediului său. Într-o atmosferă de încredere, acceptare și apreciere, deciziile de afaceri trebuie luate. Thomas și Ely sumarizează acest argument în mod clar: „Acest nou model pentru managementul diversității permite organizației să internalizeze diferențele între angajați ca să învețe și să crească datorită lor... Suntem cu toții în aceeași echipă *cu* diferențele noastre – nu *în ciuda* lor”(1996:10)

Managerii trebuie să obțină rezultate. Ei nu sunt în mod normal interesați de o teorie măreață care arată bine. Pentru a-și atinge obiectivele și a câștiga un avantaj asupra competitorilor lor, managerii trebuie să înțeleagă mediile lor externe, inclusiv piața, și misiunea, viziunea, strategia și cultura companiei. Și acum „Problema devine, ‘Ce amestecuri de diversitate au potențialul să ne ofere un avantaj strategic sau să ne afecteze abilitatea de a ne atinge scopurile?’ Acestea sunt amestecurile care trebuie abordate. Celelalte chestiuni legate de diversitate pot fi ignorate fără probleme” (Thomas 2006:122). O astfel de decizie pentru un anumit amestec de diversitate este o decizie **strategică**, crucială pentru supraviețuirea unei companii. Alte întrebări devin relevante: De ce acest amestec de oameni și nu altul? Merită acest amestec de diversitate să fie creat și menținut? Adaugă valoare companiei? Dacă răspunsurile la ultimele două întrebări sunt afirmative, atunci managerii trebuie să producă schimbarea. Odată ce decizia de a adopta acest curs acreditat este luată, atunci este așteptată o aderare strictă. Se aplică la toate nivelurile și la toate departamentele și diviziile organizației, la departamentul de HR, la marketing și publicitate, la R & D și producție, la managementul de top, la managementul de proiect ca și la diversele echipe, societăți mixte și M & A-uri.

Luând în considerare toate cele de mai sus, managementul diversității poate fi definit după cum urmează:

Managementul diversității este dezvoltarea activă și conștientă a unui proces orientat spre viitor, strategic bazat pe valoare, comunicativ și managerial, de a accepta și folosi anumite diferențe și similarități ca și un potențial într-o organizație, un proces ce creează valoare adăugată pentru companie.

În final, managementul diversității nu poate exista fără a fi construit într-un climat legal și moral. Etica și legea ce au de-a face cu antidiscriminarea, nu sunt doar o parte a mediului companiei, identitatea companiei însăși trebuie să reflecte tradițiile noastre de drepturile omului.

1.3 Problema legilor în Europa

Noua realitate a legislației UE ce interzice discriminarea pe criteriile originii rasiale sau etnice, de gen, religie, dizabilitate, vârstă și orientare sexuală a avut un mare impact asupra mediului de afaceri din toată Uniunea Europeană. Redefinirea Articolului 13 și implementarea celor două directive în legislația națională au fost realizate până în decembrie 2006. Pentru companii, mediile lor legale s-au schimbat de acum. Articolul 13 al Tratatului Comunităților Europene statuează:

„Fără a aduce atingere celorlaltor dispoziții din prezentul tratat și în limitele și în limitele competențelor pe care acesta le oferă comunității, Consiliul, hotărând în unanimitate la propunerea Comisiei și după consultarea Parlamentului European, poate lua măsurile necesare în vederea combaterii oricărei discriminări bazate pe sex, rasă sau origine etnică, pe religie sau convingeri, pe dizabilitate, vârstă sau orientare sexuală.”

Aceasta nu reprezintă o interdicție directă, ci mai degrabă o prevedere ce dă forță dând posibilitatea UE să întreprindă acțiuni împotriva formelor de discriminare listate. Înainte de aceste dezvoltări, exista o legislație UE extinsă și cazuri relevante legate de interdicția discriminării pe criteriul naționalității sau genului.

În 2000, UE a adoptat în urma Articolului 13 două directive pentru a combate discriminarea:

- **O directivă pentru a implementa tratamentul egal indiferent de originea rasială sau etnică** (Directiva Consiliului 2000/43/EC) ce interzice discriminarea rasială în domeniile ocupării, educației, securității sociale, serviciilor sanitare și accesului la bunuri și servicii
- **O directivă ce stabilește un cadru pentru tratamentul egal în domeniul angajării și al ocupării pe criteriile religiei sau credinței, dizabilității, vârstei și orientării sexuale.** (Directiva Consiliului 2000/78/EC)

Fiecare țară membră și-a dezvoltat acum propria legislație antidiscriminare

1.4 Argumentul companiilor pentru diversitate

În timp ce scopurile și beneficiile proiectate ale politicilor de diversitate și abordările variază considerabil, companiile au tendința de a înregistra îmbunătățiri într-un număr de arii cheie, ce includ: determinarea schimbării culturale; îmbunătățirea diversității forței de muncă și a amestecului cultural; mai multe oportunități pe piață, recunoaștere externă și imagine. Acestea se reflectă în ariile funcționale spre care sunt orientate inițiativele lor de diversitate. (Tabelul 5)

¹ Comisia Europeană, (2005) *The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace*, p. 20-25.

- *Determinarea schimbării culturale și mărirea capitalului organizațional*

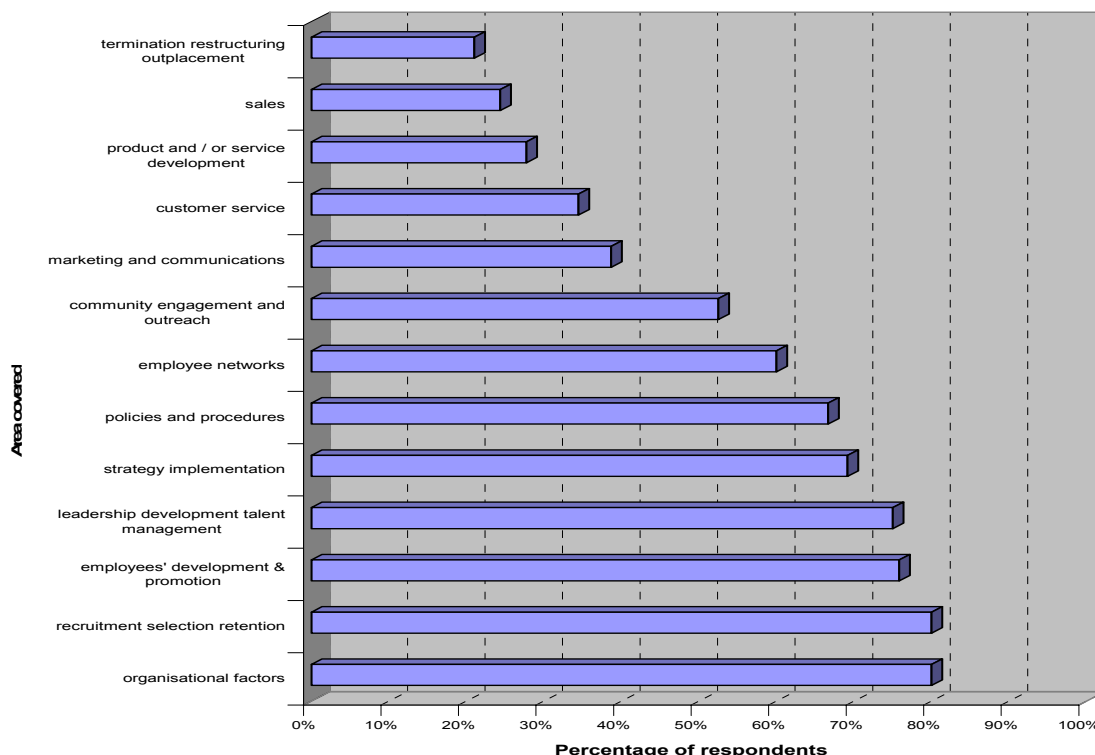
În concordanță cu importanța pe care companiile o plasează din ce în ce mai mult pe valorile și filozofia corporative împărtășite, eforturile multor companii se concentrează pe o schimbare culturală durabilă. Promovând medii organizaționale ce respectă diversitatea și practică antidiscriminarea, companiile sunt foarte conștiente de nevoia de a avea sprijinul activ al angajaților pentru inițiativele lor în domeniul egalității

Consultarea EBTP (Panelul de Testare al Companiilor Europene) a subliniat atitudinile și comportamentele discriminatorii la locul de muncă ca și obstacolul de bază în promovarea abordărilor și practicilor pentru diversitate. Prin urmare, pentru multe companii, strategiile de creștere a conștientizării și înțelegerii în legătură cu problemele și politicile legate de diversitate sunt o parte fundamentală a procesului de implementare a inițiativelor de egalitate. Această dorință de a crește gradul de conștientizare și de a câștiga „inimi și minți” apare evidentă în titlurile și sloganele multor programe de diversitate ale companiilor. Exemplele includ: „Toată lumea e bine-venită la Tesco”, „Minți deschise, piețe deschise” (UBS), „Îmbătrânim gândind mai tinerește” (Pfizer Germania), și „Succes prin Incluziune” (Barclays PLC). Politicile de diversitate ce contribuie la crearea de medii ce promovează respectul și incluziunea sunt văzute de multe companii ca și esențiale pentru succesul afacerilor.

Tabelul 5: Arii acoperite de inițiativele pentru diversitate

Ajutând la atragerea unor recruți de calitate înaltă și reducerea costurilor operaționale prin randament scăzut al personalului și absenteism. În baza unei cercetări independente asupra consecințelor umilirii și hărțuirii, Royal Mail (UK) de exemplu, estimează că a economisit £7 milioane prin introducerea de politici și proceduri anti-umilire și anti-hărțuire.

To Which Of The Following Areas Does The Diversity Initiative Relate



Cu care din următoarele arii este relaționată inițiativa pentru diversitate?

Terminare, restructurare, disponibilizare 20%

Vânzări 23%

Dezvoltarea de produs și/sau servicii 26%

Serviciul pentru clienți 33%

Marketing și comunicații 47%

Angajament și acțiune comunitare 51%

Rețele de angajați 58%

Politici și proceduri 65%

Implementarea de strategie 68%

Dezvoltarea de leadership, managementul talentului 73%

Dezvoltarea și promovarea angajaților 74%

Recrutare, selectare, menținere 78%

Factori organizaționali 79%

TNT, ce are o rețea de afaceri globală, are o strategie mondială pentru diversitate și incluziune cu multe exemple de bună practică în diferitele lor afaceri. TNT Austria, ce are un număr de premii pentru diversitate, calculează că, în urma managementului eficient al diversității și incluziunii, a avut o reducere a plecării anuale a personalului de la 25% în 2000 la 10% în 2003, și o reducere similară în absenteism. De asemenea, a

economisit €15,000 la taxe prin angajarea persoanelor cu dizabilități

Programele de comunicare și de ridicare a gradului de conștientizare având ca țintă personalul și cumpărătorii, acompaniază multe inițiative. Tot mai mult, companiile derulează de asemenea cercetări anuale asupra atitudinii angajaților prin care caută să aibă acces la perspectivele și opiniile personalului asupra problemelor legate de egalitate și diversitate, și de asemenea să măsoare schimbările în percepțiile/gradul de satisfacție al personalului în ceea ce privește politicile și practicile companiei.

Schimbările în societatea mai largă și în piețele forței de muncă și produselor sunt deseoriacompaniate de creșterea diversității, cerând companiilor să se adapteze. Pentru a ajunge la o creștere sustenabilă, este imperativ pentru companii să-și creeze expertiză în managementul și coordonarea întregului potențial pe care-l poate oferi diversitatea. Unul dintre pionierii managementului complex al schimbării când vine vorba de diversitate este Royal Dutch Shell, ce are un program de managementului diversității și incluziunii pe trei niveluri, pentru a facilita procesul schimbării. Programul se concentrează pe schimbarea sistematică, și are la bază credința că schimbarea trebuie să se întâmple în mod simultan la nivelurile personal, interpersonal și organizațional.

Unele companii au descoperit că inițiativele de a implementa și adopta politici și practici pentru diversitate au un efect în lanț mai larg și impact cultural prin îmbunătățirea comunicării și a canalelor de informare între companii. Capacitățile de comunicare îmbunătățite măresc în schimb capacitatea de a integra culturi, norme și valori comune între companii și grupuri de companii.

În mod similar, practicile de diversitate și incluziune sunt creditate a avea un impact pozitiv asupra îmbunătățirii stilurilor de management, a abilităților și performanței în arii cum ar fi comunicarea, managementul personalului, stabilirii de scopuri și planificării.

- *Îmbunătățirea diversității forței de muncă și amestecului cultural – beneficii de capital uman*

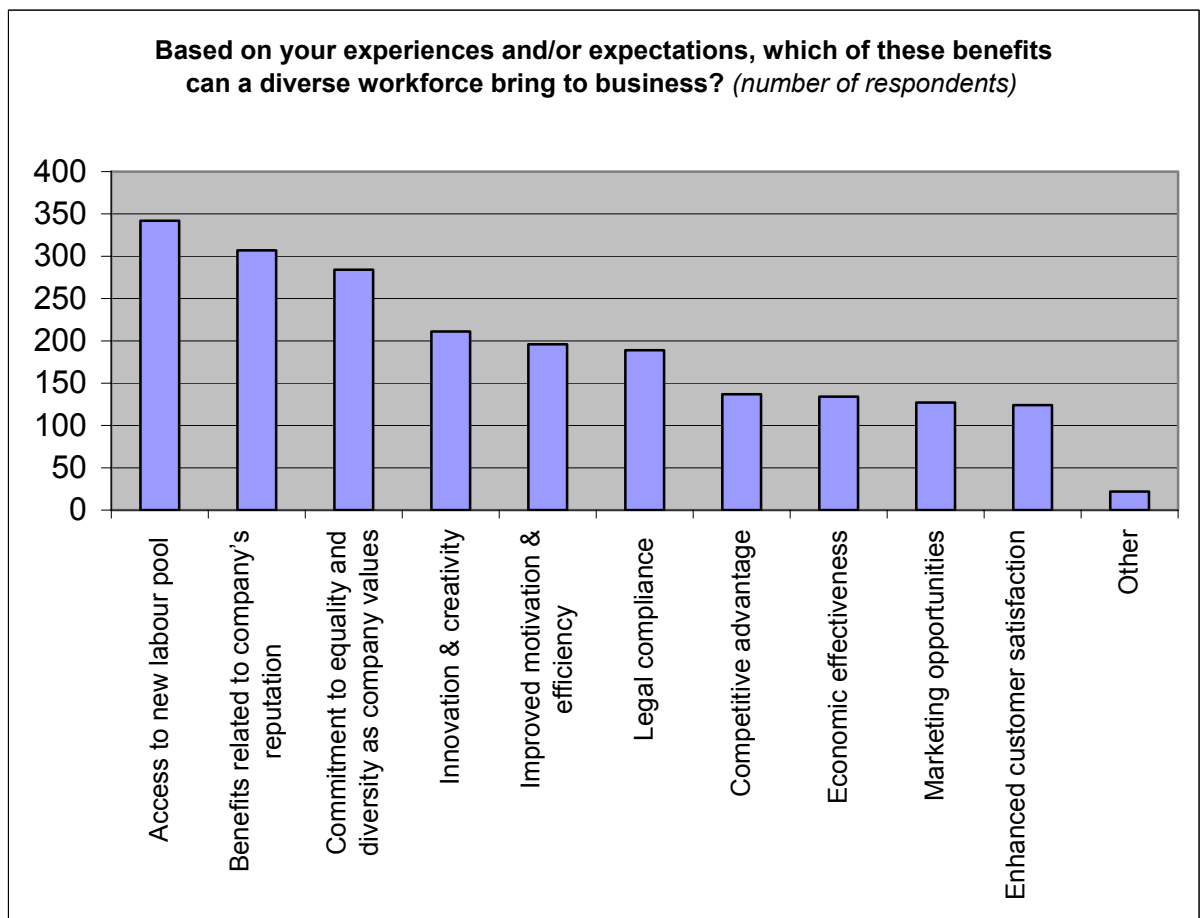
O forță de muncă cu un grad mare de calificare, inovativă și diversă este importantă pentru succesul afacerii, după cum a fost subliniat în secțiunile anterioare ale acestui raport. Într-adevăr, rezolvarea problemei lipsei forței de muncă, a recrutării și menținerii unui personal cu calificare înaltă din diferite medii sunt motivele cheie pentru companii să implementeze politici pentru diversitate. Mai mult de 40% din toate companiile din cercetarea EBTP au menționat acestea ca și principalele beneficii pentru afaceri.

Ajungerea la o diversitate a forței de muncă mai mare este scopul cheie al multor companii. Consultarea EBTP a scos în evidență faptul că, a crește accesul la o arie mai mare în cadrul forței de muncă și dezvoltarea abilității de a atrage și reține angajați de calitate mare din diferite medii este unul dintre cele mai importante motive pentru care companiile ar trebui să adopte politici și practici pentru diversitate (Tabelul 6). Unele companii sugerează de asemenea că, urmare a creșterii eforturilor lor de a alege ca și public țintă anumite comunități s-a îmbunătățit statutul lor în acele comunități la un nivel mult mai larg.

Pentru a realiza astfel de schimbări în profilurile lor de personal, companiile derulează o serie largă de inițiative. Acestea includ publicitate având ca țintă în mod special comunități dezavantajate și excluse social, și stabilirea de parteneriate cu agențiile comunitare și statutare pentru a spori eforturile lor de recrutare, cât și pentru a sprijini scopurile locale/regionale sociale și economice de dezvoltare.. Secțiunea anterioară a subliniat unele dintre strategiile de acțiune afirmativă cu o țintă precisă destinate în mod specific grupurilor subreprezentate cum ar fi minoritățile etnice și persoanele cu dizabilități adoptate de către multe companii, incluzând: sprijinul pentru accesul la experiență de muncă, formare în meserii vocaționale și acces la educație superioară.

Politicile interne de resurse umane ce sprijină recrutarea cu scopul de a crește diversitatea forței de muncă deseori completează aceste activități ce se îndreaptă spre exterior. În unele companii, specificările legate de persoană au fost schimbate pentru a încerca să primească și să atragă în mod activ diversitatea, de exemplu, cerând aplicanților să fie deschiși, să aibă abilitatea de a vorbi mai mult de o singură limbă străină, să aibă experiență multiculturală, sensibilitate ecologică, atașament pentru șansele egale, etc.

Tabelul 6: Beneficiile percepute ale diversității



În baza experienței și/sau așteptărilor dumneavoastră, care din aceste beneficii

poate fi adus de către o forță de muncă diversă? (numărul respondenților)

Accesul la o nouă arie a forței de muncă – 345
Beneficii legate de reputația companiei 310
Ațașament pentru egalitate și diversitate ca și valori ale companiei – 275
Inovație și creativitate – 210
Motivare și eficiență îmbunătățite – 200
Respectul legilor – 190
Avantaj competițional – 180
Eficiență economică – 175
Oportunități de marketing – 165
Satisfacție crescută a consumatorului – 150
Altele - 20

Unele companii din țări sau sectoare ce se confruntă cu o lipsă severă a forței de muncă au semnat acorduri comerciale cu departamente de ocupare străine sau locale pentru a angaja și forma numere specifice de lucrători din străinătate. Grupo Vips (Spania) de exemplu are astfel de aranjamente cu diferite țări, inclusiv cu România, Bulgaria, Maroc, Ecuador, Columbia și Republica Dominicană. Sprijină astfel de eforturi de recrutare prin cursuri de pregătire pentru potențialii angajați, deseori derulate în țările lor de origine, și care includ și predarea limbii spaniole. Compania pune accent pe faptul că, odată recrutați, acești lucrători străini beneficiază de șanse egale în toate aspectele angajării lor și dezvoltării ulterioare.

Unele companii de recrutare cum ar fi Manpower, Randstad și Adecco de asemenea joacă un rol important în sprijinirea eforturilor clienților lor de a crește diversitatea forței de muncă și de a aborda subreprezentarea grupurilor dezavantajate. Toți au inițiative inovative și proactive de a aborda excluziunea socială, de a spori dezvoltarea de abilități și de a intermedia între angajatori și diferite comunități. De exemplu, Randstad, care a fost în mod constant calificată drept unul dintre cei mai buni angajatori din Belgia în ultimii trei ani, are o Divizie a Diversității specială ce încurajează angajatorii să aplice principiile egalității în procedurile lor de recrutare și care ajută în același timp companiile să înțeleagă potențialele beneficii ale diversității

Companiile multinaționale în mod special caută să-și sporească capacitatea de management global prin inițiative care să asigure că atrag și rețin o forță de muncă diversă și competentă din punct de vedere cultural capabilă să lucreze dincolo de limitele naționale, lingvistice și culturale. De asemenea acestea caută să recruteze angajați ce reprezintă comunități locale și contexte naționale la toate nivelurile de operaționalitate și management.

Pe lângă creșterea diversității forței de muncă, companiile au de asemenea nevoie de abilitățile necesare pentru a o gestiona și pentru a crea medii ce asigură respectul și echitatea pentru toți. Companiile au răspuns la această nevoie implementând o serie de politici de resurse umane și programe îndreptate spre sprijinul mediului de lucru și experiența personalului. Acestea includ: politici anti-umilire, politici de lucru flexibile și de lucru acasă, nemulțumiri, plângeri și politici și proceduri de siguranță la locul de muncă, împreună cu înregistrarea și sistemele de informare a managementului cu scopul

de a măsura progresul în comparație cu obiectivele de egalitate.

Un mare număr de programe sunt de asemenea îndreptate spre dezvoltarea angajaților și creșterea gradului de conștientizare pentru a acoperi un spectru larg al nevoilor de dezvoltare ale personalului. Acestea includ: formare în conștientizarea diversității, competențe multiculturale și programe de schimb, probleme legislative și de conformare, construirea de devotament și abilități de leadership/management, programe de limbă și de integrare pentru lucrătorii migranți, recrutare corectă, procese de selecționare și discuții de evaluare și programe de management al schimbării. Multe companii pun de asemenea la dispoziția managerilor o serie de cadre de planificare a performanței, liste de verificare a diversității, și mecanisme care să-i ajute în implementarea de politici.

O forță de muncă diversă cu angajați ce posedă abilități de calitate înaltă ajută companiile să acomodeze ușor cererile bazei lor diverse de clienți, prin îmbunătățirea serviciilor pentru aceștia. De asemenea pune la dispoziție resurse adiționale pentru accesarea de noi piețe și inteligență de piață. Multe companii sprijină în prezent o serie de grupuri de resurse ale angajaților de interes special pentru a îmbunătăți procesele de comunicare în două sensuri, și pentru a asista companiile în strategiile de consultare și căutare de informații.

- *Sporirea oportunităților de piață.*

Strategiile diversității menite creșterii beneficiilor legate de piață au ca și scop atingerea unei mai bune segmentări de piață și îmbunătățirea satisfacției clientului. De asemenea țintesc spre repetarea afacerii și recomandarea unor potențiali noi clienți de către actuali clienți și cumpărători satisfăcuți.

Companiile dedicate diversității identifică multe ocazii de extindere a serviciilor și produselor lor. Cercetarea făcută pentru Compendium a descoperit o arie de exemple de marketing țintit și dezvoltări de produse având ca țintă creșterea veniturilor prin aprovizionarea unor noi segmente de piață și a unor grupuri excluse în mod tradițional. Unele dintre aceste dezvoltări au ca și scop să ofere posibilitatea de a accesa produsele și serviciile existente mai multor oameni. În cazul companiilor cu o abordare socială progresivă, astfel de inițiative nu sunt determinate doar de dorința de a crește veniturile, ci și de o dedicare pentru a aborda excluderea socială și dezavantajele cu care se confruntă anumite grupuri. De asemenea, contribuie la îmbunătățirea imaginii companiei și la a o face mai atractivă pentru societate în general.

Exemplele includ designul și strategia de marketing a produselor pentru cumpărători cu probleme de vedere, cum ar fi Permisul de Conducere pe Internet (IBM Germania) și mesaje cu voce (BT). Permisul de Conducere pe Internet este un browser de internet cu voce ce ajută la depășirea barierelor în accesarea anumitor tehnologii, dând posibilitatea persoanelor cu probleme de vedere să navigheze pe internet și să comunice electronic prin e-mail. În același fel, produsul BT le oferă posibilitatea să acceseze funcția de mesaje pe telefoanele mobile permițându-le să trimită și să primească SMS-uri mesaje (text), în format de voce.

Unele companii, cum ar fi Bertelsmann au inițiat și dezvoltat ajutoare practice unice legate de muncă și trai spre beneficiul persoanelor cu dizabilități în mediul lor de muncă. Aceste ajutoare sunt de asemenea disponibile societății în general. Un alt astfel de exemplu este Telefonul Big Button al BT. La origine creat de către un angajat care avea artrită, a găsit o platformă de clienți mai largă, atrasă de ușurința folosirii comparativ cu alternativele din ce mai mici ca mărime disponibile pe piață. În mod similar, o mașină Volvo creată de către femei a avut un apel larg în toată piața datorită multelor sale caracteristici ușor de folosit, ce fuseseră la origine create pentru femeile șofer. Aceste companii văd această manieră de gândire și abordări incluzive pur și simplu ca pe o chestiune de bun design ce dau posibilitatea tuturor să folosească produsul.

În funcție de sectorul lor de afaceri, companiile cu bune practici au contribuit de asemenea cu o varietate largă de exemple de campanii de marketing țintit, cu mesaje despre diversitate și incluziune puternice, pentru a promova adoptarea produselor și serviciilor lor de către anumite grupuri cum ar fi persoanele în vârstă, femeile, persoanele gay și lesbiene și de către minoritățile etnice. Acestea includ introducerea de către Tesco a unor feluri de mâncăruri multiculturale în diferite cartiere pentru a satisface preferințele culinare ale consumatorilor locali și campania de marketing țintită a unității bancare de retail a Deutsche Bank pentru a-și crește platforma de clienți gay și lesbiene. Banca a înregistrat profit vizibil în mod direct și succesul companiei prin campania pilot din Berlin, iar acum este pe cale de a extinde campania la alte orașe mari din Germania. Alte exemple includ campania de marketing a săpunului Dove creată de Unilever, ce se distinge printr-o filozofie și-un mesaj clare pentru diversitate, ce au avut ca efect creșterea cu 700% a vânzărilor pentru produsul respectiv.

Coco-Mat și Manchalan, arată ambele că aplicarea principiilor egalității și diversității la performanța generală de industrie este compatibilă cu succesul companiei. De la crearea sa în 1999, Manchalan și-a crescut veniturile de la €332.475 la €2,7milioane, și personalul de la 56 la 236 în 2004. În mod similar, Coco-Mat, fondat în 1989 de către trei foști refugiați, a crescut în mod extraordinar, are un venit în exces cu €12,3m și magazine în Grecia, într-un număr de alte țări europene și în China.

Acoperirea media în general este considerată a fi un ajutor esențial în creșterea profilului public și al imaginii companiei prin promovarea valorilor și angajamentului lor față de egalitate și diversitate. Însă, dincolo de aceasta, este pusă de unele companii pe același plan cu economiile de venit echivalente costurilor de publicitate ale companiilor de marketing.

- *Recunoașterea și imaginea externe*

Companiile cu bune practici recunosc importanța imaginii și reputației corporative, și derulează o arie largă de activități și inițiative cu orientare spre exterior ce ajută la creșterea poziției lor în societate, și contribuie la o înțelegere a principiilor și valorilor pe care doresc să le proiecteze.

Astfel de activități externe includ dezvoltarea de parteneriate și legături cu institute academice și de cercetare, participări la studii de cercetare și exerciții comparative,

intrarea în competiții pentru recunoașterea egalității și diversității, donații filantropice pentru a combate excluderea socială, sprijin pentru accesul la educație și oportunități de formare, activități sportive și de dezvoltare, prezența/sponsorizarea unor festivaluri în comunitate și suport financiar pentru ONG-uri și sectorul caritabil.

Companiile cu bune practici caută de asemenea validarea externă a eforturilor lor pentru diversitate, folosind premiile pentru diversitate ca și o formă importantă de recunoaștere externă. Sunt deseori doritoare să-și înregistreze companiile pentru un spectru larg al acestor premii, și să-și măsoare progresul în funcție de diferitele standarde și niveluri de performanță stabilite de acestea.

Multe companii cu bune practici subliniază de asemenea importanța participării în forumuri și rețele externe, și ca directorii lor seniori să vorbească în exterior la conferințe, rețele ale angajatorilor, în media la alte platforme ce se ocupă de egalitate și diversitate.

Compendium-ul subliniază activitățile companiilor ce caută în mod pozitiv să-și asume responsabilitățile lor sociale. Fiind o companie media, Bertelsmann și-a folosit capacitatea și infrastructura comunicațională ca să lanseze o inițiativă pentru a crește gradul de conștientizare internă și externă, și să promoveze educarea cu privire la dizabilități în cadrul companiei și în cadrul publicului larg. Acesta estimează că 64 de milioane de oameni au vizionat spot-urile TV ce au făcut parte din această campanie. În mod similar, Grupo Santander (Spania) consideră sprijinul pe care-l dă companiilor de marketing axate pe probleme sociale (cooperarea cu ONG-uri cum ar fi Crucea Roșie, Doctori fără Frontiere și UNICEF) drept o parte importantă a eforturilor sale de a mări platforma de clienți și de a-și îmbunătăți imaginea corporativă.

Secțiunea 2 – Aplicații ale managementului diversității

2.1. Înțelegerea întregii probleme: descrierea proceselor de schimbare din MD

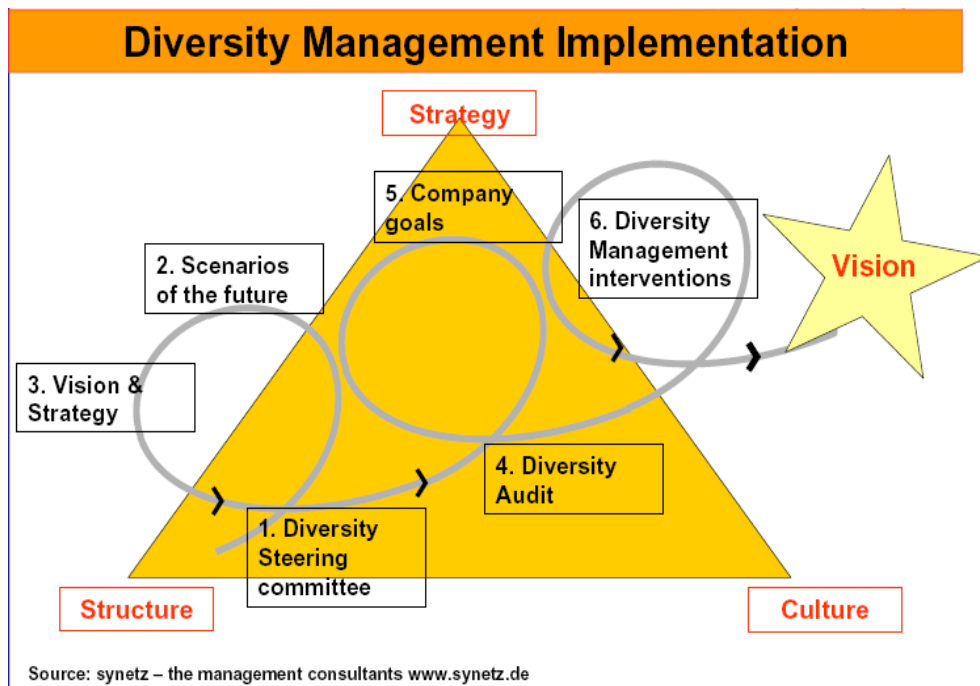
Complexitatea în creștere a mediului companiei în ceea ce privește diversitatea acționarilor, a clienților, a furnizorilor, a colegilor și a partenerilor și contextul politic și economic în schimbare necesită pași conștienți pentru a gestiona în mod activ această diversitate.

Această secțiune oferă unelte manageriale practice. În primul rând, veți găsi descrierea unui proces de schimbare pentru implementarea diversității în compania dumneavoastră. Acest lucru va fi urmat de o abordare în opt pași adaptată nevoilor SME-urilor și de o procedură pas cu pas pentru a facilita folosirea diversității ca și resursă. În al treilea rând, cititorului îi vor fi introduse unele principii de MD. Apoi, auditul pentru diversitate va fi prezentat drept unealtă pentru a analiza și evalua progresul companiei dumneavoastră în procesul de implementare. În final, veți vedea ceea ce pot face companiile folosind semnarea unei carte pentru a promova stabilirea de rețele și angajamentul față de diversitate în domeniul afacerii lor.

2.1.1. Procesul de schimbare din managementul diversității

Procesul implementării managementului diversității este crucial. Poate fi privit ca un proces de învățare organizațională.² În ceea ce urmează, șase pași majori sunt descriși în detaliu:

² Dezvoltat de synetz – consultanții în management, publicat la www.synetz.de



Implementarea Managementului Diversității

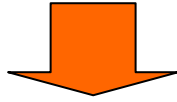
1. Comitetul de Coordonare a Diversității
2. Scenarii ale viitorului
3. Viziune&Strategie
4. Auditul Diversității
5. Scopurile Companiei
6. Intervenții de Managementul Diversității

Strategie, Structură, Cultură

Sursă: synetz – consultanții în management www.synetz.de

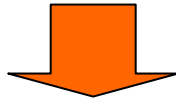
Pasul 1 Comitetul Coordonator al Diversității

De vreme ce majoritatea companiilor au un mediu cultural monocolor (de ex. conducerea formată în mod predominant de către bărbați între 30 și 40 de ani, din naționalitatea dominantă, etc...), există riscul ca analiza mediului să fie derulată într-o manieră restrictivă iar cererile pentru orice schimbare să fie percepute dintr-o perspectivă limitată. Pentru a trece peste aceste neajunsuri, o echipă de proiect (Comitetul Coordonator al Diversității) formată din oameni dedicați din diferite medii ar putea fi formată de către managementul de top pentru a lărgi această perspectivă. Acest Comitet Coordonator al Diversității ar trebui să primească un mandat și scop clare pentru o bază contractuală clară pentru munca sa cu managementul de top al companiei.



Pasul 2 Scenarii ale viitorului

Împreună cu managementul de top, acționarii cheie și reprezentanții diferitelor departamente ale companiei, Comitetul Coordonator al Diversității ar trebui să organizeze un așa-numit Atelier de Lucru pentru Construirea de Scenarii. Ca și regulă de bază, ar trebui create trei scenarii diferite despre cum ar arăta lumea afacerilor (extern și intern) în următorii 10-20 de ani – cu accent pe impactul și efectele factorilor diversității. În final, ar trebui selectat un scenariu pentru analiză pe care să se lucreze. (Va fi important ca acest exercițiu să fie derulat cu ajutor extern, cum ar fi de exemplu cel al facilitatorilor).



Pasul 4 Auditul diversității

Auditul diversității este o unealtă importantă pentru a analiza situația curentă a companiei. Întrebări ce ar trebui puse pot fi: Care este atitudinea managementului de top și a forței sale de muncă cu privire la diversitate? Care este cultura companiei la acest moment? Cât de „incluzive” sunt structurile și procesele? Auditul Diversității se face prin interviuri semi-structurate, personale, cu toate grupurile de acționari și pot fiacompaniate de un chestionar standardizat pentru a explora atitudinile cu privire la diversitate. Rezultatul Auditului Diversității ar trebui folosit de către Comitetul Coordonator pentru a prezenta descoperirile cheie legate de starea de fapt unei audiențe mai largi și pentru a furniza punctul de start în conturarea „intervențiilor” adecvate schimbării ce ar duce la adoptarea unei abordări veritabile de management al diversității.



Pasul 5 Scopurile Companiei

Drept pas următor, Managementul împreună cu Comitetul Coordonator al Diversității ar trebui să definească scopurile generale ale companiei pentru implementarea managementului diversității. Aceste scopuri ar trebui să fie în mod clar relaționate cu strategia generală formulată în prealabil și să asigure participarea tuturor diviziilor și departamentelor relevante. Fiecare dintre acestea ar trebui invitate să ajusteze aceste scopuri la propriul context și să definească criterii clare și măsurabile pentru a le atinge.



Pasul 6 Implementarea managementului diversității

De-a lungul procesului de implementare, Comitetul Coordonator joacă un rol crucial: supervizează, coordonează și acompaniază diferitele activități. Servește drept punct de intersecție centrală a comunicării. De exemplu, acesta va fi responsabil pentru:

- Programele de dezvoltare de leadership cu privire la managementul diversității pentru managementul mijlociu și de top
- Evenimente de Team Building pe criteriul Diversității în fiecare unitate a companiei
- Evenimente în Grupuri Mari pentru ca forța de muncă să comunice Managementul Diversității
- Schimbarea modului în care se acordă distincții pentru performanță în ideea încurajării managementului diversității și de a-l face măsurabil.
- Schimbarea metodelor de resurse umane în recrutarea și fidelizarea unei forțe de muncă diverse, etc...

2.1.2. Pași pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii

În Septembrie 2006, Comisia Europeană a organizat o conferință numită: „Diversitatea în întreprinderi mici și mijlocii”, ale cărei obiective cheie au fost să răspundă la nevoile de ridicare a gradului conștientizării, de informare și de formare ale IMM-urilor, cu privire la subiecte legate de diversitate. Principalele materiale create pentru participanții la conferință au inclus o broșură: „Diversitatea funcționând – 8 pași pentru companii mici și mijlocii”.

1. Analiza

Gândiți-vă la compania dumneavoastră – punctele forte, punctele slabe, probleme și nevoi.

Cercetarea a arătat că foarte puțini proprietari sau manageri de IMM au timp să se gândească la dezvoltarea companiei lor deoarece sunt în mod constant implicați în activități zilnice. Înainte de a începe implementarea politicilor pentru diversitate, luați în considerare următoarele:

- Ce anume face compania puternică? Ce slăbește această companie?
- Ce probleme au apărut recent în cadrul acestei companii?
- Obținem maximul de la managerii și de la personalul nostru? Avem combinația corectă de abilități și experiență pentru a întâmpina cererile operaționale și de piață?
- Permite stilul meu de management ca ceilalți să-și asume responsabilități și să fie productivi?
- Cât este de diversă piața? Devine ea mai mult sau mai puțin diversă odată cu schimbările demografice, tehnologice sau în stilul de viață? Răspundem noi la acestea?
- Cât de diversă este forța de muncă, de ex. diferite caracteristici, stiluri și abordări, practici de muncă, noi maniere de a aborda problemele?
- Cum privim legile egalității (de ex. pe criterii legate de gen, origine rasială/etnică, vârstă, dizabilitate, orientare sexuală, religie și credință)? Reprezintă acestea o problemă pentru companie sau o ocazie pentru schimbare?

2. Recrutare

Distanțați-vă de deciziile de angajare bazate pe valorile personale și „instinct”.

Cercetarea a arătat că rezultatele negative își au originea în acordarea unei prea mari importanțe valorilor personale, atitudinilor și credințelor proprietarului companiei. Valorile personale pot duce la greșeli de recrutare costisitoare și la discriminare (fie că e sau nu conștientă) ceea ce poate provoca probleme legale ce dăunătoare companiei.

Cum se face (Recrutarea)

- Decideți-vă asupra abilităților, cunoștințelor și experienței de care are nevoie compania pentru a completa un post sau rol specific.
- Creați o „descriere a postului” și o specificare personală ce conturează abilitățile și experiența necesare pentru acest rol.
- Verificați ca descrierea postului să nu excludă pe nimeni de la a putea aplica din rațiuni legate de rasă, origine etnică, credințe religioase, gen, orientare sexuală, vârstă sau dizabilitate.
- Adaptați-vă metodele pentru a permite (și încuraja) persoanele cu dizabilități să aplice
- Evitați procesele de recrutare prin metoda „din gură în gură”. Luați în considerare o paletă de metode de popularizare (de ex. centru de angajare, ziare naționale, locale sau „comunitare”; școli, colegii sau universități; organizații comunitare; agenții comerciale de recrutare; panouri de știri în magazine cu amănuntul; site-uri web/internet).
- Afirmăți faptul că primiți aplicații din toate secțiunile comunității.
- Nu dați limite sau arii de vârstă în anunțurile de angajare.
- Vorbiți în mod informal despre post potențialilor candidați. Acest lucru va ajuta la includerea unor oameni ce ar putea fi îngrijorați cu privire la vârsta, genul și/sau dizabilitatea, etc...

Beneficii:

O coordonare mai bună între nevoile companiei dumneavoastră, nevoile postului și profilurile personalului. Aceasta poate de asemenea duce la o fidelizare mai bună a personalului și la creșterea inovației...

3. Noile Piețe

Explorați piețe noi/potențiale

Diversitatea consumatorului necesită diversitate a personalului – nu doar în termeni de vârstă, etnicitate și abilități, ci și pentru a reflecta motivațiile și stilurile de viață în schimbare ale pieței, în toate formele sale.

Cercetările indică faptul că multe IMM-uri sunt constrânse de concentrarea pe baza din piață deja existentă. Acest lucru înseamnă că aceste firme se limitează la o piață fixată,

cunoscută și nu beneficiază de oportunitățile de piață mult mai largi. Acesta este rezultatul stabilirii de rutine și lipsei diversității interne ce restricționează noile idei.

Cum se face:

- Recunoașteți diversitatea și dimensiunile potențialei piețe la care puteți apela (aria de vârstă, orientarea sexuală, aria etnică, chestiuni legate de dizabilitate).
- Cercetați nevoile diferitelor grupuri din cadrul potențialei piețe.
- Cereți feedback de la clienți/cumpărători din cadrul piețelor țintă și dezvoltați materiale publicitare accesibile tuturor.
- Recunoașteți potențialele beneficii ale coordonării personalității, vârstei, mediului de formare și stilului personalului din primă linie cu clienții/cumpărătorii.
- Descoperiți și folosiți noile oportunități media (de ex. „Pod Casting”, revistele locale, grupurile sociale) pentru a orienta marketingul spre noile grupuri.
- Luați în considerare formarea forței de muncă și acreditarea companiei în calificări recunoscute și premii legate de abordarea grupurilor specifice (de ex. Limbajul prin semne al persoanelor fără auz).

Beneficii:

Crește accesul la noile piețe cu oportunități pentru dezvoltarea și diversificarea produselor/serviciilor....

4. Nevoile Clientului/Consumatorului

Faceți din nevoile clientului/consumatorului prioritatea strategiei companiei dumneavoastră și a procesului de planificare.

Acest lucru va asigura faptul că largă diversitate a nevoilor cumpărătorilor clienților este reflectată în procesul de planificare; cerând companiei dumneavoastră să ia în considerare cum să răspundă (în ceea ce privește profilul personalului, creativitatea personalului, atitudinile personalului și nevoile de formare și dezvoltare ale personalului).

Cum se face:

- Folosiți cercetarea asupra diversității pieței în mod direct pentru dezvoltările de produse și servicii
- Dezvoltați sisteme de comunicare externă accesibile, care să permită feedback-ul și noile idei de la clienți/cumpărători (atât cei existenți cât și cei noi). Integrați feedback-ul într-un proces regulat de revizuire a companiei.

Beneficii:

O strategie de afaceri evolutivă care reflectă nevoile (în schimbare) ale

cumpărătorilor și clienților...

5. Comunicarea internă

Dezvoltați sisteme de comunicare internă puternice

Multe IMM-uri sunt constrânse de comunicarea deficitară între managerii proprietari și personal. Ar trebui dezvoltate sisteme de comunicare internă puternice pentru a permite și promova „circulația liberă” a ideilor, cunoștințelor, informațiilor și soluțiilor.

Cum se face:

- Planificați întâlniri regulate cu personalul – acestea pot avea un subiect de afaceri sau social – dar asigurați-vă că nu excludeți pe nimeni, fie prin oră, fie prin locație. Este de asemenea important să aveți întâlniri structurate cu o agendă stabilă (făcută să circule în avans) care sunt facilitate, pentru a permite o discuție egală și corectă.
- Permiteți personalului și încurajați-l să sugereze idei, în mod anonim dacă este necesar, prin canale scrise și verbale (de ex. panou de mesaje, „cutie de mesaje”).
- Folosiți sistemul discuțiilor de evaluare cu angajatul pentru a primi feedback de la personal.
- Asigurați-vă că este protejată confidențialitatea personalului.

Beneficii:

Recunoașterea (și aplicarea) diversității ideilor, cunoștințelor și a perspectivelor diferite din cadrul companiei și creșterea implicării și angajamentului din partea personalului.

6. Imagine și reputație

Folosiți-vă angajamentul față de diversitate drept unealtă de afaceri în ceea ce privește reputația, relațiile publice și câștigul în afaceri (în mod special de la firme mai mari și din sectorul public)

Cercetările au arătat că marile firme și organizațiile publice cer din ce în ce mai mult IMM-urilor să prezinte informații asupra politicilor lor pentru egalitate și diversitate în ofertele de muncă. Aplicând aceste politici s-a dovedit a fi de ajutor IMM-urilor în a câștiga contracte de muncă.

Cum se face:

Prin dezvoltarea de politici pentru diversitate formale – dar mențineți lucrurile la un nivel simplu

- Pregătiți un rezumat de o pagină cu personalul asupra țintelor de diversitate care îi vor ajuta de-a lungul anului (ex. ore de lucru flexibile în perioada vacanțelor religioase).
- Stabiliți un plan de formare și înregistrați orice sesiune de formare legată de problemele diversității.
- Specificați măsurile pe care le-ați luat pentru a selecta și recruta noul personal.
- Includeți afirmații legate de diversitate în broșurile, materialele informative și ghidurile companiei dumneavoastră, așa cum ați face acest lucru pentru problemele legate de sănătate și siguranță.
- Monitorizați și înregistrați informații despre personalul și cumpărătorii dumneavoastră. Începeți cu aceasta drept bază a strategiei dumneavoastră, cuplată cu un raport anual care să evalueze și să reflecteze orientarea dumneavoastră spre creșterea diversității. În cazul multor state membre ale UE colectarea de date de natură personală constituie un subiect delicat – într-adevăr, în multe țări astfel de date nu sunt păstrate de către angajatori.

Beneficii:

Creșterea numărului legăturilor cu lanțuri de furnizori locale/naționale/internaționale și oportunități de afaceri îmbunătățite.

7. Evaluare**Evaluati potențialele costuri și beneficii ale implementării politicilor pentru diversitate**

Implementarea politicilor pentru diversitate va necesita timp și resurse iar beneficiile trebuie subliniate. Evaluarea ar trebui să fie un proces asociativ care să ajute proprietarii, managerii și personalul să înțeleagă de ce sunt făcuți acești pași, să sprijine angajamentul față de proces și să încurajeze viitoarele dezvoltări ale acestor politici.

Cum se face:

- Gândiți-vă la ce va trebui investit în proces (costuri) în termeni de timpul de management și resursele companiei.
- Gândiți-vă la care ar putea fi rezultatele ex. comunicare îmbunătățită, relații mai bune în cadrul personalului, etc...
- Gândiți-vă la potențialele beneficii ex. soluții pentru lipsa forței de muncă; evitarea problemelor personalului cum ar fi stresul și absenteismul; accesul la noi piețe, îmbunătățirea performanței în piețele deja existente; accesul la surse de talent; obținerea maximului de performanță de la personalul existent; creșterea inovației și creativității; o reputație îmbunătățită.
- Revedeți acestea anual

Beneficii:

Măsurarea efectivă și sistematică a costurilor și beneficiilor este esențială pentru a sprijini programele deja existente și pentru a construi argumentul companiilor pentru investiții mai mari, mai ales din partea celor care „nu folosesc”...

8. Sprijinul extern

Căutați sprijinul extern pentru a vă ajuta în adoptarea proceselor de diversitate și în formalizarea Resurselor Umane.

...Majoritatea proprietarilor au tendința de a face apel la contabilul lor, la avocatul lor sau la relații apropiate. Cu toate acestea, există multe alte instituții publice și private ce oferă ajutor profesional; majoritatea la un cost minim în cazul serviciilor pe subsidii (în mod special cele finanțate din Fondul Social European). Autoritățile dumneavoastră locale vor fi în măsură să vă ofere informații în acest sens. Organizațiile comerciale, camerele de comerț și instituțiile profesionale sunt de asemenea surse de informație folositoare, alături de instituțiile sindicale obișnuite. În multe cazuri instituția dumneavoastră financiară (bancă) va putea să vă îndrume în direcția corectă...

Cum se face:

- Începeți cu un contact în care aveți încredere și aflați cine este cel mai bine poziționat să vă ajute
- Discutați nevoile companiei dumneavoastră în mod deschis cu un contact extern care va fi în măsură să vadă compania dumneavoastră dintr-o perspectivă nouă și independentă
- Lucrați împreună cu acest contact pentru a identifica legături între problemele cheie ale companiei și arii specifice de politici în resurse umane și pentru a dezvolta politici și abordări de resurse umane formale.
- Discutați aceste politici cu alți manageri și membri ai personalului.
- Implicați contactul în procesul de dezvoltare, implementare și revizuire permanentă a acestor politici
- ... proprietarii au raportat experiențe pozitive de învățare unii de la alții, în mod special în cadrul unui program structurat de sprijin de la o companie la alta – căutați aceste rețele în zona dumneavoastră sau folosiți lanțurile dumneavoastră de aprovizionare pentru a obține cunoștințe cu privire la alte companii...

Beneficii:

Beneficiile unei abordări mai formale sunt subliniate pe parcursul acestui document.

2.1.3. Șapte pași către diversitate ca și resursă

³ Dezvoltat de către synetz – consultanții pentru management, publicat la www.synetz.de

Precondiția pentru a deveni o companie de succes cu orientare către diversitate este o cultură a companiei ce apreciază și promovează diversitatea în mod conștient. Compania dezvoltă strategii pentru a ajunge la o balanță între diferențe și similarități și a folosi această balanță pentru a crea valoare. Ce pot face companiile pentru a dezvolta un management al diversității ce apreciază și folosește diversitatea pe plan intern în avantajul său și aplică ceea ce a învățat în mod sistematic și eficient în mediul său extern?

1. Pentru a dezvolta și menține o cultură a companiei puternică, diversă trebuie să existe în aceeași măsură o viziune și strategii ale companiei puternice și clar formulate, ce includ diversitatea ca și componentă esențială. La urma urmei, diversitatea constituie resursa economică pe termen lung.

2. Pentru un bun management al diversității o companie are nevoie de un sistem de management al performanței extrem de eficient dezvoltat metodic prin consultări cu mulți acționari interni. Trebuie create ghiduri de managementul diversității pentru întreaga companie și stabilite clasamente și etaloane în consecință.

3. Performanța este măsurată în mod independent de rasă, etnie sau culoarea pielii, gen, religie, etc. Acest lucru este extrem de dificil, deoarece majoritatea oamenilor nu sunt conștienți de propriile filtre de percepție. La acest capitol este nevoie de mult efort pentru ridicarea gradului conștientizării.

4. Priviți în profunzime diversele constelații de diversitate ale departamentelor, echipelor și proiectelor dumneavoastră și luați în considerare competențele, talentele, experiențele, atributele personale (cum ar fi genul, vârsta, originea de migrațiune, etc.) și profesiile. Acest tip de cunoaștere detaliată va facilita posibilitatea creării de echipe inovative și generarea de noi idei.

5. De îndată ce percepeți chiar și cea mai mică urmă de evaluare a personalului ce nu se bazează pe performanță, cu alte cuvinte, când percepeți discriminare sau lipsă de valorizare în baza atributelor personale, confrunțați acest lucru și folosiți sancțiuni pentru a restabili situația.

6. Dezvoltați un sistem de recrutare și selectare inovativ. Ce fel de oameni cu ce fel de profil și de competențe vă sunt necesari? Întrebările ce trebuie puse sunt: Unde se găsesc oamenii excepționali de talentați și diverși indiferent de originea lor etnic-națională? Cum să-i căutăm?

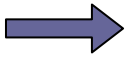
7. Transformați liderii dumneavoastră în adevărate modele pentru diversitate care sunt convinși la nivel personal că diversitatea servește nevoilor companiei și este o parte esențială a identității sale.

Nicio companie nu se transformă în mod automat într-un campion al diversității. Sunt necesare atât o evaluare constantă și gândire inovativă, cât și acțiune și reflecție

sustenabile.

2.1.4. Principii de implementare a managementului diversității

Implementarea Managementului Diversității este în esență o chestiune de atitudine, mentalitate și comportament într-o companie. Următoarele principii ne reamintesc de ce trebuie să avem grijă.



Principiul 1

Pentru a evita opoziție la scară mare, diversitatea trebuie să fie definită într-o manieră largă și incluzivă. Definiția trebuie să arate în mod evident angajaților că toată lumea este inclusă și prin urmare că diversitatea fiecăruia este apreciată.



Principiul 2

Pentru a aprecia diversitatea, organizațiile trebuie în primul rând să se asigure că sunt cu adevărat diverse la toate nivelurile – nu doar atunci când vine vorba de dimensiuni secundare, ci diverse de asemenea și în termeni de dimensiuni primare ale diversității.⁴



Principiul 3

Pentru a acorda diversității prim loc este nevoie atât de o schimbare fundamentală a presupuzițiilor legate de cultura organizației cât și de schimbări ale sistemelor și practicilor de bază folosite pentru a sprijini clienții și angajații.



Principiul 4

Schimbarea principiilor de management poate fi singura cea mai importantă unealtă în implementarea diversității atunci când este aplicată cu măiestrie.



Principiul 5

Pentru a fi siguri că implementarea diversității este cât de rapidă și încununată de succes cu putință, diferitele nevoi și probleme ale tuturor celor cinci segmente din Curba de Adoptare a Diversității trebuie să reprezinte factori ai planului general.



Principiul 6

O mentalitate pentru diversitate este ceea ce face diferența între adevărații facilitatori și manageri și cei care pretind sau vorbesc doar despre nevoia de schimbare.



Principiul 7

⁴ Modificând modelul lui Loden pentru dimensiunile primare și secundare ale diversității, UE a definit șase dimensiuni primare: gen, rasă și etnicitate, dizabilitate, vârstă, orientare sexuală și religie; dimensiuni secundare sunt educația, profesia, statutul familial, etc.. Vezi Loden, Marilyn (1996). *Implementing Diversity*

Fără a face o investiție serioasă atât în resurse de timp cât și umane, nicio companie nu va putea cu adevărat adopta paradigma de valorificare a diversității.



Principiul 8

Pentru a face față rezistenței, este nevoie de construirea de sprijin între cei care sunt gata să adopte schimbarea și în același timp de minimalizarea implicării celor care încă resping ideea.



Principiul 9

Este imperativ să dezvoltăm acum argumentele strategice și financiare pentru valorificarea diversității, deoarece construirea argumentului companiilor dă forță probabilității unei adoptări complete.



Principiul 10

În timp ce doar o formare excelentă nu va asigura schimbarea culturii, lipsa acesteia poate duce la pagube considerabile pentru eforturile de implementare a diversității.

2.1.5. Auditul diversității – O unealtă de auto-evaluare pentru companii

5

Cu ajutorul auditului diversității compania dumneavoastră poate să evalueze pregătirea sa în domeniul diversității și aplicarea managementului diversității. Bineînțeles, ar trebuie să fie ținută o confidențialitate strictă cu privire la rezultatele fiecărui interviu individual. Comitetul Coordonator ar trebui să caute modele de răspunsuri ce servesc ca și bază pentru modele mai ample. În mod normal, este îndeajuns să fie interviuată o mostră de aproximativ 5%-10% din personalul unei unități pentru a obține o bună înțelegere a întregii funcționări a companiei. Deseori, este mai bine să fie contractat ajutor extern pentru a derula un astfel de audit. Dacă vă decideți să o faceți în interiorul companiei, formați câțiva oameni în metode de interviu adecvate. Formați un grup de interviuatori, al căror scop este să deruleze interviurile și să summarizeze rezultatele acestora. Permiteți-le să formuleze ipoteze cu privire la modelele de răspuns pe care le-au recunoscut, și puneți-i să raporteze concluziile lor grupului de coordonare și echipei de management.

⁵ Acest chestionar a fost creat de către synetz – consultanții de management 2004, publicat la www.synetz.de. Pentru alte întrebări despre cum se folosește această unealtă, contactați www.synetz.de

Intervievator _____	respondent _____
Data:	
Datele respondentului:	
a) Vârsta: _____	
b) Perioada cât a fost angajat(ă) a(l) companiei: _____	
c) gen: femeie bărbat	
d) etnie _____	
e) poziția prezentă: supervizare <input type="checkbox"/> non-supervizare <input type="checkbox"/>	

1. Viziune și strategie

- Vă rugăm descrieți organizația dumneavoastră și provocările sale majore
- Ce viziune urmează compania dumneavoastră?
- Ce părere aveți despre strategia prezentă a companiei dumneavoastră?
- Dacă ați fi șeful companiei dumneavoastră care ar fi deciziile dumneavoastră cu privire la un viitor de succes?
- În general, ce credeți despre viitorul companiei dumneavoastră?

2. Clienți

- Ce fel de clienți deservește compania dumneavoastră în prezent?
- Dacă ar fi să-i întrebăm pe clienții dumneavoastră, cum ar descrie ei procesul de a face afaceri cu compania dumneavoastră?
- Ce credeți că le spun competitorii clienților dumneavoastră pentru a-i determina să schimbe și să părăsească compania dumneavoastră?
- Imaginați-vă peste 10 ani – cine vor fi clienții dumneavoastră? Cum vor fi? Cum se vor fi schimbat nevoile lor?
- Cât de bine pregătit vă simțiți pentru a deservi clienții viitorului?

3. Cultură/Identitate

- Ce v-a atras să lucrați pentru această companie?
- Ce v-a încurajat să rămâneți?

- c. Care este acel lucru care v-ar determina să plecați în mod voluntar?
- d. De ce sunteți mândru/mândră în mod special?
- e. Care au fost cele mai importante surse de îndeplinire a așteptărilor dumneavoastră?
- f. Care au fost factorii majori în calea așteptărilor dumneavoastră neîndeplinite?
- g. Descrieți compania dumneavoastră în următorul fel: Este ca...
- h. Descrieți orice factori care limitează abilitatea dumneavoastră de a contribui...
- i. Cum se câștigă reputație în compania dumneavoastră?
- j. Ce fel de comportament și atribute individuale nu sunt apreciate în compania dumneavoastră?
- k. Ce se întâmplă cu noile idei, sugestii, inovații în compania dumneavoastră?
- l. Ce înseamnă diversitatea pentru dumneavoastră, personal?
- m. Considerați că diversitatea în organizații reprezintă mai mult un impediment sau un potențial?
- n. Ce rol este jucat de diversitate în compania dumneavoastră în prezent?

4. Cooperare, lucru în echipă, interfețe

- a. Cum priviți cooperarea cu echipa dumneavoastră de management?
- b. Vă rugăm descrieți cum sunt luate deciziile în compania dumneavoastră.
- c. Vă simțiți informat cu privire la ce se întâmplă în companie?
- d. Cât de satisfăcut(ă) sunteți de gradul de cooperare și încredere din cadrul echipei/departamentului dumneavoastră?
- e. Cât de satisfăcut/ă sunteți de cooperarea dintre departamentul dumneavoastră și alte departamente?
- f. Care sunt ariile majore ce necesită îmbunătățire în compania dumneavoastră?

- g. Ce considerați un conflict tipic în afacerile companiei dumneavoastră și cum este abordat de compania dumneavoastră?
- h. Există procese formale de feedback stabilite în compania dumneavoastră?
- i. Vă rugăm descrieți rețele informale de comunicare importante în compania dumneavoastră.
- j. Cum arată stilul de comunicare în compania dumneavoastră: Formal – spontan – personal – de încredere - ... Cum poate fi descris cel mai bine stilul de comunicare al companiei dumneavoastră?

5. Leadership

- a. Cum ați descrie tipul de leadership obișnuit din compania dumneavoastră?
- b. Și al dumneavoastră? (dacă sunteți supervisor)
- c. Care sunt regulile nescrise pe care este de așteptat să le urmați ca și lider în compania dumneavoastră?
- d. Care sunt caracteristicile căutate în identificarea unor potențiali executivi și manageri în compania dumneavoastră?
- e. Vă rugăm caracterizați o persoană care face o carieră în compania dumneavoastră.
- f. Cum gestionează în mod obișnuit liderii companiei dumneavoastră atitudini, opinii, sugestii, competențe sau medii de proveniență diferite sau chiar controversate?
- g. De ce vă preocupați când constituiți o nouă echipă?
- h. Cât de importantă considerați diversitatea în echipa dumneavoastră?
- i. Primiți feedback în mod regulat de la superiorul dumneavoastră?
- j. Cât de mult vă este de ajutor forma de feedback stabilită?

6. Dezvoltarea resurselor umane

- a. Cum asigurați în compania dumneavoastră atragerea și recrutarea unor performeri de top?

- b. Ce considerați a fi provocări majore pentru recrutare și/sau reținere în viitor?
- c. Cum va asigura compania dumneavoastră succesul în viitorul „război pentru talente”?
- d. Care sunt criteriile de selecție principale în centrul dumneavoastră de evaluare?
- e. Unde ați plasa importanța diversității și Managementului Diversității în cadrul resurselor umane în compania dumneavoastră?
- f. Ce înseamnă diversitatea pentru resursele umane? Datorie etică? Nevoie legală? Potențial beneficiu în afaceri?
- g. Ce considerați ca și principalele provocări cu privire la diversitate în echipa de leadership și în forța de muncă în compania dumneavoastră?
- h. Ce fel de unelte de management sunt folosite în prezent pentru a implementa diversitatea?
- i. Există un sistem de măsurare a performanței stabilit?
- j. Vă simțiți evaluat(ă) într-o manieră corectă?
- k. În ce manieră promovează compania dumneavoastră potențialele-înalte? Sunt incluse suficient femeile, persoanele din medii minoritare, alte naționalități, etc.?

2.1.6. Carta diversității – O inițiativă voluntară a companiilor

În decembrie 2006, patru companii germane (Deutsche Telekom AG, Deutsche BP, Deutsche Bank AG, DaimlerChrysler AG), au inițiat o campanie voluntară – „Diversitatea drept șansă – Carta Diversității companiilor din Germania”. Prin semnarea documentului compania respectivă declară disponibilitatea sa de a sprijini, proteja și dezvolta mai departe diversitatea în propria companie. Până în mai 2007, 70 de companii își pusese deja semnătura pe Cartă. În Franța, o inițiativă similară a început în 2004 și a găsit deja 3000 de companii de sprijin. Mai multe inițiative de acest fel ar putea promova mai departe diversitatea în lumea corporativă a UE.

Carta Diversității în corporații pentru Germania

Diversitatea drept șansă

Diversitatea societății moderne, influențată de globalizare și reflectată în schimbările demografice, afectează viața economică în Germania. Am ajuns să realizăm că nu puteam avea succes în afaceri decât dacă recunoaștem și prioritizăm diversitatea. Acest lucru include diversitatea forței noastre de muncă și diversele nevoi ale clienților noștri și ale altor parteneri de afaceri. Diversele competențe și talente ale managementului și personalului deschid noi șanse pentru soluții inovative și creative.

Implementarea Cartei Diversității în companiile noastre are ca și scop crearea unui mediu de lucru liber de prejudecăți. Respectăm profund toți colegii noștri indiferent de sex, rasă, naționalitate, mediu etnic, religie sau viziune asupra lumii, dizabilitate, vârstă și preferință sexuală. Aprecierea și promovarea acestor potențiale diferite produc beneficii economice pentru companiile noastre.

Protejăm o atmosferă de respect și încredere reciprocă. Aceasta va avea efecte pozitive asupra reputației și integrității noastre în fața partenerilor și clienților noștri în Germania și din lume.

În cadrul acestei Carte suntem dedicați următoarelor:

1. creșterii unei culturi corporative caracterizată de respect și apreciere mutuale pentru fiecare individ. Căutăm să creăm condiții în care fiecare (superiori și colegi) respectă, practică și recunoaște aceste valori. Pentru aceasta va fi nevoie de sprijin explicit din partea liderilor și superiorilor.
2. supervizării și asigurării că procesele de resurse umane vor fi compatibile cu competențele, abilitățile și talentele existente ale angajaților noștri, cât și cu propriile noastre standarde de performanță.
3. recunoașterii diversității atât în interiorul cât și în exteriorul organizațiilor noastre, apreciind potențialele intrinseci incluse în aceasta, și încercând să o utilizăm în mod profitabil pentru compania noastră.
4. asigurării că implementarea Cartei va primi recunoașterea cuvenită ce o va transforma în subiect de comunicare internă și externă.
5. să facem publice anual și în mod regulat propriile noastre eforturi și realizări în promovarea diversității.
6. și să ne informăm proprii angajați și colegi și să-i ținem implicați în mod activ în implementarea Cartei

Suntem ferm convinși că practicarea și aprecierea diversității va avea un impact pozitiv asupra societății germane. Venim în întâmpinarea acestei inițiative de afaceri și o sprijinim!

Compania

**Prof. Dr. Maria Böhmer, Ministrul German
pentru Migrație, Refugiați și Integrare**

2.2. Studii de caz de bună practică la locul de muncă

Termenul „Cele mai bune practici” nu este în mod intenționat folosit în acest manual. Orice efort ce protejează mai multă diversitate și un management al diversității activ este binevenită. Învățând unii de la alții, împărtășind experiențe și discutând oportunități și pericole pare a reprezenta o manieră mai bună de a implementa propriul fel al unei companii de a implementa managementul diversității. Cu toate acestea, cele patru exemple de bună practică descrise mai jos merită un moment de reflecție.

⁶ Sursa tuturor cazurilor prezentate: *The Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace*; Comisia Europeană, Directoratul General pentru Ocupare, Afaceri Sociale și Șanse Egale: Septembrie 2005

Numele companiei	Nr. de angajați	Website
ADECCO	5.000 (Franța), 30.000 (global), până la 70.000 personal temporar pe zi (global)	www.adecco.com
Țara Franța/Europa	Profit €17,2 miliarde	Principala ocupație Servicii de recrutare și carieră
Titlul inițiativei Programul pentru Dizabilități și Competențe		

Inițiativa pentru Dizabilități și Competențe a fost lansată inițial în cadrul Adecco în Franța în 1986 pentru a facilita accesul persoanelor cu dizabilități pe piața muncii. În urma succesului programului în Franța, acesta a fost extins în Spania, Italia, Belgia, Olanda, UK și Elveția, și va fi extins mai departe și în alte țări europene în 2005. Programul promovează egalitatea de șanse doar în baza competențelor personale, calităților și experienței. Obiectivul este de a identifica și furniza oportunități de muncă care să se potrivească pentru candidații cu dizabilități, ajutând în același timp la dezvoltarea de competențe adiționale pentru a asigura o manieră de angajare sustenabilă.

O echipă de coordonare pentru Afaceri & Dizabilitate a fost stabilită în 2004 la nivel internațional pentru a gestiona implementarea și rezultatele programului în cadrul grupului. Aceasta este condusă de un director de proiect pentru Responsabilitate Socială/Dizabilități & Competențe la nivel de grup, lucrând împreună cu o echipă de coordonatori de proiect responsabili pentru implementarea programului la nivel național și local. Echipa de coordonare asigură transferul cunoștințelor și răspândirea incluziunii dizabilității în cadrul unităților majore ale companiei Adecco.

Pe plan intern, cursuri de formare obligatorii în non-discriminare și incluziunea dizabilității sunt oferite managerilor și personalului pentru a asigura înțelegerea valorilor de diversitate corporativă și angajamentul personal în implementarea politicii, și pentru a-i ajuta să abordeze potențialele cazuri de discriminare. Evaluarea programului de diversitate include monitorizare și raportări lunare, trimestriale și anuale cu privire la realizările și numărul persoanelor cu dizabilități la locul de muncă.

Rezultate

Adecco stabilește ținte și obiective legate de plasarea pe piața muncii și angajarea persoanelor cu dizabilități. În 2004, a facilitat accesul la muncă al 9.578 persoane cu dizabilități din Europa, o creștere cu 9% comparativ cu 2003, și depășindu-și propriile ținte. Inițiativa pentru Dizabilități și Competențe a adus schimbare în cultura organizațională într-un mediu anterior ostil, prin demistificarea dizabilității la locul de muncă. Inițiativa beneficiază de sprijinul personalului și a personalului temporar cu dizabilități și fără dizabilități și creează satisfacție sporită pentru personal și clienți. Angajamentul față de incluziunea dizabilității a constituit un factor cheie care a ajutat Adecco să câștige cereri de ofertă lansate de unii clienți.

Criteriile specifice

Dizabilitatea

Arealul țării/țărilor

Franța, Spania, Italia, Belgia, Olanda, UK

Data lansării

1986 în Franța
2000 în Europa

Momente cheie

- Implementarea în șase țări membre UE
- Cursuri de formare în non-discriminare și incluziunea dizabilității
- Formare pentru acoperirea diferenței de competențe oferită candidaților cu dizabilități pentru a-i ajuta să-și asigure angajarea pe termen lung
- Accesul la piața muncii pentru 9.578 de persoane cu dizabilități la nivel european în 2004

Dizabilitatea nu este un obstacol pentru competență

Jerome Caille, CEO Adecco



Numele companiei	Nr. de angajați	Website
AIR PRODUCTS	5.500 + (Europa) 20.000 (global)	www.airproducts.com
Țara	Profit €1.8 miliarde	Principala ocupație
UK/ Europa și în lume		Furnizor de gaze industriale, chimicale, echipament și servicii
Titlul inițiativei Valorificând diversitatea		

Fondată cu mai bine de 60 de ani în urmă, Air Products deservește clienți din domeniul tehnologiei, energiei, sănătății și piețe industriale din toată lumea. Cu toate acestea, succesul său a fost complicat de anumite atitudini prejudiciate ce au dus la un sentiment de excludere și la o contribuție scăzută din partea unor membri de personal valoroși, aceasta înainte de începerea în 2001 a unui program de formare și ridicare a gradului de conștientizare a diversității numit Valorificând Diversitatea.

Programul a dus la îmbunătățirea progreselor personalului și la o forță de muncă formată și mai eficientă. Acesta include cursuri de ridicare a gradului de conștientizare, sprijinite de postere care să sublinieze învățarea din diversitate, ateliere de lucru și „Discuții la cafea” pentru a explica cadrul inițiativei și implementarea sa locală. Rapoarte regulate cu privire la diversitate apar în revistele angajaților și site-uri intranet corporative. Echipe de conducere a diversității din fiecare companie majoră sau regiune determină schimbarea către un mediu în care fiecare angajat poate contribui pe deplin și se simte apreciat și inclus. Au fost inițiate rețele ale angajaților, de exemplu Gay and Lesbian Empowered Employees – Angajații Gay și Lesbieni care au Putere (GLEE), Ethnically Diverse Employees – Angajații Diversi Etnic (EDEN) și All Asian Americans at Air Products – Toți Americanii Asiatici de la Air Products.

Gradul de conștientizare ridicat a transformat organizația și a creat un mediu care încurajează un număr semnificativ de inițiative locale, legate în mod tipic de îmbunătățirea comunicării, incluziune, construirea încrederii, îmbunătățirii lucrului în echipă și conștientizării culturale. Acest lucru a fost obținut prin dezvoltarea de metode de formare unice adaptate fiecărei țări și luând în considerare contextul său social și cultural. Au fost formați peste 5.300 de angajați din Europa.

Rezultate

În Franța, de exemplu, o echipă de logistică nou formată a folosit conceptele de integrare în echipă, acceptare și învățare reciprocă pentru a ajunge la o îmbunătățire a productivității cu €600.000 (depășind ținta de €450.000). De asemenea, eforturile specifice de a recruta și acomoda angajați musulmani la Depoul Maurepas au îmbunătățit reputația companiei în comunitatea locală. În Spania, angajații au creat un site de internet pentru diversitate ce a avut succes și postere de informare, au introdus un program de mentorat și formare pentru manageri, s-au implicat în auto-evaluare și în recrutare din comunitatea locală. Inițiativa generală a dus la un impact pozitiv asupra mediului de lucru, schimbări în stilul de management și inovație crescută din partea muncitorilor la nivelul întregii Europe.

Criteriile specifice

Formare în diversitate pe toate criteriile

Arealul țării/țărilor

Europa

Data lansării

2001, în desfășurare

Momente cheie

- Peste 5.300 de persoane din companie formate în diversitate dintr-un număr mare de unități din țări ale UE
- Program de mentorat condus de angajați și rețele active.

Voi continua deci să protejez toleranța, înțelegerea, respectul, integritatea, și un mediu de lucru deschis. Acestea sunt componente esențiale ale unei corporații moderne, cu performanțe înalte și fundamentale pentru reținerea și creșterea oamenilor talentați
Bernard Guerini, Președinte, Air Products Europa



Numele companiei DUBLIN BUS	Nr. de angajați 3.432	Website www.dublinbus.ie
Țara Irlanda	Profit € 177,5 milioane	Principala ocupație Transport public
Titlul inițiativei Program pentru Egalitate și Diversitate		

Dublin Bus angajează personal din peste 50 de țări diferite și are o prezență publică mare fiind o companie finanțată de stat care promovează în mod proactiv diversitatea și egalitatea și un mediu de lucru intercultural. Angajamentul său față de diversitate și incluziune a început în 2001 când compania a derulat un studiu al egalității pentru a-și înțelege și analiza propria poziție. Aceasta a determinat inițierea de acțiuni strategice prin lansarea unui Plan de Acțiune pentru Egalitate și Diversitate.

Prioritățile, obiectivele și acțiunile planului sunt stabilite în legătură cu demnitatea și respectul la locul de muncă, recrutare și acțiune pozitivă, diversitate etnică, dizabilitate, formare și participare, balanța muncă viață cât și cu marketingul și publicitatea. În mod special, planul a dus la introducerea de politici interne specifice (ex. politica pentru Egalitate & Diversitate, Demnitate & Respect, Politica pentru un mediu de lucru intercultural).

Grupurile de lucru ce implică managementul, personalul și sindicatele sunt active cu privire la multe probleme legate de diversitate. Un astfel de grup este Grupul de Lucru Intercultural ce include personal și șoferi de autobuz cu diferite origini și medii etnice. A inițiat diferite proiecte pentru a ridica gradul de conștientizare și promova un mediu intercultural atât la nivel intern (ex. politica pentru un mediu de lucru intercultural, formare de formatori pentru un număr din personal pentru a putea oferi formare interculturală în cursuri de introducere) cât și intern (ex. un meci de fotbal galic anual pentru toate națiunile). A fost de asemenea stabilit un panel pentru Egalitate și Diversitate format din 40 de angajați formați, de diferite grade și din diferite locații pentru a servi drept resursă pentru grupurile de lucru pentru diversitate și drept campioni ai diversității la locul de muncă, comunicând obiectivele diversității restului personalului și șoferilor de autobuz de la diferitele locații în care și desfășoară activitatea.

Rezultate

Inițiativa diversității a adus un plus de valoare semnificativ reputației corporative externe a Dublin Bus, cât și competențelor de management ale personalului intern și bunelor practici în procesele de resurse umane. Din 2001, succesul Programului său de Egalitate & Diversitate a fost subliniat în media irlandeză. Autoritatea pentru Egalitate din Irlanda de asemenea a listat Dublin Bus ca o companie cu cele mai bune practici în ceea ce privește mediul de muncă intercultural. Dublin Bus are un nivel înalt de satisfacție a angajatului, iar angajații raportează compania ca și un angajator preferat ceea ce a dus la o creștere a aplicațiilor de angajare din partea minorităților etnice, a persoanelor în vârstă, și a persoanelor cu dizabilități.

Criteriile specifice

Etnia

Arealul țării/țărilor

Irlanda

Data lansării

2001, în desfășurare

Momente cheie

- Nivel crescut de satisfacție a angajatului
- Succesul programului de diversitate subliniat în media
- Listată ca și companie cu cele mai bune practici de către Autoritatea pentru Egalitate.
- Creștere a numărului de candidați din cadrul minorităților etnice, al persoanelor în vârstă și al persoanelor cu dizabilități.

Credem că principiile egalității și incluziunii sprijină eficiența și împlinirea angajaților noștri, nouă ne dau puterea de a întâmpina nevoile în schimbare ale clienților noștri și ne conectează la întreaga comunitate pe care o deservim.

Joe Meagher, Director General, Dublin Bus



Numele companiei	Nr. de angajați	Website
DEUTSCHE BANK	65.400 (global), 27.000 (Germania)	www.db.com
Țara	Profit € 21,9 miliarde (global)	Principala ocupație
Germania/ Global		Servicii financiare
Titlul inițiativei		
Diversitate Globală la Deutsche Bank – Marketing pe Grup Țintă pentru Grupuri Diverse		

Scopul Deutsche Bank este de a proteja un mediu de lucru incluziv la care toți angajații pot contribui la potențialul lor maxim. Pentru a realiza aceasta, în 1999 a format o echipă a diversității globale pentru a sprijini diferite inițiative cum ar fi cele de dezvoltare a talentului, rețelele de angajați și formarea în domeniul diversității. Cu toate acestea, în primă fază a primit un răspuns rezervat din partea managerilor de companii. Doar atunci când echipa a început să conecteze afacerile cu diversitatea au început managerii să fie mai deschiși discuțiilor.

Astăzi, la Deutsche Bank, managerii seniori ai fiecărei divizii a companiei îndeplinesc rolul de campioni ai diversității. Ateliere de lucru pentru managementul diversității sunt ținute pentru toți managerii cărora li se cere să-și stabilească obiective de diversitate personale. Membrii echipei diversității lucrează acum ca și consultanți de afaceri pentru diviziile companiei, ajutându-i să analizeze datele, să dezvolte proiecte și să le monitorizeze impactul. Un proiect ce este în derulare în ramura de retail banking a Deutsche Bank din Germania, are ca țintă potențiali clienți gay și lesbiene având ca scop câștigarea de cote din piață poziționând banca drept un furnizor de servicii financiare cu o mentalitate deschisă și empatic.

Proiectul a început în Berlin la sfârșitul anului 2003 când Deutsche Bank a început să pună anunțuri în reviste pentru persoane gay și lesbiene. Anunțurile dădeau numele persoanelor ce trebuia contactate, dând băncii nu doar posibilitatea de a-și vinde serviciile ci și de a măsura răspunsurile indivizilor la campanie. Pe plan intern, Deutsche Bank are rețele de angajați gay și lesbiene în Germania, UK și SUA, și se poate susține că activitățile de marketing având ca țintă persoanele gay și lesbiene nu ar fi fost luate în considerare fără influența lor.

Pe plan extern, Deutsche Bank sprijină grupurile de advocacy pentru persoanele gay și lesbiene și paradele de mândrie gay Christopher Street Day ținute anual în orașele germane. În 2002, angajamentul său față de diversitate a fost răsplătit când a câștigat premiul Max-Spohr al Völklinger Kreis (Federația Managerilor Gay)

Rezultate

Deutsche Bank reușește în activitățile sale de marketing ținut din Berlin, atrăgând noi clienți și venituri din vânzări. Încurajată de acest răspuns, ramura de retail banking a decis să lanseze o campanie pentru gay și lesbiene similară în Hamburg în 2004. Împreună, proiectele din Berlin și Hamburg au generat un profit de zece ori mai mare decât investiția inițială. De curând, au început proiecte și în Köln și München.

Criteriile specifice

Orientarea sexuală

Arealul țării/țărilor

Germania, Spania, Italia, UK

Data lansării

1999

Momente cheie

- Rețelele de angajați cresc gradul de conștientizare a diversității
- Campaniile de marketing pentru persoanele gay și lesbiene generează profit de zece ori mai mare decât investiția.
- Câștigătoare a premiului Max-Spohr în 2002

Diversitatea este cheia creșterii noastre ca și afacere. Succesul nostru este condus de abilitatea noastră de a prioritiza și gestiona propria noastră diversitate pentru a crea soluții excepționale pentru clienții noștri.

Dr. Joseph Akermann,
Directorul Comitetului Executiv al Grupului, Deutsche Bank

2.3. Exemple de formate pentru ateliere de lucru în managementul diversității în interiorul companiilor

Deseori apare întrebarea: Cum să începem să răspândim mesajul despre diversitate și managementul diversității în compania noastră? Următoarele așa-numite formate de ateliere de lucru ar putea fi de ajutor în derularea de ateliere de lucru pe acest subiect în compania dumneavoastră. Dacă înțeleg de ce diversitatea este atât de relevantă, vor fi capabili să o comunice mai departe forței lor de muncă. În următoarele pagini, veți găsi diferite formate adaptate liderilor și întregului personal.

2.3.1. Atelier de lucru de o zi pentru liderii în managementul diversității

autor: Hans Jablonski, mărimea grupului: 20 - 60 participanți

Scop: Conștientizarea diversității în rândul liderilor – Grup țintă: lideri

Timp	Ce?	Cum?	Remarci
10.00	Bun venit	Urați bun venit delegaților și explicați scopul și agenda.	
10.15	Încălzire	Primul contact cu managementul diversității	
10.40	Orientări Relevante & Definiție Discuție	Definiția managementului diversității – Situația europeană (date și fapte), scurtă prezentare și discuții ale participanților	
11.10	Țară Contributoare	Privire asupra situației locale (a țării) și asupra orientărilor din aceasta	
11.45	Lucru în grup	- Discuție în grupuri mici: relevanța pentru propria companie - Sesiune de întrebări și răspunsuri	
12.00	Argumentul companiilor	Argumentul companiilor locale ca și răspuns la orientare, legat de contextele de țară și de companie proprii: Discuție în grupuri mici	
12.30	Argumentul Companiilor	Prezentare a rezultatelor de grup: Plenară	
12.45	Prânz		
13.45	Înțelegerea adevăratului management al diversității	Dezvoltările demografice și influența lor asupra lucrului în echipă: exercițiu.	
14.25	Contribuția unui MD reușit	Contribuție: explicați și discutați	
14.45	Stabilirea de rețele și sprijin	Contribuție și discuție în grupuri mici – cum să creăm rețele în MD? Prezentare	Materiale specifice

			companiei
15.30	Pauză		
15.45	Transferul către propria situație în companie	Delegații discută ce pot face și ce vor face (ca lideri) la nivelul companiei pentru a sprijini diversitatea și pașii următori	
16.30-17.00	Evaluare La revedere		

2.3.2. Atelier de lucru pentru informarea forței de muncă cu privire la managementul diversității

autor: Badru Amershi, mărimea grupului 20 - 60 participanți

Scop: Creșterea gradului de conștientizare asupra diversității în rândul forței de muncă

Timp	Ce?	Cum?	Remarci
10:00	Bun venit	Urați bun venit delegaților și explicați scopul și agenda.	Așezați în mici cercuri
10:15	Încălzirea	Primul contact cu Managementul Diversității	
11:00	Contribuție/ Înțelegere	<u>Prezentare</u> : Definirea Managementului Diversității urmată de o sesiune de întrebări și răspunsuri din partea participanților	
11:20	Contribuție: importanța pentru compania dumneavoastră	Concentrați-vă pe situația și orientările locale (de țară) Date și fapte despre situație la nivel european Scurtă prezentare și discuții între participanți	
11:40	Argumentul companiilor	Explicați & discutați argumentul companiilor locale ca și răspuns la orientarea de mai sus; concentrați-vă pe ceea ce înseamnă aceasta pentru ei ca și angajați în general	
12:00	Importanța pentru companie	Prezentare: plenară Transfer la propria țară și companie Discuție în grupuri mici – participanții se aranjează în perechi/sau formează grupuri de câte 3 și discută următoarele întrebări: Ce consider important în termeni de diversitate pentru compania noastră - care ar fi consecințele lipsei de acțiune? (cereți participanților să noteze maxim 3 cele mai importante idei pentru fiecare întrebare pe flipchart)	
12:45	Prânz		
13:45	Necesități & condiții pentru MD de succes	Contribuție: Explicați și discutați condițiile necesare pentru managementul diversității (concentrați-vă pe condițiile pentru forța de muncă /angajați în general)	
14:15	Cunoștințe despre construirea de	Discuție în grupuri mici/ Prezentare Aduceți la cunoștința participanților materialele, informația, sprijinul pe care	

	rețele și sprijin	le-ar putea folosi în viitor.	
15:00	Pauză		
15:15	Transferul la propria situație în companie și pașii următori	Participanții... ar trebui să discute ceea ce pot și vor face ca angajați la nivelul companiei pentru a sprijini diversitatea Permiteți participanților să discute în grupuri și să aducă sugestii	
16 :00	Pasul următor	Obțineți angajamente din partea participanților cu privire la ceea ce intenționează să facă <u>personal</u> pentru a sprijini diversitatea în compania lor și grupuri țintă specifice. a) Lucru în grup: cereți ca în grupuri de 3 până la 5 să scrie pe un flipchart pașii pe care-i vor urma (maxim 4). b) Prezentări în plenară: cereți unor grupuri alese la întâmplare să explice ceea ce au scris pe flipchart. Restul de flipchart-uri puse la vedere.	
16.30 - 17.00	Evaluare. Sfârșitul grupului de lucru	Obțineți feedback de la toți participanții pentru workshop	

2.3.3. Managementul diversității pentru evenimente strategice cu grupuri mari

Autor: Marion Keil, mărimea grupului: 80 până la 300 de oameni

Scopuri: Toată lumea din companie ar trebui să devină conștientă de provocările pentru viitorul companiei lor, să cunoască la ce servește MD și să înțeleagă implicațiile strategice pentru compania lor.

Grup țintă: audiență amestecată de angajați din diverse departamente, de diferite vârste, pe diferite nivele ierarhice, grupați în cercuri mici de câte 10 persoane, stând pe scaune

Durata: 1 zi

Ora	Ce?	Cum?	Remarci
9.00	Începutul	Bun venit, scopurile zilei, programul zilei	Managementul de top/ Facilitatorii
9.20	Încălzirea	- Exercițiu în grupuri mici: introducerea fiecăruia: cine sunt, de unde vin, ce mă face unic și diferit față de ceilalți din companie? - Scurtă reacție prin interviuri în plenară:	Exercițiile sunt date în ppt/proiector

		ce anume ne face unici?	Facilitatori
10.00	Contribuție cu privire la înțelegerea MD	<p>- Prezentarea unei priviri generale asupra provocărilor de pe piață și din societate: demografie, schimbarea nevoilor clientului, schimbarea profilului clientului, etc. 20'</p> <p>- Grupuri mici: Ce am înțeles, ce alte provocări există?</p> <p>- Deschideți plenara pentru sugestii ce pot fi adăugate listei</p>	Managementul de top Facilitatorii
10.40	Pauză		
11.00	Contribuția Managementului Diversității	<p>Contribuție: Ce este diversitatea? De ce este importantă? Strategia noastră de Managementul Diversității ca și răspuns la provocări</p> <p>Grupuri mici: care este reacția mea la acestea?</p> <p>Scurtă reacție luată de facilitatori.</p>	Managementul de top
12.00	Exercițiu în diversitate	<p>Facilitatorul citește povestea „Girafa și elefantul” – se arată imagini în același timp</p> <p>Lucru în grupuri mici: Care este tema subînțeleasă a poveștii? Unde identificați similarități cu mediul dumneavoastră de lucru? Cu ce mesaj rămâneți din partea poveștii? 30'</p> <p>Talk-show: 2 scaune goale, 2 manageri de top și un facilitator discută povestea și implicațiile sale – oameni din plenară li se alătură</p>	Facilitatorii
13.00	PRÂNZ		
14.00	Exercițiu: Premiul pentru diversitate	<p>Lucru în grupuri mici: Cum va arăta compania dumneavoastră în ceea ce privește diversitatea peste 5 ani – vom fi câștigat credeți Premiul European pentru Diversitate? Rezultatele pe flipchart</p> <p>Prezentare de piață Sau prezentări creative</p>	<p>Rezultatele pe flipchart dacă grupul este mai mare de 60, prezentare de piață și plimbat prin sală.</p> <p>Dacă grupul este de 60, fiecare grup creează un mic spectacol creativ și îl prezintă tuturor.</p>
15.30	Pauză		

15.45	Reacția CEO	Facilitatorul interviează CEO + toți managerii de top cu privire la rezultatele exercițiului cu Premiul și cere următorii pași practici și rezultatele acestora. Apreciere din partea managementului de top. Ideal: Managementul de top anunță inițierea unui Comitet Coordonator pentru Managementul Diversității	Schimbarea cu privire la Managementului Diversității
16.05	Evaluare	Toți participanții se poziționează pe un continuum de la 0 la 100: satisfacție față de ziua de astăzi – unii participanți sunt intervieați în plen cu privire la propria motivație de a se poziționa acolo unde se află	
16.20	Sfârșitul	Un facilitator și managementul de top încheie evenimentul în mod oficial	

Secțiunea 3 – Alte informații

3.1. Sugestii de lectură despre diversitate și managementul diversității

Adler, Nancy J. (2002): *International Dimensions of Organizational Behavior*, Cincinnati, Ohio: Thompson Learning

Lectură cadru importantă despre sociologia organizațională și schimbare, ca și introducere în managementul diversității

Bentley, Trevor / Clayton, Susan (1998) *Profiting from Diversity*, Gower Publ, ISBN 0 566 07931 3. Autorii sunt din Marea Britanie și nu se concentrează pe grupuri țintă ci pe mentalitatea necesară diversității

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; O privire generală extraordinară asupra MD în companiile europene.

Gardenswartz & Rowe, Patricia Digh, Martin Bennet, (2003) *The Global Diversity Desk Reference, Managing an International Workforce*, Pfeiffer ISBN 0-7879-6773-4; Extinde perspectiva de la organizații cu diversitate locală la cele cu diversitate globală și clarifică problemele legate de diversitate cu care trebuie să se confrunte persoanele din organizații.

Gardenschwartz, Lee and Rowe, Anita. (1998) *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide* (Revised Edition). New York, et.al.: McGraw- Hill;

O resursă excelentă, exact ca în titlul, „o carte de referință completă și un ghid de planificare”. Autorii conduc ateliere de lucru în mod regulat. Dacă sunteți interesați, contactați-o pe Angelika Plett (Email: Plett@mitteconsult.com).

Gardenschwartz, Lee and Rowe, Anita. (1998). *Managing Diversity in Health Care*. San Francisco, California: Jossey-Bass;
Cartea clasică pentru sectorul îngrijirii medicale!

Gentile, Mary C. (ed) (1994) *Differences That Work: Organizational Excellence through Diversity*. Boston, MA: A Harvard Business Review Book

Aceasta este o colecție de articole din Harvard Business Review din anii 1980 și începutul anilor 1990. Sunt de folos pentru aprofundarea anumitor subiecte. Cuvântul introductiv este scris de 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;

O abordare pas cu pas pentru implementarea diversității în organizații.

Harvard Business Review on Managing Diversity (2001) Harvard Business School

Press; Privire de ansamblu interesantă asupra diferitelor aspecte ale diversității

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.

O carte cu multe informații utile cuprinzând chestionare folositoare și liste de verificare pentru unelte de managementul diversității

Loden, Marilyn (1996). *Implementing Diversity*. New York, et.al.: McGraw-Hill
Această lucrare este sinceră, practică, cu sfaturi interesante și greșeli de care să ne ferim. O carte foarte practică

Lambert, Jonamay and Myers, Selma (1994). *50 Activities for Diversity Training*. Amherst, MA: Human Resources Development Press
O altă bună colecție de activități pentru ateliere de lucru

O'Mara, Julie (1994) *Diversity – Activities and Training Designs*, Amsterdam, et.al.: Pfeiffer & Company.
Foarte bună colecție de activități pentru ateliere de lucru

Rasmussen, Tina (1996). *The ASTD Trainer's Sourcebook: Diversity*. New York, et.al.: McGraw-Hill
Resursă folositoare cu planuri pentru ateliere de lucru și descrierea exercițiilor.

Thomas, David and Ely, Robin (1996): "Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity", *Harvard Business Review*, pp. 9-10
Articol excelent despre evoluția managementului diversității

Thomas, R. Roosevelt. (1991) *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*. New York: American Management Association
Publicată în 1991, această lucrare servește drept bună analiză a limitelor egalității de șanse în anii 1980 în SUA

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
Excelentă introducere în MD, printr-o fabulă simplă despre o girafă și un elefant

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.
Pentru cei care vor să aibă o oarecare idee despre barierele și limitele șanselor egale și managementului diversității de la începutul anilor 1980 până anul trecut, această lucrare este o lectură absolut necesară. După o descriere și analiză profundă a părții problematice a MD, Thomas demonstrează tot mai multă sofisticare și pragmatism sugerând posibilele căi creative pentru viitorul MD în organizații de afaceri.

3.2. Site-uri web în Europa despre diversitate și managementul diversității

COMISIA EUROPEANĂ

- Site-ul web al unității antidiscriminare a Directoratului General pentru Ocupare, Afaceri Sociale și Șanse Egale al Comisiei Europene :
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/index_en.htm
- Campania de informare a UE: „Pentru diversitate. Împotriva discriminării”:
www.stop-discrimination.info
- Publicațiile Comisiei Europene despre non-discriminare și diversitate:
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/public/pubst_en.htm
- Studiu asupra metodelor și indicatorilor de măsurare a eficienței legate de cost a politicilor pentru diversitate din companii (Octombrie 2003):
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/arc/stud/cbfullrep_en.pdf
- Argumentul companiilor pentru diversitate, bune practici la locul de muncă (Noiembrie 2005):
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubst/stud/basicas_e_en.pdf
- Acest site web se concentrează pe tineri
http://europa.eu/youth/news/index_3034_en.html

PARTENERI SOCIALI AI UE

- Asociația Europeană a Patronatelor Meșteșugărești reprezentând Companii Mici și Mijlocii (UEAPME)
www.ueapme.org
- Business Europe
www.buinesseurope.eu
- Confederația Sindicatelor Europene
www.etuc.org
- CEEP
www.ceep.org

ALTE SITE-URI WEB INTERESANTE

- Acest site web se concentrează asupra dialogului cu privire la persoanele cu dizabilități
<http://www.socialdialogue.net/en/index.jsp>
- Guvernarea locală de-a lungul Europei
<http://www.lgib.gov.uk/index.html>
- Studiu asupra implementării diversității în companiile de telecomunicații europene
<http://www.etno.eu/>
- Rețeaua pentru responsabilitate socială corporativă în Europa
www.csreurope.org
- Site web informativ cu privire la Managementul Diversității ca parte a proiectului Leonardo al UE
- http://www.diversityatwork.net/EN/en_index.htm

- Site web interesant și buletin informativ asupra managementului diversității în Europa
<http://www.idm-diversity.org>

Această listă de site-uri web este organizată în funcție de țară. Fiecare țară europeană poate să-și inițieze propria listă și/sau să adauge la aceasta

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>

Danemarca:

<http://www.interlink.dk/sw117.asp>
http://www.ipmacourse.com/course_c.html
<http://www.bsr.org/Meta/About/index.cfm>
<http://www.danishtechology.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>

Finlanda:

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>

Franța:

<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>

Germania:

<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>

Grecia:

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

<http://www.vfa.gr>

Irlanda:

http://www.diversity.ie/consult_train.asp

<http://www.impactglobal.eu>

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

Lituania

<http://www.lygybe.lt>

Marea Britanie:

www.focus-consultancy.co.uk

<http://diversitybulgaria.org/en/>

<http://www.cipd.co.uk/subjects/dvsequel/general/divover.htm>

Olanda

<http://www.kantharos.com>

Polonia:

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/dy sk.html

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

Portugalia

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

România

<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.cnj.ro/antidiscriminare.php>

<http://www.antidiscriminare.ro/>

<http://www.hartuiresexuala.ro/home.html>

Slovacia

<http://www.ark.sk>

Slovenia

<http://www.humus.si>

Spania

<http://www.iegd.org>

Suedia:

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

Turcia:

<http://www.ferhanalesi.com>

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

Ungaria

http://www.ilo.org/public/english/employment/gems/eo/tu/cha_6.htm

http://europeandcis.undp.org/?menu=p_publications

JURNALE

www.interculturalpress.com

www.diversityjournal.com

www.diversityonline.com

www.hrpress-diversity.com

www.diversityinc.com