



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



ZAINWESTUJ W RÓŻNORÓDNOŚĆ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt „Zainwestuj w różnorodność”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

Strategia zarządzania różnorodnością

opracowana na potrzeby partnerstwa kłodzkiego

zawiązanego w ramach projektu

„ZAINWESTUJ W RÓŻNORODNOŚĆ”

Tomasz Kurek

Wrocław, luty 2011



LIDER PROJEKTU

BIURA PROJEKTU

Główne: Krzyżowa 7, 58-112 Grodziszczce, tel. 074 85 00 300 / fax 074 85 00 305
Promocja i rekrutacja: ul. Ostródzka 38, 54 – 116 Wrocław, tel. / fax 071 354 07 93
www.diversity.com.pl



PARTNER PROJEKTU

Agencja Rozwoju Innowacji Sp. z o.o.
wpisana do Rejestru Przedsiębiorców pod numerem KRS 0000288270,
wysokość kapitału zakładowego: 230 000 PLN
Zarząd: Szymon Gawryszczak - Prezes Zarządu, Piotr Mikotajuk - Wiceprezes Zarządu, REGON: 020568392, NIP: 899-261-64-11,
Rachunek Bankowy: BZWBK 5 o/Wrocław 05 1090 1522 0000 0001 0993 2882



Spis treści

Wprowadzenie.....	3
1. O zarządzaniu różnorodnością i strategii ZR	4
1.1 Różnorodność i jej obszary	4
1.2 Istota zarządzania różnorodnością	5
1.3 Założenia metodologiczne dotyczące opracowania strategii zarządzania różnorodnością... ..	6
1.4 Założenia i kontekst strategii ZR	7
2. Trendy na rynku w otoczeniu organizacji	10
3. Diagnoza sytuacji w regionie kłodzkim w kontekście ZR	12
3.1 Rynek pracy w regionie kłodzkim	12
3.2 Działania podejmowane przez organizacje w obszarze ZR	13
3.3 Trudności i przeszkody w realizacji podejmowanych działań w obszarze ZR	14
3.4 Źródła informacji na temat zarządzania różnorodnością	15
3.5 Prawo	15
4. Domena strategiczna	16
5. Cele strategiczne w zakresie ZR	17
6. Czynniki sukcesu i bariery wdrażania ZR w przedsiębiorstwach i instytucjach	18
6.1. Kluczowe Czynniki Sukcesu wewnątrz organizacji.....	18
6.2. Kluczowe Czynniki Sukcesu (z otoczenia organizacji):	19
6.3. Zagrożenia związane z wdrażaniem strategii ZR	19
7. Funkcjonalne programy działania	20
7.1. Proponowane działania.....	20
7.2. Priorytety realizacji.....	21
8. Wartości sprzyjające wdrażaniu ZR	22
9. Plan działań zmierzających do realizacji celów	22
9.1 Plan wdrożenia.....	22
9.2 Plan komunikacji	24
10. Zespół wdrażający strategię ZR	25
11. Zasady monitoringu i ewaluacji wdrażanie strategii	27
12. Wnioski i rekomendacje	28
Przypisy	30





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



ZAINWESTUJ W RÓŻNORÓDNOŚĆ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt „Zainwestuj w różnorodność”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

Wprowadzenie

Niniejsza strategia definiuje cele w zakresie upowszechniania i wdrażania zarządzania różnorodnością na obszarze funkcjonowania partnerstwa kłodzkiego, zawiązanego w ramach projektu „Zainwestuj w Różnorodność”¹. Powstała w oparciu o doświadczenia i poglądy podmiotów wchodzących w skład partnerstwa, zebrane w czasie warsztatów szkoleniowych oraz strategicznych. Zebrany materiał pozwolił na opracowanie strategii, definicję celów i identyfikację możliwych obszarów działań w ramach Zarządzania Różnorodnością, adekwatnych do specyfiki i potrzeb regionu kłodzkiego.

Strategia zarządzania różnorodnością opracowana na potrzeby partnerstwa kłodzkiego jest jedną z trzech subregionalnych strategii, jakie powstały w ramach projektu „Zainwestuj w różnorodność”. Analogiczne dokumenty, uwzględniające potrzeby i lokalną specyfikę stworzono dla partnerstwa wrocławskiego i legnickiego. Dokumenty te posłużą zarówno upowszechnianiu i wdrażaniu zarządzania różnorodnością w poszczególnych subregionach, jak też opracowaniu strategii regionalnej. Realizacja strategii regionalnej, definiującej cele i działania, jakie należy podjąć w obszarze zarządzania różnorodnością w skali regionu, ma umożliwić wykorzystanie różnorodności Dolnego Śląska i Dolnoślązaków, tak aby region stawał się coraz bardziej przyjazny i konkurencyjny jako miejsce do życia, pracy oraz prowadzenia biznesu.

3



LIDER PROJEKTU

BIURA PROJEKTU

Główne: Krzyżowa 7, 58-112 Grodziszczce, tel. 074 85 00 300 / fax 074 85 00 305
Promocja i rekrutacja: ul. Ostródzka 38, 54 – 116 Wrocław, tel. / fax 071 354 07 93
www.diversity.com.pl



PARTNER PROJEKTU

Agencja Rozwoju Innowacji Sp. z o.o.
wpisana do Rejestru Przedsiębiorców pod numerem KRS 0000288270,
wysokość kapitału zakładowego: 230 000 PLN
Zarząd: Szymon Gawryszczak - Prezes Zarządu, Piotr Mikołajuk - Wiceprezes Zarządu, REGON: 020568392, NIP: 899-261-64-11,
Rachunek Bankowy: BZWBK 5 0/Wrocław 05 1090 1522 0000 0001 0993 2882



1. O zarządzaniu różnorodnością i strategii ZR

1.1 Różnorodność i jej obszary

Koncepcje dotyczące różnorodności rozwijane są od lat 70 ubiegłego wieku. Początkowo związane były z widocznymi cechami, które sprawiają, że ludzie są podobni lub różni. Do tych cech zaliczyć można płeć, wiek, narodowość, (nie)pełnosprawność.

Kluczową motywacją do rozwoju tych koncepcji była chęć walki z przejawami dyskryminacji i nietolerancji wynikającymi z powyższych różnic. Jednak motywacja do rozwoju badań i koncepcji związanych z różnorodnością ulegała stopniowemu rozszerzeniu. Do chęci walki z dyskryminacją wynikającą z obserwowanych różnic dołączono poszukiwania rozwiązań, które wykorzystując różnorodność jednostek i grup umożliwiłyby lepszą realizację celów poszczególnych organizacji, w tym szczególnie firm, oraz podniosłyby jakość życia pracowników.

Stopniowo też zaczęto dostrzegać, że czynnikami upodabniającymi do siebie lub różnicującymi poszczególne osoby i grupy są także poza czynnikami widocznymi także czynniki niewidoczne, takie jak wykształcenie, doświadczenie zawodowe, zainteresowania. Tym samym rozszerzył się katalog cech branych pod uwagę w pracach badawczych nad różnorodnością.

Dziś różnorodność rozpatruje się przez pryzmat czterech wzajemnie powiązanych ze sobą poziomów, które stanowią: osobowość, tożsamość pierwotna, tożsamość wtórna i tożsamość organizacyjna. Poszczególne cechy, różnicujące i upodabniające jednostki, da się przyporządkować do tych poziomów.



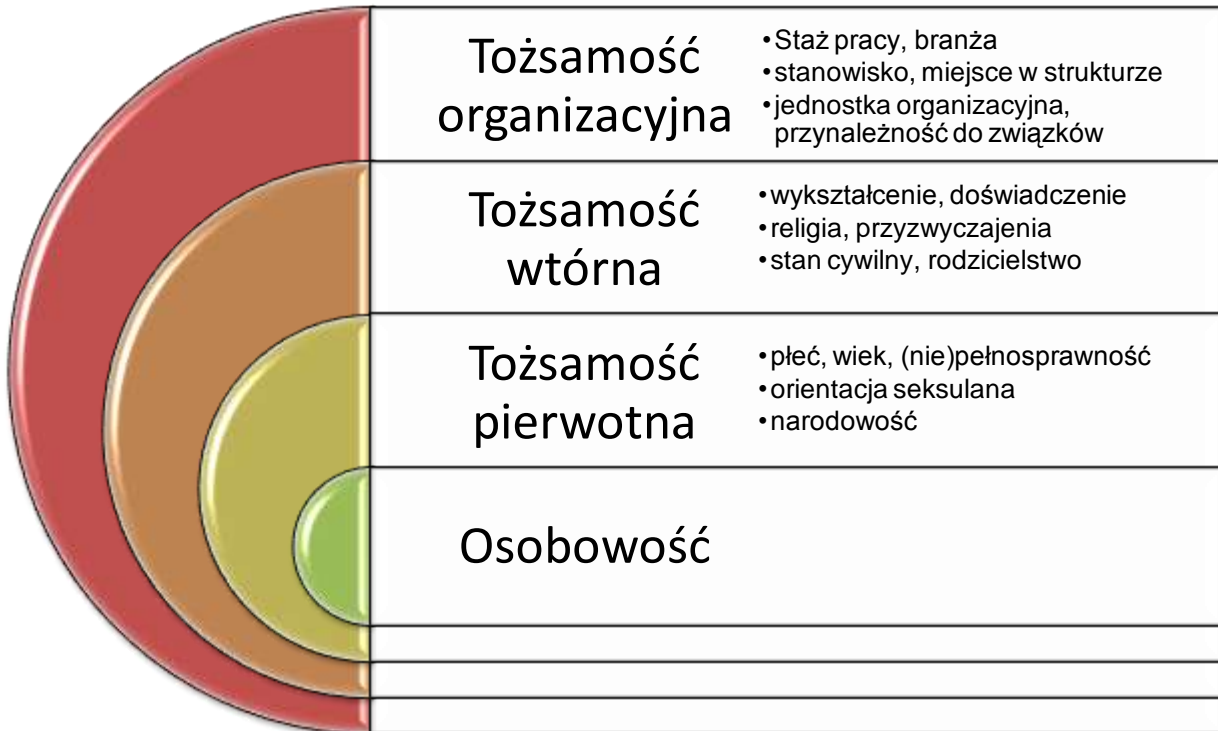
BIURA PROJEKTU





Projekt „Zainwestuj w różnorodność”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

Rysunek 1. Cztery poziomy i cechy różnorodności



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: L. Gardenswartz, A. Rowe, *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide*, McGraw-Hill, New York 1998, s. 25.

1.2 Istota zarządzania różnorodnością

Świadomość tego co nas odróżnia lub sprawia, że jesteśmy podobni do innych oraz wiedza, jak te różnice i podobieństwa wykorzystać do rozwoju członków zespołu i organizacji umożliwia efektywne zarządzanie – zarządzanie różnorodnością.

Zarządzanie różnorodnością stanowi opozycję do wcześniejszej teorii tygla², która zakładała, że w organizacji należy dążyć do unifikacji członków zespołu, pomijania tego co ich różni a wykorzystywania podobieństw. W tym podejściu wszelkie różnice traktowane były jako zagrożenie, zaś w zarządzaniu różnorodnością traktowane są jako szanse na szybszy rozwój,





osiągnięcie celów, czy też na poprawę adaptacyjności do zmieniającego się otoczenia organizacji.

Niestety, w praktyce kompleksowe zarządzanie różnorodnością wykorzystywane jest niezmiernie rzadko, nawet wśród liderów społecznej odpowiedzialności biznesu, którzy najczęściej wykorzystują tylko jeden z elementów zarządzania różnorodnością – równość szans³. Niniejsza strategia została opracowana z myślą o zwiększeniu wykorzystania ZR na terenie partnerstwa kłodzkiego, tak aby region ten stał się bardziej konkurencyjnym jako miejsce do życia, pracy i prowadzenia biznesu.

Obszary różnorodności, których rozwojem planuje zająć się partnerstwo kłodzkie omówiono w rozdziale IV – Domena strategiczna.

1.3 Założenia metodologiczne dotyczące opracowania strategii zarządzania różnorodnością

Każda strategia i zawarte w niej cele strategiczne stanowią pewnego rodzaju kierunkowskaz.

Wskazują stan, który jako pożądany przez daną osobę, grupę lub organizację ma zostać osiągnięty w perspektywie czasowej przewidzianej w strategii. Strategia wskazując konkretne cele pozwala efektywnie alokować zasoby i podejmować spójne działania, które będą motorem rozwoju.

Zgodnie z Metodyką Zarządzania Projektem (PCM) zanim przystąpi się do definiowania celów, których osiągnięcie będzie możliwe w przyszłości należy dokładnie poznać i zrozumieć teraźniejszość. Bez wiedzy o obecnych problemach nie da się prawidłowo zdefiniować realnych celów, których osiągnięcie zmieni rzeczywistość.

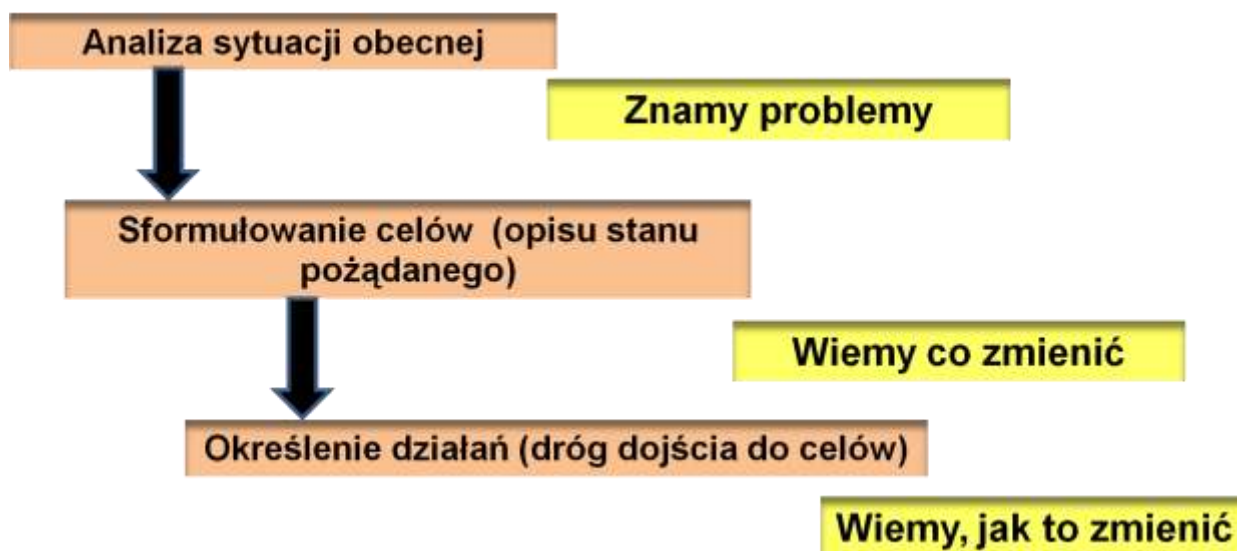
Dopiero gdy poznamy stan obecny i określimy cele obrazujące stan pożądany do którego chcemy dojść, możemy zdefiniować programy działań i działania, jakie będziemy musieli podjąć by te cele osiągnąć. Cele są niezbędne, gdyż bez wiedzy dokąd chcemy dojść, nie będziemy wiedzieli jaką drogę wybrać.

Powyższe myślenie i wybraną metodykę (etapy) pracy nad strategią rozwoju można zastosować niezależnie od obszaru, którego ma dotyczyć. Obrazowo przedstawia je poniższy rysunek.





Rysunek 2. Etapy budowy strategii



Niniejsza strategia, oprócz elementu analizy sytuacji ZR na obszarze partnerstwa kłodzkiego oraz celów strategicznych, które wynikają z wizji regionu jako miejsca przyjaznego do życia, pracy i prowadzenia biznesu, określa także wartości i funkcjonalne programy działania. Ich konsekwentna realizacja powinna umożliwić osiągnięcie założonych celów.

1.4 Założenia i kontekst strategii ZR

Przedstawiciele partnerstwa kłodzkiego odpowiedzieli na pytania o cel tworzenia strategii zarządzania różnorodnością, określili jej odbiorców i użytkowników oraz horyzont czasowy dokumentu.

Cel tworzenia strategii ZR:

- ujednolicenie działań podejmowanych w obszarze ZR przez członków partnerstwa,
- wyrównanie szans,
- poprawa konkurencyjności przedsiębiorstw,



LIDER PROJEKTU

BIURA PROJEKTU

Główne: Krzyżowa 7, 58-112 Grodziszczce, tel. 074 85 00 300 / fax 074 85 00 305
Promocja i rekrutacja: ul. Ostródzka 38, 54 – 116 Wrocław, tel. / fax 071 354 07 93
www.diversity.com.pl



PARTNER PROJEKTU



Projekt „Zainwestuj w różnorodność”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

- zwiększenie konkurencyjności regionu jako miejsca życia, pracy i prowadzenia działalności gospodarczej,
- poprawa wizerunku,
- efektywniejsze zarządzanie zespołami,
- integracja partnerów z różnych sektorów wokół wspólnych wartości i celów,
- upowszechnienie idei ZR w regionie.

Ramy czasowe opracowanej strategii ZR:

- 5 lat,

Zakres strategii ZR:

- strategia odnosi się do wymiarów różnorodności określonych przez członków partnerstwa kłodzkiego wymienionych w rozdziale 4 niniejszego opracowania,
- zgodnie z założeniami projektu „Zainwestuj w Różnorodność”, szczególny nacisk jest położony na kwestię wykorzystania potencjału kobiet w sektorze usług dla biznesu,
- zakres terytorialny to region kłodzki (region objęty partnerstwem lokalnym),
- poza zakresem merytorycznym niniejszego opracowania jest tzw. różnorodność kulturowa.

Odbiorcy strategii ZR:

- pracodawcy,
- pracownicy,
- zespół wdrażający strategię,
- doradcy/konsultanci,
- organizacje pozarządowe (NGO),
- urzędy, jednostki samorządu terytorialnego (JST) oraz jednostki organizacyjne JST (m.in. szkoły, szpitale, etc.),





Projekt „Zainwestuj w różnorodność”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

Oczekiwania głównych odbiorców strategii ZR:

- informacje o ZR oraz korzyści z wdrożenia,
- niski koszt wdrożenia, maksimum efektów,
- poprawa efektywności zarządzania,
- określenie struktury kosztów wdrożenia,
- poprawa wyników finansowych,
- wiedza skąd pozyskać środki finansowe,
- gdzie szukać Pomocy/doradztwa we wdrożeniu,
- jakie rozwiązania są możliwe, a jakie niezbędne w obecnym systemie prawnym?
- przystępna forma dokumentu,
- jasne wskazówki (przewodnik „krok po kroku”) + dobre praktyki, szczególnie z sektora mikro i małych firm.

Użytkownicy strategii ZR:

- pracownicy,
- klienci,
- rodziny,
- sołtysi,
- urzędy, jednostki samorządu terytorialnego,
- szkoły,
- media.

Oczekiwania użytkowników strategii ZR:

- Lepsze warunki pracy,
- Wyrównanie szans na rynku pracy i w organizacji,
- Likwidacja stereotypów,
- Równy dostęp do zasobów (płace, szkolenia, awanse),



LIDER PROJEKTU

BIURA PROJEKTU

Główne: Krzyżowa 7, 58-112 Grodziszczce, tel. 074 85 00 300 / fax 074 85 00 305
Promocja i rekrutacja: ul. Ostródzka 38, 54 – 116 Wrocław, tel. / fax 071 354 07 93
www.diversity.com.pl



PARTNER PROJEKTU



Projekt „Zainwestuj w różnorodność”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

- Poprawienie jakości usług poprzez:
 - lepsze samopoczucie pracowników,
 - większą kreatywność pracowników,
 - produkty i usługi lepiej dopasowane do potrzeb odbiorców,
 - lepsze wykorzystanie potencjału pracowników,
- Zwiększenie konkurencyjności firm,
- Poprawa konkurencyjności regionu jako miejsca do życia, pracy i prowadzenia biznesu,
- Edukacja społeczeństwa w zakresie ZR,
- Zwiększenie możliwości godzenia życia zawodowego z rodzinnym,
- Uwrażliwienie urzędów, instytucji państwowych (w tym Państwowej Inspekcji Pracy), organizacji samorządowych, jst na zagadnienia związane z ZR.

2. Trendy na rynku w otoczeniu organizacji

Przedstawiciele partnerstwa kłodzkiego zidentyfikowali i przeanalizowali trendy jakie występują w ich otoczeniu, a które mogą mieć wpływ na ich funkcjonowanie. Świadomość tych trendów stanowi, obok diagnozy sytuacji w regionie kłodzkim w kontekście ZR, element analizy niezbędny do prawidłowego doboru celów strategii.

Zidentyfikowano następujące trendy:

- Rosnący udział turystyki w gospodarce regionu.
- Rosnąca liczba turystów zwiększa szanse mieszkańców regionu na doświadczenie różnorodności i wymaga większej wrażliwości.
- Powstają nowe firmy głównie w obszarze usług turystycznych, w tym szczególnie gospodarstwa agroturystyczne. Przewaga branży turystycznej nad innymi branżami w gospodarce regionu stale się powiększa.





Projekt „Zainwestuj w różnorodność”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

- Przenikanie się kultur - ze względu na bliskość granicy z Republiką Czeską głównie kultur polskiej i czeskiej.
- Większość firm w regionie to mikro, małe i średnie firmy handlowe i/lub usługowe, świadczące usługi w przeważającej mierze w obszarze turystyki.
- Niewielki odsetek firm produkcyjnych lub świadczących wysokospecjalistyczne usługi, w tym usługi dla biznesu.
- Młodzież wyjeżdża na studia do większych ośrodków miejskich. Po zakończeniu studiów niewielki odsetek młodzieży powraca do regionu. Spowodowane jest to stosunkowo małą ilością ofert pracy dla specjalistów.
- Starzenie się społeczeństwa oraz odpływ młodych specjalistów będzie stopniowo wymuszał sięganie po zasoby siły roboczej, jakie stanowią kobiety powracające na rynek pracy po przerwie związanej z macierzyństwem i opieką nad dziećmi oraz osoby 45+.
- Rosnąca aktywność kobiet, w tym 45+, szczególnie na terenach wiejskich.
- Duży, niewykorzystany potencjał kobiet.
- Pojawiające się nowe formy pracy (EFZ), idee zarządzania różnorodnością i godzenia życia zawodowego z rodzinnym są postrzegane jako nieprzystające do specyfiki regionu.
- Światowy kryzys ekonomiczny wpływa na gospodarkę regionu.
- Większość firm to firmy mikro lub małe, walczące o przetrwanie i jak najniższe koszty działalności.
- Wzrost obciążeń administracyjnych (zwiększenie się liczby przepisów i regulacji prawnych).
- Wewnętrzna różnorodność regionu niewykorzystana.
- Władze poszczególnych JST mają ograniczoną zdolność kooperacji.
- Niewielka ilość i słabość czynników integrujących region, skupiających wysiłki podmiotów reprezentujących różne sektory w celu osiągnięcia wspólnych celów.
- Niedostatecznie wykształcone społeczeństwo obywatelskie.
- Środki europejskie na realizację projektów w obszarze aktywizacji społeczeństwa i promocji ZR.



BIURA PROJEKTU





- Otwierający się rynek pracy w Niemczech może pogłębić zjawisko migracji zarobkowej.
- Pojawienie się w ostatnim czasie wielkopowierzchniowych centrów i galerii handlowych w Kłodzku, zlokalizowanych na obrzeżach miasta zmienia przyzwyczajenia mieszkańców regionu. Rozwijająca się moda na spędzanie w nich wolnego czasu powoduje dalsze wyludnienie się centrum Kłodzka. Centra handlowe przyciągają też mieszkańców innych miejscowości regionu. Stanowi to realną groźbę ograniczenia funkcji handlowo-usługowych historycznych centrów miast.

Wielość, różnorodność i złożoność zdefiniowanych trendów sprawia, że środowisko, w którym funkcjonuje partnerstwo i poszczególni jego członkowie jest bardzo zmienne. Zmienność ta wymaga stałej adaptacji i podejmowania prób zarządzania zmianą gospodarczą.

Jak wykazują dobre praktyki, aktywne zarządzanie różnorodnością i wykorzystywanie płynących z niej korzyści może zwiększyć zdolność adaptacyjną poszczególnych organizacji i konkurencyjność całego regionu.

3. Diagnoza sytuacji w regionie kłodzkim w kontekście ZR

Diagnoza sytuacji w regionie kłodzkim obejmuje ocenę rynku pracy, z uwzględnieniem sektora usług dla biznesu, działania podejmowane w regionie w obszarze ZR oraz ocenę problemów pojawiających się w czasie wdrażania rozwiązań z zakresu ZR. Diagnozę opracowano w ramach warsztatów strategicznych przeprowadzonych w dniach 23-25. 02. 2011 r.

3.1 Rynek pracy w regionie kłodzkim

Sytuacja na rynku pracy (z uwzględnieniem sektora usług dla biznesu):

- Większość firm w regionie to firmy mikro i małe, często rodzinne.





Projekt „Zainwestuj w różnorodność”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

- Ostatni światowy kryzys gospodarczy sprawił, że wiele z nich znajduje się w trudnej sytuacji.
- Rynek pracy jest rynkiem pracodawcy. Kryterium decydującym o zatrudnieniu danej osoby są najczęściej jej oczekiwania płacowe, nie zaś specjalistyczne wykształcenie czy bogate doświadczenie.
- Większość ofert pracy dot. stanowisk pracy niewymagających specjalistycznej wiedzy i doświadczenia. Zatrudniane osoby mogą być łatwo zastępowalne, przez osoby o niższych wymaganiach płacowych.

Prognozy dla rynku pracy (przewidywane zmiany w perspektywie 5 lat):

- Rynek pracy wciąż będzie rynkiem pracodawcy.
- Sytuację pracowników w regionie może poprawić otwarcie rynku pracy w Niemczech oraz stopniowa poprawa koniunktury światowej. Zwiększą one migrację zarobkową. Mniejsza podaż siły roboczej może wzmocnić pozycję pracowników.
- Nastąpi wzrost konkurencji (o dobrego pracownika).
- Pojawienie się nowych zawodów związanych z technologiami webowymi oraz rozwój szerokopasmowego dostępu do Internetu może zwiększyć rolę telepracy w regionie.
- Utrzymanie wysokiej rotacji pracowników, głównie na stanowiskach handlowych i w usługach turystycznych.
- Nastawienie pracowników na równowagę między życiem zawodowym i osobistym.
- Rosnąca ilość firm usługowych w obszarze turystyki przyczyni się stopniowo do rozwoju usług dla biznesu.

3.2 Działania podejmowane przez organizacje w obszarze ZR



LIDER PROJEKTU

BIURA PROJEKTU

Główne: Krzyżowa 7, 58-112 Grodziszczce, tel. 074 85 00 300 / fax 074 85 00 305
Promocja i rekrutacja: ul. Ostródzka 38, 54 – 116 Wrocław, tel. / fax 071 354 07 93
www.diversity.com.pl



PARTNER PROJEKTU



Podmioty tworzące partnerstwo kłodzkie stosują już w swojej praktyce elementy zarządzania różnorodnością, najczęściej związane z polityką personalną. Do zadeklarowanych działań należą:

- Równościowe podejście do zatrudnienia, kształtowania polityki płacowej, szkoleń i awansów,
- Zatrudnianie osób 45+,
- Zatrudnianie stażystów,
- Dostosowanie czasu pracy do potrzeb wynikających z praktyk religijnych,
- Elastyczne formy zatrudnienia - telepraca, praca zdalna, elastyczne godziny pracy.
- Rotacja wewnętrzna pracowników pomiędzy stanowiskami, adekwatnie do wykształcenia, doświadczenia i cech osobowościowych.

3.3 Trudności i przeszkody w realizacji podejmowanych działań w obszarze ZR

Przedstawiciele partnerstwa kłodzkiego wśród najpoważniejszych barier związanych z prowadzeniem działań na rzecz zarządzania różnorodnością oraz przeciwdziałania dyskryminacji w miejscu pracy najczęściej wymieniali:

- Brak informacji oraz świadomości na ten temat zarządzania różnorodnością,
- Trudności w mierzeniu rezultatów polityki na rzecz różnorodności.
- Przekonanie wśród właścicieli i kadr zarządzających małymi firmami, że Zarządzanie Różnorodnością to domena tylko dużych przedsiębiorstw i korporacji międzynarodowych.

Ponadto pojawiło się kilka wypowiedzi zwracających uwagę na:

- Postrzeganie ZR jako „obcej mody”, adekwatnej bardziej do dużych ośrodków miejskich niż regionu kłodzkiego





- Nietostrzeżenie wymiernych efektów finansowych wdrażania ZR
- Niechęć do inwestowania we wdrażanie ZR, gdy jest tyle pilniejszych potrzeb.
- Opór przed zmianą właścicieli/zarządów i pracowników.
- Ryzyko postrzegania niektórych praktyk ZR (np. w ramach działań wyrównawczych) jako dyskryminacyjnych lub zbędnych.
- Postrzeżenie polityki personalnej w firmach tylko przez pryzmat kosztów pracy.

3.4 Źródła informacji na temat zarządzania różnorodnością

Według członków partnerstwa kłodzkiego głównym źródłem informacji na temat różnorodności w miejscu pracy są inne przedsiębiorstwa i organizacje, witryny internetowe poświęcone CSR, kampanie społeczne i projekty poświęcone ZR.

Zdaniem członków partnerstwa zwiększeniu powinna ulec rola informacyjna w obszarze ZR organizacji pracodawców oraz publicznych instytucji centralnych i regionalnych.

3.5 Prawo

Większość członków partnerstwa kłodzkiego, odpowiadając na pytanie ankiety dotyczące przepisów prawnych dotyczących obszaru ZR w Polsce „Czy Pani/Pan uważa, że obecne przepisy oraz legislacja w obszarze różnorodności w miejscu pracy są...”, zaznaczyła odpowiedź *Niewystarczające – pozostało jeszcze wiele do zrobienia.*

Znacząca część respondentów stwierdziła, że ma w tym zakresie zbyt małą wiedzę, by się ustosunkować do tego pytania.

Głosy te wskazują, że szczególną uwagę należy zwrócić na szerszą informację i upowszechnianie wiedzy o przepisach prawnych oraz na promocję i wskazywanie praktycznych możliwości ich zastosowania w praktyce organizacji. Szczególnie istotne wydaje się tu informowanie o obowiązkach i promowanie możliwości jakie płyną z poszczególnych przepisów m.in. Kodeksu pracy, np. dotyczących równego traktowania kobiet i mężczyzn, zakazu dyskryminacji w zatrudnieniu czy elastycznych form pracy.





4. Domena strategiczna

Domena strategiczna (domena działania) określa, jakim obszarem różnorodności będzie poświęcona strategia. Jej wyboru dokonali przedstawiciele partnerstwa z uwzględnieniem diagnozy aktualnej sytuacji w regionie, dostrzeganych trendów, szans i zagrożeń dla wdrożenia. Obecnie inicjatywy związane z ZR w regionie kłodzkim dotyczą najczęściej takich wymiarów różnorodności jak:

- Wiek,
- Płeć.

Pojawiają się również inicjatywy związane z takimi wymiarami jak:

- Niepełnosprawność,
- Religia bądź wyznanie,
- Stan rodzinny.

Członkowie partnerstwa kłodzkiego wskazali również jakich dziedzin różnorodności będą dotyczyły inicjatywy podejmowane w ich organizacjach w przyszłości. Najczęściej wymieniano takie wymiary jak:

- Płeć,
- Wiek,
- Niepełnosprawność,
- Stan rodzinny.

Biorąc pod uwagę diagnozę sytuacji w regionie kłodzkim strategia ZR powinna dotyczyć przede wszystkim trzech wymiarów różnorodności, którymi są płeć, wiek, niepełnosprawność. Uwzględniając deficyt wiedzy nt. zarządzania różnorodnością w regionie, ważnym obszarem działań strategicznych powinna być także promocja i upowszechnianie wiedzy z zakresu ZR. Sukces na tym polu jest niezbędny do tego, aby zarządzanie różnorodnością było stopniowo wdrażane do coraz większej liczby podmiotów, także spoza partnerstwa. Większa świadomość





na temat tego czym jest ZR, jakie narzędzia proponuje i jakie są spodziewane efekty ich stosowania umożliwi także podniesienie jakości i zwiększenie zakresu stosowanych praktyk w podmiotach, które już korzystają z elementów ZR.

5. Cele strategiczne w zakresie ZR

Podmioty tworzące partnerstwo kłodzkie, odpowiadając na pytanie o wizję, a więc o stan idealny do którego należy dążyć określiły go w następujący sposób:

Wysoki stopień konkurencyjności regionu kłodzkiego jako miejsca przyjaznego do życia, pracy i prowadzenia biznesu.

Aby doskonalić się w tym dość szerokim kierunku niezbędne jest określenie celów strategicznych, które mają być osiągnięte w okresie przewidzianym dla nich w strategii.

Jasne określenie celów i umiejscowienie ich w czasie pozwoli na okresową ocenę skuteczności podejmowanych działań.

Zdefiniowana powyżej wizja wymaga zdefiniowania celów strategicznych, a następnie określenia działań w różnych obszarach życia. Jednym z takich obszarów jest zarządzanie różnorodnością, które poprzez wykorzystanie potencjału tkwiącego w różnicach może zapewnić szybszy rozwój gospodarczy regionu, przy jednoczesnej poprawie jakości pracy i życia jego mieszkańców.

Członkowie partnerstwa kłodzkiego wypracowali następujący zestaw **celów strategicznych**:

- Upowszechnienie wiedzy nt ZR i **korzyści** jakie ze sobą niesie wśród MŚP, NGO, JST i ich jednostek organizacyjnych (np. szkoły, szpitale, etc).
- Optymalizacja wykorzystania posiadanych zasobów ludzkich.
- Ograniczenie odpływu wartościowych pracowników.
- Poprawa warunków godzenia życia zawodowego z rodzinnym.





- Polepszenie atmosfery oraz zwiększenie szacunku w relacjach pracodawca-pracownik i pracownik-pracownik.
- Wzrost atrakcyjności miejsca pracy dla pracowników (także jako swoista rekompensata stosunkowo niskich wynagrodzeń).
- Stworzenie warunków zachęcających absolwentów do powrotu i podjęcia pracy na terenie regionu kłodzkiego.
- Upowszechnienie tolerancji dla różnic.
- Stworzenie i wypromowanie dobrych praktyk w zakresie ZR.

Powyższe cele powinny być przełożone na zestawy działań, których realizacja umożliwi osiągnięcie celów strategicznych.

Stopień realizacji założonych celów strategicznych powinien być monitorowany, a wskaźniki osiągnięcia celów – określone. Zasady monitoringu i ewaluacji wdrożenia opisano w rozdziale 11.

6. Czynniki sukcesu i bariery wdrażania ZR w przedsiębiorstwach i instytucjach

W czasie warsztatów strategicznych zdefiniowano czynniki, które mogą wpływać pozytywnie lub negatywnie na wdrożenie ZR w poszczególnych organizacjach i w regionie. Wiedza na ich temat umożliwi takie planowanie działań, które w optymalny sposób pozwoli na wykorzystanie szans, zminimalizowanie wpływu istniejących barier oraz potencjalnych ryzyk.

6.1. Kluczowe Czynniki Sukcesu wewnątrz organizacji

1. Wsparcie i wola działania właściciela firmy/zarządu.
2. Dostrzeżenie przez właściciela firmy/zarząd korzyści płynących z ZR dla firmy.



Projekt „Zainwestuj w różnorodność”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

3. Precyzyjnie przygotowany i spisany długofalowy projekt wdrożenia ZR w zakresie adekwatnym do specyfiki oraz potrzeb firmy i pracowników.
4. Aktywne włączenie pracowników w fazę planowania i realizacji projektu wdrażania ZR w firmie.
5. Rozpoczęcie wdrażania ZR od działań najprostszych i najtańszych, a przynoszących w miarę możliwości znaczącą poprawę funkcjonowania zespołu i firmy (szybki pozytywny efekt jako zachęta do podjęcia kolejnych działań i finansowania kolejnych etapów projektu).
6. W przypadku mikro i małych firm aktywne włączenie się właściciela firmy we wdrażanie projektu, a w przypadku firm średnich i dużych zarządu lub wyznaczonej osoby z kierownictwa.
7. W przypadku większych firm wyodrębnienie funkcji ds. ZR

6.2. Kluczowe Czynniki Sukcesu (z otoczenia organizacji):

1. Realizacja projektów współfinansowanych ze środków UE z elementami promocji ZR i doradztwa w zakresie jego wdrażania.
2. Kodeks pracy zawierający rozwiązania umożliwiające wdrażanie ZR.
3. Wsparcie ze strony administracji publicznej.
4. Wsparcie ze strony organizacji pozarządowych – pracodawców i pracowników oraz NGO działających na rzecz praw człowieka i równości.
5. Realizacja projektów w ramach partnerstwa.
6. Przychylność i aktywność mediów.

6.3. Zagrożenia związane z wdrażaniem strategii ZR

Wdrażanie strategii ZR może wiązać się z pewnymi zagrożeniami:

1. Postrzeganie ZR jako „obcej mody”, adekwatnej bardziej do dużych ośrodków miejskich, niż regionu kłodzkiego.
2. Niedostrzeżenie wymiernych efektów finansowych wdrażania ZR.
3. Niechęć do inwestowania we wdrażanie ZR, gdy jest tyle pilniejszych potrzeb.





4. Opór przed zmianą właścicieli/zarządów i pracowników.
5. Postrzeganie niektórych praktyk ZR (np. w ramach działań wyrównawczych) jako dyskryminacyjnych lub zbędnych.
6. Postrzeganie polityki personalnej w firmach tylko przez pryzmat kosztów pracy.

7. Funkcjonalne programy działania

7.1. Proponowane działania

Partnerstwo zdefiniowało działania na dwóch poziomach. Pierwszy stanowią działania związane z realizacją strategii ZR w regionie, drugi z wdrożeniem strategii ZR w poszczególnych organizacjach.

Wśród działań związanych z realizacją strategii ZR w regionie mogą pojawić się:

- Upowszechnianie wiedzy dot. zarządzania różnorodnością (kampanie społeczne).
- Promocja korzyści ze stosowania ZR.
- Identyfikacja i nagradzanie dobrych praktyk.
- Zapewnienie wsparcia doradczego dla podmiotów zainteresowanych wdrożeniem ZR
- Analiza potencjału różnorodności regionu kłodzkiego i wykorzystanie jej do dostosowania oferty regionu do różnorodnych oczekiwań mieszkańców i gości.

Wśród działań związanych z wdrożeniem ZR w poszczególnych organizacjach ze względu na ich specyfikę rozważyć można:

- Audyt różnorodności,
- Zmiana praktyk rekrutacyjnych (wybór pracowników z większej liczby kandydatów, zmiana ogłoszeń rekrutacyjnych, różnorodny zespół rekrutacyjny),





Projekt „Zainwestuj w różnorodność”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

- Zmiany dot. nazw stanowisk pracy,
- Warsztaty i szkolenia z zakresu ZR,
- Zapewnienie równego dostępu do szkoleń i awansów
- Zmiany w polityce płacowej,
- Zmiany w systemie ocen pracowniczych,
- Wprowadzenie rozwiązań ułatwiających godzenie życia zawodowego z rodzinnym (w tym elastycznych form zatrudnienia)
- Modyfikacja i doskonalenie oferty pod kątem potrzeb różnorodnych klientów (marketing),
- Wymiana pracowników między stanowiskami, celem lepszego dostosowania ich umiejętności i osobowości do potrzeb firmy.

7.2. Priorytety realizacji

Ze względu na stosunkowo słabą znajomość tematyki zarządzania różnorodnością w regionie, partnerstwo kłodzkie jako priorytetowe uznało działania w zakresie promocji i upowszechniania idei ZR. Jako szczególnie ważne i pilne uznano identyfikację i promocję dobrych praktyk wdrożonych przez podmioty o charakterystyce podobnej do większości firm w regionie kłodzkim, czyli mikro i małe przedsiębiorstwa.

Jako priorytetowe uznano też działania, które nie wiążą się z ponoszeniem znaczących kosztów, a mogą przelożyć się na osiągnięcie wymiernych korzyści. Zaliczono do nich:

- Audyt różnorodności,
- Zmiany w zakresie praktyk rekrutacyjnych,
- Zmiany w zakresie nazewnictwa stanowisk pracy,
- Zapewnienie równego dostępu do szkoleń.



BIURA PROJEKTU





8. Wartości sprzyjające wdrażaniu ZR

Wdrożeniu strategii sprzyja określenie wspólnych wartości, jakimi w swojej praktyce kierują się poszczególni członkowie partnerstwa. Wartości te stanowią fundament do podejmowania działań, determinują bowiem wybór określonych ścieżek, jakimi partnerstwo i poszczególne organizacje będą dochodziły do realizacji celów strategicznych.

Wśród podmiotów tworzących partnerstwo kłodzkie jako wspólny katalog wartości przyjęto:

- Poszanowanie dla Człowieka i jego godności,
- Otwartość na nowe idee,
- Poszukiwanie i inicjowanie zmian jako szansy na rozwój, także gospodarczy,
- Chęć poprawy jakości życia i uczynienia z regionu miejsca przyjaznego, umożliwiającego godzenie życia zawodowego z rodzinnym.

9. Plan działań zmierzających do realizacji celów

9.1 Plan wdrożenia

Partnerstwo zdefiniowało działania na dwóch poziomach. Pierwszy stanowią działania związane z realizacją strategii ZR w regionie, drugi z wdrożeniem strategii ZR w poszczególnych organizacjach.

I. Działania dot. z realizacją strategii ZR w regionie:

1. Analiza interesariuszy i budowa szerszej koalicji – Partnerstwa na rzecz upowszechniania i wdrażania ZR.
2. Wybór Rady ZR w regionie kłodzkim.
3. Stworzenie projektu/ów których realizacja przyczyni się do osiągnięcia celów strategii.
4. Weryfikacja wykonalności poszczególnych projektów (głównie pod kątem niezbędnych środków oraz aktualnych źródeł finansowania) i wybór portfela projektów do realizacji.
5. Realizacja wskazanych projektów przez Instytucje – Koordynatorów projektów.





6. Ewaluacja projektów prowadzona przez Radę ZR.

7. Ewaluacja strategii ZR.

II. Działania związane z wdrożeniem strategii ZR w poszczególnych organizacjach:

1. Analiza wstępna organizacji (analiza środowiska zewnętrznego i wewnętrznego),
2. Stworzenie strategii ZR i propozycji planu jej wdrożenia do praktyki organizacji,
3. Konsultacje planu z członkami zespołu, ustalenie ostatecznej wersji planu,
4. Wdrażanie strategii ZR w organizacji,
5. Ewaluacja.

Przy projektowaniu działań związanych z wdrożeniem strategii ZR, której celem ma być lepsze wykorzystanie potencjału kobiet w sektorze usług dla biznesu, pomocna może być *Lista kontrolna dotycząca różnorodności* (Tabela 1). Lista ta obejmuje działania dotyczące wprowadzenia ZR w organizacji, związane z procesem rekrutacji oraz z utrzymaniem kobiet pracujących na kluczowych stanowiskach.

Tabela 1 Lista kontrolna dotycząca różnorodności

Lp.	Etap/Działanie
Wprowadzenie	
1	Sformułuj cel zwiększenia różnorodności personelu
2	Opracuj strategię i/lub plany doprowadzenia do różnorodności (lepszego wykorzystania potencjału kobiet)
3	Zaangażuj w proces opracowania tych planów pracowników, aby poznać ich zdanie i oswoić z koncepcją
4	Gromadź i monitoruj informacje na temat planowanych działań (<i>benchmarking</i> , dobre praktyki)
Rekrutacja	
5	Sformułuj cel i plan pozyskiwania nowych pracowników spośród szerszej grupy kandydatów
6	Zbadaj możliwości uzyskania pomocy dla swoich planów rekrutacyjnych (np. od organizacji publicznych)





Projekt „Zainwestuj w różnorodność”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

	czy samorządowych)
7	Przygotuj, zweryfikuj i (w razie potrzeby zmodyfikuj): <ul style="list-style-type: none"> ▪ Opisy stanowisk ▪ Ogłoszenia o pracę ▪ Podania o pracę ▪ Metody wybierania i prowadzenia rozmów z kandydatami/kandydatkami ▪ Umowy i warunki towarzyszące
8	Zapewnij przeszkolenie z tematyki rekrutacji wszystkim osobom zaangażowanym w proces
9	Wprowadź odpowiednie modyfikacje w miejscu pracy w celu dostosowania go do nowych pracowników
10	Zgromadź i oceń informacje o kandydatach/kandydatkach
11	Sprawdź, co przepisy prawa mówią o Twoich obowiązkach wobec pracowników
Utrzymanie	
12	Dopilnuj, aby kobiety były reprezentowane na stanowiskach menedżerskich we władzach firmy (w zarządzie)
13	Dopilnuj, aby możliwości rozwoju (szkolenia, awanse itd.) były otwarte dla wszystkich
14	Promuj wzajemny szacunek między pracownikami
15	Gromadź i oceniaj informacje o tym, jak pracownicy radzą sobie na swoich stanowiskach
16	Przeciwdziałaj molestowaniu i dyskryminacji
17	W miarę możliwości zapewniaj personelowi elastyczne warunki pracy

Źródło: Jarosław Rubin - opracowanie na podstawie: *Różnorodność w pracy. Przewodnik dla małych i średnich przedsiębiorstw*. Wspólnoty Europejskie 2009.

9.2 Plan komunikacji

Wdrażanie strategii na rzecz promocji i upowszechnienia ZR w regionie, jak też wdrożenie ZR w firmie poprzedzone powinno być jasnym komunikatem, docierającym do kluczowych odbiorców. Formę, treść i kanały dystrybucji komunikatu należy zróżnicować adekwatnie





do specyfiki grupy, do której dany komunikat ma trafić. Kluczowe dla sukcesu jest mówienie językiem korzyści, szczególnie ekonomicznych.

W przypadku działań upowszechniających ZR w regionie zaangażować należy lokalne media.

Ewaluację wdrażania strategii w regionie proponuje się prowadzić przez pierwsze dwa lata wzmożonej kampanii społecznej w okresach półrocznych. W ten sposób będzie można elastycznie reagować na osiągnięte efekty i w razie potrzeby modyfikować plan działań. Proces ewaluacji i częsta komunikacja wyników ułatwi podtrzymanie zainteresowania wśród partnerów wdrażających strategię oraz jej odbiorców.

W przypadku wdrożenia ZR w firmie należy:

- zamiar wdrożenia ZR zakomunikować całemu zespołowi z pokazaniem korzyści, jakie są spodziewane dla firmy i dla pracowników,
- przedstawiciele pracowników zaprosić do współtworzenia projektu wdrożenia ZR w firmie,
- gotowy projekt należy przedstawić zespołowi firmy,
- postępy z wdrożenia należy monitorować i konsultować z właścicielem/zarządem oraz pracownikami.

10. Zespół wdrażający strategię ZR

Strategia dla swojej realizacji potrzebuje zespołu, który będzie dążył do osiągnięcia celów strategicznych, koordynował działania partnerstwa oraz oceniał, czy podejmowane działania dają satysfakcjonujące efekty. Podobnie jak działania w ramach realizacji strategii, tak też budowę zespołu wdrażającego przeanalizowano pod kątem dwóch poziomów – realizacji strategii na poziomie regionu oraz wdrażania ZR w poszczególnych organizacjach.

W ramach pierwszego poziomu uczestnicy warsztatów strategicznych zauważyli konieczność rozszerzenia dotychczasowego partnerstwa o kolejne podmioty, w tym szczególnie o przedstawicieli lokalnych mediów. Takie szersze partnerstwo, dla skutecznego zarządzania





nim i wdrażania strategii ZR na poziomie regionu powinno wyłonić regionalną Radę ZR, o następujących właściwościach:

- Optymalny skład rady - 5 osób
- Skład zespołu powinien być w miarę możliwości różnorodny ze względu na płeć, wiek, pełnosprawność i inne cechy.
- W skład rady powinien wejść przedstawiciel:

- biznesu,
- samorządu,
- organizacji pozarządowych
- pracowników
- regionalnych mediów.

Rada powinna wybrać ze swojego grona pierwszego przewodniczącego. Przewodniczący powinni rotować. Rada powinna ustalić zasady zwoływania spotkań roboczych, ich częstotliwości i plan ramowy. O swoich planach i działaniach powinna informować na bieżąco wszystkich członków partnerstwa oraz za pośrednictwem Internetu i lokalnych mediów społeczeństwo.

Zespół do wdrażania ZR w firmie powinien liczyć 2-3 osoby.

W skład zespołu wchodzić powinni:

- W przypadku mikro i małych firm właściciel i przedstawiciel pracowników.
- W przypadku średnich i dużych firm w skład zespołu powinien wejść przedstawiciel kadry kierowniczej (raczej nie prezes zarządu ze względu na dużą ilość obowiązków), osoba z działu HR i osoba, która jest (będzie) odpowiedzialna za zarządzanie różnorodnością w firmie (albo CSR) oraz przedstawiciel pracowników.



11. Zasady monitoringu i ewaluacji wdrażanie strategii

Partnerstwo przyjęło, że wskaźnikami służącymi badaniu stopnia realizacji celów mogą być:

- Poziom wiedzy w zakresie ZR wśród właścicieli firm, ich kadr kierowniczych, oraz wśród kadr kierowniczych instytucji publicznych,
- Liczba firm i instytucji, których kadry kierownicze stosują ZR,
- Liczba kobiet, pracowników niepełnosprawnych i w wieku 45+ wśród kadr kierowniczych,
- Liczba firm stosujących EFZ,
- Poziom zadowolenia pracowników z jakości życia i możliwości godzenia życia zawodowego z rodzinnym,
- Łączna szacunkowa wartość korzyści, jakie odniosły firmy z wdrożenia ZR (np. dzięki mniejszej liczby zwolnień lekarskich, czy ograniczeniu rotacji pracowników).

Możliwe metody pomiaru:

- Ankiety skierowane do właścicieli lub kadr kierowniczych firm i instytucji publicznych oraz do pracowników badające wartości wyżej wymienionych wskaźników,
- Wywiady pogłębione z respondentami z poszczególnych grup,
- Analiza danych przekazywanych na bieżąco przez instytucje wchodzące w skład Partnerstwa,
- Analiza danych statystycznych dot. rynku pracy, struktury zatrudnienia, średnich płac, struktury płci i wieku kadr kierowniczych, oraz statystyki dot. osób bezrobotnych i nieaktywnych zawodowo.
- Analiza danych dot. liczby zwolnień w stosunku do liczby zatrudnionych, skali ograniczenia rotacji pracowniczej, etc. w poszczególnych firmach i szacowanie na tej podstawie wartości korzyści z ZR wśród firm, które przystąpiły do jego wdrożenia.





12. Wnioski i rekomendacje

- Dla większości organizacji projekt był pierwszą okazją do zapoznania się z teorią i dobrymi praktykami w zakresie ZR. Jednak już wcześniej, w poszczególnych organizacjach realizowano „nieświadomie” pewne działania w tym zakresie, często intuicyjne lub związane z wymogami prawnymi – np. praktyki antydyskryminacyjne.
- Kampanie społeczne i projekty realizowane w innych regionach nie docierają w dostateczny sposób do podmiotów z regionu kłodzkiego, lub przekazywane treści są traktowane jako odstające od rzeczywistości regionu.
- Większość informacji o nowych praktykach zarządzania pochodzi od innych podmiotów z regionu. Nieznajomość dobrych praktyk w zakresie ZR z regionu i/lub z podmiotów o podobnej charakterystyce do przeważających w regionie kłodzkim (tj. mikro i małych firm) utrudnia dyfuzję wiedzy w zakresie ZR w regionie.
- Partnerzy z regionu kłodzkiego potrzebują więcej informacji o spodziewanych ekonomicznych efektach wdrażania ZR. Potrzebują takiego ułożenia planów wdrażania ZR w firmach, by można było na bieżąco śledzić postęp i efekty. Dla determinacji i wytrwania właścicieli i zarządów w decyzji o wdrożeniu ZR kluczowe będzie szybkie odniesienie pierwszych sukcesów – pozytywnych efektów wdrożenia ZR do praktyki firmy.
- Kluczowa dla wdrożeń ZR w regionie jest dalsza promocja idei i dobrych praktyk, najlepiej w oparciu o przykłady firm o podobnej charakterystyce do większości przedsiębiorstw z regionu kłodzkiego.
- Powyższe czynniki sprawiają, że pierwszy, dwuletni etap wdrażania strategii powinien być etapem zbliżonym do zintensyfikowanej kampanii społecznej podnoszącej świadomość pracodawców i pracowników na temat szans, możliwości i korzyści jakie daje ZR.
- W realizacji strategii ZR powinny włączyć się w większym stopniu organizacje pracodawców.
- Działania powinny odpowiadać formie pracy MŚP, które przeważają w regionie. Wydarzenia powinny być krótkie, najlepiej w godzinach popołudniowych lub w weekendy, z większymi





Projekt „Zainwestuj w różnorodność”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

odstępami między sobą, by nieobecność właściciela lub pracownika w pracy nie była zbyt długa i za częsta.

- Ponieważ część pracodawców nie jest przekonana o tym, że ZR może przynieść korzyści ich firmom działania promocyjne dot. ZR powinny być formułowane głównie przez pryzmat korzyści ekonomicznych.
- Część partnerów deklaruje, że poszczególne elementy warsztatów i wiedza zdobyta w ich trakcie już okazała się pomocna w codziennym funkcjonowaniu firmy (np. testy osobowości Belbina), a to zachęca do dalszego zgłębiania tematu.
- Działania w ramach wdrożenia ZR powinny zmierzać do osiągnięcia podobnego efektu zachęty.
- Upowszechnianiu ZR, szczególnie w sektorze mikro i małych firm, mogą służyć projekty o charakterze doradczym ukierunkowane na wsparcie firm w zakresie wdrażania ZR i monitoringu efektów.
- Prosty i czytelny sposób pomiarów efektów z wdrożenia ZR, najlepiej możliwy do wyrażenia w wartościach pieniężnych, znacząco ułatwiły wdrażanie ZR w regionie kłodzkim.
- Wdrażanie ZR w organizacji, szczególnie w pierwszym okresie powinno być jak najtańsze. Trudna sytuacja ekonomiczna w regionie powoduje, że dla większości podmiotów liczy się głównie wynik krótkoterminowy, a nie odleglejsza perspektywa szybszego rozwoju.



BIURA PROJEKTU





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



ZAINWESTUJ W RÓŻNORÓDNOŚĆ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt „Zainwestuj w różnorodność”
współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

Przypisy

¹ Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego funduszu Społecznego, Poddziałanie 8.1.2 Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie, Program Operacyjny Kapitał Ludzki. Szerzej: www.diversity.com.pl

² Koncepcję tygła przedstawia S. P. Robbins w *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 25-26.

³ M. Gryszko, *Raport: Zarządzanie różnorodnością w Polsce*. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009, s. 5.



LIDER PROJEKTU

BIURA PROJEKTU

Główne: Krzyżowa 7, 58-112 Grodziszczce, tel. 074 85 00 300 / fax 074 85 00 305
Promocja i rekrutacja: ul. Ostródzka 38, 54 – 116 Wrocław, tel. / fax 071 354 07 93
www.diversity.com.pl



PARTNER PROJEKTU

Agencja Rozwoju Innowacji Sp. z o.o.
wpisana do Rejestru Przedsiębiorców pod numerem KRS 000288270,
wysokość kapitału zakładowego: 230 000 PLN
Zarząd: Szymon Gawryszczak- Prezes Zarządu, Piotr Mikołajuk - Wiceprezes Zarządu, REGON: 020568392, NIP: 899-261-64-11,
Rachunek Bankowy: BZWBK 5 0110 1522 0000 0001 0993 2882