



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 wrocławskiego

związanego w ramach projektu

„ZAINWESTUJ W RÓŻNORODNOŚĆ”

Jarosław Rubin

Wrocław, luty 2011

1



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 0/Wrocław 05 1090 1522 0000 0001 0993 2882



Spis treści

Wprowadzenie.....	3
1. O zarządzaniu różnorodnością i strategii ZR	3
1.1 Różnorodność i jej obszary	3
1.2 Istota zarządzania różnorodnością	5
1.3 Założenia metodologiczne dotyczące opracowania strategii zarządzania różnorodnością... ..	6
1.4. Podejście projektowe	9
1.5 Założenia i kontekst strategii ZR	10
2. Trendy na rynku w otoczeniu organizacji	13
3. Diagnoza sytuacji w regionie wrocławskim w kontekście ZR	20
3.1 Rynek pracy w regionie wrocławskim	20
3.2 Działania podejmowane przez organizacje w obszarze ZR	21
3.3 Trudności i przeszkody w realizacji podejmowanych działań w obszarze ZR	21
3.4 Źródła informacji na temat zarządzania różnorodnością	22
3.5 Prawo	22
4. Domena strategiczna.....	23
5. Cele strategiczne w zakresie ZR	25
6. Czynniki sukcesu i bariery wdrażania ZR w przedsiębiorstwach i instytucjach	26
6.1. Kluczowe Czynniki Sukcesu wewnątrz organizacji.....	26
6.2. Kluczowe Czynniki Sukcesu (z otoczenia organizacji):	26
6.3. Korzyści z wdrożenia strategii ZR	27
6.4. Zagrożenia związane z wdrażaniem strategii ZR	27
7. Funkcjonalne programy działania	28
7.1. Proponowane działania.....	28
7.2. Priorytety realizacji.....	29
8. Wartości sprzyjające wdrażaniu ZR	29
9. Plan działań zmierzających do realizacji celów	30
9.1 Plan wdrożenia.....	30
9.2 Plan komunikacji	32
10. Zespół wdrażający strategię ZR	33
11. Zasady monitoringu i ewaluacji wdrażanie strategii	34
12. Wnioski i rekomendacje	36
Przypisy	38





Wprowadzenie

Niniejsza strategia jest wynikiem nałożenia założeń metodologicznych autora opracowania i zespołu ekspertów projektu „Zainwestuj w Różnorodność”¹ na poglądy prezentowane przez członków partnerstwa wrocławskiego zawiązanego w ramach projektu. Założenia metodologiczne nakreślono w rozdziale 1 – *O zarządzaniu różnorodnością*. Poglądy członków partnerstwa, wyrażane w trakcie cyklu warsztatów szkoleniowych oraz na warsztatach poświęconych budowie strategii zarządzania różnorodnością są przedstawiane lub streszczane w poszczególnych rozdziałach niniejszego opracowania.

Sformułowana strategia i wypracowane rekomendacje wskazują podstawowe kierunki pożądanych zmian w zakresie zarządzania różnorodnością w regionie wrocławskim oraz proponują konkretne działania, jakie mogą być podejmowane w fazie wdrażania strategii zarządzania różnorodnością.

Wypracowana strategia zarządzania różnorodnością uwzględnia kluczowe dla zawiązanego partnerstwa kwestie wykorzystania potencjału kobiet w sektorze usług dla biznesu w regionie wrocławskim.

1. O zarządzaniu różnorodnością i strategii ZR

1.1 Różnorodność i jej obszary

Różnorodność to wszelkie aspekty, w których ludzie się różnią i są podobni, zarówno widoczne (np. wiek, narodowość, płeć, niepełnosprawność), jak i niewidoczne (np. wykształcenie, posiadane umiejętności, doświadczenie zawodowe, styl życia).

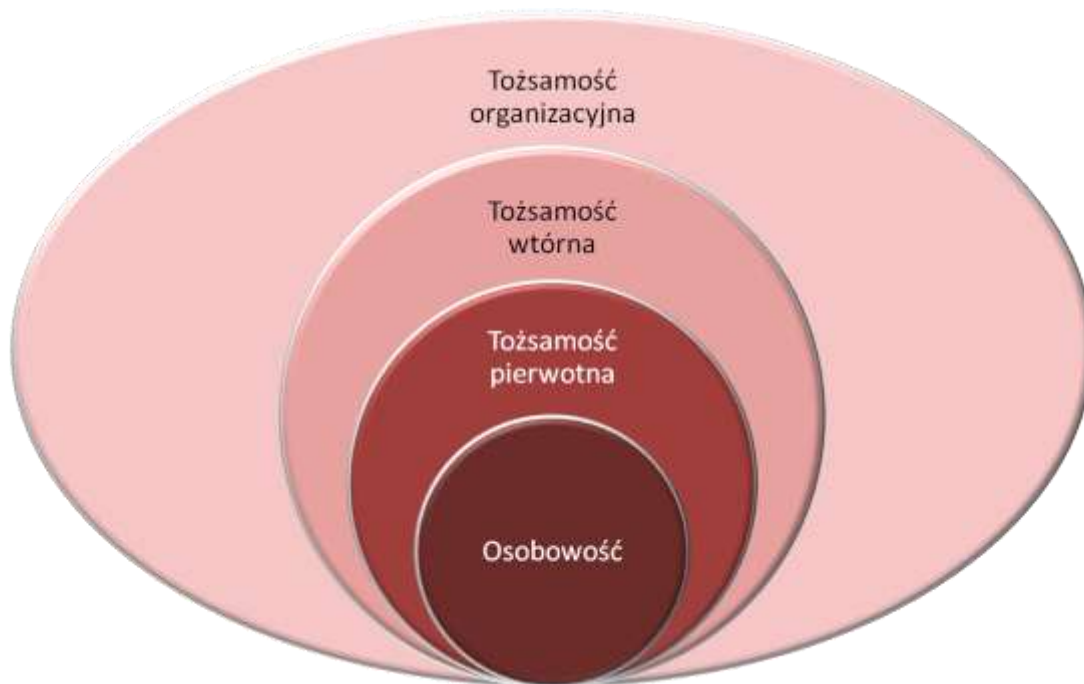
Różnorodność jest przedstawiona na czterech poziomach w modelu opracowanym przez L. Gardenswartz i A. Rowe. (Rysunek 1).





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

Rysunek 1. Cztery poziomy 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.

Na czterech poziomach autorki wyróżniają wiele wymiarów różnorodności²:

1. Osobowość,
2. Wymiary wewnętrzne:
 - rasa,
 - wiek,
 - płeć,
 - orientacja seksualna,
 - grupa etniczna, narodowość,
 - (nie)pełnosprawność,
3. Wymiary zewnętrzne:
 - poziom wykształcenia,
 - miejsce zamieszkania,



- stan cywilny,
- rodzicielstwo,
- religia,
- wygląd,
- doświadczenie zawodowe,
- przyzwyczajenia,

4. Wymiary organizacyjne:

- staż pracy,
- branża,
- stanowisko pracy,
- lokalizacja miejsca pracy,
- miejsce w hierarchii w ramach struktury organizacyjnej,
- dział/departament/jednostka organizacyjna,
- przynależność do związków zawodowych.

Wybór obszarów różnorodności, jakich będzie dotyczyła strategia zarządzania różnorodnością w regionie wrocławskim przedstawiono w rozdziale 4 – *Domena strategiczna*.

1.2 Istota zarządzania różnorodnością

Stwierdzenie, że ludzie różnią się między sobą nie jest specjalnie odkrywcze. Różnice te były zauważane od wieków. Na przestrzeni wieków zmieniło się jednak podejście do postrzeganych różnic.

Dawniej organizacje były traktowane jako tygiel³, w którym stapiają się wszelkie różnice, zakładając przy tym, że osoby różniące się od innych w jakiś automatyczny sposób będą chciały się zasymilować. Obserwując sytuację we współczesnych firmach i instytucjach stwierdzono, że ludzie przychodząc do pracy nie odkładają na bok swoich wartości kulturowych, czy preferencji dotyczących stylu życia. Organizacje mają zatem do wyboru: trzymanie się założenia tygla, albo porzucenie tych założeń i uwzględnianie oraz docenianie różnic. Różnorodność pracowników ma zatem ważne konsekwencje dla praktyki zarządzania.





Świadome podejście do różnorodności wymaga *zarządzania różnorodnością*. Można je opisać następująco:

- **Zarządzanie różnorodnością (ZR)** jest koncepcją, która uznaje korzyści, jakie można czerpać z faktu istnienia różnic.
- **Polityka związana z zarządzaniem różnorodnością** uznaje, że między pracownikami istnieją różnice i że różnice te, jeśli właściwie się nimi zarządza, umożliwiają wydajniejsze i skuteczniejsze wykonywanie pracy oraz prowadzą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.
- Zarządzanie różnorodnością różni się od **polityki równych szans**, której celem jest eliminowanie i przeciwdziałanie dyskryminacji,
- Nie wymogi prawne, moralny obowiązek, czy społeczna odpowiedzialność biznesu są głównymi argumentami na rzecz wdrożenia zasad zarządzania różnorodnością, ale przede wszystkim **korzyści biznesowe**.

1.3 Założenia metodologiczne dotyczące opracowania strategii zarządzania różnorodnością

Strategia to szeroki program wytyczania i osiągania celów; reakcja w czasie na oddziaływania otoczenia⁴.

Korzystając z tej definicji można stwierdzić, że **strategia zarządzania różnorodnością** to szeroki program wytyczania i osiągania celów w obszarze ZR. Strategia ta wyraża cele długoterminowe, odpowiadające generalnym kierunkom działania, a także przedstawia alokację zasobów, jakie są niezbędne do realizacji przyjętych celów. Ważne jest uświadomienie sobie faktu, że strategia obejmuje nie tylko czynnik planowania, ale również czynnik działania (podejmowania decyzji i wdrażania).

Strategia ZR skierowana ku przyszłości wymaga oceny stanu obecnego, aby przygotować niezbędne zmiany. Przyjęta metoda postępowania nawiązuje do modelu zmiany zaproponowanego przez R. Beckharda (Rysunek 2), który podzielił proces zmian na trzy etapy:

1. stan istniejący,
2. stan przejściowy,
3. stan przyszły.





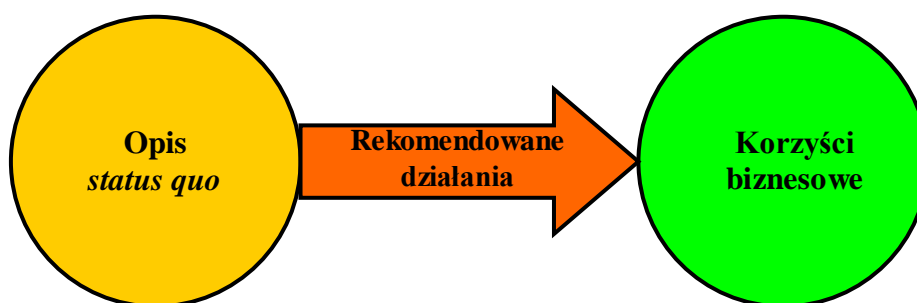
Rysunek 2. Model procesu zmian Beckharda



Źródło: F. M. Duffy: *Designing High-performance Schools: A Practical Guide to Organizational Reengineering*, CRC Press, Delray Beach 1996, s. 194.

Zgodnie z modelem R. Beckharda właściwa zmiana to przejście z teraźniejszości w przyszłość. W obecnej sytuacji funkcjonuje „stary” sposób działania i zadania, które są znane i kontrolowane. Wizja nowej organizacji zarządzającej różnorodnością, z nowym sposobem pracy, zawiera w sobie element nieznanego i ryzyka. Konieczne jest więc przejście od stanu pierwszego do trzeciego, porzucenie dotychczasowego sposobu działania i odpowiedź na wyzwania, jakie niesie ze sobą zmiana.

Rysunek 3. Zakres prac w ramach warsztatów strategicznych



Źródło: opracowanie własne.



W nawiązaniu do przedstawionego modelu, prace uczestników warsztatów strategicznych prowadziły do opisanego stanu istniejącego w kontekście zarządzania różnorodnością, a także stanu przyszłego – sytuacji, w jakiej organizacja wdrażająca ZR uzyska korzyści biznesowe (Rysunek 3). Tworzona strategia to plan oraz działania pozwalające na przejście ze stanu istniejącego do stanu przyszłego.

Rysunek 4 Elementy strategii zarządzania różnorodnością



Źródło: opracowanie własne

Strategia zarządzania różnorodnością obejmuje następujące elementy (Rysunek 4):

- Wizja,
- Domena działania,
- Cele strategiczne,
- Wartości,
- Funkcjonalne programy działania.

Wymienione elementy strategii zostały opisane w 4, 5, 7 i 8 niniejszego opracowania.



1.4. Podejście projektowe

Projekt dotyczący strategii ZR można realizować wykorzystując metodykę zarządzania projektami. Wdrożeniu strategii ZR przyświecają w takim przypadku trzy główne cele:

- Wykonanie projektu w granicach kosztu określonego w budżecie,
- Wykonanie projektu w czasie określonym w harmonogramie,
- Wykonanie projektu przy zachowaniu założonego zakresu działań.

W cyklu życia projektu dotyczącego zarządzania różnorodnością można wyróżnić cztery podstawowe fazy:

1. Analiza wstępna (analiza otoczenia oraz wnętrza organizacji),
2. Stworzenie strategii ZR i planu wdrożenia jej wdrożenia,
3. Wdrażanie strategii ZR w organizacji,
4. Ewaluacja.

W fazie **analizy wstępnej** należy przeprowadzić audyt różnorodności. Ponadto, jeżeli były już podejmowane działania w obszarze ZR, powinno się dokonać oceny ich skuteczności i wyciągnąć wnioski na przyszłość. W ramach analizy wstępnej należy dokonać oceny silnych i słabych stron organizacji w kontekście ZR, a następnie określić rekomendacje i priorytety. Należy również uwzględnić szanse i zagrożenia płynące z otoczenia organizacji. Warto również dokonać przeglądu rozwiązań z zakresu ZR, jakie są stosowane w regionie (w Polsce), w poszukiwaniu dobrych praktyk. Następnie należy zidentyfikować potencjalne korzyści związane z wdrożeniem ZR oraz wiążące się z nim ryzyko. Pozwoli to na określenie celu biznesowego wdrażania ZR w organizacji. Po akceptacji założeń wstępnych wdrożenia należy powołać zespół projektowy (zespół wdrażający) oraz komitet sterujący nadzorujący projekt.

Po przeprowadzeniu analizy wstępnej należy **sformułować strategię ZR w organizacji** oraz przełożyć ją na **plan wdrożenia**. W pierwszej kolejności powinno się określić wizję organizacji w zakresie różnorodności i w oparciu o wizję sformułować cele strategiczne. W następnym kroku należy przygotować plan wdrożenia strategii ZR uwzględniający cele (i wskaźniki





osiągnięcia celów), podejmowane działania, budżet oraz harmonogram. Elementem planu wdrożenia jest również plan komunikacji.

Kolejną fazą projektu jest **wdrożenie strategii ZR**, zgodnie z opracowanym planem. Wdrożenie rozpoczyna się od zakomunikowania zmian oraz od szkoleń dotyczących kwestii różnorodności. Kolejnym etapem jest wprowadzenie uprzednio zaplanowanych programów funkcjonalnych, czyli zmian w procedurach i praktykach zarządzania zasobami ludzkimi, marketingu, zarządzania finansami, innowacyjności, czy produkcji.

Wdrażanie strategii powinno być na bieżąco **monitorowane**, a na zakończeniu projektu powinna być jego **ewaluacja**.

1.5 Założenia i kontekst strategii ZR

Oprócz metody budowy strategii, istotny są również jej założenia i kontekst, czyli cel tworzenia strategii zarządzania różnorodnością, jej odbiorcy i użytkownicy, ich oczekiwania, ramy czasowe strategii, jej zakres itp.

Członkowie zawiązujący partnerstwo wrocławskie określili te kluczowe wymiary na warsztatach strategicznych, jakie odbyły się we Wrocławiu w dniach 04-06 lutego 2011 roku.

Cel tworzenia strategii ZR:

- ujednoczenie działań,
- wyrównanie szans,
- poprawa konkurencyjności,
- poprawa wizerunku,
- rozwiązanie bieżących problemów,
- efektywniejsze zarządzanie zespołami.

Ramy czasowe opracowanej strategii ZR:

- 3-5 lat,





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

Zakres strategii ZR:

- strategia odnosi się do wymiarów różnorodności określonych przez członków partnerstwa wrocławskiego 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 wrocławski (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.

Oczekiwania głównych odbiorców strategii ZR zestawiono w tabeli 1.

Użytkownicy strategii ZR:

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



BIURA PROJEKTU





Tabela 1. Oczekiwania odbiorców strategii ZR

Grupa odbiorców strategii	Pracownicy	Pracodawcy	Zespół wdrażający strategię ZR	Doradcy, konsultanci
Oczekiwania	Jasne wskazówki (manual) + dobre praktyki			
	Informacje o ZR oraz korzyści z wdrożenia	Niski koszt wdrożenia, maksimum efektów		
		Poprawa efektywności zarządzania		
		Określenie struktury kosztów wdrożenia		
	Skąd pozyskać środki finansowe			
	Gdzie, od kogo szukać pomocy we wdrożeniu?			
	Rozwiązania prawne, istniejące przepisy			
	Przystępna forma dokumentu			

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów z warsztatów strategicznych dla partnerstwa wrocławskiego w ramach projektu „Zainwestuj w Różnorodność”, Wrocław 04-06.02.2011.

Oczekiwania użytkowników strategii ZR:

- Wyrównanie szans na rynku pracy i w organizacji,
- Lepsze warunki pracy,
- Likwidacja stereotypów,
- Równy dostęp do zasobów (płace, szkolenia, awanse i inne bonusy),
- Poprawienie jakości usług poprzez:





- lepsze samopoczucie pracowników,
 - większą kreatywność pracowników,
 - produkty i usługi lepiej dopasowane do potrzeb odbiorców,
 - lepsze wykorzystanie potencjału pracowników,
- Edukacja społeczeństwa w zakresie ZR,
 - Ułatwienie zachowania równowagi między czasem poświęconym na pracę i życiem osobistym,
 - Uwrażliwienie urzędów, instytucji państwowych (w tym Państwowej Inspekcji Pracy), organizacji samorządowych, jst, wyższych uczelni na zagadnienia związane z ZR.

2. Trendy na rynku w otoczeniu organizacji

Obszarem analizy zostały objęte trendy na rynku (w mikro- i makrootoczeniu organizacji) wpływające na zarządzanie organizacją – firmą, urzędem, organizacją pozarządową lub inną instytucją publiczną, czy prywatną – funkcjonującą w regionie wrocławskim.

Aby opisać i analizować trendy rynkowe, należy uwzględnić fakt, że żadna organizacja nie jest samotną wyspą, ale działa w konkretnym otoczeniu i wchodzi z nim w różnego rodzaju relacje. Otoczenie wpływa na organizację, może ją kształtować, zmieniać, a nawet doprowadzić do likwidacji. Również organizacja wpływa na otoczenie i podejmuje działania mające na celu wywołanie zmian w otoczeniu. Opisany proces kontaktów organizacji z otoczeniem odbywa się z uwzględnieniem zjawisk i trendów o różnym zasięgu i sile oddziaływania. Z tego punktu widzenia korzystne jest zidentyfikowanie pojawiających się trendów i ewentualne uwzględnienie ich wpływu w strategii zarządzania różnorodnością.

Na warsztatach strategicznych członkowie partnerstwa wrocławskiego poszukiwali odpowiedzi na pytanie, jakie trendy pojawiły się w otoczeniu ich organizacji. Zidentyfikowano następujące trendy, opisano efekty ich oddziaływania na organizację oraz ich wpływ na zarządzanie organizacjami (Tabela 2).





Tabela 2 Trendy w otoczeniu organizacji regionu wrocławskiego

Lp.	Trend	Efekty oddziaływania	Wpływ na zarządzanie i proponowane (podejmowane) działania
1	Starzenie się społeczeństwa (spadek dzietności).	Prognozowany brak pracowników. Konieczność przystosowania miejsc pracy do potrzeb starszych, niepełnosprawnych pracowników. Pojawienie się nowych rynków i zawodów.	Zatrudnianie pracowników 50 plus, zwiększenie zatrudnienia kobiet, obcokrajowców i osób niepełnosprawnych.
2	Wzrost aktywności seniorów		Konieczność dostosowanie zadań np. szkolenia i stanowisk pracy do potrzeb wieku, dbałość o ergonomię pracy (i innych w/w grup). Działania w obszarze polityki społecznej - rozwiązania aktywizujące osoby w wieku 50+. Rozwój sektora usług dostosowanych dla grupy 50plus (i innych w/w grup). Uniwersytety trzeciego wieku.
3	Zacieranie granic państwa i przenikanie kultur (wielokulturowość)	Globalizacja, migracje, <i>multi-kulti</i> , zapotrzebowanie na usługi typowe dla danej narodowości, czy kultury.	Działania w obszarze ZR. Przystosowanie miejsca pracy do potrzeb i zwyczajów pracowników. Tworzenie kultury organizacyjnej przygotowanej na zarządzanie różnorodnością. Rozwiązania i usługi uwzględniające potrzeby nowej grupy klientów (np. restauracje). Konieczność szkoleń z zakresu komunikacji międzykulturowej
4	Wymiana międzykulturowa	Rosnąca konkurencja i krąg odbiorców. Zderzenia kultur.	
5	Wzrost tolerancji w stosunku do obcokrajowców, rosnąca świadomość różnorodności		
6	Pojawienie się firm z innych kręgów kulturowych		
7	Wejście na rynek pracy Generacji Y (niepamiętającej PRL-u)	Odmienne potrzeby, oczekiwania, zachowania i postawy, systemy wartości.	Nowe systemy motywacji, inwestycja w zainteresowania/hobby, dostosowanie sposobów zarządzania.



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

8	Większa liczba „singli”	Niedopasowanie dotychczasowych systemów motywacyjnych do oczekiwań pracowników.	Konieczność rozwoju kompetencji menedżerskich np. w zakresie zarządzania wiekiem, motywowania, komunikacji.
9	Równowaga między życiem osobistym a zawodowym (<i>Work-Life Balance - WLB</i>)	Niedopasowanie dotychczasowych systemów motywacyjnych do oczekiwań pracowników. Rotacja pracowników. Poszukiwanie pracodawców, którzy umożliwiają utrzymanie WLB.	Opracowanie nowych metod (systemów) pozyskiwania i zatrzymywania kluczowych pracowników. Wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia. Konieczność rozwoju kompetencji menedżerskich np. w obszarze komunikacji, motywowania.
10	Rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w Polsce	Konieczność budowania zaufania do organizacji. Wpływ na wiarygodność firmy. Wzrost roli PR. Zwiększenie świadomości i zwracanie uwagi na rozwiązania z tego zakresu	Tworzenie nowych komórek lub ról w firmie. Powstawanie kodeksów etycznych i innych powiązanych dokumentów firmowych. Wskazane promowanie dobrych praktyk oraz postaw etycznych i prospołecznych.
11	Dostrzeżenie problematyki mobbingu i dyskryminacji	Wzrost świadomości pracowników. Upominanie się o swoje prawa. Wpływ na wiarygodność firmy. Wzrost roli PR.	Wprowadzanie przepisów wewnętrznych oraz nowych procedur. Tworzenie nowych komórek lub ról w firmie, np. „mąż zaufania”. Szkolenia dotyczące przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji.
12	Zwrócenie uwagi na sytuację kobiet, rodzin (badania nt. dyskryminacji, różnic w zarobkach, stanowiskach priorytet w stosunku do kobiet w projektach UE)	Rosnąca świadomość i aktywizacja kobiet. Wzrost kosztów związanych z dostosowaniem się do przepisów.	Promocja programów dla kobiet, równość szans, equal, WLB. Eliminacja i przeciwdziałanie dyskryminacji. Stworzenie kultury organizacyjnej przygotowanej na zarządzanie różnorodnością m. in. w obszarze płci.





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

13	Większa świadomość praw pracowniczych	Rosnąca świadomość prowadząca do egzekwowania prawa pracowniczych, czasem wytwarzania postaw roszczeniowych.	Konieczność dostosowania rozwiązań i praktyk do obowiązujących przepisów i oczekiwań pracowników. Współpraca z reprezentantami pracowników (związki zawodowe, rady pracownicze).
14	Załatwianie spraw pracowniczych za pośrednictwem mediów.	Wpływ na wizerunek pracodawcy.	Wypracowanie praktyk zgłaszania i rozpatrywania spraw pracowniczych. Konieczność poprawy, budowy systemu komunikacji wewnętrznej. Zatrudnianie pracowników do kontaktu z mediami: specjalista ds. Public Relation, rzecznik. Często zakaz dla innych pracowników kontaktu z mediami. Monitoring wpisów i wypowiedzi na portalach społecznościowych Nasza Klasa, Facebook, GoldenLine itp.
15	Osiedlanie się na stałe we Wrocławiu osób z innych regionów Polski, duża liczba studentów	Większa różnorodność i dynamika regionu, wymiana biznesowa.	Praktyki i staże dla studentów, aby zapewnić dopływ talentów do organizacji. Tworzenie miejsc pracy zaawansowanych technologicznie.
16	Mobilność ludzi i skłonność do migracji	Odptyw specjalistów, fachowców za granicę. Częste zmiany pracy. Walka pracodawcy o pracownika (zawody deficytowe).	Konieczność zmiany systemów motywacyjnych. Tworzenie/rozwój programów dla talentów. Nowe kierunki rekrutacji (sięganie po nowe grupy pracowników np. kobiety, niepełnosprawnych, 50+).
17	Rozwój szkolnictwa wyższego w regionie	Większa liczba absolwentów z wyższym wykształceniem – kadry dla specjalistycznych usług dla biznesu: usługi informatyczne (teleinformatyczne – IT), usługi w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, usługi księgowo BPO. Wyższa świadomość jakości życia, większe oczekiwania.	Konieczność dostosowania programów studiów do potrzeb pracodawców. Konieczność współpracy biznesu i uczelni wyższych.





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

18	Rozwój rynku szkoleniowego	Zwiększona dostępność szkoleń, w tym bezpłatnych finansowanych z programów UE. Spadek cen szkoleń komercyjnych.	Konieczność rozpoznania potrzeb szkoleniowych i wyszukiwanie oferty dostosowanej do tych potrzeb.
19	Pojawienie się nowych form i dziedzin nauczania: zarządzanie projektami, mentoring, coaching, zarządzanie różnorodnością itp.	Moda na szkolenia, podnoszenie kwalifikacji oraz rozwój. Zainteresowanie doszkalaniem pracowników.	Stanowiska specjalistów ds. szkoleń w dziale HR. Wyszkolenie trenerów wewnętrznych (w ramach funduszy europejskich). Wsparcie podejmowanych działań – szkoleniami, coachingiem, mentoringiem.
20	Chęć podniesienia kompetencji swoich pracowników	Zwrócenie uwagi na rozwój osobisty i aktywizacja pracowników. Upowszechnianie idei uczenia się przez całe życie (<i>Life Long Learning</i>)	Tworzenie kultury organizacyjnej sprzyjającej nabywaniu i dzieleniu się wiedzą – organizacji uczącej się. Wspieranie rozwoju zawodowego. Wprowadzenie indywidualnych funduszy szkoleniowych dla pracowników i innych zachęt w ramach systemu motywacji pozafinansowej. Zarządzanie wiedzą. Wdrożenie modelu kompetencyjnego w organizacji. Budowa ścieżek rozwoju.
21	Projekty unijne	Dostęp do środków na inwestycje, rozwój kapitał ludzkiego, czy zakładanie nowych firm. Podnoszenie kwalifikacji pracowników. Ogromna biurokracja, skomplikowane procedury aplikacyjne i rozliczania wniosków. Rozwój usług wspierających pozyskiwanie środków europejskich oraz obsługę projektów.	Konieczność tworzenia nowych stanowisk pracy do pisania i obsługi projektów.
22	Informatyzacja + nowe technologie - funkcjonowanie firm w oparciu o nowoczesne, złożone systemy i narzędzia informatyczne, wzrost znaczenia Internetu	Zmiana warunków pracy, zwiększona wydajność pracy. Wzrost szybkości dostępu do informacji, dostęp do nowości. Więcej miejsc pracy w wyspecjalizowanych sektorach usług:	Konieczność zmian w oświacie i systemie kształcenia. Konieczność rozwoju współpracy uczelnie – biznes. Nowe formy pracy np. telepraca,





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

23	Zainteresowanie firm zagranicznych współpracą z wrocławskimi firmami IT	finanse, IT, HR. Zapotrzebowanie na wykształconych specjalistów. Zwiększona konkurencja pracodawców na rynku pracy.	praca zdalna. Nowe kierunki rekrutacji w sektorze usług dla biznesu (sięganie po nowe grupy pracowników np. kobiety, niepełnosprawnych, 50+).
24	Pojawienie się dużych firm informatycznych i wzrost zapotrzebowania na kadrę inżynierską (wcześniej rynek pracy dla osób po technicznych uczelniach wyższych nie był przyjazny, co spowodowało emigrację tych osób do krajów Unii Europejskiej otwierających swoje rynki pracy na obcokrajowców)	Brak specjalistów w sektorze usług dla biznesu.	Opracowanie nowych metod (systemów) pozyskiwania i zatrzymywania kluczowych pracowników.
25	Pojawienie się nowych koncepcji zarządzania (Wzrost znaczenia i powszechność wirtualnych zespołów roboczych. Zarządzanie wiedzą. Zarządzanie różnorodnością, CSR)	Zmiana warunków pracy, zwiększona wydajność pracy. Pojawienie się nowych zawodów (np. manager wiedzy, broker informacji, specjalista ds. CSR)	Tworzenie nowych stanowisk pracy lub ról w organizacji. Konieczność zmian w strategii organizacji oraz dostosowania programów funkcjonalnych. Konieczność rozwoju kompetencji menedżerskich
26	Elastyczne formy zatrudnienia	Obniżenie kosztów pracy. Utrudnienie pracy działu HR. Zmniejszenie poczucia bezpieczeństwa pracowników. Możliwość rekrutacji nowych grup pracowników. Zapewnienie równowagi między życiem zawodowym a osobistym.	Konieczność wprowadzenia nowych rozwiązań (IT, rejestracja czasu pracy, umowy). Zmiana trybu pracy (zadaniowy tryb pracy). Zmiany systemu ocen pracowniczych.
27	Duża liczba inwestycji (szczególnie w specjalnych strefach ekonomicznych).	Tworzenie miejsc pracy. Większa konkurencyjność regionu. Wzrost siły nabywczej mieszkańców regionu.	Nowe kierunki rekrutacji (sięganie po nowe grupy pracowników np. kobiety, niepełnosprawnych, 50+). Opracowanie nowych metod (systemów) pozyskiwania i zatrzymywania kluczowych pracowników.





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

28	Światowy kryzys ekonomiczny 2009-2010.	Zmiana sposobu myślenia o sytuacji gospodarczej organizacji (regionu/kraju).	Rozwiązania prawne. Planowanie scenariuszowe. Zarządzanie zmianą strategiczną. Konieczność rozwoju kompetencji menedżerskich w obszarze zarządzania strategicznego.
29	Wzrost biurokracji (zwiększenie się liczby przepisów i regulacji)	Wzrost kosztów, nakładu pracy i czasu poświęconego na zapoznanie się z przepisami i działania wymagane prawem. Wzrost niepewności w działalności gospodarczej (interpretacje przepisów). Rozwój usług dla biznesu (usługi księgowe, prawne, HR itp.)	Konieczność współpracy między biznesem a administracją publiczną i samorządową. Inicjatywy ustawodawcze. Konieczny rozwój społeczeństwa obywatelskiego. Pożądana aktywizacja mediów.
30	Wprowadzanie modelu partnerstwa oraz działań międzysektorowych	Więcej wspólnych akcji między biznesem a NGO. Sponsoring.	Tworzenie stanowisk ds. PR oraz systemów komunikacji zewnętrznej. Potrzeba wsparcia i promocji działań przez media.
31	Większa aktywność organizacji pozarządowych (NGO)	Wolontariat pracowniczy. Kampanie społeczne, zaangażowanie społeczne firmy. Rozwój usług dla biznesu w zakresie PR	Konieczność budowy partnerstw z udziałem biznesu, uczelni, NGO oraz jednostek samorządu terytorialnego i administracji publicznej oraz izb gospodarczych itp.
32	Wzrost jakości życia	Zainteresowanie produktami i usługami wyższej. Nowe produkty i nowe miejsca pracy (usługi, hobby).	Wykorzystanie powstających nisz rynkowych. Działania marketingowe promujące nowe produkty i usługi.
33	Wzrost świadomości w obszarze dbania o środowisko i wzrost nastawienia proekologicznego firm	Zmiany przepisów prawnych i zasad funkcjonowania przedsiębiorstw. Powstawanie nowych produktów i usług (produkty ekologiczne).	Edukacja proekologiczna wszystkich grup społecznych. Wdrażanie „środowiskowych” norm ISO. Promowanie postaw proekologicznych. Współpraca międzysektorowa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów z warsztatów strategicznych dla partnerstwa wrocławskiego w ramach projektu „Zainwestuj w Różnorodność”, Wrocław 04-06.02.2011.





Liczba i istotność trendów pojawiających się w otoczeniu organizacji w regionie wrocławskim świadczą o dużej zmienności otoczenia i dają podstawy do twierdzenia, że dotychczasowe metody i koncepcje zarządzania stosowane w organizacjach mogą nie wystarczyć do osiągnięcia zakładanych celów.

3. Diagnoza sytuacji w regionie wrocławskim w kontekście ZR

Diagnoza sytuacji w regionie wrocławskim obejmuje ocenę rynku pracy, z uwzględnieniem sektora usług dla biznesu, działania już podejmowane przez organizacje regionu wrocławskiego w obszarze zarządzania różnorodnością oraz ocenę problemów i przeszkód pojawiających się w czasie wdrażania podejmowanych działań z zakresu ZR. Do diagnozy sytuacji wykorzystano materiały wypracowane na warsztatach strategicznych prowadzonych w ramach projektu „Zainwestuj w Różnorodność”, jakie odbyły się od 4-6.02.2011 we Wrocławiu oraz odpowiedzi na ankiety nadesłane przez członków partnerstwa wrocławskiego.

3.1 Rynek pracy w regionie wrocławskim

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

- rynek stabilny, rozwijający się,
- wzrost znaczenia kobiet na rynku pracy,
- kampanie społeczne związane z zatrudnianiem kobiet, zachęcające kobiety do studiowania na wyższych uczelniach technicznych oraz programy firm dla pracujących kobiet,
- wzrost liczby firm z sektora IT i usług księgowych,
- rosnące trudności w pozyskiwaniu dobrych kandydatów,

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

- rynek pracy stanie się rynkiem pracownika, a nie pracodawcy,
- wzrost konkurencji (o dobrego pracownika),
- dalsze narastające problemy w pozyskiwaniu pracowników,
- wzrost znaczenia specjalizacji zawodowej,





- pojawienie się nowych zawodów związanych z technologiami webowymi,
- częstsza zmiana pracodawcy,
- nastawienie pracowników na równowagę między życiem zawodowym i osobistym.

Należy przewidywać, że zaspokojenie popytu na pracowników w sektorze usług dla biznesu nie będzie możliwe bez wykorzystania potencjału kobiet oraz pracowników w wieku 50+ (45+).

3.2 Działania podejmowane przez organizacje w obszarze ZR

Ze wszystkich dziedzin, do jakich odnoszą się inicjatywy w zakresie ZR wymienianych w badaniu ankietowym wśród członków partnerstwa wrocławskiego, najczęściej wymieniana jest *Polityka personalna* (np. rekrutacja, selekcja, utrzymanie pracowników, rozwój zawodowy, szkolenia, sieci pracownicze, równowaga między pracą a życiem osobistym).

W organizacjach, z których wywodzą się członkowie partnerstwa wrocławskiego podejmowano dotychczas następujące działania w obszarze ZR:

- Program praktyk studenckich,
- Zatrudnianie obcokrajowców,
- Zatrudnianie osób 45+,
- Dostosowanie czasu pracy do potrzeb wynikających z praktyk religijnych,
- Komunikacja międzykulturowa – przybliżanie kultury azjatyckich inwestorów,
- Programy dla kobiet wracających po urlopie macierzyńskim,
- Elastyczne formy zatrudnienia - telepraca, praca zdalna,
- Wymiana pracowników między międzynarodowymi oddziałami firmy w określonym czasie,
- Promowanie kobiet na stanowiska kierownicze,
- Programy motywacyjne typu *benefit system*.

3.3 Trudności i przeszkody w realizacji podejmowanych działań w obszarze ZR

Przedstawiciele partnerstwa wrocławskiego wśród najpoważniejszych wyzwań związanych z prowadzeniem działań na rzecz zarządzania różnorodnością oraz przeciwdziałania





dyskryminacji w miejscu pracy najczęściej wymieniali (badanie kwestionariuszowe wśród przedstawicieli partnerstwa wrocławskiego – 14 respondentów):

- Brak informacji oraz świadomości na ten temat,
- Trudności w mierzeniu rezultatów polityki na rzecz różnorodności.

Ponadto pojawiło się kilka wypowiedzi zwracających uwagę na:

- Dyskryminujące postawy oraz zachowania,
- Zobowiązania kierownictwa,
- Czas potrzebny na wdrożenie
- Zasoby finansowe na ten cel,
- Wymagane konkretne umiejętności/wiedza specjalistyczna.

3.4 Źródła informacji na temat zarządzania różnorodnością

Według członków partnerstwa wrocławskiego głównym źródłem informacji na temat różnorodności w miejscu pracy są inne przedsiębiorstwa. Poza tym informacje na temat ZR czerpane są z Internetu lub pozyskiwane w ramach uczestnictwa w projektach takich jak „Zainwestuj w Różnorodność”.

Zdaniem członków partnerstwa informacje dotyczące różnorodności i korzyści z zarządzania różnorodnością w miejscu pracy powinny napływać z organizacji pracodawców, od innych przedsiębiorców oraz ze strony administracji rządowej.

3.5 Prawo

Większość członków partnerstwa wrocławskiego, 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.*

Odpowiedź taka, nawet w badaniu jakościowym, może sugerować, że konieczne są działania upowszechniające informacje o stanie prawnym oraz pokazujące, jak stosować przepisy prawa w praktyce.



Przepisy polskiego Kodeksu pracy⁵, realizując dyrektywy unijne oraz zasady konstytucyjne, zawierają w ramach podstawowych zasad prawa pracy zasadę równego traktowania kobiet i mężczyzn (Art. 11²) i zasadę zakazu jakiegokolwiek dyskryminacji w zatrudnieniu (Art. 11³). Ponadto w rozdziale Kodeksu pracy poświęconym równemu traktowaniu w zatrudnieniu znajdują się zapisy dotyczące równego traktowania w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych (Art. 18^{3a} §1), zakazu dyskryminacji pośredniej i bezpośredniej, molestowania i molestowania seksualnego. W rozdziale tym zawarte jest również prawo do jednakowego wynagrodzenia za jednakową pracę lub za pracę o jednakowej wartości (18^{3c}). Polski Kodeks pracy zawiera również przepisy regulujące kwestie telepracy, czy uprawnień pracowników związanych z rodzicielstwem.

Ważny, z punktu widzenia wdrażania strategii ZR, jest zapis Kodeksu pracy stanowiący, że *Nie stanowią naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu działania podejmowane przez określony czas, zmierzające do wyrównywania szans wszystkich lub znacznej liczby pracowników wyróżnionych z jednej lub kilku przyczyn określonych w art. 18^{3a} § 1, przez zmniejszenie na korzyść takich pracowników faktycznych nierówności, w zakresie określonym w tym przepisie (Art. 18^{3b} §3)*. Przepis ten dotyczy tzw. uprzywilejowania wyrównawczego i powinien być zachętą do podejmowania działań skierowanych np. wyłącznie do kobiet.

4. Domena strategiczna

Domena strategiczna (domena działania) określa, jakie obszary różnorodności będą objęte działaniami. Wybór domeny strategicznej zależy zarówno od czynników związanych z kulturą narodową, jak i z diagnozy bieżącej sytuacji w organizacjach działających w regionie wrocławskim i ich otoczeniu.

Obecnie inicjatywy związane z ZR w regionie wrocławskim dotyczą najczęściej takich wymiarów różnorodności jak:

- Wiek,
- Płeć.





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

Pojawiają się również inicjatywy związane z takimi wymiarami jak:

- Narodowość,
- Niepełnosprawność,
- Rasa bądź grupa etniczna,
- Religia bądź wyznanie,
- Język,
- Orientacja seksualna,
- Stan rodzinny.

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

- Płeć,
- Wiek,
- Niepełnosprawność.

Pojawiają się również plany inicjatyw związanych z takimi wymiarami jak:

- Narodowość,
- Rasa bądź grupa etniczna,
- Religia bądź wyznanie,
- Język,
- Orientacja seksualna,
- Stan rodzinny.

Biorąc pod uwagę diagnozę sytuacji w regionie wrocławskim (z uwzględnieniem sytuacji w sektorze usług dla biznesu) strategia ZR powinna dotyczyć głównie trzech wymiarów różnorodności (płeć, wiek, niepełnosprawność). Ze względu na aktywność firm zagranicznych w regionie wrocławskim oraz obecność korporacji międzynarodowych warto również zwrócić





uwagę na taki wymiar, jak narodowość. Strategia powinna zatem uwzględniać elementy związane z wykorzystaniem potencjału kobiet, osób 45+/50+ oraz osób niepełnosprawnych oraz zespołów, w których współpracują osoby różnej narodowości. Działania w innych obszarach różnorodności mogą wykorzystywać dobre praktyki pochodzące z obszarów kluczowych.

5. Cele strategiczne w zakresie ZR

Cele strategiczne określają, co konkretnie chce się osiągnąć w kolejnych odcinkach czasu i pozwalają mierzyć, czy osiągnięty jest założony rezultat (sukces).

Przed określeniem celów strategicznych należy określić wizję, która również stanowi jeden z elementów strategii ZR. **Wizja** jest obrazem przyszłości, którą członkowie partnerstwa wrocławskiego chcą wykreować. Odpowiada na pytanie „Dokąd zmierzamy?”.

Podczas warsztatów strategicznych partnerstwa wrocławskiego pojawiła się **wizja naszego regionu**, jako wiodącego w obszarze zarządzania różnorodnością w Polsce, w którym wykorzystywany jest potencjał kobiet w sektorze usług dla biznesu. Regionu, który wypracowuje najlepsze praktyki zarządzania różnorodnością.

Członkowie partnerstwa wrocławskiego wypracowali zestaw **celów strategicznych**:

- Wzrost konkurencyjności na rynku pracy i atrakcyjności miejsca pracy dla pracowników,
- Poprawa atmosfery pracy, szacunek, motywacja,
- Zatrzymanie wartościowych pracowników,
- Zatrzymanie wiedzy,
- Tworzenie różnorodnych zespołów,
- Budowanie świadomości i tolerancji,
- Budowanie pozytywnych wzorców,
- Stwarzanie możliwości rozwoju i awansu,
- Społeczne zaangażowanie w pracy.

Osiąganie założonych celów strategicznych powinno być monitorowane, a kryteria osiągnięcia celów – określone. Zasady monitoringu i ewaluacji wdrożenia opisano w rozdziale 11.





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

Osiągnięcie założonych celów strategicznych będzie możliwe, jeżeli organizacje wdrażające strategię zarządzania różnorodnością zwrócą uwagę na Kluczowe Czynniki Sukcesu (KCS). Każdy z tych czynników może przyczynić się do osiągnięcia rezultatów.

W przypadku, kiedy KCS stanowi słabą stronę lub jest zagrożeniem płynącym z otoczenia, wówczas będzie on barierą na drodze do realizacji celów organizacji (przykładowo: Kluczowy Czynniki Sukcesu = wsparcie zarządu; jeżeli w danej organizacji nie ma wsparcia wdrożenia strategii ZR ze strony zarządu, to jest to słaba strona tej organizacji i stanowi przeszkodę w realizacji celów).

6.1. Kluczowe Czynniki Sukcesu wewnątrz organizacji

1. Wsparcie i wola działania zarządu,
2. Zrozumienie problemu przez kierownictwo niższego szczebla,
3. Zaangażowanie zespołu wdrażającego ZR,
4. Jasne instrukcje wdrożenia (plan, etapy wdrożenia),
5. Dobra komunikacja w firmie (dwustronna; zarząd => pracownik => zarząd),
6. Zaplanowanie długofalowych działań,
7. Włączenie i zmotywowanie pracowników,
8. Wygospodarowane środki finansowe oraz ludzie dedykowani do wdrożenia,
9. Stworzenie dodatkowej funkcji (niekoniecznie stanowiska) ds. ZR,
10. Spisana polityka w zakresie ZR (w sposób dostępny i przystępny).

6.2. Kluczowe Czynniki Sukcesu (z otoczenia organizacji):

11. Wsparcie administracji publicznej,
12. Współpraca międzysektorowa,
13. Zainteresowanie mediów,
14. Kampania społeczna. Szeroka promocja koncepcji zarządzania różnorodnością (współpraca z NGO),





15. Przepisy prawne regulujące kwestie dyskryminacji, mobbingu, zatrudniania osób niepełnosprawnych, elastycznych form zatrudnienia,
16. Współpraca z uczelniami (uzupełnienie programów nauczania).

6.3. Korzyści z wdrożenia strategii ZR

Potencjalne korzyści (szanse) związane z wdrożeniem strategii ZR:

- Zwiększenie możliwości pozyskania kapitału ludzkiego (nowe obszary rekrutacji),
- Przyciąganie a następnie utrzymanie talentów i doświadczonych pracowników,
- Zwiększenie efektywności pracy poprzez różnorodność w zespołach, innowacyjność, kreatywność,
- Poprawa atmosfery pracy,
- Różnorodny zespół pracowników pozwala lepiej odpowiedzieć na potrzeby różnorodnych klientów,
- Lepsza adaptacyjność dzięki elastyczności,
- Kształtowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy,
- Przestrzeganie prawa antydyskryminacyjnego.

6.4. Zagrożenia związane z wdrażaniem strategii ZR

Wdrażanie strategii ZR może wiązać się z pewnymi zagrożeniami:

- Odbiór działań związanych z ZR jako dyskryminacji (zwłaszcza kiedy stosowane są programy w ramach tzw. uprzywilejowania wyrównawczego),
- Faworyzowanie jednych grup pracowniczych względem innych,
- Postrzeganie działań na rzecz różnorodności wyłącznie w kategoriach wizerunkowych („to tylko PR”),
- Naruszenie *status quo* i wystąpienie oporu wobec zmian (obrona stereotypów, nawet sabotowanie zmian),
- Konieczność inwestowania sił ludzkich, czasu i środków finansowych we wdrożenie, kosztem osiągnięcia krótkoterminowych celów biznesowych.





7. Funkcjonalne programy działania

Nieodłącznym uzupełnieniem ogólnej strategii i tym elementem, który kadra kierownicza łatwo pomija⁶, są funkcjonalne programy działania w obszarach HR, finansów, marketingu, czy innowacji..

Funkcjonalne programy działania są przełożeniem koncepcji strategii ZR na konkretne działania organizacji, a w konsekwencji na codzienne zachowania każdego pracownika. Ustalone działania pozwolą zamienić strategiczne deklaracje na praktyczne realizacje. Zestaw działań może się różnić w odniesieniu do konkretnych organizacji planujących działania w zakresie ZR.

7.1. Proponowane działania

Wśród działań dotyczących zarządzania różnorodnością mogą się pojawić:

- Audyt różnorodności,
- Zmiana praktyk rekrutacyjnych (zmiana ogłoszeń rekrutacyjnych, różnorodny skład zespołu rekrutacyjnego),
- Dostosowanie praktyk personalnych (planowanie zatrudnienia z uwzględnieniem płci, grup 50+, niepełnosprawnych),
- Zmiany w zakresie nazewnictwa stanowisk pracy,
- Warsztaty i szkolenia z zakresu ZR,
- Promocja i upowszechnianie ZR w organizacji (np. „Dzień różnorodności”, konkurs),
- Zapewnienie równego dostępu do szkoleń,
- Zapewnienie równości w zakresie awansów (ścieżki kariery),
- Przygotowywanie kobiet do pełnienia funkcji menedżerskich (szkolenia, coaching, mentoring),
- Zmiany w polityce płacowej,
- Zmiany w systemie ocen pracowniczych,
- Wprowadzenie elastycznych form zatrudnienia i dostosowanie zadań do EFZ,
- Wspólne działania z uczelniami (np. praktyki studenckie, spotkania ze studentami),
- Kampanie społeczne w ramach współpracy między sektorowej (firmy + NGO),





- Oferty produktów i usług dla klienta „różnorodnego” (marketing),
- Programy zapobiegające przerywaniu kariery przez kobiety (np. programy dla kobiet wracających po urlopie macierzyńskim),
- Wymiana pracowników między międzynarodowymi oddziałami firmy.

7.2. Priorytety realizacji

Oprócz opracowania programu działań, istotne są priorytety realizacji, które podpowiadają organizacjom decydującym się na wdrażanie strategii ZR, od czego zacząć. Kryteriami wyboru działań są między innymi koszty podejmowanych inicjatyw oraz szybkość uzyskania efektu (możliwość pochwalenia się sukcesem wdrożenia). Działania, które powinny być realizowane w pierwszej kolejności to:

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

8. Wartości sprzyjające wdrażaniu ZR

Wdrażanie strategii ZR wymaga nie tylko określenia celów strategicznych, ale również uzgodnienia wartości, jakie mogą pomóc we wdrożeniu strategii. Oprócz odpowiedzi na pytanie „Co?”, poszukiwana jest też odpowiedź na pytanie „W zgodzie z czym?”.

Członkowie partnerstwa wrocławskiego wymienili następujące wartości, które mogą pomóc we wdrażaniu strategii ZR:

- Energia i pasja, solidność,
- Szacunek dla człowieka, zorientowanie na ludzi,
- Zaangażowanie i zainteresowanie,
- Otwartość, otwarty dialog,
- Praca zespołowa,
- Inicjowanie zmian, elastyczność,
- Ukierunkowanie na innowacje.





Uzgodnione wartości powinny być zamienione na pożądane postawi i zachowania pracowników organizacji wdrażającej ZR.

9. Plan działań zmierzających do realizacji celów

9.1 Plan wdrożenia

W cyklu życia projektu dotyczącego zarządzania różnorodnością można wyróżnić cztery podstawowe fazy:

5. Analiza wstępna (analiza otoczenia oraz wnętrza organizacji),
6. Stworzenie strategii ZR i planu wdrożenia jej wdrożenia,
7. Wdrażanie strategii ZR w organizacji,
8. Ewaluacja.

Po przeprowadzeniu analizy wstępnej formułowana jest strategię ZR w organizacji. W pierwszej kolejności określana jest wizja organizacji w zakresie różnorodności, a w oparciu o wizję formułowane są cele strategiczne. Następnym krokiem jest przygotowanie planu wdrożenia strategii ZR, uwzględniającego:

- cele (i wskaźniki osiągnięcia celów),
- podejmowane działania (lista działań),
- budżet (koszty wdrożenia),
- harmonogram (czas wdrożenia z podziałem na etapy).

Przy szczegółowym planowaniu 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 3). Lista ta obejmuje działania dotyczące wprowadzenia ZR w organizacji, związane z procesem rekrutacji oraz z utrzymaniem kobiet pracujących na kluczowych stanowiskach.





Tabela 3 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 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: opracowanie własne na podstawie: *Różnorodność w pracy. Przewodnik dla małych i średnich przedsiębiorstw*. Wspólnoty Europejskie 2009.

9.2 Plan komunikacji

Elementem planu działań zmierzających do realizacji celów jest również plan komunikacji. Plan ten obejmuje zakres, metody oraz harmonogram komunikacji wewnętrznej (i zewnętrznej).

Wdrażanie strategii ZR rozpoczynamy od oficjalnej komunikacji, informującej pracowników o genezie i celach działań, planowanych inicjatywach, czy możliwości zaangażowania się w projekt. Nadawcą pierwszego komunikatu powinien być zarząd organizacji. Komunikat inicjujący projekt najlepiej przekazać na spotkaniu ze wszystkimi pracownikami.

Po poinformowaniu pracowników o rozpoczęciu projektu wdrażania ZR należy umożliwić im otrzymanie dokładniejszych informacji oraz podzielenie się swoimi uwagami. Do tego celu można wykorzystać zebrania pracowników z ich bezpośrednimi przełożonymi oraz rozmowy indywidualne prowadzone z pracownikami.

Kolejne komunikaty o postępach wdrażania strategii ZR są przygotowywane przez zespół wdrażający. Do komunikacji wewnętrznej można wykorzystać:

- newsletter tematyczny,
- spotkania,
- Intranet,
- rozmowy z pracownikami,
- pocztę elektroniczną,
- dołączenie idei zarządzania różnorodnością do strategii, misji, lub wartości firmy,
- biuletyn.





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

Do komunikacji zewnętrznej można wykorzystać:

- stronę www,
- uczestnictwo w konferencjach,
- rozmowy kwalifikacyjne z kandydatami do pracy,
- publikacje,
- ogłoszenia rekrutacyjne.

10. Zespół wdrażający strategię ZR

Wskazane jest, aby wdrożeniem strategii ZR kierował zespół (różnorodny zespół):

- Zespół ten powinien liczyć trzy do pięciu osób,
- Skład zespołu powinien być w miarę możliwości różnorodny ze względu na płeć, wiek oraz działy firmy,
- W składzie zespołu powinien być przedstawiciel kadry kierowniczej (ale raczej nie prezes zarządu), osoba z działu HR i osoba, która jest (będzie) odpowiedzialna za zarządzanie różnorodnością w firmie (albo CSR).

Dla skutecznego kierowania zespołem wdrażającym zasadnicze znaczenie mają cztery kwestie:

1. Władza (zdolność podejmowania i realizacji decyzji),
2. Wiedza fachowa,
3. Wiarygodność,
4. Przywództwo.

Zdaniem przedstawicieli partnerstwa wrocławskiego członkowie zespołu wdrażającego strategię ZR powinni dodatkowo cechować się:

- różnymi doświadczeniami,
- umiejętnością praktycznego wykorzystania wiedzy w organizacji,
- umiejętnością posługiwania się językiem korzyści,
- konsekwencją i wytrwałością w działaniu,





- przekonaniem o ważności wdrożenia projektu ZR,
- zaangażowaniem,
- pozytywnym myśleniem,
- elastycznością.

11. Zasady monitoringu i ewaluacji wdrażanie strategii

Wdrażaniu strategii zarządzania różnorodnością powinny towarzyszyć cykliczne spotkania zespołu wdrażającego, podczas których dokonuje się oceny dotychczasowych postępów prac i planowania lub korekty kolejnych działań.

Po zakończeniu projektu wdrożenia, prowadzone działania powinny być one poddane ewaluacji.

W ramach ewaluacji zespół wdrażający powinien odpowiedzieć sobie na pytania:

- czy założone cele zostały osiągnięte,
- czy projekt zmieścił się w ramach planowanego budżetu,
- czy projekt i jego poszczególne etapy zakończyły się zgodnie z harmonogramem.

Monitorując i ewaluując projekt wdrożenia strategii ZR należy zbierać dane wewnątrz i na zewnątrz organizacji. W ramach zbierania danych wewnątrz firmy możemy odnieść się do informacji, jakimi dysponuje dział HR oraz zebrać opinie pracowników na temat projektu.

Możemy również zbierać dane zewnętrzne np. w postaci artykułów prasowych, które pojawiły się na temat projektu, czy otrzymanych nagród. Oprócz tego warto badać informacje zwrotne od klientów i dostawców.

Ponieważ wśród barier wskazywanych przez polskie firmy⁷ oraz członków partnerstwa wrocławskiego wymieniany jest problem z monitoringiem i oceną rezultatów zarządzania różnorodnością, warto zaprezentować niektóre wspólne wskaźniki wyników, z których korzystają firmy do kontroli postępu w obszarze ZR⁸:

- Wzrost udziału kobiet, niepełnosprawnych i osób 50+ wśród pracowników, zwłaszcza na szczeblu kierownictwa, w niektórych przypadkach w połączeniu z przypisaniem konkretnych celów dla każdej z tych grup,





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

- Zatrzymanie wysokiej rangi menedżerów – zwłaszcza kobiet (...),
- Lepsze postrzeganie grup mniejszościowych i większościowych w firmie w kontekście różnorodności – mierzone w odniesieniu do docelowego poziomu zadowolenia, wyrażanego w procentach w ankietach badających nastawienie pracowników.

Celom tym lub miarom wyników towarzyszy szeroki zakres działań, zawierający⁹:

- Ankiety badające nastawienie pracowników i ich poziom zadowolenia, jak również wyszczególnienie obszarów do dalszych badań i ewentualnych działań,
- Prowadzone na bieżąco konsultacje z sieciami pracowniczymi i zainteresowanymi grupami,
- Charakterystyka siły roboczej określająca pochodzenie etniczne, narodowość, wyznanie, używane języki, płeć oraz wiek tak, aby można było określić obszary, które są niedostatecznie reprezentowane oraz dokonać porównania w odniesieniu do danych demograficznych terenu lokalnego,
- Założenie baz danych pracowników oraz źródeł zasobów ludzkich według kwalifikacji w celu pomiaru postępu i rozwoju personelu,
- Włączenie aspektów równości i różnorodności do wszystkich zwykłych weryfikacji biznesowych, jak również konkretnych kwestii dotyczących równości, jak np. weryfikacja płac pod tym względem,
- Monitorowanie ilości złożonych skarg dotyczących mobbingu i molestowania seksualnego oraz tempo ich rozpatrywania,
- Obliczanie kosztów poniesionych przez firmę, związanych ze zwolnieniami lekarskimi i sprawami sądowymi,
- Monitorowanie wyników rozmów przeprowadzanych z pracownikami rezygnującymi z pracy, według płci, [wieku], pochodzenia etnicznego, itd.



BIURA PROJEKTU





12. Wnioski i rekomendacje

- Poziom działań w zakresie promocji i realizacji polityki różnorodności w regionie wrocławskim jest niski, ale trendy w otoczeniu organizacji oraz postawy członków partnerstwa wrocławskiego skłaniają do stwierdzenia, że kwestie przeciwdziałania dyskryminacji oraz różnorodności będą nabierały znaczenia w organizacjach naszego regionu,
- Przedstawiciele organizacji zawiązujących partnerstwo w regionie wrocławskim są przekonani o pozytywnym wpływie inicjatyw dotyczących różnorodności na działalność firm oraz ich pozycję rynkową,
- W większości organizacji regionu wrocławskiego (członków partnerstwa) występuje potrzeba dalszego rozwoju polityki i praktyk w zakresie różnorodności oraz rozwiązania problemu niedoboru informacji i niskiego poziomu świadomości w zakresie zagadnień związanych z różnorodnością,
- Źródłem informacji na temat zarządzania różnorodnością w miejscu pracy są obecnie inni przedsiębiorcy, natomiast zgodnie z oczekiwaniami partnerstwa wrocławskiego, ważnym źródłem wiedzy o ZR powinny być organizacje pracodawców oraz administracja rządowa,
- Organizacje pracodawców powinny odgrywać kluczową rolę w rozpowszechnianiu dobrych praktyk i powinny one być ważnym elementem współpracy międzysektorowej (z organizacjami pozarządowymi),
- Otwartość organizacji, które poświęciły czas i podjęły wysiłek uczestnictwa w projekcie „Zainwestuj w Różnorodność” powinna zachęcić inne podmioty do podzielenia się własnym doświadczeniem i wiedzą specjalistyczną, aby można było jeszcze bardziej rozpowszechnić dobre praktyki, w szczególności w takich wymiarach różnorodności, które są postrzegane jako kluczowe w regionie wrocławskim – płeć, wiek oraz niepełnosprawność,
- Rozwój usług dla biznesu w regionie oraz zmiany demograficzne spowodują wzrost walki o pracownika, a zaspokojenie popytu na pracowników w tym sektorze nie będzie





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

możliwe bez sięgnięcia po nowe obszary rekrutacyjne – kobiety, osoby 45+, osoby niepełnosprawne,

- Według przedstawicieli organizacji, które zawiązały partnerstwo wrocławskie najważniejszą dziedziną objętą polityką na rzecz różnorodności jest zarządzanie zasobami ludzkimi (rekrutacja, selekcja, utrzymanie pracowników, rozwój zawodowy, szkolenia, sieci pracownicze, równowaga między pracą a życiem osobistym). Z uwagi na problemy, którym przedsiębiorstwa będą musiały stawić czoła w przyszłości, aby przyciągnąć i zatrzymać wysoko wykwalifikowanych pracowników, dział zarządzania personelem bez wątpienia dalej stanie się jednym z głównych aktorów w zakresie ZR,
- Dział HR oraz specjaliści ds. różnorodności powinni pełnić funkcję wewnętrznych konsultantów i ekspertów udzielających wsparcia menedżerom i kierownikom, na których spoczywa odpowiedzialność za sprawy dotyczące równości i różnorodności,
- Wdrażanie strategii ZR powinno być prowadzone zgodnie z metodyką zarządzania projektami, aby można było prowadzić wdrożenie zgodnie z ustalonymi celami, budżetem i harmonogramem,
- Organizacje, które wdrażają lub mają zamiar wdrażać strategię zarządzania różnorodnością nie posiadają mechanizmów do systematycznego pomiaru i weryfikacji wyników inicjatyw w zakresie różnorodności. Niektóre z organizacji prowadzą różne procesy monitorowania i zbierania informacji zwrotnych, które pomagają mogą być przydatne w kontrolowaniu postępu w zakresie równości i różnorodności w organizacji,
- Ponieważ w Polsce nie istnieje wypracowany model ustalania wskaźników i mierzenia wyników działań w zakresie różnorodności, należy wypracować i rozpowszechnić stosowanie takich narzędzi w organizacjach, które podejmują działania na rzecz różnorodności.



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





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPOJNOŚCI



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.
- ² Szerzej: L. Gardenswartz, A. Rowe, *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide*, McGraw-Hill, New York 1998, s. 23-39.
- ³ Koncepcję tygla przedstawia S. P. Robbins w *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 25-26.
- ⁴ Omawianie pojęcia strategii przekracza zakres niniejszego opracowania. Z tego powodu, dokonano subiektywnego wyboru definicji strategii. Strategia jako plan generalny za: J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 266.
- ⁵ *Kodeks pracy*. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r., z późniejszymi zmianami, stan prawny na 1 stycznia 2011 r., tekst ujednolicony opublikowany przez „Rzeczpospolitą”, Presspublica, Warszawa 2011.
- ⁶ K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 35.
- ⁷ M. Gryszko, *Raport: Zarządzanie różnorodnością w Polsce*. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009, s. 28.
- ⁸ *Różnorodność w firmach – Dobre praktyki w miejscu pracy*, Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Równości Szans, Jednostka D.3, Wspólnoty Europejskie 2005, s. 26-27.
- ⁹ Ibidem.



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