



**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 na Dolnym Śląsku

opracowana w ramach projektu

*„Zainwestuj w różnorodność”*

**dr Aldona Wiktorska-Święcka**

Wrocław, marzec 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](http://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 o/Wrocław 05 1090 1522 0000 0001 0993 2882



„Każdy z (..) ludzi spotkanych po drodze przez świat składa się jakby z dwóch istot, jest dwoistością, którą często trudno rozdzielić (...). Jedna z tych istot to człowiek jak każdy z nas: ma swoje radości i smutki, swoje dobre i złe dni, cieszy się z sukcesów, nie lubi być głodny, nie lubi, gdy jest mu zimno, odczuwa ból jako cierpienie i nieszczęście, odczuwa pomyślność jako satysfakcję i spełnienie. Druga istota, nakładająca się i spleciona z pierwszą, to człowiek jako nosiciel cech rasowych, nosiciel kultury, wierzeń i przekonań. Żadna z tych istot nie występuje w stanie czystym i wyizolowanym, obie współżyją ze sobą, wzajemnie na siebie oddziałując.”

Ryszard Kapuściński<sup>1</sup>

<sup>1</sup> R. Kapuściński, *Ten Inny*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2006, s. 10.



BIURA PROJEKTU



## Spis treści

Wprowadzenie.....	5
1. Zagadnienia definicyjne związane z zarządzaniem różnorodnością (ZR) i strategią ZR na Dolnym Śląsku .....	7
1.1. Istota zarządzania różnorodnością .....	7
1.2. Założenia metodologiczne strategii ZR na Dolnym Śląsku .....	9
1.3. Elementy kluczowe strategii ZR na Dolnym Śląsku.....	14
2. Diagnoza sytuacji na Dolnym Śląsku w kontekście ZR .....	16
2.1. Trendy w otoczeniu Partnerstwa Regionalnego ze szczególnym uwzględnieniem rynku pracy .....	16
2.2. Działania Partnerstwa Regionalnego w zakresie ZR na Dolnym Śląsku <b>Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.</b> 24	<b>Nie</b>
2.3. Ograniczenia w realizacji działań podejmowanych przez Partnerstwo w zakresie ZR .... <b>Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.</b> 24	<b>Nie</b>
3. Domena strategiczna ZR na Dolnym Śląsku.....	25
4. Cele strategiczne ZR na Dolnym Śląsku.....	25
5. Czynniki sukcesu i bariery wdrażania ZR na Dolnym Śląsku .....	26
5.1. Czynniki sukcesu generowane wewnątrz Partnerstwa Regionalnego.....	26
5.2. Czynniki sukcesu generowane w otoczeniu Partnerstwa Regionalnego.....	26
5.3. Wartości sprzyjające wdrażaniu ZR..... <b>Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.</b> 27	<b>Błąd!</b>
5.4. Korzyści wynikające z wdrażania strategii ZR na Dolnym Śląsku .....	28
5.5. Zagrożenia związane z wdrażaniem strategii ZR na Dolnym Śląsku .....	29
	3



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

6. Funkcjonalne programy działania .....	31
6.1. Priorytety .....	30
6.2. Proponowane działania .....	31
6.3. Plan działań zmierzających do realizacji celów .....	<b>Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.</b> 33
6.3.1. Plan wdrożenia .....	33
6.3.2. Plan komunikacji.....	37
6.3.3. Zespół wdrażający strategię ZR na Dolnym Śląsku.....	37
7. Zasady monitoringu i ewaluacji wdrożenia strategii ZR na Dolnym Śląsku.....	38
8. Wnioski i rekomendacje.....	43
Literatura .....	45



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](http://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 o/Wrocław 05 1090 1522 0000 0001 0993 2882



## Wprowadzenie

*Zarządzanie różnorodnością (ZR, ang. diversity management)* – koncepcja, która zakłada korzyści, jakie można czerpać z faktu istnienia różnic - w Europie Zachodniej stała się popularna kilkanaście lat temu. Na jej upowszechnienie znaczny wpływ miało m.in. prawo wspólnotowe, chociaż początkowo państwa koncentrowały się zasadniczo wokół przeciwdziałania dyskryminacji ze względu na płeć. Dopiero później ich działania objęły również takie aspekty, jak na przykład: wiek, rasę, wyznanie, narodowość. W oparciu o dyrektywy unijne państwa członkowskie dokonały odpowiednich zmian prawa krajowego, które przekładały się na tworzenie określonych ram prawnych dla instytucji. Aktualnie rozwijane działania związane z zarządzaniem różnorodnością różnią się od wspólnotowej *polityki równych szans*, która orientuje się na eliminowanie i przeciwdziałanie dyskryminacji. Zarządzanie różnorodnością dotyczy sposobu kreowania polityki personalnej organizacji pozwalającego na efektywne wykorzystanie puli talentów dostępnej na rynku pracy. Ponadto duży wpływ na upowszechnienie zarządzania różnorodnością ma obecnie uwzględnianie zmian demograficznych oraz tendencje związane z globalizacją rynków. Różnorodność i przeciwdziałanie nierównościom w zarządzaniu personelem okazało się zatem nie tylko odpowiedzią na rosnącą świadomość społeczną, ale także uzasadnionym biznesowo działaniem wspierającym rozwój organizacji. Stopniowo stało się podejściem maksymalizującym szanse związane z zatrudnianiem najzdolniejszych jednostek z różnych środowisk, kreowaniem kultury korporacyjnej, w której panuje atmosfera otwartości, tolerancji i pracy zespołowej, docieraniem z produktami i usługami do zróżnicowanych grup odbiorców, a także podejściem minimalizującym ryzyka związane z utratą wartościowych pracowników. Nie wymogi prawne, moralny obowiązek, czy społeczna odpowiedzialność biznesu są dziś kluczowymi argumentami na rzecz wdrożenia zasad zarządzania różnorodnością, ale przede wszystkim korzyści biznesowe. Koncepcja zarządzania różnorodnością także w



### BIURA PROJEKTU





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

Polsce zyskuje coraz większą popularność. Rośnie liczba instytucji (prywatnych, publicznych, pozarządowych) podejmujących działania z zakresu zarządzania różnorodnością, które mają przyczynić się do eliminacji zjawiska dyskryminacji w miejscu pracy i budowania kultury organizacyjnej otwartej na zróżnicowanych pracowników, wskazując je jako pożądaną normę funkcjonowania. Celem działania organizacji, a szczególnie przedsiębiorstw, jest zwiększenie jego wartości w dłuższym czasie, a podstawową trudnością mało przewidywalne otoczenie. Zarządzanie różnorodnością może stanowić jedną z dróg, która pozwala na zwiększanie wartości w dłuższym czasie.

Poniższe opracowanie jest rezultatem działań Partnerstwa Regionalnego (PR) zawiązanego w ramach projektu „Zainwestuj w różnorodność”<sup>2</sup>. Przyjęte w nim założenia metodologiczne opracowane zostały przez zespół ekspercki i stanowiły również podstawę opracowania lokalnych strategii zarządzania różnorodnością dla poszczególnych subregionów (partnerstwo wrocławskie, legnicko-jeleniogórskie, kłodzkie), których wnioski i rekomendacje zostały uwzględnione w przedłożonym opracowaniu. Regionalna strategia ZR uwzględnia opinie wyrażone przez członków Partnerstwa Regionalnego<sup>3</sup> zawiązanego w ramach projektu i odnosi się do propozycji wdrożenia do praktyki instytucjonalnej tej jednej z nowszych koncepcji zarządzania rozwojem. Celem strategii jest ponadto, poza wskazaniem konkretnych rozwiązań do zastosowania w praktyce, upowszechnienie wiedzy dotyczącej koncepcji zarządzania różnorodnością jako jednego z możliwych pomysłów na budowanie przewagi konkurencyjnej. Dokument wskazuje kierunki pożądaných zmian w zakresie ZR na Dolnym Śląsku, który – w zgodnej opinii uczestników projektu – mógłby się stać regionalnym liderem zarządzania różnorodnością w Polsce.

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> Wykaz instytucji, które zawiązały Partnerstwo Regionalne, stanowi załącznik nr 1 niniejszego opracowania





## 1. Zagadnienia definicyjne związane z ZR i strategią ZR na Dolnym Śląsku

### 1.1. Istota zarządzania różnorodnością

*Zarządzanie różnorodnością* to proces kierowania polegający na aktywnym, świadomym i skierowanym w przyszłość rozwijaniu organizacji opartej na wartościach. Podstawą jest zaakceptowanie istniejących różnic i traktowanie ich jako potencjał rozwojowy. Podstawowe kategorie, w których ludzie różnią się to: płeć, wiek, pochodzenie narodowe i etniczne, rasa, religia, orientacja seksualna i (nie)pełnosprawność. Przypisywanie instytucjom określonych grup społecznych pewnych cech i zachowań może powodować wykluczenie tych osób, bądź nierówny dostęp do rozmaitych funkcji czy zadań, jakie realizują. Koncepcja różnorodności rozwinęła się jako odpowiedź na wykluczenie społeczne i dyskryminację jednostek w oparciu o uprzedzenia i stereotypy. Zgodnie z tą koncepcją, różnice pomiędzy pracownikami postrzegane są jako potencjalne źródło sukcesu organizacji<sup>4</sup>. Spojrzenie na biznes poprzez różnorodność wynika z określonych tendencji w gospodarce, m.in.:

- ze wzrostu udziału w zatrudnieniu kobiet, osób należących do mniejszości narodowych, emigrantów, osób starszych;
- powstawania nowych grup konsumentów i klientów – wzrastające zróżnicowanie potrzeb konsumentów wymaga bardziej kreatywnych strategii ich zatrzymywania i bardziej innowacyjnych produktów, a procesy, produkty i usługi muszą zostać przystosowane do tych szczególnych potrzeb;

<sup>4</sup> [http://ec.europa.eu/employment\\_social/equal/products/sup/pro-126-2.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/equal/products/sup/pro-126-2.pdf) z dn.10.03.2011.





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

- bardziej zróżnicowana siła robocza może wpłynąć na lepszą efektywność firmy, może pomóc w osiągnięciu jej celów, podnieść morale pracowników, zwiększyć dostęp do nowych segmentów rynku, zwiększyć produktywność.

W 1994 r. L. Ganderswartz i R. Lowe przedstawili czterowarstwowy model zróżnicowania, na który składają się warstwy: *osobowości* (która zasadniczo nie jest łatwo zauważalna przez innych), *wymiarów wewnętrznych*, (częściowo dostrzegalnych), *wymiarów zewnętrznych* (komunikowalnych) oraz *wymiarów organizacyjnych* (**Rysunek 1**).

Rysunek 1. Różne poziomy różnorodności



Źródło: L. Gardenswartz L, A. Rowe, *Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity*, Mc Graw Hill, Nowy Jork 1994.

Strategia ZR na Dolnym Śląsku uwzględnia wymiar organizacyjny przy jednoczesnym zauważeniu konsekwencji dla praktyki zarządzania wynikających z pozostałych wymiarów. Zarządzanie różnorodnością oznacza bowiem dostrzeganie różnic pomiędzy ludźmi w





organizacji (i poza nią) i świadome rozwijanie strategii, polityk i programów, które tworzą klimat dla poszanowania i wykorzystania tych różnic na rzecz organizacji. Oznacza to, że zarządzanie różnorodnością zakłada pewien pożądany stan struktury społecznej osób zatrudnionych w danej organizacji, który możliwy jest do osiągnięcia tylko w sytuacji skutecznej polityki antydyskryminacyjnej. Celem zarządzania różnorodnością jest stworzenie takiego środowiska pracy, w którym każda zatrudniona osoba czuje się szanowana i doceniona i w którym może w pełni realizować swój potencjał, co przyczynia się do sukcesu organizacji. Tak sformułowanemu celowi ZR przyporządkowane zostały również kierunki przedłożonej strategii ZR na Dolnym Śląsku.

Unia Europejska definiuje ZR jako :

- poszanowanie odmienności w miejscu pracy (z wyjątkiem zachowań, które nie są akceptowalne w organizacji);
- system wspierania współistnienia i współpracy różnorodnych osób w organizacji ze względu na określone cechy, z poszanowaniem zasad;
- zarządzanie ludźmi z uwzględnieniem różnic indywidualnych<sup>5</sup>.

Zarządzanie różnorodnością jest działaniem specyficznym ze względu na:

- brak tradycji zarządzania różnorodnością w Polsce oraz brak wiedzy i szkoleń dla kadr zarządzających na ten temat zarządzania w instytucjach zarówno prywatnych, jak i publicznych;
- zakorzenione stereotypy odnoszące się do domniemyanych cech określonych grup pracowników i podejmowanie na ich podstawie schematycznych działań przez pracodawców, prowadzących do zniechęcenia pracowników z grup defaworyzowanych do spadku ich produktywności i w konsekwencji do opuszczenia organizacji.

## 1.2. Założenia metodologiczne strategii ZR na Dolnym Śląsku

<sup>5</sup> por. *Różnorodność w firmach – dobre praktyki w miejscu pracy. Podstawowe prawa i przeciwdziałanie dyskryminacji*, Komisja Europejska, Bruksela 2005.





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

Strategia to ogólny program definiowania i realizacji celów organizacji, czyli określenie, co dana organizacja zamierza robić. To określony układ w czasie reakcji organizacji na jej otoczenie, czyli to, co organizacja rzeczywiście robi. Strategia określa rolę organizacji oraz jej miejsce w społeczeństwie, a także definiuje misję organizacji oraz formułuje zadania, które należy wykonać, by zrealizować cele. Strategia jest też wyrazem trwałych wartości i aspiracji wyższego rzędu. Konkretny cele i zadania powinny być zatem pochodnymi strategii, uwzględniającymi bieżące możliwości i uwarunkowania.

Na podstawie tak sformułowanej definicji strategii można przyjąć, że strategia zarządzania różnorodnością to program wytyczania i osiągania celów w zakresie ZR. Strategia ta – przyjmując perspektywę długoterminową – określa ogólne kierunki działania oraz sposoby ich realizacji wraz z planem alokacji zasobów, jakie są niezbędne do realizacji przyjętych celów. Jest nadrzędnym planem, określającym korzyści organizacji w związku z oczekiwaniami oraz wyzwaniem otoczenia i koncentruje się na czterech podstawowych czynnikach:

- *zasięgu strategii*, czyli zespole rynków, na których organizacja będzie konkurować;
- *dystrybucji zasobów*, czyli sposobie, w jaki organizacja rozdziela swe zasoby pomiędzy różne zastosowania;
- *wyróżniającej kompetencji*, czyli tym, co organizacja robi szczególnie dobrze;
- *synergii*, czyli sposobie, w jaki różne dziedziny działalności firmy uzupełniają się lub wspomagają<sup>6</sup>.

Uwzględniając różne typologie strategii, warto na potrzeby prowadzonych tu analiz przywołać rodzaje strategii ze względu na kierunki projektowanych zmian:

- rozwojowe,
- stabilizujące
- naprawcze
- defensywne
- kombinowane.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> por. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s.89.





**Tabela 1:** Strategia jako stabilizacja i jako rozwój

Strategia jako stabilizacja	Strategia jako rozwój
<b>Nastawienie na:</b>	<b>Nastawienie na:</b>
Uprawomocnienie	Zmiana
Krytyczna refleksja	Procesy uczenia
Opis	Rozumienie
Dyscyplinowanie	Wspieranie
Kontrolowanie	Autorefleksja

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.

Strategia ZR na Dolnym Śląsku jest strategią rozwojową, a jej celem jest opisanie różnych sposobów oddziaływania w celu pobudzenia wzrostu gospodarczego regionu.

Podejście do kwestii różnorodności w organizacjach nie jest jednolite. David A. Thomas i Robin J. Ely wyróżniają trzy paradygmaty różnorodności (asymilacji, różnorodności, integracji) wskazując jednocześnie, że jedynie ostatni z nich pozwala w pełni korzystać z dobrodziejstw, jakie związane są z wdrażaniem strategii ZR<sup>8</sup>. Główną zasadą w paradygmacie integracji jest internalizacja różnorodnych wartości, strategia buduje na promowaniu równych szans oraz docenianiu różnic kulturowych w każdej z dziedzin. Korzyścią takiego podejścia jest różnorodność perspektyw wprowadzana w całej organizacji, która wzbogaca jakość pracy. Paradygmat integracji stanowi fundamentalną perspektywę strategii ZR na Dolnym Śląsku. Na jej potrzeby przyjęto ponadto niżej wymienione trzy wymiary:

<sup>7</sup> Tamże, s.123.

<sup>8</sup> D. A. Thomas, R. J. Ely, *Making Differences Matter*, Harvard Business Review, September-October 1996.





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

- *wymiar merytoryczny* wynikający z zakresu tematycznego zarządzania różnorodnością; opisane w strategii założenia określają pola interwencji i potencjalnego oddziaływania oraz określają nowatorski charakter narzędzi, których przetestowanie, upowszechnienie i włączenie do praktyki zarządzania organizacji na terenie Dolnego Śląska jest bezpośrednim celem strategii; w tym wymiarze określone zostało, *co* należy realizować;
- *wymiar instytucjonalny* wynikający z przyjęcia założeń Partnerstwa Regionalnego; definiuje specyficzne podejście do wdrażania strategii, zakładające łączenie zasobów i doświadczeń wielu podmiotów: instytucji i osób, w poszukiwaniu nowych, lepszych rozwiązań dla problemów związanych z równym dostępem do rynku pracy na Dolnym Śląsku; w tym wymiarze określono, *w jaki sposób* należy wdrażać strategię;
- *wymiar horyzontalny* wynikający ze specyfiki Europejskiego Funduszu Społecznego i polityki Unii Europejskiej, który wskazuje na specyficzne zagadnienia, związane z priorytetami Wspólnoty, które, w miarę możliwości, winny być uwzględniane we wszystkich programach unijnych, czyli rozwój lokalny rozumiany jako wyrównywanie szans rozwojowych i zwiększanie spójności społeczno-gospodarczej, równość szans kobiet i mężczyzn, rozwój społeczeństwa informacyjnego, zrównoważony rozwój<sup>9</sup>.

Zasięg strategii obejmuje Dolny Śląsk rozumiany wąsko w sensie administracyjnym jako Województwo Dolnośląskie, chociaż należy pamiętać, że na region – ze względu na skład Partnerstwa Regionalnego – należy patrzeć przez pryzmat największych ośrodków miejskich: Wrocławia, Legnicy, Jeleniej Góry i Kłodzka wraz z ich najbliższym otoczeniem). Określa:

- co Partnerstwo Regionalne zamierza osiągnąć w ramach ZR (cele);
- jakie działania już podejmuje w tym zakresie (priorytety);
- jaka jest pozycja Partnerstwa na mapie regionu (diagnoza stanu);
- jaka będzie jego istota w przyszłości (wizja, misja);
- co konkretnie zamierza zrobić (funkcjonalne programy działania).

<sup>9</sup> Podobną perspektywę przyjęła Unia Europejska wdrażając Inicjatywę Wspólnotową EQUAL, której celem było testowanie w praktyce innowacyjnych koncepcji rozwoju społecznego w obszarze rynku pracy. Stała się ona fundamentem dla aktualnych polityk w tym zakresie, stąd warto przywołać ją również w planach związanych z wdrażaniem ZR.





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

Zgodnie z zaproponowanym dla strategii lokalnych podejściem zaproponowanym przez jednego z ekspertów projektu, także tutaj przyjęto metodę badawczą nawiązującą do modelu zmiany zaproponowanego przez R. Beckharda, który podzielił go na trzy etapy:

- stan istniejący,
- stan przejściowy,
- stan przyszły<sup>10</sup>.

W nawiązaniu do powyższego modelu, podczas regionalnych warsztatów strategicznych uczestnicy opisali stan istniejący w kontekście zarządzania różnorodnością, a także sformułowali rekomendacje postulowanego stanu przyszłego. W tym modelu strategia ZR na Dolnym Śląsku to plan oraz działania pozwalające na przejście ze stanu istniejącego do stanu przyszłego (**Rysunek 2**).

**Rysunek 2.** Metoda postępowania przyjęta w ramach warsztatów strategicznych Partnerstwa Regionalnego



**Źródło:** za: J. Rubin, *Strategia zarządzania różnorodnością opracowana na potrzeby partnerstwa wrocławskiego zawiązanego w ramach projektu „Zainwestuj w różnorodność”*, Wrocław 2011, s.7.

Strategia ZR na Dolnym Śląsku ma ambicję posiadania charakteru funkcjonalnego; powinna stać się składową nie tylko strategii rozwoju organizacji reprezentowanych przez Partnerstwo

<sup>10</sup> F. M. Duffy, *Designing High-performance Schools: A Practical Guide to Organizational Reengineering*, CRC Press, Delray Beach 1996, s. 194.





Regionalne, powiązaną z innymi strategiami funkcjonalnymi, np.: produkcyjną, marketingową i finansową, ale również zostać włączona do opracowywanej aktualnie nowelizacji Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2020.

### 1.3. Elementy kluczowe strategii ZR na Dolnym Śląsku

Elementy kluczowe strategii ZR na Dolnym Śląsku zostały określone w szczegółowy sposób przez członków Partnerstwa Regionalnego podczas regionalnych warsztatów strategicznych, które odbyły się we Wrocławiu 4-5.03.2011. Podobnie jak w postępowaniu określającym tryb opracowania strategii subregionalnych dla poszczególnych partnerstw lokalnych, za elementy kluczowe uznano cel tworzenia strategii ZR na Dolnym Śląsku, horyzont czasowy strategii, zakres strategii, odbiorców i użytkowników strategii oraz oczekiwania przedstawicieli Partnerstwa Regionalnego – potencjalnych użytkowników - związane z jej opracowaniem i wdrożeniem.

Poniżej opinie uczestników warsztatów strategicznych Partnerstwa Regionalnego:

Cel tworzenia strategii ZR na Dolnym Śląsku:

- ujednolicenie działań w zakresie ZR;
- podniesienie zdolności konkurencyjnej instytucji;
- poprawa wizerunku;
- zarządzanie bieżącymi problemami;
- większa efektywność działań.

Horyzont czasowy strategii:

- docelowo 7-10 lat, ale ze względu na innowacyjność działań instytucji pierwsza strategia powinna obejmować okres 3-5 lat z zaleceniem corocznych ewaluacji.

Zakres strategii ZR:

- strategia odnosi się do wymiarów różnorodności określonych przez członków Partnerstwa Regionalnego już teraz praktykowanych w ramach rozwiązań





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

organizacyjnych poszczególnych instytucji lub takich, które będą dla nich priorytetem w przyszłości;

- uwzględniając założenia projektu „Zainwestuj w różnorodność” szczególną uwagę zwrócono na kwestię wykorzystania potencjału kobiet w sektorze usług dla biznesu.

Odbiorcy strategii ZR na Dolnym Śląsku:

- pracodawcy i organizacje pracodawców;
- pracownicy i organizacje pracowników;
- zespół wdrażający strategię;
- doradcy biznesu/rozwoju;
- instytucje około biznesowe, w tym organizacje pozarządowe oraz inne działające w obszarze rozwoju i rynku pracy;
- w sposób szczególnie istotny dla rozwoju polityk promujących różnorodność administracja publiczna, w tym jednostki samorządu terytorialnego szczebla lokalnego i regionalnego;
- media i instytucje opiniotwórcze.

Użytkownicy strategii:

- pracodawcy;
- pracownicy;
- kluczowi dla rozwoju interesariusze instytucji - klienci;
- urzędy administracji publicznej, w tym szczególnie jednostki samorządu terytorialnego;
- uczelnie, szkoły, instytucje edukacyjne i szkoleniowe;
- media.

Oczekiwania przedstawicieli Partnerstwa Regionalnego związane z opracowaniem i wdrożeniem strategii ZR na Dolnym Śląsku:

- wyrównanie szans na rynku pracy i w organizacji;
- lepsze warunki pracy;





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

- przeciwdziałanie stereotypom;
- równy dostęp do zasobów;
- poprawienie jakości usług poprzez zwiększanie satysfakcji pracowników, ich większą kreatywność, a w konsekwencji lepsze dopasowanie produktów i usług do potrzeb odbiorców, a także lepsze wykorzystanie potencjału pracowników;
- kształtowanie, zwiększanie świadomości i utrwalanie wiedzy w społeczeństwie w zakresie ZR;
- wdrażanie do praktyki instytucjonalnej rozwiązań ułatwiających zachowania równowagi między życiem prywatnym a zawodowym;
- zwrócenie uwagi instytucji publicznych na zagadnienia związane z ZR.

## 2. Diagnoza sytuacji na Dolnym Śląsku w kontekście ZR

### 2.1. Trendy w otoczeniu Partnerstwa Regionalnego ze szczególnym uwzględnieniem rynku pracy

Diagnoza sytuacji na Dolnym Śląsku w kontekście ZR obejmuje ogólną ocenę sytuacji na rynku pracy, z uwzględnieniem sektora usług dla biznesu, działania już podejmowane przez organizacje Partnerstwa Regionalnego w obszarze zarządzania różnorodnością oraz ocenę problemów i przeszkód pojawiających się w czasie wdrażania podejmowanych działań z zakresu ZR. Warto wspomnieć, że przedstawione trendy uwzględniają zarówno egzogenne tendencje, jak i endogenne czynniki determinujące aktualną sytuację, jak i odnoszą się do bezpośrednich doświadczeń przedstawicieli Partnerstwa wynikających z ich aktywności w określonym środowisku.

Rynek pracy stanowi część systemu gospodarczego, obejmującą procesy związane z poszukiwaniem, podejmowaniem i wykonywaniem pracy oraz regulacje prawne i społeczne. Jest on ściśle powiązany z pozostałymi częściami gospodarki i jego analiza wymaga odniesienia do

16



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](http://www.diversity.com.pl)



PARTNER PROJEKTU



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

odniesienia w całym systemie gospodarczym. Nie może więc być traktowany w sposób izolowany, ponieważ procesy zachodzące w gospodarce wiążą go silnymi sprzężeniami zwrotnymi z rynkiem dóbr i usług oraz z rynkiem finansowym. Współczesny rynek pracy wyznacza również szczególne wyzwanie polityce rozwoju społecznego. Musi ona przygotować rynek pracy do zadań, które niosą ze sobą strukturalne przeobrażenia społeczeństwa przemysłowego i powstawanie społeczeństwa usługowego i społeczeństwa opartego na wiedzy. Zadania stojące przed innowacyjną polityką rynku pracy dotyczą kluczowych obszarów zwiększania zatrudnienia poprzez aktywne przeciwdziałanie bezrobociu, zwiększania integracji społecznej, edukacji i zrównoważonego rozwoju. Nacisk na przydatność do zatrudnienia pojawia się wskutek zmian w perspektywach na rynku pracy, do których w literaturze badawczej zalicza się głównie:

- zmiany charakteru i struktury pracy;
- zwiększenie niepewności co do przyszłości zatrudnienia i zwolnienia z pracy;
- rosnące ryzyko związane z możliwością nie znalezienia pracy przez osoby nie posiadające odpowiednich kwalifikacji;
- konieczność ustawicznego podnoszenia i poszerzania kwalifikacji zawodowych;
- potrzebę pogłębiania i poszerzania osobistych kompetencji.

W ostatnich latach na Dolnym Śląsku kontynuowany był rozpoczęty w latach dziewięćdziesiątych XX wieku trend transformacji związanych ze zmianami w kompetencjach oraz zasobach regionalnej siły roboczej, struktury kwalifikacyjno-zawodowej, a także bezpośrednimi inwestycjami zagranicznymi w regionie. Liczba nowo utworzonych przedsiębiorstw z obcym kapitałem na Dolnym Śląsku rośnie szybciej niż w pozostałych częściach kraju. Sprzyja to transferowi najnowszych technologii, tworzeniu nowych miejsc pracy, wzrostowi eksportu oraz konkurencji. Mimo ogólnego wzrostu liczby pracujących, ludność województwa dolnośląskiego charakteryzowała się mniejszą aktywnością ekonomiczną w porównaniu do przeciętnej w Polsce. W świetle różnych opracowań na terenie Dolnego Śląska zaobserwować można dysproporcje w poziomie życia mieszkańców, jak i w potencjale zawodowo-kwalifikacyjnym osób zasilających lokalne rynki pracy. Dolny Śląsk nie rozwija

17



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](http://www.diversity.com.pl)



PARTNER PROJEKTU



się równomiernie, szczególnie pod względem przyrostu ludności oraz poziomu bezrobocia. Rozwarstwienie regionu pogłębia ograniczoną mobilność Dolnoślązaków.

Przedstawione opinie przedstawicieli Partnerstwa Regionalnego dotyczące trendów w otoczeniu organizacji na Dolnym Śląsku orientują się na skalę mikro (instytucja i jej najbliższe otoczenie), mezo (subregion) oraz makro (region i wymiar ponadregionalny). Nawet jeśli dla poszczególnych subregionów pojawiają się określone trendy stanowiące o ich specyfice, w poniższym zestawieniu są one traktowane jako charakterystyczne dla całego Dolnego Śląska: regionu o dużym zróżnicowaniu przestrzennym i gospodarczo-społecznym.

Trendy w skali makro (wynikające z tendencji ponadregionalnych, europejskich i globalnych, dostrzegalnych również na Dolnym Śląsku:

- zwiększa się liczba kobiet, dla których otwiera się rynek pracy;
- zwiększająca się liczba cudzoziemców, co prowadzi do powstania wielokulturowego i wieloetnicznego społeczeństwa, co w perspektywie kilkunastoletniej dotyczyć będzie istotnie również Dolnego Śląska (większa otwartość, tolerancja; nowe rozwiązania instytucjonalne związane z obecnością międzynarodowych koncernów);
- stopniowo zwiększa się udział grup dotychczas marginalizowanych, takich jak osoby niepełnosprawne i starsze (zauważalna aktywność seniorów) na rynku pracy;
- wejście na rynek pracy nowego pokolenia (pokolenie Y) o nowych przyzwyczajeniach, aspiracjach i oczekiwaniach;
- mimo powyższych trendów z badań wynika, że obecnie w dalszym ciągu utrzymuje się niski poziom aktywności zawodowej osób w wieku produkcyjnym, zwłaszcza wśród grup de faworyzowanych;
- nadal na niskim poziomie pozostaje udział osób w wieku produkcyjnym w kształceniu i podnoszeniu kwalifikacji, co skutkuje niskim poziomem aktywności zawodowej osób o niskich lub zdezaktualizowanych kwalifikacjach;
- brak efektywnego wykorzystania narzędzi i metod pozwalających na obiektywne niezależne i systematyczne planowanie, badanie, ocenę posiadanej polityki





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

gospodarowania zasobami pracy w przedsiębiorstwach, w kontekście różnorodności kapitału ludzkiego oraz organizacji i form pracy;

- przemiany społeczne (nowe formy komunikacji, nowe modele życia, łączenie życia prywatnego i zawodowego);
- większa świadomość dotycząca obecności nowych koncepcji w zarządzaniu (społeczna odpowiedzialność społeczna, konieczność inwestycji również w „miękkie” kapitały: kapitał ludzki, kapitał społeczny, kapitał kulturowy);
- przeciwdziałanie patologiom w miejscu pracy (praktyki antydyskryminacyjne, antymobbingowe);

Trendy w skali mezo i mikro (odnoszące się do całego regionu, Wrocławia i aglomeracji wrocławskiej, które stanowią o tempie i jakości rozwoju regionalnego oraz doświadczeń subregionalnych i lokalnych):

- migracje ze wsi i mniejszych miejscowości do Wrocławia (pogłębianie zróżnicowania rozwojowego, drenaż kapitału);
- Wrocław jako zagłębienie młodych ludzi;
- postawienie na rozwój środowiska akademickiego;
- rozwój innowacyjnych polityk rynku pracy (otwartość na nowości);
- korzystne warunki dla rozwoju przedsiębiorczości (nowe inwestycje, aktywność specjalnych stref ekonomicznych);
- widoczne konsekwencje związane z członkostwem Polski w Unii Europejskiej;
- konsekwencje globalnego kryzysu na rynku pracy w regionie;
- ewolucja w kierunku bardziej świadomych polityk rozwoju wraz z rosnącą jakością życia (m.in. elastyczne formy pracy, świadomość ekologiczna, partnerstwo międzysektorowe);
- małe znaczenie partnerstw w realizacji programów w zakresie aktywnej polityki rynku pracy w regionie;
- wzrost bezrobotnych kobiet 50+ i trudny dostęp do pracy kobiet 50+;
- zanikanie szkolnictwa zawodowego w zakresie obsługi uzdrowiskowej i turystycznej;



BIURA PROJEKTU





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

- rosnąca grupa w średnim wieku zainteresowana usługami leczniczymi i uzdrowiskowymi;
- pogłębiająca się izolacja komunikacyjna niektórych obszarów regionów;

Warto wspomnieć w kontekście rozwoju strategicznego regionu, że Dolny Śląsk – dzięki aktywności Wrocławia – w sposób celowy, systematyczny i systemowy buduje region konkurencyjny dzięki wdrożeniu narzędzi gospodarki opartej na wiedzy. Jednak aby móc mówić o regionie opartym na wiedzy, niezbędne jest współdziałanie kluczowych sektorów – nośników GOW – takich jak: edukacja, nauka i działalność badawczo-rozwojowa, gałęzie przemysłu wysokich technologii, usługi biznesowe związane z GOW oraz usługi społeczeństwa informacyjnego. Inwestorzy strategiczni – generując w ostatnich latach ponad 120 000 nowych miejsc pracy – określili również kierunek zmian w obszarze zatrudnienia i tym samym determinują profil i poziom kwalifikacji oraz kompetencji, na jakie będzie popyt na lokalnym rynku pracy (głównie nowe technologie informatyczne, kierunki inżynierijno–techniczne, ścisłe, nakierowane na innowacyjne i wymuszające wysokie kompetencje). Różne wskaźniki dotyczące rozwoju przedsiębiorczości lokują Dolny Śląsk wśród czterech najsilniejszych regionów Polski, a nasycenie sektora MŚP przedsiębiorstwami działającymi w sferze wysokiej technologii jest najwyższe w kraju<sup>11</sup>. Istnieją wyraźne przesłanki do stwierdzenia, że dolnośląskie przedsiębiorstwa (w tym te największe) gotowe są do współpracy przy tworzeniu regionalnego systemu innowacyjnego. Dolny Śląsk jest regionem o wysokiej przedsiębiorczości mieszkańców i jednocześnie dużej liczbie MŚP z udziałem kapitału zagranicznego (3-4 pozycja w kraju). Jednocześnie małe i średnie przedsiębiorstwa regionu charakteryzują się intensywną działalnością inwestycyjną w przeliczeniu na osoby pracujące. Ponadto prawie ¾ przychodów ze sprzedaży nowych produktów stanowi eksport, co stanowi najlepszy rezultat w Polsce w ciągu ostatnich kilku lat. Wydajność pracy w dolnośląskich MŚP plasuje je pośrodku polskich regionów. Słabą stroną Dolnego Śląska jest poziom zatrudnienia w sektorze usług wysokich technologii oraz wielkość wydatków prywatnych ponoszonych na badania i rozwój, a także fakt,

<sup>11</sup> por. Hollanders H., 2006 *European Regional Innovation Scoreboard*, MERIT – Maastricht Economic and Social Research and Training Centre on Innovation and Technology, Maastricht 2007.





że dynamiczny rozwój Wrocławskiego Obszaru Metropolitalnego nie przekłada się na rozwój pozostałych obszarów regionu<sup>12</sup>.

W kluczowych dokumentach programowych związanych z kreowaniem Dolnego Śląska jako regionu wiedzy i innowacji wymieniono sekcje i działy gospodarki, które zostały zidentyfikowane jako charakterystyczne i kluczowe dla województwa dolnośląskiego<sup>13</sup>. Są to następujące kategorie w niżej wymienionych obszarach:

#### Przemysł:

- górnictwo i kopalnictwo;
- produkcja wyrobów z surowców niemetalicznych pozostałych;
- produkcja artykułów spożywczych i napojów;
- włókiennictwo;
- produkcja wyrobów chemicznych;
- produkcja instrumentów medycznych, precyzyjnych i optycznych, zegarów i zegarków;
- produkcja maszyn i urządzeń;
- produkcja pojazdów mechanicznych, przyczep i naczep;
- wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, wodę.

#### Usługi:

- sektor finansowy;
- sektor IT;
- obsługa nieruchomości, wynajem, nauka i usługi związane z prowadzeniem działalności gospodarczej.

Warto wymienić tu kluczowe branże na terenie aglomeracji wrocławskiej (Wrocławskiego Obszaru Metropolitalnego), a także wałbrzysko-klódzkiej, jeleniogórsko-kamiennogórskiej i legnickiej strefy ekonomicznej.

Dla aglomeracji wrocławskiej są to:

<sup>12</sup> *Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego do 2020 roku*, Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, Wrocław 2005.

<sup>13</sup> por. *Dolnośląska Strategia Innowacji*, Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, Wrocław 2005.





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

- technologie informacyjne i komunikacyjne: firmy zajmujące się usługami informatycznymi typu tworzenie, instalowanie i serwis oprogramowania i sprzętu, usługi telekomunikacyjne, wytwarzanie mikro-chipów do urządzeń elektronicznych; tworzenie oprogramowania na potrzeby firm księgowych i centrów obliczeniowych itp.;
- branża medyczna: firmy świadczące usługi związane z produkcją leków, sprzętu opatrunkowego, igieł, strzykawek, sprzętu rehabilitacyjnego, serwis tych urządzeń; usługi rehabilitacyjne, usługi opiekuńczo-pielęgniarskie; menadżerowie medyczni, obsługa medyczna (niepubliczne ZOZ);
- usługi finansowe: firmy księgowe i rachunkowe, ale również firmy świadczące usługi parabankowe, brokerzy i różnego rodzaju usługi związane z pośrednictwem finansowym, ubezpieczeniowym i udzielaniem pożyczek;
- transport i logistyka: świadczenie usług przewozowych, magazynowych, transport ludzi i towarów;
- hotele i restauracje: m.in. firmy świadczące usługi związane z zakwaterowaniem, biura podróży, biura usług turystycznych, usługi cateringowe; hotele, pensjonaty;
- handel: jak najbardziej firmy prowadzące aktywną sprzedaż;
- usługi dla ludności.

Na obszarze subregionu kłodzko-wałbrzyskiego kluczowe znaczenie mają mikro-branże:

- motoryzacyjna;
- sprzętu gospodarstwa domowego;
- elektrotechniczna;
- metalowa;
- handlowa;
- turystyczna (uzdrowiska);
- budowlana.

Na terenie legnickiej strefy ekonomicznej dominującymi sektorami są: przemysł motoryzacyjny,



**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](http://www.diversity.com.pl)





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

branża metalowa i branża tworzyw sztucznych, a na terenie jeleniogórsko-kamiennogórskiej strefy ekonomicznej funkcjonują firmy w następujących branżach:

- motoryzacyjna: elementy wyposażenia wnętrz samochodowych, części i akcesoria do pojazdów samochodowych, pasy bezpieczeństwa;
- budowlana: elementy betonowe i materiały budowlane, specjalistyczna stolarka okienna i drzwi; produkcja materiałów budowlanych – beton;
- maszynowa;
- transportowa: produkcja detali i podzespołów dla kolei;
- odzieżowa: wyroby tekstylne, wyroby pasmanteryjne, dekoracyjne;
- tworzywa sztuczne, produkty metalowe, żeliwne, z gumy, wyroby drewniane, z ceramiki;
- meblarska;
- turystyczna (uzdrowska).

Pomimo aspirowania Dolnego Śląska do miana regionu wiedzy i innowacji nie należy zaniedbywać roli, jaką w procesie realizacji tego celu nadal odgrywają sektory przemysłu tradycyjnego. Dlatego w procesie budowania konkurencyjności regionu, należy wykorzystać, np., poprzez stymulowanie prowadzenia oraz wdrażania wyników badań naukowych, w szczególności w takich sektorach, jak:

- wydobywanie i przetwarzanie rud metali nieżelaznych,
- przetwórstwo surowców mineralnych i zagospodarowanie odpadów surowcowych,
- energetyka tradycyjna i alternatywna.

W odniesieniu do sytuacji na rynku pracy w regionie przewiduje się, że w perspektywie 5 lat zachodzić na nim będą następujące zmiany:

- rynek pracy stanie się rynkiem pracownika, a nie pracodawcy;
- większa liczba na rynku pracy osób z grup dotychczas defaworyzowanych;
- wzrost konkurencji (o dobrego pracownika);
- większa świadomość pracowników i pracodawców;
- pojawienie się nowych zawodów i specjalności;





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

- częstsza zmiana pracodawcy,
- nastawienie pracowników na równowagę między życiem zawodowym i osobistym;
- rynek pracy rozwija się bardzo powoli, przyrost miejsc pracy minimalny;
- słabe połączenia komunikacyjne w regionie;
- „Dolny Śląsk dwóch prędkości”;
- dość dobry rozwój rolnictwa w ciągu ostatnich lat.

## 2.2. Działania Partnerstwa Regionalnego w zakresie ZR na Dolnym Śląsku

Przedstawiciele Partnerstwa Regionalnego podejmują działania w ramach prowadzonych polityk personalnych (np. rekrutacja, selekcja, utrzymanie pracowników, rozwój zawodowy, szkolenia, sieci pracownicze, równowaga między pracą a życiem osobistym). W tym obszarze realizowano bardzo konkretne działania związane m.in. z praktykami studenckimi, zatrudnianiem osób z grup defaworyzowanych na rynku pracy (np. obcokrajowców, osób w wieku 50+, przedstawicieli innych wyznań i kręgów kulturowych), podejmowaniem inicjatyw zwiększających świadomość i przeciwdziałających stereotypom dotyczących grup defaworyzowanych (np. kobiet wracających po urlopie macierzyńskim), promowano nowatorskie rozwiązania instytucjonalne związane z polityką kadrową (np. elastyczne formy zatrudnienia).

## 2.3. Ograniczenia w realizacji działań podejmowanych przez Partnerstwo w zakresie ZR

Przedstawiciele Partnerstwa Regionalnego wśród najpoważniejszych ograniczeń, trudności i jednocześnie wyzwań związanych z prowadzeniem działań na rzecz zarządzania różnorodnością najczęściej wymieniali:

- brak wiedzy oraz świadomości w tym zakresie;
- trudności w wymiernych miernikach i wskaźnikach wdrażania polityk zarządzania różnorodnością;





- postawy członków zarządu instytucji i kierowników poszczególnych szczebli;
- dostępne zasoby, jakimi dysponuje firma (przede wszystkim czas i pieniądze).

### 3. Domena strategiczna

Strategiczna domena działania w ramach strategii ZR na Dolnym Śląsku określa, jakie obszary różnorodności będą objęte działaniami. Jej wybór uwarunkowany jest zarówno potrzebami instytucji zaangażowanych w Partnerstwo Regionalne, jak i priorytety wynikające z założeń projektu „Zainwestuj w różnorodność”.

Obecnie inicjatywy podejmowane w obszarze ZR przez instytucje Partnerstwa Regionalnego dotyczą najczęściej takich wymiarów różnorodności jak, płeć, wiek, niepełnosprawność. Wymieniane są ponadto inicjatywy zorientowane na zarządzanie różnorodnością zorientowanej na kulturę, wyznanie, narodowość. W przyszłości strategiczną domenę stanowić będą działania związane z kontynuacją rozpoczętych inicjatyw, przy czym priorytetowe znaczenie przypisuje się większej aktywizacji kobiet w wieku 20+ oraz 50+.

### 4. Cele strategiczne w zakresie ZR

Podczas działań poszczególnych instytucji zaangażowanych w projekt pojawiła się wizja Dolnego Śląska jako regionu wiodącego w obszarze zarządzania różnorodnością w Polsce, w którym – jako zasadniczy cel planowanych działań - wykorzystywany jest potencjał kobiet w sektorze usług dla biznesu. Na tej podstawie członkowie Partnerstwa Regionalnego sformułowali niżej wymienione strategiczne cele szczegółowe:

- wzrost konkurencyjności instytucji zaangażowanych w Partnerstwo;
- zwiększenie atrakcyjności miejsca pracy dla pracowników;
- poprawa atmosfery pracy i motywacji pracowników;
- zatrzymanie wartościowych pracowników;





- zarządzanie wiedzą w instytucjach;
- kształtowanie świadomości i nowej kultury organizacji;
- stwarzanie równych możliwości rozwoju i awansu.

## 5. Czynniki sukcesu i bariery wdrażania ZR w organizacjach na Dolnym Śląsku

### 5.1. Czynniki sukcesu generowane wewnątrz Partnerstwa Regionalnego:

Wśród czynników sukcesów generowanych wewnątrz Partnerstwa Regionalnego przedstawiciele PR wymienili:

- przekonanie, wsparcie i wola podejmowania działań w zakresie ZR przez najwyższe kierownictwo instytucji (zarząd);
- zrozumienie problemu przez kierownictwo niższego szczebla;
- zaangażowanie zespołu wdrażającego ZR i jakość podejmowanych działań;
- dobra komunikacja w instytucji;
- jasno określony plan działań;
- zaangażowanie pracowników;
- dekretecja określonych zasobów na działania w obszarze ZR (ludzie, czas, pieniądze);
- spisana polityka w zakresie ZR;
- przeszkolenie pracowników HR w zakresie polityki ZR np. w ramach rekrutacji i selekcji, w tym przedstawienie płynących z niej korzyści oraz praktyczne przećwiczenie nowych technik.

### 5.2. Czynniki sukcesu generowane w otoczeniu Partnerstwa Regionalnego:

Do czynników sukcesu generowanych w otoczeniu Partnerstwa Regionalnego przedstawiciele PR zaliczyli:





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

- polityki i działania administracji publicznej;
- współpraca międzysektorowa budująca na zasadzie *governance*;
- pozytywny wizerunek kształtowany w mediach;
- wspierające przepisy prawne regulujące kwestie dyskryminacji, mobbingu, zatrudniania osób niepełnosprawnych, elastycznych form zatrudnienia;
- współpraca z uczelniami, instytucjami kształcenia i szkoleń oraz innymi instytucjami rynku pracy (uzupełnienie programów nauczania);
- współpraca z organizacjami pracodawców i pracobiorców (szybsze dotarcie do kluczowych podmiotów na rynku pracy).

### 5.3. Wartości sprzyjające wdrażaniu strategii ZR na Dolnym Śląsku

Jasno zdefiniowane wartości i konsekwencja w ich realizacji stanowią filar dla wsparcia różnorodności. Przykładem wartości wzmacniającej znaczenie różnorodności jest szacunek wobec wszystkich ludzi bez względu na dzielące różnice. Inną wartością może być również poszukiwanie nowych rozwiązań, otwarcie na różne pomysły, aktywne reagowanie na bieżące potrzeby, wspieranie innowacji. W takim środowisku różnorodność stanowi istotną wartość dodaną. Wartości, w zależności od instytucji mogą przyjąć formę kodeksu etycznego lub niepisanej zbioru ogólnie obowiązujących norm. Wśród kluczowych wartości dla zarządzania różnorodnością przedstawiciele Partnerstwa Regionalnego wymienili:

- szacunek dla indywidualności;
- otwartość i tolerancję oraz akceptację dla odmienności;
- solidarność i równość;
- świadomość niepowtarzalności i godności jednostki przy jednoczesnym uznaniu wartości, jaka wynika z faktu funkcjonowania w zespole;
- świadome zarządzanie konfliktami;
- kształtowanie kultury dialogu i transparentności;



#### BIURA PROJEKTU





- pozytywny stosunek do zmian i nowatorskich rozwiązań.

#### 5.4. Korzyści wynikające z wdrażania strategii ZR na Dolnym Śląsku:

Wyniki badania przeprowadzonego w krajach UE w 2005 r. wskazują na szeroki obszar możliwości wykorzystania zarządzania różnorodnością:

- rekrutacja, dobór pracowników, polityka ich utrzymania (prawie 90% odpowiedzi);
- rozwój pracowników i awanse (85%);
- rozwój przywództwa i zarządzania zdolnościami (85%);
- zastosowanie w praktyce strategii ZR (75%);
- polityka i procedury otwarte na ZR (74%);
- współpraca pracowników (68%);
- marketing i komunikacja (35%);
- obsługa klientów (32%);
- rozwój produktów i usług (25%);
- sprzedaż (22%);
- zwolnienia, restrukturyzacja (20%)<sup>14</sup>.

Podobne korzyści będące wynikiem zarządzania różnorodnością dostrzegli również przedstawiciele Partnerstwa Regionalnego, szczególną uwagę zwracając na:

- umacnianie wartości kultury wewnątrzorganizacyjnej;
- lepsze dopasowanie kompetencji pracowników do potrzeb przedsiębiorstwa, co powinno skutkować wzrostem wydajności pracy;
- wzmacnianie dobrej opinii instytucji;
- pomoc w przyciąganiu i utrzymaniu utalentowanych pracowników;

<sup>14</sup> *The Business Case for Diversity: Good Practices in Workplace*, Komisja Europejska, Bruksela 2005. W badaniach wzięło udział prawie 400 osób, w nawiasach podano procentową liczbę wskazań na dany obszar.





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

- polepszenie motywacji i efektywności istniejącej kadry;
- zwiększanie innowacyjności i kreatywności pracowników;

Ponadto wymienili szereg potencjalnych korzyści związanych z zarządzaniem różnorodnością na Dolnym Śląsku, zarówno wewnątrz organizacji, jak i w otoczeniu:

- impuls do innowacyjnych pomysłów;
- wzbogacanie rozwoju pracowników;
- dobrą atmosferę;
- wpływ na zarządzanie talentami;
- pomoc w uzyskaniu pozycji lidera na rynku;
- zbliżenie do (lepiej zrozumienie zmieniającego się) rynku;
- nowe obszary rekrutacji;
- efektywne wykorzystanie możliwości / oczekiwań;
- lepsze zarządzanie zmianą;
- zwiększony udział w rynku;
- łatwość wchodzenia na nowe rynki;
- poprawa zaufania klientów;
- zwiększona produktywność;
- poprawa morale i zaangażowania;
- polepszenie efektywności zespołu i kooperacji;
- łatwiejsza integracja nowego personelu.

## 5.5. Zagrożenia związane z wdrażaniem strategii ZR na Dolnym Śląsku

Wdrażanie strategii ZR może wiązać się z pewnymi zagrożeniami. Przedstawiciele Partnerstwa Regionalnego zwrócili uwagę na najistotniejsze – w ich opinii – przeszkody i ograniczenia, które mogą stanowić barierę w rozwoju. Zagrożenia te mogą wpływać bezpośrednio na organizację lub jej otoczenie.





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

- niska świadomość konieczności inwestowania w rozwój kapitału ludzkiego i korzyści ekonomicznych, jakie ono przynosi;
- odbiór działań związanych z ZR jako dyskryminujących (szczególnie w związku z tzw. akcjami afirmacyjnymi; zbyt wąskie zdefiniowanie różnorodności wewnątrz organizacji może być odczytane przez niektórych pracowników jako marginalizacja i wykluczenie, a w najgorszym jako typowa dyskryminacja w miejscu pracy);
- niezamierzone „generowanie” kolejnych grup roszczeniowych wśród pracowników (dlatego ważne jest, żeby kryteria szerokiego zdefiniowania różnorodności były w organizacji powszechnie znane, wykorzystywane i prezentowane w komunikacji wewnętrznej);
- brak wyważenia proporcji i wprowadzanie polityki różnorodności w sposób nienaturalny i nie-bezinwazyjny;
- instrumentalne traktowanie ZR lub niezrozumienie jego istoty (postrzeganie działań na rzecz różnorodności wyłącznie w kategoriach wizerunkowych);
- brak wcześniejszej edukacji pracowników na temat tego, czym właściwie jest i jak jest w organizacji rozumiana różnorodność skutkująca sceptycznym nastawieniem czy wręcz oporem wobec zmian (obrona stereotypów, *backlash*) oraz niechęcią pracowników do stosowania narzędzi związanych z wdrażaniem ZR;
- niska skłonność do ponoszenia kosztów na przedsięwzięcia nieprzynoszące wymiernych (osiągalnych w krótkim czasie) korzyści biznesowych; brak zrozumienia istnienia korzyści odroczonych lub pośrednich (które wpłyną na obniżenie np. kosztów w przyszłości);
- koszty, jakie należy ponieść (jeśli stwarzamy wszystkim pracownikom możliwość dostępu do benefitów, należy skalkulować, jakiego rzędu wydatek będziemy mogli zaakceptować);
- niska świadomość związku pomiędzy elastycznością a bezpieczeństwem zatrudnienia.



BIURA PROJEKTU





## 6. Funkcjonalne programy działania

### 6.1. Priorytety

Priorytety to kluczowe kryteria wyboru działań przez instytucje, które zorientowane są przede wszystkim na ekonomiczny sukces. Kryteriami tymi są:

- efektywność;
- skuteczność;
- użyteczność;
- adekwatność.

Przedstawiciele Partnerstwa Regionalnego za priorytetowe dla strategii ZR na Dolnym Śląsku uznali:

- audyt różnorodności;
- zmiany w zakresie praktyk rekrutacyjnych, w tym szczególnie zmiany w zakresie nazewnictwa stanowisk pracy;
- zapewnienie równego dostępu do awansu zawodowego i szkoleń;
- wprowadzenie nowatorskich rozwiązań w zakresie HR;
- promowanie idei ZR oraz kultury współpracy międzysektorowej.

### 6.2. Proponowane działania

Odnosząc się do powyżej sformułowanych priorytetów, przedstawiciele Partnerstwa Regionalnego zaproponowali następujące działania:



#### BIURA PROJEKTU





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

- w obszarze audytu różnorodności i budowania kultury organizacyjnej otwartej na ZR: zidentyfikowanie i poznanie kluczowych aspektów różnorodności, praca nad zrozumieniem najważniejszych kwestii dla danej organizacji, informowanie o swoich działaniach pracowników, klientów, inwestorów, fundatorów itp., upewnienie się, że ludzie wiedzą, co różnorodność oznacza dla nich i ich pracy, budowa zaufania i zachęcanie do pomocy pracowników oraz osób spoza organizacji, uczenie się od innych i porównywanie działań z działaniami innych organizacji;
- w obszarze rekrutacji: sporządzenie profilu kompetencyjnego wakującego stanowiska pracy tj. wykazu niezbędnych kompetencji oraz wykorzystanie go przy formułowaniu ogłoszenia o pracę; sformułowanie ogłoszenia o pracę w sposób nie sugerujący dyskryminowania kandydatów ze względu na płeć, wiek, kulturę, wyznanie, (nie)pełnosprawność lub sugerujący brak takiej dyskryminacji;
- w obszarze nauki, szkoleń, rozwoju i awansu zawodowego: zapewnienie wszystkim pracownikom równego dostępu do szkoleń i możliwości rozwoju kariery zawodowej; zapewnienie pracownikom możliwości uczenia się przez cały okres kariery zawodowej, motywowanie pracowników do kształcenia się niezależnie od płci, wieku i innych kryteriów stanowiących o różnorodności; monitorowanie statusu edukacyjnego (w tym udziału w szkoleniach) i zasobu kompetencji pracowników; stworzenie programu szkoleń dostosowanego do indywidualnej ścieżki rozwoju zawodowego pracownika; określanie ambicji zawodowych pracowników i w miarę możliwości uwzględnianie ich przy planowaniu ścieżki rozwoju kariery zawodowej (oraz wyznaczaniu celów pośrednich na tej ścieżce); dostosowywanie ścieżki rozwoju kariery zawodowej do specyfiki poszczególnych grup zawodowych; korzystanie z pomocy profesjonalnych doradców zawodowych przy planowaniu kariery zawodowej pracowników; informowanie wszystkich pracowników o możliwościach awansu; uzależnianie decyzji o awansie pracownika od jego kompetencji i wydajności pracy;
- w obszarze promowania elastycznych form zatrudnienia i modernizacji pracy: branie pod uwagę zarówno potrzeb pracownika, jak i firmy przy podejmowaniu decyzji dotyczącej

32



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](http://www.diversity.com.pl)



PARTNER PROJEKTU



uelastycznienia czasu pracy (spełnienie prośby pracownika musi się firmie opłacać);  
ustalenie listy akceptowalnych dla instytucji rozwiązań uelastyczniających czas pracy, które mogą zostać zaproponowane pracownikom np. praca zmianowa, praca w niepełnym wymiarze czasu, praca na czas określony, praca sezonowa, praca w domu, urlop bezpłatny;

- w obszarze twardych instrumentów HR, którymi można się posłużyć przy prowadzeniu polityki ZR: równość w dostępie do zarobków, benefitów, rozwoju oraz analiza struktury zatrudnienia;
- w obszarze upowszechnienia wiedzy, kształtowania świadomości i promowania korzyści związanych z ZR: kampanie, inicjatywy promujące;
- w obszarze współpracy z innymi podmiotami na rzecz ZR (uczelnie, organizacje pozarządowe, media, administracja publiczna);
- w obszarze monitoringu i ewaluacji: kontrolowanie wpływu realizacji strategii zarządzania różnorodnością na organizację, wprowadzenie procedur i rozwiązań, które będą potwierdzeniem konsekwentnej realizacji strategii zarządzania różnorodnością.

### 6.3. Plan działań zmierzających do realizacji celów

#### 6.3.1. Plan wdrożenia

Tworząc plan wdrażania programu ZR należy uwzględnić cele, działania, budżet, harmonogram. Ustalając harmonogram dobrze podzielić wdrożenie programu na poszczególne etapy. Przed przystąpieniem do wdrożenia należy przygotować ramy komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Przy planowaniu szczegółowych działań związanych z wdrażaniem strategii ZR na Dolnym Śląsku, przedstawiciele Partnerstwa Regionalnego zaproponowali szereg konkretnych rozwiązań związanych z włączaniem ZR do organizacji, przede wszystkim dotyczących procesu rekrutacji i wyrównywania szans funkcjonowania w instytucjach kobiet pracujących na kluczowych stanowiskach, szczególnie w obszarze rozwoju zawodowego i równego dostępu do awansów, a także wykorzystania narzędzi umożliwiających godzenie życia prywatnego i zawodowego.





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

Przy przeglądaniu listy narzędzi ZW zwrócili jednocześnie uwagę, że zaproponowana lista możliwych rozwiązań jest długa, ponieważ zawiera działania już stosowane przez wiele instytucji; należy więc traktować ją jako menu, z którego należy wybrać do wdrożenia tylko takie działania, które są dobrze dostosowane do potrzeb danej organizacji. Ponadto lista zawiera działania stosowane przez organizacje, które różnią się między sobą pod wieloma względami (np. wielkość zatrudnienia, rodzaj działalności, strategia HR, sektor). Dlatego wybierając konkretne działania do wdrożenia należy się upewnić, że są dobrze dostosowane do specyfiki konkretnej instytucji. W sposób szczegółowy przedstawiciele Partnerstwa Regionalnego zaproponowani w zakresie rekrutacji:

- sformułowanie ogłoszenia o pracę w sposób nie sugerujący dyskryminowania kandydatów ze względu na określone wyznaczniki różnorodności (np. wiek, płeć, (nie)pełnosprawność) lub sugerujący brak takiej dyskryminacji;
- umieszczenie w ogłoszeniach o pracę i/lub materiałach prezentujących firmę informacji na temat zróżnicowanego profilu pracowników;
- dostosowanie formy materiałów rekrutacyjnych (np. języka, grafiki, wielkości tekstu) do zróżnicowanego grona odbiorców, np. unikanie sformułowań kojarzących się z osobami w pewnym wieku czy określonego nazewnictwa (męskie formy określające stanowiska i funkcje);
- zamieszczanie ogłoszeń o pracę w mediach docierających do zróżnicowanego grona osób;
- współpraca z lokalnymi biurami pośrednictwa pracy, które są w stanie zagwarantować brak dyskryminacji w procesie rekrutacji, w tym informowanie agencji o oczekiwaniu niedyskryminowania kandydatów wynikającym z polityki firmy oraz sprawdzanie pod tym kątem ogłoszeń przed ich publikacją;
- zaangażowanie do selekcji kandydatów więcej niż jednej osoby, najlepiej o różnym profilu, dzięki temu ocena powinna być bardziej obiektywna;
- ocenianie kandydatów wyłącznie w oparciu o ich kompetencje i doświadczenie zawodowe; aby ocena była jak najbardziej obiektywna, warto opracować profil kompetencyjny stanowiska i macierze kompetencji kandydatów, a następnie poprzez ich porównanie



BIURA PROJEKTU





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

stwierdzić, czy kompetencje kandydata w pełni odpowiadają wymaganiom na danym stanowisku;

- monitorowanie procesu rekrutacji i selekcji w celu oceny skutków wdrożenia narzędzi ZR; monitoring powinien polegać na regularnym porównywaniu struktury osób kandydujących do pracy, przyjmowanych do pracy, pracujących w danej instytucji, pracujących na lokalnym rynku pracy.

W sposób szczegółowy przedstawiciele Partnerstwa Regionalnego zaproponowani w zakresie wyrównywania szans funkcjonowania w instytucjach kobiet pracujących na kluczowych stanowiskach, szczególnie w obszarze rozwoju zawodowego i równego dostępu do awansów, poniższe rozwiązania:

- zniesienie granic w dostępie do szkoleń i innych form kształcenia organizowanych przez pracodawcę;
- motywowanie pracowników do kształcenia się niezależnie od cech stanowiących o różnorodnym profilu instytucji;
- monitorowanie statusu edukacyjnego (w tym udziału w szkoleniach) i zasobu kompetencji pracowników;
- stworzenie programu szkoleń dostosowanego do indywidualnej ścieżki rozwoju zawodowego pracownika;
- regularnie prowadzone analizy porównawcze potrzeb kompetencyjnych organizacji i kompetencji pracowników oraz dostosowanie tematyki szkoleń do stwierdzonych deficytów;
- dostosowanie metod, miejsca i czasu szkolenia do potrzeb pracowników;
- dostosowanie tematyki szkoleń do bieżących i przyszłych potrzeb kompetencyjnych pracowników, ich statusu edukacyjnego i potencjału;
- dostosowanie metod i sposobu organizacji szkolenia do specyficznych potrzeb organizacji;
- wprowadzenie efektywnego systemu informowania pracowników o oferowanych przez organizację szkoleniach;
- określanie ambicji zawodowych pracowników i w miarę możliwości uwzględnianie ich przy planowaniu ścieżki rozwoju kariery zawodowej (oraz wyznaczaniu celów pośrednich na tej



**BIURA PROJEKTU**





ścieżce);

- dostosowywanie ścieżki rozwoju kariery zawodowej do specyfiki poszczególnych grup zawodowych;
- informowanie wszystkich pracowników o możliwościach awansu;
- uzależnianie decyzji o awansie pracownika od jego kompetencji i wydajności pracy a nie od wieku, czy stażu pracy;
- uzależnienie wysokości wynagrodzenia nie od stażu, tylko od wydajności pracy;
- proces awansowania pracowników powinien być przejrzysty a informacja o nim powinna być dostępna dla wszystkich pracowników; każdy pracownik powinien znać możliwe ścieżki awansu zawodowego i wiedzieć według jakich kryteriów będą oceniane jego kompetencje i wydajność pracy w przypadku rozpatrywania jego kandydatury do awansu; tym samym powinien wiedzieć, jaką wiedzę i umiejętności powinien zdobyć, aby mieć szansę na awans.

W sposób szczegółowy przedstawiciele Partnerstwa Regionalnego zaproponowali również w zakresie wykorzystania narzędzi umożliwiających godzenie życia prywatnego i zawodowego rozwiązania przede wszystkim związane z uelastycznieniem czasu pracy. Celem działań uelastyczniających czas pracy jest ustalenie takich godzin pracy, które zapewnią większą efektywność pracowników oraz jednocześnie pozwolą godzić pracę zawodową z życiem osobistym (ang. *work-life balance*), np. nauką, opieką nad dziećmi i/lub osobami starszymi. Zaoferowanie przez pracodawcę elastycznych form zatrudnienia może więc mieć kluczowe znaczenie dla utrzymania tych osób w zatrudnieniu. W tym celu pracownikowi można proponować formy zatrudnienia, w których dochodzi do łączenia pracy wykonywanej w firmie i w domu (telepraca) albo przeniesienia wszystkich wykonywanych zadań do domu pracownika (jeśli charakter pracy na to pozwala). Członkowie PR zaproponowali zastosowanie następujących narzędzi uelastyczniających zatrudnienie:

- nie uzależnianie zatrudniania w formach elastycznych od różnego statusu pracownika, tylko od jego indywidualnych potrzeb;
- branie pod uwagę zarówno potrzeb pracownika, jak i instytucji przy podejmowaniu decyzji dotyczącej uelastycznienia czasu pracy (spełnienie prośby pracownika musi się opłacać);





- ustalenie listy akceptowalnych dla instytucji rozwiązań uelastyczniających czas pracy, które mogą zostać zaproponowane pracownikom w różnym wieku, np. praca zmianowa, praca w niepełnym wymiarze czasu, praca na czas określony, praca sezonowa, praca w domu, urlop bezpłatny;
- poinformowanie pracowników oraz kandydatów do pracy o dostępnych rozwiązaniach uelastyczniających czas pracy.

### 6.3.2. Plan komunikacji

Plan komunikacji, który obejmuje zakres, metody oraz harmonogram komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, w dużym stopniu decyduje o sukcesie (lub jego braku) w osiągnięciu celów strategicznych ZR.

W zakresie komunikacji wewnętrznej wdrażanie strategii ZR należy rozpocząć od oficjalnej komunikacji, informującej pracowników o genezie i celach działań, planowanych inicjatywach oraz możliwości zaangażowania się w projekt wdrażania ZR. Autorem tego komunikatu powinien być zarząd organizacji. Kolejne działania w zakresie komunikacji wewnętrznej powinny umożliwiać pracownikom otrzymywanie bieżących i szczegółowych informacji oraz zakładać interaktywność relacji (np. wyrażanie opinii i sugestii podczas zebrań pracowników z ich bezpośrednimi przełożonymi oraz rozmowy indywidualne). Zespół wdrażający ZR powinien również uwzględnić w procesie komunikacji wewnętrznej takie możliwości jak:

- newsletter tematyczny;
- przesłanie informacji na temat faktu wdrożenia programu ZR do mediów i innych interesariuszy.
- spotkania tematyczne (szkolenia, warsztaty związane z ZR);
- Intranet;
- pocztę elektroniczną;
- biuletyn;
- stronę www;



#### BIURA PROJEKTU





- publikacje.

W zakresie komunikacji zewnętrznej niezwykle istotny jest efekt synergii generowany dzięki partnerstwu międzysektorowemu realizowanemu pomiędzy organizacją wdrażającą ZR a innymi podmiotami na scenie lokalnej (media, organizacje pozarządowe, instytucje rynku pracy, jst, inne organizacje o podobnym profilu). Partnerstwo jest formą trwałej, efektywnej, ukierunkowanej na cele i transfer wiedzy współpracy, w której podmioty nawzajem się wzbogacają, otwierając na bogactwo doświadczeń innych i na odmienne sposoby myślenia. Jak pokazują doświadczenia wielu krajów Unii Europejskiej lokalne partnerstwa odgrywają podwójną rolę na rynku pracy. Kreują warunki sprzyjające rozwojowi przedsiębiorczości, poprzez troskę o to, aby lokalni pracodawcy mieli pracowników o kwalifikacjach odpowiadającym ich wymogom. Z drugiej strony partnerstwa działają także z myślą o osobach, czy całych środowiskach, które mają największe problemy w funkcjonowaniu na rynku pracy, czyli na przykład pozostających na długoterminowym bezrobociu i osobach o niskich kwalifikacjach. Partnerstwa tworzą programy służące zwiększeniu stopnia ich zatrudnialności i poprawie ich adaptacyjności na rynku pracy. Takie podejście jest zgodne z przyjętą Europejską Strategią Zatrudnienia. Partnerstwo pozwala na wykorzystanie narzędzi komunikacji wewnętrznej partnerów, uruchomienie wspólnych zasobów na rzecz kampanii społecznych dotyczących ZR, a tym samym bardziej efektywne i skuteczne gospodarowanie nimi.

### 6.3.3. Zespół wdrażający strategię ZR

Korzystnym rozwiązaniem jest powołanie zespołu, którego zadaniem będzie podejmowanie działań związanych z wdrożeniem strategii ZR. W składzie zespołu – składającego się z 3-5 osób o zróżnicowanym profilu ze względu na płeć, wiek oraz działy firmy - powinien pracować przedstawiciel kadry kierowniczej instytucji, osoba z działu HR i osoba odpowiedzialna za zarządzanie różnorodnością. Zespół powinien mieć ściśle określone kompetencje oraz możliwość ich realizacji (dysponowanie zasobami, w tym podejmowanie decyzji).





## 7. Zasady monitoringu i ewaluacji wdrażanie strategii ZR na Dolnym Śląsku

W zakresie monitoringu i ewaluacji niezwykle istotna jest ewaluacja *ex-ante* (na wstępie, przed rozpoczęciem), podczas której należy dokonać oceny dotychczasowych procedur zarządzania ludźmi w organizacji (przegląd dokumentów firmowych, zbadanie polityk i praktyk) oraz przyjrzeć się danym dotyczącym kadry pracowniczej (procentowy udział kobiet, osób niepełnosprawnych, fluktuacja pracowników, ilość zwolnień lekarskich itp.). Należy również określić mocne i słabe strony organizacji w zakresie ZR, a w oparciu o nie stwierdzić szanse i ryzyka, a następnie sformułować rekomendacje i priorytety. Na tej podstawie warto też określić bariery wewnętrzne i zewnętrzne związane z wprowadzeniem zarządzania różnorodnością, co pozwoli określić motywy biznesowe wdrożenia zarządzania różnorodnością. Wynikające z nich propozycje należy poddać ocenie pod kątem możliwości ich wdrożenia w odniesieniu do:

- misji, wizji i strategii biznesowej firmy, strategii odpowiedzialności społecznej (CSR);
- strategii rozwoju zasobów ludzkich;
- kultury organizacyjnej;
- struktury organizacji;
- wielkości firmy.

Należy oszacować koszty wprowadzenia rekomendowanych rozwiązań, a następnie określić czy firma jest gotowa ponieść te koszty, przy czym należy pamiętać, że nie chodzi tylko o koszty finansowe, ale również te związane z zaangażowaniem czasu pracy pracowników, środków trwałych, narzędzi komunikacyjnych.

Efekty stosowania narzędzi z obszaru zarządzania różnorodnością monitorowane są na ogół tylko w większych organizacjach. Monitoring działań szczegółowych polega przede wszystkim na:

- analizowaniu zmian struktury osób aplikujących, osób przyjmowanych do pracy oraz osób nie przyjmowanych do pracy;
- analizowaniu wpływu zmian w polityce rekrutacyjnej na odsetek osób przyjmowanych do pracy, które decydują się na stałe zatrudnienie;



### BIURA PROJEKTU





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

- monitorowaniu zmian legislacyjnych i poszukiwaniu w nich szansy na udoskonalenie procedur rekrutacyjnych, mogących przynieść instytucji korzyści ekonomiczne;
- organizowaniu cyklicznych spotkań zespołu wdrażającego, podczas których dokonuje się oceny dotychczasowych postępów prac i planowania lub korekty kolejnych działań.

W procesie monitoringu i ewaluacji można stosować podejście opierające się na wykorzystaniu niżej wymienionych technik zbierania i analizy danych:

- analiza i wykorzystanie danych administracyjnych;
- ustrukturyzowane pogłębione wywiady indywidualne;
- badanie beneficjentów (zogniskowane wywiady grupowe, papierowe wywiady ankietowe);
- metoda współuczestnictwa;
- techniki obserwacyjne.

Szczególne znaczenie dla oceny i poprawy jakości wdrażania ZR w organizacjach ma ewaluacja *ex-post* (kończąca), która stanowi systematyczną i obiektywną ocenę zakończonego projektu, programu lub polityki w kontekście ich zaplanowania, wdrożenia i osiągniętych rezultatów. Jej celem jest określenie rzeczywistych efektów oraz uzasadnienie interwencji w danej formie. Ma ona za zadanie m.in.: ocenić stopień realizacji założonych celów, produktów, rezultatów; określić, czy cele i priorytety interwencji do końca zachowały swoją adekwatność w stosunku do pierwotnie postawionych problemów; ocenić oddziaływanie przedsięwzięcia i trwałość jego osiągnięć; postawić diagnozę efektów (oczekiwanych i nieoczekiwanych); zidentyfikować mocne i słabe strony interwencji; wskazać kierunki rozwoju i modyfikacji przyszłych interwencji.

Specyfika ewaluacji *ex - post* polega na:

- łączeniu empirii (badanie projektu i zjawisk pojawiających się jako jego konsekwencje) z charakterem normatywnym (ocenie struktury działań, ich logiki, ich wartości);
- utylitaryzmie (ewaluacja ma wspomagać konkretnych odbiorców w konkretnej sytuacji, wywołać pozytywne zmiany i poprawiać jakość tak bieżącej, jak i przyszłych, analogicznych interwencji);





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

- interaktywności i negocjacyjnym podejściu do procesu badania, będącego jednocześnie procesem uczenia się;
- ograniczonej sile wpływu (zależna od chęci przyswajania wiedzy przez instytucje zlecające badanie i ich gotowości do zmian i reform)<sup>15</sup>.

W praktyce ewaluacja *ex-post*:

- zawiera badanie i ocenę wykorzystania zasobów z perspektywy skuteczności interwencji;
- obejmuje badanie i ocenę *post factum* funkcjonowania systemu wdrażania interwencji (skuteczność instytucjonalna);
- bada i przedstawia ocenę użyteczności rzeczywistych efektów – rezultatów i oddziaływania pomocy (w tym efektów ubocznych, tak pozytywnych, jak i negatywnych);
- identyfikuje czynniki, które przyczyniły się do sukcesu lub niepowodzenia danej interwencji;
- formułuje rekomendacje, które mogą być przenoszone na inne, analogiczne interwencje, identyfikuje najlepsze praktyki.
- formułuje wnioski dotyczące polityki w zakresie spójności gospodarczej i społecznej.

Ewaluacja *ex-post* pozwala odpowiedzieć na następujące pytania:

- Czy cele interwencji zostały osiągnięte?
- Jak silny był wpływ czynników zewnętrznych?
- Jakie były sukcesy interwencji? Jakie problemy napotkano?
- Czy wybrane instrumenty i rozwiązania pomocy okazały się odpowiednie?
- Czy podobne efekty można osiągnąć przy wykorzystaniu innych instrumentów?
- Czy system zarządzania i wdrażania był skuteczny?
- Czy instytucje poprawnie wypełniły przypisane im role?
- Czy interwencja spełniła oczekiwania adresatów?
- Czy przyczyniła się do rozwiązania adresowanych problemów?

<sup>15</sup> A. Haber (red.), *Ewaluacja ex-post. Teoria i praktyka badawcza*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007, s.27.





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

- Czy efekty były korzystne dla różnych grup odbiorców?
- Czy pojawiły się pozytywne lub negatywne efekty uboczne?

W literaturze teoretycznej zauważa się zasadniczo 5 głównych funkcji ewaluacji<sup>16</sup>:

Poprawianie planowania oznacza:

- zagwarantowanie racjonalnego uzasadnienia dla danej interwencji po przez zweryfikowanie jego spójności zewnętrznej, przystawalności celów do potrzeb i problemów;
- zapewnienie wydajnej, racjonalnej i skutecznej alokacji zasobów poprzez zweryfikowanie logiki interwencji, racjonalności wyznaczonych celów, spójności zewnętrznej planowanej strategii.

Poprawa wdrażania i kontrola jakości obejmuje:

- poprawienie istniejącej struktury, procedur i procesu zarządzania interwencją publiczną;
- minimalizowanie negatywnych efektów ubocznych zarządzania opartego na wynikach;
- podnoszenie efektywności dostarczania działań poprzez weryfikowanie, na ile interwencja realizuje zakładane cele, jaka jest jakość produktów.

Wzmocnienie odpowiedzialności to:

- informowanie szerszej opinii publicznej o skuteczności działań publicznych – na ile cele zostały osiągnięte, czy pojawiły się dodatkowe efekty;
- informowanie szerszej opinii publicznej o wydajności podjętych działań – jak efektywnie użyto przypisanych zasobów publicznych.

Wspieranie procesów uczenia się oznacza:

- wyjaśnianie czynników i procesów warunkujących działania, ich sukces lub porażkę (w tym także czynników ubocznych);
- weryfikowanie teorii leżących u podstaw danych polityk, programów, projektów;
- wyciąganie wniosków dla innych programów i projektów, promowanie dobrych wzorców;

<sup>16</sup> Tamże, s. 20.





- budowanie zdolności ewaluacyjnych.

Wzmacnianie partnerstwa i poczucia współwłasności obejmuje:

- wzmacnianie powiązań, relacji, współpracy, interakcji między uczestnikami danej inicjatywy;
- aktywizowanie interesariuszy – włączanie ich w działania interwencji, dyskusję nad jej oceną i kierunkami rozwoju;
- uprawnianie interesariuszy – włączanie we współdecydowanie tych grup, które były marginalizowane (*empowerment*).

## 8. Wnioski i rekomendacje

Na podstawie zgromadzonego materiału (warsztaty tematyczne dla poszczególnych partnerstw lokalnych, warsztaty strategiczne na poziomie lokalnym i regionalnym, udział w konferencji, opinie wyrażone w ankietach, komunikaty formalne i nieformalne) można sformułować następujące wnioski i rekomendacje istotne dla praktyki wdrażania strategii ZR na Dolnym Śląsku:

- poziom działań w zakresie promocji i realizacji polityki różnorodności na Dolnym Śląsku jest stosunkowo niski, co jest porównywalne z innymi regionami w kraju, jednakże na podstawie trendów w otoczeniu organizacji oraz zaangażowania członków Partnerstwa Regionalnego można prognozować, że kwestie przeciwdziałania dyskryminacji oraz różnorodności będą nabierały znaczenia;
- przedstawiciele Partnerstwa Regionalnego wyrażają przekonanie o pozytywnym wpływie inicjatyw dotyczących różnorodności na działalność firm oraz ich pozycję rynkową;
- stwierdzona została potrzeba dalszego rozwoju polityki i praktyk w zakresie różnorodności oraz rozwiązania problemu niedoboru informacji i niskiego poziomu świadomości oraz specjalistycznej wiedzy w zakresie zagadnień związanych z różnorodnością;
- oczekiwaniem jest, aby źródło informacji dotyczące zarządzania różnorodnością stanowiły





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

organizacje pracodawców oraz administracja publiczna;

- oczekiwaniem jest również, aby organizacje pracodawców odgrywały kluczową rolę w rozpowszechnianiu dobrych praktyk i stanowiły ważny element partnerstwa międzysektorowego;
- tendencje na rynku pracy w regionie będą sprzyjały poszukiwaniu i wdrażaniu innowacyjnych koncepcji zarządzania, co oznacza, że zarządzanie różnorodnością będzie zyskiwać na znaczeniu;
- wdrażanie strategii ZR powinno być prowadzone zgodnie z metodyką zarządzania projektami, aby można było prowadzić wdrożenie zgodnie z ustalonymi celami, budżetem i harmonogramem;
- stworzyć forum wymiany informacji doświadczenia na temat strategii ZR i wdrożenia ZR w organizacjach wskazując dobre rozwiązania w zakresie zatrudnienia kobiet 50+ i 20+;
- pozyskać ekspertów zewnętrznych, autorytety życia publicznego posiadających kompetencje w tym zakresie;
- nawiązać współpracę z urzędami pracy w celu dostosowania polityki szkoleniowej do ZR ze szczególnym uwzględnieniem polityki zatrudnienia kobiet 50+ i 20+;
- bez upowszechniania i promowania idei różnorodności trudno będzie pozyskać kluczowych sojuszników i potencjalnych odbiorców działań związanych z ZR; w związku z powyższym niezbędna jest kontynuacja inicjatyw podejmowanych przez Partnerstwo Regionalne w ramach projektu „Zainwestuj w różnorodność”, jak i dotarcie do instytucji, które mogą być potencjalnie zainteresowane tą kwestią. Warto przyjąć i praktykować międzynarodowe rozwiązania funkcjonujące w tym wymiarze (np. niemiecka *Karta Różnorodności*);
- rozpowszechnianie i promocja *Dolnośląskiej Deklaracji na Rzecz Różnorodności* w szerszym gronie odbiorców (3 sektory);
- w dalszym ciągu należy podnosić poziom wiedzy i specjalizacji osób zajmujących się wdrażaniem innowacyjnych koncepcji zarządzania w organizacjach (szkolenia, warsztaty, studia podyplomowe, konferencje).



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

## Literatura:

*Dolnośląska Strategia Innowacji*, Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, Wrocław 2005.

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

Gardenswartz L, A. Rowe, *Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity*, Mc Graw Hill, Nowy Jork 1994.

Griffin R.W. *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.

Haber A. (red.), *Ewaluacja ex-post. Teoria i praktyka badawcza*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007.

Hollanders H., *2006 European Regional Innovation Scoreboard*, MERIT – Maastricht Economic and Social Research and Training Centre on Innovation and Technology, Maastricht 2007.

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/equal/products/sup/pro-126-2.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/equal/products/sup/pro-126-2.pdf) z dn.10.03.2011.

Kapuściński R., *Ten Inny*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2006.

*Różnorodność w firmach – dobre praktyki w miejscu pracy. Podstawowe prawa i przeciwdziałanie dyskryminacji*, Komisja Europejska, Bruksela 2005.

Rubin J., *Strategia zarządzania różnorodnością opracowana na potrzeby partnerstwa wrocławskiego związanego w ramach projektu „Zainwestuj w różnorodność”*, Wrocław 2011 (materiał

45



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](http://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 o/Wrocław 05 1090 1522 0000 0001 0993 2882



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

---

niepublikowany).

*Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego do 2020 roku*, Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, Wrocław 2005.

*The Business Case for Diversity: Good Practices in Workplace*, Komisja Europejska, Bruksela 2005.

Thomas D.A., Ely R.J., *Making Differences Matter*, Harvard Business Review, September-October 1996.



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](http://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 o/Wrocław 05 1090 1522 0000 0001 0993 2882