



STRATEGIA WDRAŻANIA PROJEKTU INNOWACYJNEGO TESTUJĄCEGO

Temat innowacyjny:

Analiza, testowanie nowych metod zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwie

Nazwa projektodawcy:

Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan, Agencja Rozwoju Innowacji S.A.

Tytuł projektu:

Diversity Index

Numer umowy o dofinansowanie:

UDA-POKL.02.01.02-00-036/10

I UZASADNIENIE

Wyniki dotychczasowych badań i analiz:

Na zachodzie Europy od lat funkcjonuje biznesowa koncepcja zarządzania różnorodnością (ZR) z ang. Diversity Management (DM). Celem ZR jest świadome wykorzystanie zróżnicowanego potencjału wszystkich pracowników organizacji zróżnicowanych pod względem wieku, płci, (nie)pełnosprawności, narodowości, religii, co umożliwia osiągnięcie konkretnych i wymiernych korzyści: 1. Dogodne środowisko pracy wpływa na zadowolenie pracownika, jego motywację i efektywność, wzrasta tym samym efektywność całej organizacji oraz maleją koszty związane z fluktuacją kadr. 2. Pracownicy z różnorodnym doświadczeniem zarówno zawodowym jak i życiowym wnoszą do organizacji odmienny punkt widzenia, kreatywność i innowacyjność. Umożliwia to dotarcie firmy do szerszej grupy konsumentów, wypracowanie innowacyjnych rozwiązań produktowych czy usługowych, lepiej odpowiadających ich potrzebom. 3. Eliminacja dyskryminacji („Różnorodność–źródło efektywności i innowacji”, M. Roszkowska-Śliż). Koncepcja ta jest przełomem w działaniach związanych z CSR w połączeniu z realiami działalnością firm i organizacji. W Polsce dopiero obecność międzyn. korporacji, członkostwo w UE i zdecydowany spadek bezrobocia w 06 r. spowodowały przełom w rozwoju działań z zakresu ZR. Pojawiła się wówczas konieczność sięgania do nowych, pomijanych basenów rekrutacyjnych, zmiany kultury organizacyjnej na umożliwiającą efektywną pracę różnorodnych zespołów (za:Raport.Zarządzanie



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



lewiatan



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



projektu dostępna na stronie www.diversityindex.pl Zanim wprowadzanie zmian stanie się koniecznością, firmy mogą przygotowując się do tego, co nieuchronne już teraz optymalizować wykorzystanie potencjału i zasobu jaki mają w firmie lub też właściwie go uzupełniać poprzez wprowadzanie do zespołów osób z grup niedoreprezentowanych. Na tym etapie stanowić to będzie przewagę konkurencyjną.

Przyczyny istniejących problemów:

Obecnie jedną z głównych barier jest brak narzędzi ZR dostosowanych do polskich realiów. Kluczową funkcję w modelu ZR pełni audyt, czyli badanie firmy i jej zachowań, który jest dobrym narzędziem diagnostycznym, pozwalającym ustalić deficyty i kierunki rozwoju. Najpopularniejsze obecnie badania realizowane w firmach to: badanie poziomu satysfakcji pracowników, kultury org. jakości zarządzania. Audyt polityki równości jest novum w praktyce polskiej- wskaźnik Gender Index (dalej GI). Brak jednak kompleksowego narzędzi służącego do analizy firmy pod kątem ZR. Firmy zainteresowane wdrożeniem polityki różnorodności nie wiedzą, w jaki sposób ocenić swoją firmę, jakie działania proróżnorodnościowe dobrać by były spójne ze strategią firmy, profilem klientów, oczekiwaniami interesariuszy. Większość firm, które zaczęły podejmować działania w obszarze ZR, wprowadza jedynie elementy ZR- np. specjalne programy skierowane do kobiet (firma Accenture, proj. Kobiety Akcent), osób niepełnosprawnych czy osób po 45 r.ż. Aby działania te w pełni wpisywały się koncepcję ZR oraz przynosiły korzyść zarówno grupom mniejszościowym, jak i samym firmom muszą wynikać z przeprowadzonej analizy różnorodności całej organizacji.

Na świecie istnieją opracowane narzędzia-wskaźniki różnorodności np. Canada's Best Diversity Employers, Catalyst Award, Total E-quality. Niezbędne jest zatem opracowanie podstawowego elementu modelu ZR w firmach-narzędzia audytu różnorodności dostosowanego do realiów działalności polskich firm.

Zagadnienie ZR jest ściśle związane z kwestią płci. Sytuacja zawodowa kobiet na polskim rynku pracy jest w dużej mierze determinowana przez podział ról rodzicielskich oraz stereotypy. Wg Roya Adlera z Pepperdine University w USA obecność kobiet na stanowiskach kierown. zwiększa rentowność firmy, gdyż kobiety z odmiennym punktem widzenia potrafią wnieść do zespołów różnorodne doświadczenia, a tym samym przyczyniają się do zwiększenia jakości podejmowanych decyzji oraz umożliwiają dotarcie do różnorodnej grupy klientów. Jak wskazują badania, udział kobiet na stanowiskach kierowniczych wynosi w Polsce jedynie 20-30%, co spowodowane jest m.in. brakiem dostępności instytucjonalnych rozwiązań ułatwiających łączenie kariery zawodowej oraz macierzyństwa (żłobki, przedszkola), relatywnie rzadkie korzystanie z elastycznych form pracy, silnie zakorzenione w pracodawcach, ale także w samych kobietach stereotypy. Mamy zatem do czynienia z



utratą potencjału pracowników, jak i firm. Tymczasem badania wskazują jednoznacznie, że firmy o zróżnicowanych zarządach pod względem płci są bardziej rentowne oraz lepiej znoszą kryzys – kobiety wnoszą do procesu podejmowania decyzji nową jakość, nie są aż tak bardzo jak mężczyźni nastawione na rywalizację, podejmują mniej ryzykowne, a bardziej przemyślane decyzje – wszystkie te czynniki mają wpływ na stabilność funkcjonowania firmy. Zmiany z dotychczasowej sytuacji będą wymuszane m.in. przez rozwiązania prawne. Już teraz na mocy rezolucji Parlamentu Europejskiego wszystkie europejskie spółki giełdowe są zachęcane do zwiększania udziału kobiet w zarządach do końca 2015 roku do 30%, a do 2020 do 40%. Jeśli działania dobrowolne nie doprowadzą właściwych zmian, firmy czeka konieczność wynikająca z wprowadzenia twardego prawa (<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/11/124&format=HTML&aged=1&language=PL&guiLanguage=en>). Komisja Europejska uzasadnia takie działania m.in. wynikami badania Goldman Sachs, które wykazało, że usunięcie nierówności płci w biznesie pozwoliłoby na zwiększenie produktu krajowego brutto o 9 %. Mity związane z obawami związanymi z takimi rozwiązaniami obalają specjaliści (<http://sukcespisanyszminka.pl/newsy/item/2941-kobiety-w-zarzadach-czyli-kwoty-i-biznes?tmpl=component&print=1>) Polska należy do grupy krajów o najniższej aktywności zawodowej kobiet, wysokich różnicach zarobków kobiet i mężczyzn zajmujących stanowiska o podobnej wartości (11%-30%-vide raporty płacowe Sedlak&Sedlak). Polki awansują rzadziej niż Polacy i osiągają niższe wynagrodzenia nawet na stanowiskach CEO. W zarządach spółek giełdowych udział kobiety tylko 2 %. Powyższe dane wskazują, jak wiele jest jeszcze do zrobienia w obszarze wyrównywania szans kobiet i mężczyzn na rynku pracy. Nie lepiej wyglądają statystyki dotyczące innych grup defaworyzowanych na rynku pracy, chociaż niepełnosprawnych, co potwierdziły przeprowadzone w ramach projektu Diversity Index badania.

II CEL WPROWADZENIA INNOWACJI

Cel główny projektu to: wypracowanie, przetestowanie i upowszechnienie kompleksowego narzędzia analizy ZR w p-stwie dostosowanego do warunków działania polskich p-stw - wskaźnika Diversity Index (DI) w okresie 06.2011-05.2014 (zgodny z wnioskiem)

Cele szczegółowe:

1. Zdiagnozowanie polskich p-stw w zakresie stosowania diversity management (obszary w których zarządzanie różnorodnością funkcjonuje, a w których nie, określenie wymiarów różnorodności);



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



lewiatan



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



III. OPIS INNOWACJI, W TYM PRODUKTU FINALNEGO

Wskaźnik Diversity Index jest instrumentem analizy nieistniejącym na polskim rynku.

Wymiary innowacyjności:

Wymiar problemu: typ znany problem-brak narzędzi. Tematyka zarządzania jest aktywna w Polsce od połowy lat 90-tych. Temat ten zajmuje coraz więcej miejsca w publikacjach, konferencjach w środowisku naukowym. Przedsiębiorstwa zaczynają wykazywać zainteresowanie tematyką ZR, wiedza nt. zarządzania różnorodnością wśród przedsiębiorców jest bardzo mała (szczegółowy opis w części I Strategii). Ponadto brak narzędzi zarządzania różnorodnością dostosowanych do polskich warunków. W ramach proj. opracowane będzie innowacyjne narzędzie-wskaźnik DI, które może stać się podstawą do diagnozowania organizacji pod kątem stosowania strategii zarządzania różnorodnością oraz jej wprowadzania/rozwijania w organizacji.

Projekt nastawiony jest na wytworzenie nowego instrumentu z zakresu zarządzania różnorodnością. Projektodawcy dokonali analizy wskaźników ZR funkcjonujących w innych krajach. Wyniki przeprowadzonej analizy były inspiracją i cenną wskazówką do opracowania wskaźnika Diversity Index. Nie jest jednak możliwa adaptacja rozwiązań stosowanych w innych krajach ze względu na różnice prawne, kulturowe oraz stopień zróżnicowania społeczeństw.

Grupy docelowe:

UŻYTKOWNICY:

- wymiar docelowy: polskie firmy, które dzięki użyciu narzędzia Diversity Index będą w stanie diagnozować i w pełni wykorzystywać potencjał różnorodności. Narzędzie będzie skierowane do małych, średnich, jak i dużych przedsiębiorstw, min. 1500 użytkowników
- wymiar upowszechniania: min. 150 przedsiębiorstw biorących udział w II edycjach barometru

ODBIORCY:

- wymiar docelowy: pracownicy małych, średnich i dużych przedsiębiorstw, głównie z grup defaworyzowanych na rynku pracy: kobiety, osoby niepełnosprawne, odmiennej narodowości, których potencjał będzie w pełni wykorzystywany oraz wpłynie na wzrost motywacji, efektywność pracowników dzięki funkcjonującej w polskich przedsiębiorstwach polityce zarządzania różnorodnością



- zainteresowanie przedsiębiorców tematyką zarządzania różnorodnością wsparte kampaniami promocyjnymi (przekaz biznesowy, uzmysłowienie korzyści stosowania ZR) oraz działaniami włączającymi produkt do głównego nurtu polityki
- dostosowanie narzędzia finalnego do realiów funkcjonowania przedsiębiorstw: przełożenia modelu na język biznesu, sformułowania pytań i wygenerowanych wyników zrozumiałych nie tylko dla ekspertów
- dalsze wsparcie przedsiębiorców w stosowaniu praktyk zarządzania różnorodnością- kolejny etap po zdiagnozowaniu organizacji- podręcznik użytkownika, program szkoleń
- wymagane zasoby techniczne: komputer z połączeniem do Internetu

Zakładane efekty stosowania innowacji:

Zaproponowane narzędzie – wskaźnik zarządzania różnorodnością jest narzędziem pionierskim. Podobny wskaźnik, narzędzie do audytu polskich przedsiębiorstw pod kątem praktyk zarządzania różnorodnością nie istnieje. Zakłada się, że poprzez zastosowanie wskaźnika Diversity Index działania podejmowane w zakresie ZR przez przedsiębiorstwa będą bardziej przemyślane, systemowe wobec organizacji, co w sposób istotny wpłynie na ich efektywność. Dodatkowo konieczność wprowadzanie rozwiązań z zakresu zarządzania różnorodnością- utrzymywanie pracowników 50+ w miejscu pracy, czerpania z potencjału kobiet i osób innych narodowości w świetle prognoz demograficznych oraz zmian w zakresie metodyk zarządzania personelem staje się koniecznością. Firmy, które nie będą z wyprzedzeniem reagować na zmiany staną za kilka lat przed realnym problemem braku kadry oraz puli talentów wewnątrz organizacji. Koszty zastosowania narzędzia Diversity Index będą znikome (czas pracy osób zaangażowanych w wypełnienie ankiety). Narzędzie będzie miało formę programu do samooceny. Przeprowadzenie badania i analiza wyników nie będą wymagały wsparcia konsultantów zewnętrznych- ograniczenie wydatków dla przedsiębiorcy- co w sposób istotny wpłynie na podejmowanie działań z zakresu ZR także MŚP. Samo wprowadzenie/wzmocnienie praktyk z zakresu zarządzania różnorodnością wymaga świadomej decyzji dotyczącej wprowadzania programów z zakresu zarządzania różnorodnością generujących koszty. Zgodnie jednak z wynikami badań – polityka odpowiedzialnego zarządzania pracownikami i budowa różnorodnego zespołu pracowniczego przynosi korzyści (mniejsza fluktuacja, większe zaangażowanie pracowników, generowanie innowacyjnych pomysłów).

Efektom zastosowania narzędzia (efektom wprowadzenia innowacji) będzie analiza przedsiębiorstwa pod kątem zarządzania różnorodnością oraz informacja zwrotna do uzyskiwanych wyników w poszczególnych obszarach/raport podsumowujący uzyskany wynik, który będzie stanowił diagnozę bieżącej sytuacji i pomoże zaplanować działania w przyszłości.



Produktem finalnym podlegającym upowszechnieniu jest wskaźnik Diversity Index. Dodatkowo jako narzędzia upowszechniające i ułatwiające promocję tematu zarządzania różnorodnością oraz wypracowanego produktu innowacyjnego na etapie testowania i upowszechniania przygotowane zostaną: narzędzie informatyczne wspierające korzystanie ze wskaźnika DI, podręcznikiem użytkownika oraz opracowanym programem szkoleń dotyczącym korzystania z narzędzia Diversity Index i wprowadzania na jego podstawie zmian w organizacji.

Warto podkreślić fakt, że tak szerokiego narzędzia jak polska propozycja Diversity Index nie ma nigdzie na świecie. Żaden ze wskaźników nie obejmował jednocześnie wszystkich aspektów różnorodności uwzględnionych w DI – płeć, wiek, niepełnosprawność, wielokulturowość, elementy orientacji seksualnej oraz tyle obszarów zarządzania zasobami ludzkimi: rekrutacja, szkolenia i rozwój, wynagrodzenia, ochrona przed zwolnieniami, kultura organizacyjna i strategia firmy. Na tak szerokie narzędzie zdecydowaliśmy się dlatego, że ma ono pełnić funkcję edukacyjną, a nie rankingującą – w przeciwieństwie do wskaźników stosowanych na świecie, a przeanalizowanych w ramach projektu. Te ze względu na inną funkcję muszą być prostymi ankietami, po to by zakres/liczba pytań nie stanowiły bariery przystąpienia do konkursu i nie pojawiały się sytuacje niejednoznaczne, wynikające ze wzajemnego znoszenia się np. negatywnych i pozytywnych ocen w różnych obszarach.

IV. PLAN DZIAŁAŃ W PROCESIE TESTOWANIA PRODUKTU FINALNEGO

Opracowany wskaźnik Diversity Index zawiera aż 183 pytania. Z punktu widzenia statystyki niezbędne jest wypełnienie kwestionariusza przez min. 300 przedsiębiorstw. Zwiększenie liczby przedsiębiorców objętych testowaniem wobec pierwotnej wersji wniosku wynika z konieczności:

- dokonania analizy zmienności oraz rozkładu odpowiedzi na poszczególne pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety, na podstawie których ustalono kryteria,
- oceny sposobu punktacji kryteriów oraz zaproponowanych metody normalizacji zmiennych,
- oceny przyjętych przez zespół ekspercki kryteriów zarządzania różnorodnością pod względem ich wzajemnego skorelowania (w praktyce konstruowania miar syntetycznych eliminuje się zmienne mocno skorelowane bowiem takie zmienne jedynie powielają informacje),



- obliczenia wartości kryteriów oraz dokonania estymacji sub-indeksów i indeksu DI dla każdego przedsiębiorstwa,
- opracowania rankingów organizacji z punktu widzenia wartości poszczególnych sub-indeksów oraz indeksu DI

Z uwagi na bardzo dużą liczbę kryteriów składających się na ostateczną wartość indeksu DI analizę zależności między zmiennymi planuje się przeprowadzić głównie na poziomie sub-indeksów w ramach wyodrębnionych przez ekspertów obszarów zarządzania różnorodnością. Ponieważ największa liczba kryteriów w ramach jednego z obszarów wynosi 56 dlatego przyjęto, że na potrzeby wielowymiarowej analizy statystycznej należy zgromadzić informację z minimum 300 przedsiębiorstw. Opracowany wskaźnik Diversity Index przed rozpoczęciem testowania wśród przedsiębiorstw zostanie przełożony na arkusz w Excelu, który będzie generował zbiorczy wynik przedsiębiorstwa na skali od 1 do 100. Firmy wypełniać będą kwestionariusz w formie elektronicznej. Przedsiębiorstwa objęte wyłącznie testowaniem podstawowym – min. 300 przedsiębiorstw będą wypełniać samodzielnie wskaźnik (ankieta Diversity Index) wraz z ankietą. Ankieta będzie opracowana przez konsultantów ds. testowania i zawierać będzie pytania nt. funkcjonalności narzędzia, zrozumiałości pytań. Badane będą opinie nt. przydatności narzędzia, ocenie poddany jego zakres (czy uwzględnia wszystkie istotne obszary, czy właściwie je weryfikuje, czy nie jest zbyt obszerny, czy czegoś nie pomija), język (czy sformułowania, pojęcia są zrozumiałe, czy są czy są jednoznaczne, itp.), forma (czy wskaźnik należy uzupełnić o narzędzia wspierające, czy powinien być w formie interaktywnej od razu odsyłającej do interpretacji odpowiedzi, wyjaśnień).

30 firm zostanie objętych testowaniu pogłębionemu tzn. odbędą się wywiady pogłębione z przedsiębiorcami oraz przedstawicielami działów HR, nt. funkcjonalności narzędzia DI, doboru kryteriów analizy różnorodności, zrozumiałości pytań, możliwości pozyskiwania danych do wypełnienia kwestionariusza, przydatności narzędzia, ewentualnych braków w pytaniach, białych pól (zagadnień nieobjętych przez DI),

Testowaniu podlegać będzie nie tylko ankieta (wskaźnik), ale także metodologia wyliczania wskaźnika (testowanie statystyczne) oraz interpretacja wyników – podsumowanie i rekomendacje dla przedsiębiorstwa wynikającej z osiągniętego wyniku (załącznik do wskaźnika - instrukcja) zostanie dopracowane na etapie testowania produktu i zawarte w ostatecznej wersji produktu finalnego poddawanego walidacji. W wyniku testowania być może zmianie ulegnie liczba pytań oraz zakres przedmiotowy wskaźnika. Wówczas konieczne będzie dostosowanie także metodologii wyliczania wskaźnika (normalizacja wyniku dla każdej firmy w przedziale od 1 do 100). Po etapie testowanie zakres informacji zwrotnej dla firmy oceniającej się wskaźnikiem także ulegnie zmianie. Informacje zostaną rozszerzone zgodnie z wynikami testowania (m.in. sugestie firm). ponadto dzięki testowaniu na szerokiej grupie firm możliwe będzie wyznaczenie benchmarków dla poszczególnych obszarów, co



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Lewiatan



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



w pierwszym etapie kontakty, np. z Forum Odpowiedzialnego Biznesu, poprzez które zrekrutowane zostaną firmy zainteresowane Kartą Różnorodności. Dobrym miejscem promocji naboru do testowania będzie także strona www PARPu. Dodatkowo zaproszenie do testowania zostanie przesłane do przedsiębiorców za pomocą baz PKPP Lewiatan. W ten sposób powstanie pula firm, które samodzielnie zgłoszą się do badania

- 2) powyższa pula firm, które same zgłosiły się do badania zostanie uzupełniona do osiągnięcia właściwych liczebności w poszczególnych grupach wg wielkości i lokalizacji przedsiębiorstwa doбором celowym przeprowadzonym przez firmę wybraną do przeprowadzenia badania.

Dzięki takiemu podejściu testowanie z jednej strony będzie mogło przebiegać w sposób najbardziej zbliżony do naturalnych warunków (takie, jakie będą po testowaniu i wypracowaniu ostatecznej wersji projektu). Skuteczność rekrutacji dzięki kampanii promocyjnej i działaniom upowszechniającym pokaże z jakim zainteresowaniem może się spotkać wskaźnik na etapie upowszechniania i włączania do głównego nurtu polityki. Dzięki celowemu „dorekrutowaniu” firm wyniki testowania będą statycznie poprawne oraz liczebność grup będzie wystarczająco liczba, by na jej podstawie wyciągać wnioski i wprowadzać poprawki do narzędzia. Co więcej będzie można (przynajmniej częściowo) porównać oceny wskaźnika oraz wyniki osiągane przez firmy, które same zgłoszą się do testowania oraz tych, które zostały zrekrutowane do badania. Istotne jest, żeby przebadać wskaźnik na dużej próbie, bo to zagwarantuje wypracowanie takiej jego wersji ostatecznej, która będzie miała największą szansę przyjąć się w powszechnym użytku.

Użytkownicy i odbiorcy na etapie testowania:

UŻYTKOWNICY

- przedsiębiorstwa (małe, średnie i duże) biorące udział na etapie testowania narzędzia Diversity Index – 300 przedsiębiorstw, w tym 30 firm objętych testowaniem pogłębionym
- pracownicy 300 firm objętych testowaniem statystycznym, w tym 30 testowaniem pogłębionym

Osobą dedykowaną do wypełnienia kwestionariusza w formie elektronicznej będą pracownicy działów HR (dotyczy średnich i dużych firm). W przypadku firm małych, o tym kto wypełni formularz będzie decydować struktura organizacyjna. Będzie to osoba z działu kadr lub właściciel firmy lub inna osoba odpowiedzialna za zatrudnianie osób, ich rozwój i zwalnianie. Zakłada się następującą liczebność przedsiębiorstw (co będzie równe liczbie pracowników, który wypełnią kwestionariusz) w trakcie testowania:



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



lewiatan



- 150 małych firm (20 pracowników działu kadr/właściciele/osób odpowiedzialnych za politykę zatrudniania, rozwój i zwalnianie pracowników)
- 100 średnich firm (200 pracowników działów HR)
- 50 dużych firm (80 pracowników działów HR)

30 firm zostanie objętych testowaniem pogłębionym tzn. odbędą się wywiady pogłębione z przedstawicielami HR, PR (w małych firmach ewentualnie właścicielami) nt. funkcjonalności narzędzia DI, doboru kryteriów, analizy różnorodności, zrozumiałości pytań, możliwości pozyskiwania danych do wypełniania kwestionariusza.

Zakłada się następującą liczbę przedsiębiorstw (co będzie równe liczbie pracowników, którzy wezmą udział w testowaniu pogłębionym) w trakcie testowania pogłębionego:

- 5 małych firm (5 właściciele/osób odpowiedzialnych za zatrudnianie osób w firmie)
- 18 średnich firm (18 pracowników działów HR, osób odpowiedzialnych za zatrudnianie osób w firmie, dyrektorów zarządzających)
- 7 dużych firm (7 pracowników działów HR, osób odpowiedzialnych za zatrudnianie osób w firmie, dyrektorów zarządzających)

ODBIORCY:

- wymiar testowania: pracownicy małych, średnich i dużych przedsiębiorstw biorących udział w procesie testowania, głównie z grup defaworyzowanych na rynku pracy: kobiety, osoby niepełnosprawne, odmiennej narodowości, których potencjał będzie w pełni wykorzystywany oraz wpłynię na wzrost motywacji, efektywność pracowników dzięki uświadomieniu i przeanalizowaniu praktyk przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania różnorodnością, zniwelowaniu złych praktyk (np. łamanie prawa, dyskryminacji) oraz wprowadzeniu rozwiązań wpływających na wyrównywanie szans i stwarzaniu przyjaznego środowiska pracy.

Sposób doboru próby przedsiębiorstw do testowania:

- małe, średnie i duże przedsiębiorstwa bez względu na rodzaj prowadzonej działalności;
- przedsiębiorstwa z terenu całej Polski;
- przedsiębiorstwa zainteresowane tematyką zarządzania różnorodnością lub potrzebą zmian w zakresie polityk HR (w przypadku firm średnich i dużych także na podstawie prawdopodobieństwa funkcjonowania w przedsiębiorstwach różnorodnych zespołów);
- wyrażenie zgody na udział w testowaniu narzędzia.

Korzyści, jakie będzie mógł uzyskać przedsiębiorca testujący produkt, to m.in.:

- wzrost wiedzy z zakresu właściwego zarządzania zasobami ludzkimi zgodnie z zasadami zarządzania różnorodnością;



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Lewiatan



- diagnoza różnorodności w firmie oraz jej deficytów, obszarów, gdzie ta różnorodność może zostać wprowadzona;
- diagnoza funkcjonowania firmy w obszarach zarządzania zasobami ludzkimi (m.in. rekrutacja, wynagradzanie, ochrona przed zwolnieniami) oraz weryfikacja poprawności działania;
- diagnoza i możliwość eliminacji zachowań, działań niezgodnych z prawem, dyskryminujących, blokujących właściwe wykorzystanie potencjału wszystkich (w tym także potencjalnych) pracowników, szczególnie z grup defaworyzowanych;
- wzrost wiedzy nt. praktyk i właściwych działań sprzyjających budowaniu środowiska pracy zgodnego z zasadami zarządzania różnorodnością, a tym samym możliwość wykorzystania wszystkich pozytywnych skutków z tego płynących, m.in. większa motywacja zespołu, wzrost motywacji, lojalności, kreatywności, innowacyjności, polepszenie wizerunku firmy, zmniejszenie kosztów związanych z fluktuacją kadr, itp.

Efektom testowania będą najprawdopodobniej 2 różne narzędzia:

- 1) dostosowane do potrzeb małych firm – przygotowane prostszym językiem, obejmujące mniej zagadnień, bardziej edukacyjne, uświadamiające, wskazujące kierunki rozwoju, niż służące pełnemu samoadytowi (pewne zjawiska objęte wskaźnikiem DI ze względu na małą liczebność zespołów w małych firmach nie będą występować, nie wszystkie zachowania i dobre praktyki są także rekomendowane przy tak małych zespołach. Różnorodność ma wartość zawsze, nawet w kilkuosobowych zespołach, niemniej jednak zarządzanie nią ma sens wtedy, kiedy służy rozwojowi przedsiębiorstwa, budowaniu jego przewagi konkurencyjnej, musi być powiązane ze strategią rozwoju firmy i silnie zakorzenione w jej kulturze organizacyjnej. W małych firmach bardzo często działania podejmowane są bardziej operacyjnie niż strategicznie, stąd nie ma przestrzeni do wprowadzenia wszystkich proponowanych we wskaźniku praktyk i zachowań;
- 2) Dostosowane do potrzeb średnich i dużych firm, które są znacznie bardziej zaawansowane w kreowaniu oraz realizowaniu polityki personalnej zgodnie z koncepcją zarządzania różnorodnością i ze względu na znacznie liczniejsze zespoły pracowników mogą realizować działania proponowane w DI oraz przestrzegać wszystkich proponowanych we wskaźniku zasad.

V. SPOSÓB SPRAWDZENIA CZY INNOWACJA DZIAŁA

Uzasadnieniem zastosowania produktu innowacyjnego na szeroką skalę będą wyniki badań pogłębionych przeprowadzanych przez konsultantów ds. testowania oraz pozytywne wyniki ewaluacji zewnętrznej. Przed i po zastosowaniu wskaźnika Diversity Index przez



w połączeniu strategii rozwoju z koncepcją zarządzania różnorodnością, którym brak jakiegokolwiek wiedzy o korzyściach czy metodach zarządzania różnorodnością – uczestnicy debat regionalnych – min. 400

- 2) przedsiębiorstwa średnia i duże, których zespoły są zróżnicowane, ale nie są zarządzane w sposób optymalny, z uwzględnieniem zasad zarządzania różnorodnością, które w sposób cząstkowy wdrażają tę filozofię, ale bez świadomości korzyści oraz powiązania działań ze strategią firmy – uczestnicy testowania i 2 edycji badania Barometr różnorodności biznesu w Polsce – min. 300
- 3) przedsiębiorstwa (najczęściej duże, korporacje), które są podmiotami wiodącymi w temacie zarządzania różnorodnością w Polsce, stosujące zarządzanie różnorodnością, ale w oparciu o wiedzę, narzędzia i standardy zaczerpnięte z zachodnich spółek matek lub propagują wyrównywanie szans jako jeden z przejawów społecznego zaangażowania biznesu – uczestnicy testowania i 2 edycji badania Barometr różnorodności biznesu w Polsce, prezentujący dobre praktyki na spotkaniach organizowanych w projekcie – min. 100
- 4) instytucje i organizacje ogólnopolskie, regionalne i lokalne, wspierające wyrównywanie szans na rynku pracy, zatrudnianie poszczególnych grup defaworyzowane na rynku pracy oraz promujące tematykę różnorodności, które należy włączać w realizację projektu jako naturalnych sojuszników oraz partnerów w propagowaniu rezultatów projektu, takie jak: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Stowarzyszenie Kongres Kobiet, Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Pełnomocnik Rządu ds. równego traktowania, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, organizacje wspierające zatrudnianie osób 50+, osób niepełnosprawnych, itp. - 20
- 5) media jako forum opiniotwórcze, nośnik informacji (nie tylko w wymiarze komercyjnym jako wykonawcy zleceń, ale także jako partnerzy akcji promocyjnej – z doświadczenia PKPP Lewiatan wynika, że niekomercyjne informacje, np. w postaci artykułów eksperckich mają znacznie większą siłę nośną niż ogłoszenia czy artykułów sponsorowanych) – 3 podmioty współpracujące
- 6) szeroka grupa podmiotów gospodarczych – odbiorców działań promocyjnych (opis poniżej) – 60 000 firm

Główną różnicą w stosunku do założeń przedstawionych z projekcie jest rezygnacja z konkursów na Lidera różnorodności na rzecz corocznej edycji „Barometru różnorodności biznesu w Polsce”, który pozwoli przyjrzeć się, czy zarządzanie różnorodnością staje się coraz bardziej popularne w Polsce i czy działania firm idą w dobrym kierunku. O pozytywnej tendencji świadczyć będzie coraz liczniejsza grupa firm korzystających ze wskaźnika DI (I edycja 50 firm, II edycja 100 firm) oraz osiąganie coraz lepszej średniej punktacji w poszczególnych subindeksach wskaźnika. Pozwoli to każdej firmie indywidualnie porównać swój wynik do średniej, do najgorszego i najlepszego wyniku w grupie objętej badaniem. Takie podsumowanie będzie przyczynkiem do dyskusji o zarządzaniu różnorodnością w czasie konferencji merytorycznych (zamiast gal wręczania nagród), a jednocześnie nie wyklucza możliwości wyróżniania firm. Proponujemy rezygnację z konkursów ze względu na relatywnie małe grono firm potencjalnie zainteresowanych uczestnictwem (na tym etapie



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Lewiatan



rozwoju i znajomości idei). Co więcej jak wynika z dotychczasowej diagnozy przykłady dużych korporacji, które zapewne wzięłyby udział w konkursie nie są inspirujące dla firm mniejszych, które nie mogą sobie od razu pozwolić na wprowadzenie skomplikowanych programów, ale chciałyby budować politykę zarządzania różnorodnością krok po kroku.

Podobnie jak w I etapie realizacji projektu planowane jest organizowanie debat regionalnych (min. 8 debat). Debaty są okazją do edukowania i uświadamiania firm, ale także możliwością wymiany doświadczeń oraz nawiązania współpracy z kluczowymi organizacjami z regionu mogącymi wspierać firmy w zwiększaniu różnorodności oraz zarządzaniu nią. We wniosku o dofinansowanie nie były one przewidziane, ale ankiet ewaluacyjnych przeprowadzonych na 4 dotychczasowych debatach pokazuje, że firmy bardzo cenią takie spotkania i widzą dużą potrzebę ich realizacji w przyszłości.

Ponadto rolę promocyjno-upowszechniającą pełnić będzie narzędzie informatyczne ułatwiające korzystanie ze wskaźnika Diversity Index-sprawdź swoją firmę (nagrane na płytę CD i bezpłatnie udostępniany wraz z pismami branżowymi kadrze zarządzającej, będzie również do pobrania ze strony www.proj.) Planuje się rozprościć 1500 płyt CD. Przygotowana zostanie publikacja–„Przewodnik po DI”. Podręcznik ma zadanie informować jak stosować wskaźnik DI oraz wdrażać w firmie koncepcję ZR (komunikacji z pracownikami, dostrzeganiem korzyści płynących z ZR, wykorzystywania luk różnorodności do rozwoju organizacji). W oparciu o wskaźnik DI zostanie skonstruowany model szkoleniowy dla pracodawców i kluczowych partnerów społ. Podręcznik-moduł szkoleniowy będzie dostępny na stronie www.proj. Firmy zainteresowane wdrażaniem ZR w firmie będą mogły za darmo pobrać publikację. Model szkoleniowy powstanie podczas prac grupy trenerów, konsultanta ze środowisk biznesu, ekspertów. Zorganizowany zostanie cykl 8 szkoleń/konsultacji oprac. modułu szkoleniowego dla reprezentatywnych partnerów społecznych.

Na etapie upowszechniania przed i po walidacji produktu realizowane w projekcie wydarzenia i jego rezultaty promowane będą w mediach tradycyjnych (prasa biznesowa, radio, billboardy), internecie (mailingi, baneru portalach branżowych, poprzez stronę www.proj projektu (www.diversityindex.pl), media społecznościowe: fanpage na Facebooku. Wykonawcy poszczególnych elementów kampanii zostaną wybrani zgodnie z zasadą procedurą konkurencyjną, tak by zapewniali jak najszersze dotarcie do grup docelowych. Zakłada się dotarcie z informacją o projekcie do min. 60 000 odbiorców (mailing).

W ostatnim etapie projektu po walidacji zorganizowane zostaną 4 konferencje upowszechniające (4 x 100 uczestników/czek)

- Liczba uczestników/czek forum dla przedsiębiorców: 150
- Liczba uczestników/czek debat regionalnych: 400 (8 x 50 os.)
- Liczba uczestników/czek konferencji podsumowujących poszczególne edycje Barometru różnorodności biznesu w Polsce: 200
- Liczba uczestników/czek konferencji upowszechniających: 4 x 100



VII. STRATERIA WŁĄCZENIA DO GŁÓWNEGO NURTU POLITYKI

Celem mainstreamingu jest przekonanie samych odbiorców projektu o tym, że warto stosować wypracowany w projekcie produkt, ale także organizacji i decydentów o jego wartości (budowanie zaplecza „rzeczników” projektu), tak by po zakończeniu projektu wskaźnik Diversity Index był uznanym i polecanym w środowisku ekspertów i biznesu narzędziem wspomagającym zarządzanie różnorodnością w firmach.

Włączanie do głównego nurtu odbywać się będzie poprzez realizację opisanych w powyżej (część: upowszechnianie) wydarzeń, ale także kontakty bezpośrednie i nawiązanie współpracy z ważnymi z punktu widzenia projektu osobami i organizacjami, w tym m.in.:

1) Forum Odpowiedzialnego Biznesu w zakresie wspólnego promowania wskaźnika DI oraz Karty Różnorodności, wypracowaniem której w Polsce zajmuje się właśnie FOB. Karta Różnorodności (ang. Diversity Charter) to projekt, który podlega na dobrowolnym podpisaniu przez firmy lub instytucje publiczne deklaracji zobowiązania się do promowania różnorodności i równości szans w miejscu pracy, bez względu na rasę lub pochodzenie etniczne, orientację seksualną, płeć, wiek, niepełnosprawność i religia. Jest elementem szerszego projektu realizowanego pod przewodnictwem Dyrekcji Generalnej ds. Sprawiedliwości Komisji Europejskiej w takich krajach, jak m.in.: Szwecja, Hiszpania, Niemcy, Francja. Jest to także forum dyskusji i wypracowania narzędzi pomiaru korzyści płynących z zarządzania różnorodnością. Wskaźnik DI może stać się częścią polskiego rozwiązania w tym zakresie (http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/diversity-charters/index_en.htm)

2) Pełnomocnik Rządu ds. równego traktowania zainicjowana w I etapie projektu – udział przedstawicielki Pełnomocniczki w debatach regionalnych projektu, deklaracja włączenia się w opracowanie ostatecznej wersji produktu oraz jego promocję. Po wypracowaniu ostatecznej wersji wskaźnika Diversity Index Partnerstwo wystąpi o objęcie go patronatem przez Pełnomocnik.

3) W I etapie nawiązano współpracę z realizatorami projektu systemowego w ramach poddziałania 5.5.1 PO KL „Równe traktowanie standardem dobrego rządzenia”, którego celem jest podjęcie działań zmierzających do przygotowania administracji rządowej do tworzenia i monitorowania, prawa, polityki i strategii z uwzględnieniem zasad równości poprzez podjęcie działań zmierzających do stworzenia spójnego i efektywnego systemu przeciwdziałania dyskryminacji na wszystkich poziomach polityki rządu, w tym poprzez wypracowanie narzędzia oceny realizacji tych standardów we wszystkich centralnych podmiotach administracji publicznej. W lutym 2012 r. planowane jest skonfrontowanie efektów obu projektów w celu ustalenia pól wspólnych działania i możliwości wzajemnego wzmocnienia się projektów.

4) Stowarzyszenie Kongres Kobiet w swoich postulatach jest zbieżne z celami projektu m.in. w zakresie promocji zwiększania udziału kobiet w zarządach firm. Tegoroczny, IV Kongres



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Lewiatan



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Kobiet odbywać się będzie pod hasłem „Przedsiębiorczość kobiet”, główne postulaty to nadal wyrównanie płacy kobiet i mężczyzn, zwiększenie zatrudnienia kobiet oraz ich równego dostępu do stanowisk kierowniczych. Współpraca ze Stowarzyszeniem Kongres Kobiet znacznie ułatwia kontakty z ekspertami, osobami opiniotwórczymi i pozwala na pozyskanie ich jako „rzeczników” projektu. Wpisanie się kalendarz wydarzeń Kongresu pozwala na synergii działania obu przedsięwzięć, a realizowanie wydarzeń projektowych jako konferencje około kongresowe zdecydowanie ułatwia promocję projektu oraz włączanie w działania projektowe wybitnych osobowości świata nauki, biznesu, polityki, którzy nadają działaniom projektu bardzo wysoki prestiż (czynnik istotny dla biznesu) (przykładowo: goście seminarium realizowanego w ramach I etapu, to m.in. Danuta Hübner, eurodeputowana, była komisarz ds. polityki regionalnej; L. Sobolewski, prezes GPW, patronat GPW)

5) Pozyskanie patronów medialnych dla projektu: dziennika (np. Gazeta Wyborcza. W I etapie realizacji projektu została zainicjowana współpraca, w ramach akcji „Energia kobiet” część wskaźnika dotycząca kultury organizacyjnej firmy zostanie wykorzystana do przebadania 500 największych spółek w Polsce), magazynu: np. ThinkTank Magazine oraz portalu internetowego (np. Wirtualna Polska), edukacja dziennikarzy, zaciekawienie ideą zarządzania różnorodnością i wprowadzenie go na agendę tematów poruszanych przez dziennikarzy– śniadanie prasowe, spotkania z dziennikarzami, itp.

Efektom współpracy m.in. w/w podmiotów i forum skupiającym ekspertów i ekspertki, przedstawicieli/lki różnych instytucji, biznesu, partnerów społecznych (organizacji pracodawców i pracowników), sektora pozarządowego, administracji, mediów będzie Forum Diversity przy PKPP Lewiatan zainicjowane w ramach projektu. Forum będzie ciałem eksperckim dobrowolną grupą działającą przy PKPP Lewiatan skupiającej przedstawicieli/lki świata nauki, administracji, NGO i firm, ekspertów zajmujących się tematami różnorodności w Polsce. Jego zadaniem będzie śledzenie i opiniowanie realizowane w Polsce inicjatywy z zakresu zarządzania różnorodnością, nadawanie właściwego kierunku tym inicjatywom, tak by osiągnąć najbardziej efektywne rezultaty i możliwie szeroko promować ideę ZR. Przykładowym zadaniem Forum mogłoby być zaopiniowanie projektu systemowego PARP planowanego do realizacji przy wsparciu środków z EFS w ramach PO KL. Forum odpowiedzialne będzie także za wsparcie realizacji kolejnych edycji Barometru różnorodności w Polsce, a tym zapewni trwałość wypracowanych w projekcie rezultatów. Zadaniem Forum będzie także diagnoza bieżących barier wdrażania zarządzania różnorodności w Polsce, a współpraca z Departamentem Dialogu Społecznego i Stosunków Pracy PKPP Lewiatan, Radą Rynku Pracy oraz Radą Dyrektorów Personalnych PKPP Lewiatan pozwoli na formułowanie stanowisk, opinii i postulatów sygnowanych przez PKPP, które będą prezentowane decydentom, a tym samym oddziaływać na ewentualne, konieczne zmiany przepisów prawa w Polsce. Udział w Forum decydentów, np. z MPiPS ułatwi wprowadzanie niezbędnych zmian.

VIII. KAMIENIE MIŁOWE II ETAPU PROJEKTU .



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



lewiatan



1. czerwiec 2012 – Rozpoczęcie rekrutacji przedsiębiorstw objętych testowaniem
2. Luty 2013- Zakończenie testowania wskaźnika Diversity Index
3. Maj 2013 –Zakończenie analizy efektów testowania
4. Maj 2013 – Zakończenie ewaluacji zewnętrznej produktu
5. Lipiec 2013 – Opracowanie ostatecznej wersji produktu finalnego
6. Sierpień-wrzesień 2013- Walidacja
7. Październik 2013 r. – Maj 2014 r. Dalsze upowszechnianie i włączanie do głównego nurtu polityki.

IX. ANALIZA RYZYKA

Potencjalne zagrożenie	Prawd. wystap.	Wpływ na realizację projektu	Sposób ograniczenia zagrożenia/poradzenia sobie z zagrożeniem
1. Nieprawidłowo przeprowadzone badanie firm podlegających testowaniu, skutkujące wypracowaniem niewłaściwych rekomendacji odnośnie wersji finalnej produktu	1	3	Zapobieganie: - staranny wybór podwykonawcy - konkurs ofert, rozmowy w wykonawcami - współpraca z podwykonawcą na każdym etapie realizacji zlecenia - monitoring pracy ankierów realizujących badanie - kontrola 10 % respondentów badania
2. Duże różnice w punktacji firm objętych testowaniem wynikające ze specyfiki branż, uniemożliwiający ich porównywanie	2	2	Łagodzenie: - dostosowanie punktacji w ostatecznej wersji wskaźnika do specyfiki branż - prezentacja wyników Barometru różnorodności biznesu w Polsce w podziale na branże
3. Niechęć firm do testowania wskaźnika Diversity Index oraz udziału w badaniu Barometr różnorodności w Polsce, wykorzystywania wskaźnika Diversity Index	2	2	Łagodzenie: - przygotowanie przyjaznej użytkownikom wersji elektronicznej narzędzia - promocja dobrych praktyk i korzyści wynikających z zarządzania różnorodnością - przygotowanie podręcznika oraz programu szkoleniowego jako



Diversity

INDEX

			uzupełniania wskaźnika DI
4. Brak zainteresowania instytucji, partnerów społecznych, decydentów, itp. wypracowanym narzędziem	1	2	Łagodzenie: - regularne (co najmniej raz na kwartał) spotkania Forum Diversity przy PKPP Lewiatan - włączanie przedstawicieli w realizowane działania informacyjne, spotkania w charakterze ekspertów, prelegentów
5. Brak zainteresowania mediów tematem zarządzania różnorodnością	2	1	Łagodzenie: - organizowanie spotkań z mediami, przygotowywanie tekstów atrakcyjnym dla odbiorców językiem, możliwych do wykorzystania przez media bez większego nakładu pracy z ich strony
6. Duże nagromadzenie projektów upowszechniających powodujące konieczność rywalizowania o odbiorcę, np. uczestników spotkań	2	2	Zapobieganie: - atrakcyjny język komunikacji - weryfikowanie kalendarza wydarzeń z planowanymi przedsięwzięciami w innych projektach, np. poprzez KST, opiekunów z PARP, bezpośrednie kontakty z projektodawcami - stała współpraca z organizacjami promującymi projekt w swoich środowiskach
7. Nietrzymanie terminów realizacji zleceń przez poszczególnych podwykonawców	1	2	Zapobieganie: - kary umowne za przekroczenie terminu - stały nadzór nad podwykonawcami, monitoring postępu prac