

## 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-Sliż). 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 różnorodnością w Polsce, 07.09r.). Wg raportu KE The Business Case for Diversity. Good Practices in the Work Place 2005 r., 83% respondentów–firm stosujących ZR potwierdziło jego pozytywny wpływ na politykę personalną i finansową. Ponad 80% z nich zauważyło



korzystne zmiany w zasadach org. pracy i w procesie rekrutacji. Jakość usług wzrosła wg respondentów o blisko 40%, a sprzedaż o ponad 25%. Szacuje się, że 75% największych amerykańskich koncernów posiada programy ZR (za: Workforce Diversity Initiatives of U.S. Multinational Corporations In Europe).

### Uzasadnienie potrzeby realizacji projektu:

ZR rozumiane jako strategia zarządzania personelem w Polsce występuje jednak stosunkowo rzadko (około 20 % analizowanych firm z próby liderów biznesu CSR i równych szans w miejscu pracy). Dużo częściej mamy do czynienia z rozwiniętą strategią równych szans, która niewątpliwie jest filarem, na którym może wyrosnąć ZR, nie jest jednak z nim tożsama (za: Raport. Zarządzanie różnorodnością w Polsce, FOB '10). Brak znajomości narzędzi ZR przekłada się na niski poziom zatrudnienia grup defaworyzowanych na rynku pracy oraz na niski komfort ich pracy, a tym samym niższą efektywność. Polskie firmy wdrażają poszczególne elementy ZR, brakuje jednak na polskim rynku przykładów działań firm, które całościowo wdrażają koncepcję ZR i wykorzystują ją do budowania przewagi konkurencyjnej. Wciąż występuje niska świadomość w obszarze ZR wśród MŚP, które budują 99,9% gospodarki. W dużych firmach, będących często częścią globalnych korporacji narzędzia ZR i świadomość korzyści z nich wynikających są zaszczepiane wraz z kulturą organizacyjną spółki-matki. Teraz istnieje konieczność przeniesienia tej wiedzy i kultury na grunt polski (zaart., „Różnorodność – źródło efektywności ....”), jednakże nie da się tego zrobić wprost, kopiując rozwiązania z Zachodu, z co najmniej kilku powodów. Obowiązujące w Polsce prawo jest nadal różne od prawa z Europy Zachodniej, czy USA, np. z zakresie zatrudniania osób niepełnosprawnych. W Polsce niedozwolone prawnie jest zadawanie na rozmowach rekrutacyjnych pytań, które mogą być przyczyną dyskryminacji, np. o sytuację rodzinną czy religię (dane drażliwe, których nie powinno się pozyskiwać i gromadzić). Co więcej ciągle jesteśmy jednym z najbardziej homogenicznych społeczeństw w Europie – dotychczas nie występowały u nas większe problemy ze zróżnicowaniem personelu, ale też ciężko było czerpać korzyści z różnorodności. Procesy demograficzne, takie jak starzenie się społeczeństw, większa migracja pracowników, większa aktywność zawodowa kobiet, konieczność lepszego wykorzystania potencjału osób niepełnosprawnych, większa aktywność i otwartość grup dotychczas marginalizowanych, takich jak mniejszości seksualne, będą w przeciągu kilku, kilkunastu lat coraz bardziej aktywnie wywierać wpływ na firmy – przedsiębiorcy staną przed koniecznością dostosowywania polityki personalnej do tych specyficznych potrzeb i wyzwań. Zmiany na rynku pracy i konieczne do podjęcia w związku z tym działania obrazuje prezentacja MPiPS przygotowane na potrzeby debat regionalnych projektu dostępna na stronie [www.diversityindex.pl](http://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 przewagą 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



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

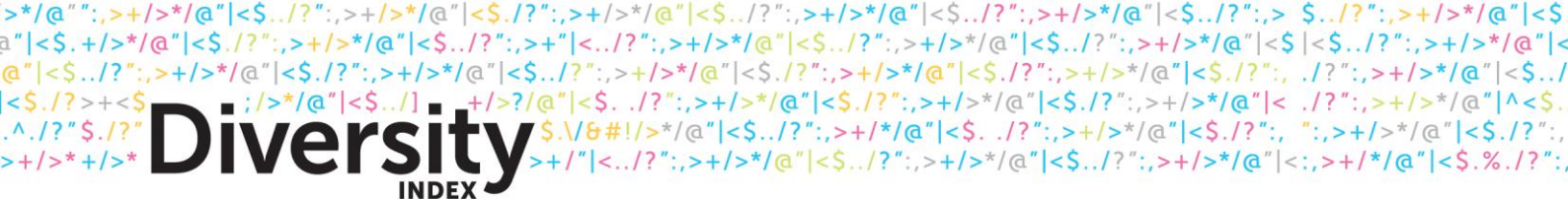


Lewiatan



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





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.

## Wnioski z przeprowadzonych w projekcie badań i analiz:

### 1. Raport z badania ilościowego dotyczącego świadomości, potrzeb i działań firm w zakresie Zarządzania Różnorodnością

Badania przeprowadzone przez firmę Indicator CBM metodą indywidualnych wywiadów telefonicznych wspomaganych komputerowo (CATI). Podstawą badania był standaryzowany kwestionariusz: 33 pytania podstawowe oraz 7 pytań metryczki.

W badaniu udział wzięły średnie i duże firmy zlokalizowane na terenie całej Polski. Uwzględniono 10 sekcji PKD: A, C, D, F, G, H, I, J, K, L. Respondentami byli przedstawiciele kadry zarządzającej odpowiedzialni za zatrudnienie w firmie. Badanie zrealizowane na reprezentatywnej losowo-warstwowej próbie firm. Wielkość próby podstawowej (z całej Polski) wyniosła 800 wywiadów. Dodatkowo zrealizowano 100 wywiadów w woj. podlaskim.

Wyniki podstawowe badań:

- W 3/4 badanych firm wśród zatrudnionych przeważają mężczyźni, a wśród kadry kierowniczej w przeszło 4/5 przeważają mężczyźni.
- W 38% firm wcale nie pracują osoby niepełnosprawne (warto przypomnieć, że w firmach zatrudniających powyżej 25 os. osoby niepełnosprawne powinny stanowić min 6% pracowników). Niewiele firm posiada stanowiska przystosowane do zatrudnienia osoby niesłyszącej (11%), osoby poruszającej się na wózku (10%) czy osoby niewidzącej (2%).
- Jedynie 8% firm deklaruje, że prowadzi monitoring różnic w płacach kobiet i mężczyzn.
- Co szósta firma przyznaje, że pracownicy nie są informowani o zakazie dyskryminacji w miejscu pracy, w tym zakazie molestowania seksualnego (choć jest to obowiązek wynikający z przepisów prawa). Tylko w co szóstej firmie jest osoba lub komórka pełniąca funkcję interwencyjną w przypadku przejawów dyskryminacji w miejscu pracy. Pozostałe przypadki firm to takie, w których przedsiębiorcy deklarują, że nie

ma potrzeby tworzenia takiego stanowiska czy komórki, co świadczy o znikomej świadomości wagi problemu.

- Kadra menedżerska badanych firm ma świadomość pozytywnego wpływu na wyniki finansowe przedsiębiorstwa następujących czynników: równego traktowania wszystkich pracowników oraz możliwości godzenia życia zawodowego z życiem prywatnym.
- W 1/3 badanych firm pracownicy zgłaszają problemy w łączeniu obowiązków pracowniczych i rodzicielskich.
- 38% firm deklaruje, że podejmuje działania na rzecz godzenia życia zawodowego i rodzinnego. Najczęściej jest to stosowanie elastycznego czasu pracy, czy możliwość otrzymywania dodatkowych dni wolnych.
- Prawie dwie trzecie respondentów zetknęło się z zarządzaniem różnorodnością jako strategicznym działaniem kierownictwa firmy, ale tylko co piąta firma ma zapisy o ZR w swoich dokumentach
- Pomimo przekonania, że zarządzanie różnorodnością może przyczynić się do polepszenia wizerunku i reputacji firmy oraz innych pozytywnych efektów to tylko w 21% firm podejmowane są działania na rzecz ZR

## 2. Raport z badania jakościowego dotyczącego świadomości, potrzeb i działań firm w zakresie Zarządzania Różnorodnością

Badania zostały przeprowadzone przez firmę Indicator CBM metodą indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI). Wywiady przeprowadzono z przedstawicielami kadry zarządzającej odpowiedzialnymi za zatrudnienie w firmie wśród tych firm, które w ramach badania ilościowego deklarowały posiadania zapisów dotyczących zarządzania różnorodnością w swoich politykach, dokumentach lub stosowanie takich praktyk. W badaniu udział wzięły średnie i duże firmy zlokalizowane na terenie całej Polski z różnych branż (próbą 30 firm)

Analiza wniosków pokazuje, że wśród osób związanych z kadrami i zatrudnieniem istnieje wiele sposobów rozumienia pojęcia zarządzanie różnorodnością. Badani określają tak nie tylko indywidualne predyspozycje i kompetencje pracowników, ale również odnoszą to do tzw. pierwotnych elementów tożsamości takich jak płeć, wiek czy niepełnosprawność.

W przeważającej większości firm nie istnieją jasno sprecyzowane zasady związane ze strategią zarządzania różnorodnością chociaż wszyscy badani deklarują posiadanie różnorodnego zespołu pracowniczego. Wypowiedzi badanych wskazują, że dostosowują oni stosowane przez firmę rozwiązania do potrzeb zgłaszanych przez pracowników związanych z niepełnosprawnością, wiekiem, płcią czy pochodzeniem. Warto jednak podkreślić, że w większości przypadków nie istnieją jasno sformułowane zasady i procedury, które regulują te kwestie. W większości przypadków nie są prowadzone specjalne programy skierowane do

pracujących w firmie kobiet, osób starszych, niepełnosprawnych czy pochodzących z innych kultur. Wynika to w dużej mierze z deklarowanego przez respondentów braku potrzeb zgłaszanych w tym zakresie przez pracowników. Jednocześnie osoby odpowiedzialne za sprawy kadrowe zapewniają, że są w tej kwestii elastyczne i nie wykluczają wprowadzenia takich rozwiązań, gdyby było na nie zapotrzebowanie, sami jednak nie prowadzą badań potrzeb licząc na inicjatywę pracowników.

Analiza wypowiedzi wskazuje, że wiele firm byłoby zainteresowanych fachowym wsparciem związanym ze zbudowaniem bardziej różnorodnego zespołu i zarządzaniem różnorodnością. Istnieje szczególne zapotrzebowanie na doradztwo i szkolenia w zakresie specjalistycznej wiedzy oraz pomoc w tworzeniu specjalnych narzędzi pomocnych w zarządzaniu. Deklarowane duże zapotrzebowanie na wsparcie merytoryczne (w wymiarze podstawowym) świadczy o niskim poziomie wiedzy większości respondentów na temat korzyści, jakie przynosi zarządzanie różnorodnością.

Zdecydowana większość badanych nie zamierza w najbliższym czasie wprowadzać ułatwień w zakresie wsparcia dla zatrudnionych kobiet, osób starszych czy niepełnosprawnych. Główne powody to m.in. brak środków finansowych, niepewna sytuacja na rynku oraz brak potrzeb w tym zakresie (wynikający z niewłaściwego podejścia firm do tej kwestii).

Wyniki badania pokazały, że deklaracje dotyczące różnorodności zespołu i zarządzania nim są w wielu przypadkach uznawane jako poprawne, nie są zaś stosowane w praktyce. Pomimo wiedzy na temat samego pojęcia zarządzania różnorodnością i stawiania dobra pracowników na pierwszym miejscu (m.in. poprzez dostosowywanie się do ich potrzeb), brakuje unaocznia respondentom praktycznych zastosowań, które mogłyby wprowadzić w swojej firmie. Istnieje niska świadomość, w jaki sposób wprowadzenie nowych standardów czy strategii mogłoby przełożyć się na polepszenie sytuacji finansowej firmy.

### 3. Raport z analizy inicjatyw badawczych i wskaźników zarządzania różnorodnością na świecie

Raport opracowany został przez Zespół ds. Zrównoważonego Rozwoju i Odpowiedzialnego Biznesu PwC Polska Sp. z o.o. W ramach prac dokonano analizy desk research (analiza materiałów zastanych) 17 światowych inicjatyw badawczych, a następnie przeprowadziło wywiady pogłębione z przedstawicielami 3 inicjatyw badawczych. Przygotowano propozycje dot. konstrukcji polskiego wskaźnika zarządzania różnorodnością. Opracowane rekomendacje dotyczą z jednej strony wymiarów i obszarów różnorodności, a z drugiej podejścia do tworzenia polskiego narzędzia Diversity Index od strony organizacyjnej (założenia, komunikacja i promocja, procesu wyboru zwycięzców etc).

Inicjatywy badające zarządzanie różnorodnością w organizacjach najczęściej organizowane są co roku, na terenie jednego kraju i dążą do stworzenia rankingu organizacji lub nagrodzenia najlepszych z badanych. Punktem odniesienia dla oceny zarządzania różnorodnością w ramach konkretnych inicjatyw są przede wszystkim inne organizacje biorące udział w





badaniu. Podstawowym narzędziem badawczym jest ankieta, która najczęściej wypełniana jest przez samą firmę. Najczęściej proces badawczy składa się z minimum dwóch etapów.

Zdecydowana większość inicjatyw badających zarządzanie różnorodnością obejmuje więcej niż jeden wymiar różnorodności. Najczęściej badanymi są: płeć, orientacja seksualna, niepełnosprawność i wielokulturowość. Najczęściej badanymi obszarami z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi są rekrutacja i dostęp do awansów.

W zdecydowanej większości badanych kwestionariuszy pojawią się pytania dotyczące: kultury organizacji, zaangażowania kierownictwa, komunikacji wewnętrznej i informacji zwrotnej, komunikacji zewnętrznej, odpowiedzialności, polityki wobec dostawców, świadczeń dla pracowników i ich rodzin, działań uświadamiających i edukacyjnych skierowanych do pracowników.

Najważniejsze propozycje dotyczące konstrukcji polskiego wskaźnika Diversity Index to:

- Objęcie narzędziem Diversity Index następujących wymiarów różnorodności: płeć, wiek, niepełnosprawność, wielokulturowość, orientacja seksualna
- Dostosowanie badanych obszarów różnorodności do aktualnych wyzwań w kontekście rynku pracy w Polsce
- Uwzględnienie dodatkowych, nieuwzględnionych w założeniach projektu, obszarów zarządzania związanych z kulturą firmy, wartościami i postawami kierownictwa
- Szeregowanie firm w oparciu o ich wyniki względem innych firm, a nie względem arbitralnie ustalonej wartości (np. minimum punktów),
- Powiązanie planowanego konkursu i uczestnictwa w nim, z możliwością wzięcia udziału w szkoleniach, konsultacjach czy procesie doradztwa dla firm.

Powyższe analizy i badania i wnioski z nich płynące zostały uwzględnione przy konstruowaniu wskaźnika. Wpłynęły także na kształt strategii wdrażania produktu innowacyjnego (w tym propozycje zmian w stosunku do wniosku o dofinansowanie). Wnioski wynikające z badań oraz dyskusji prowadzonych przez ekspertów na etapie wypracowywania wskaźnika zostały uzupełnione przez postulaty formułowane przez przedsiębiorców biorących udział w spotkaniach organizowanych w ramach projektu: seminarium „Różnorodność, efektywność, sukces” (Warszawa, 09.2011) oraz debatach regionalnych (Wrocław, Poznań, Łódź, Gdańsk, 12.2011-01.2012)

## 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); 2. Budowa praktycznego narzędzia umożliwiającego analizę różnorodności w miejscu pracy – wskaźnika DI; 3. Opracowanie w DI modułu analizy p-stwa pod kątem równości szans kobiet w miejscu pracy w odniesieniu do koncepcji ZR; 4. Podniesienie zainteresowania pracodawców tematem i narzędziami ZR w miejscu pracy; 5. Przetestowanie narzędzia DI wśród polskich p-stw; 6. Podniesienie wiedzy i kompetencji pracodawców nt. analizy i metod wprowadzania rozwiązań z zakresu ZR; 7. Upowszechnienie narzędzia DI oraz wprowadzania w polskich firmach metod ZR

Cele pozostają aktualne. Partnerstwo proponuje uzupełnienie ich o cel 8. Integracja środowiska ekspertów i praktyków z zakresu zarządzania różnorodnością poprzez utworzenie Forum Diversity (dobrowolnej grupy eksperckiej działającej przy PKPP Lewiatan dobrowolnie skupiającej przedstawicieli świata nauki, administracji, NGO i firm, ekspertów zajmujących się tematami różnorodności w Polsce).

Zakładane wskaźniki i rezultaty, które świadczyć będą o realizacji celu (na etapie testowania i upowszechniania, i włączania do głównego nurtu polityki, bez uwzględnienia dotychczas osiągniętych rezultatów):

- przetestowanie wstępnej wersji wskaźnika Diversity Index na 300 firmach, raport z testowania
- opracowanie i dystrybucja podręcznika – „Diversity – sprawdź swoją firmę” (1500 szt)
- opracowanie wersji końcowej pierwszego narzędzia audytu różnorodności – wskaźnika Diversity Index
- opracowanie narzędzie elektronicznego do ostatecznej wersji wskaźnika DI, które pozwoli zliczać wyniki dla poszczególnych subindeksów i prezentować je poszczególnym firmom oraz agregować wyniki dla wszystkich firm przebadanych narzędziem w poszczególnych latach
- opracowany program szkoleń dla partnerów społecznych
- deklaracja przystąpienia do grupy eksperckiej: Forum Diversity przy PKPP Lewiatan min. 10 osób (ekspertów, teoretyków i praktyków- przedstawicieli firm, administracji, NGO) skupionej wokół analizy rozwoju trendów zarządzania różnorodnością w Polsce, wypracowywaniem rozwiązań w tym zakresie oraz popularyzacji dobrych praktyk ZR
- 2 edycje „Barometru różnorodności biznesu w Polsce” (I edycja – 50 przebadanych firm, II edycja 100 przebadanych firm)





Rezultaty miękkie:

- wzrost świadomości firm nt. korzyści stosowania narzędzi ZR u co najmniej 60% firm przebadanych narzędziem Diversity Index, uczestniczących w debatach, konferencjach, objętych badaniem w ramach „Barometru różnorodności biznesu w Polsce” (badania ankietowe)
- wzrost wiedzy nt. metod wprowadzania ZR min 70 % z grupy firm biorących udział w testowaniu oraz wydarzeniach zaplanowanych w projekcie

**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

Odbiorcy produktu:

-wymiar docelowy- pracownicy firm, głównie z grup defaworyzowanych na rynku pracy: kobiety, osoby starsze, osoby niepełnosprawne, odmiennej narodowości, których potencjał będzie w pełni wykorzystywany oraz wpłynie na wzrost motywacji, efektywności



pracowników dzięki funkcjonującej w polskich przedsiębiorstwach polityki zarządzania różnorodnością

Elementy innowacji, opis produktu finalnego:

Wskaźnik DI stanie się rzetelnym instrumentem analizy i monitoringu ZR w miejscu pracy, pozwalając na realną i obiektywną diagnozę polityki danego pracodawcy. Pozwoli na kompleksową analizę procesu zarządzania różnorodności w miejscu pracy. Wskaźnik DI będzie wskaźnikiem syntetycznym- będzie składał się ze wskaźników cząstkowych oddających złożoność problemu zarządzania różnorodnością. DI umożliwi zdiagnozowanie obszarów różnorodności w firmie, z drugiej strony, pozwoli zauważyć istniejące już rozwiązania wspierające ZR oraz luki różnorodności-miejsca, w których elementy zarządzania różnorodności można wprowadzić. Wskaźnik obejmować będzie 4 aspekty różnorodności: płeć, wiek, niepełnosprawność, wielokulturowość, oraz następujące obszary zarządzania firmą: rekrutacja, wynagrodzenia, dostęp do szkoleń, dostęp do awansów, ochrona przed zwolnieniami i utrzymanie w zatrudnieniu, kultura organizacyjna firmy. Niezwykle istotne jest ukazanie całościowego spojrzenia na procesy zmiany organizacyjnej z perspektywy stosowania zarządzania różnorodnością. W budowie wskaźnika uwzględnione będą elementy diagnozy obszarów zarządzania związanych z kulturą firmy, wartościami i postawami kierownictwa – element nieuwzględniony w pierwotnej wersji wniosku o dofinansowanie projektu. Dzięki zastosowaniu narzędzia Diversity Index analiza przedsiębiorstwa będzie możliwa do przeprowadzenia samodzielnie przez przedsiębiorcę bez wsparcia konsultantów zewnętrznych.

#### Warunki do spełnienia, aby innowacja działała:

- 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



# Diversity INDEX

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 a 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).

Produktem finalnym podlegającym upowszechnieniu będzie wskaźnik DI wspierany dodatkowo: narzędziem informatycznym, podręcznikiem użytkownika oraz opracowanym programem szkoleń dotyczącym korzystania z narzędzia Diversity Index i wprowadzania na jego podstawie zmian w organizacji.

Wobec pierwotnej wersji wniosku o dofinansowanie proponuje się zmianę polegającą na skonstruowaniu narzędzia Diversity Index w formie narzędzia informatycznego- tak aby korzystanie ze wskaźnika było możliwe dla szerokiej grupy przedsiębiorców, także po zakończeniu realizacji projektu, w sposób prosty i przejrzysty, bez wsparcia konsultantów. W pierwotnej wersji Projektodawcy zakładali stworzenie narzędzia informatycznego jako narzędzia dodatkowego wobec opracowywanego wskaźnika (celem wprowadzenia do tematyki zarządzania różnorodnością). W trakcie realizacji projektu uznano, że sam wskaźnik Diversity Index powinien mieć formę narzędzia informatycznego generującego wyniki z przeprowadzonego audytu bez wsparcia konsultantów zewnętrznych.

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 obszary 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 stanowiła 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

##### Grupy użytkowników i odbiorców w trakcie etapu upowszechniania:

- przedsiębiorstwa biorące udział na etapie testowania narzędziem Diversity Index -300 przedsiębiorstw, w tym 30 firm objętych testowaniem pogłębnym
- pracownicy 30 firm objętych testowaniem pogłębnym

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. 270 przedsiębiorstw będą wypełniać samodzielnie kwestionariusz wraz z ankietą. Ankieta będzie opracowana przez konsultantów ds. testowania i zawierać będzie pytania nt. funkcjonalności narzędzia, zrozumiałości pytań.

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

30 firm zostanie objętych testowaniem pogłębionemu tzn. odbędą się wywiady pogłębione z przedsiębiorcami oraz przedstawicielami działów HR, PR nt. funkcjonalności narzędzia DI, doboru kryteriów analizy różnorodności, zrozumiałości pytań, możliwości pozyskiwania danych do wypełnienia kwestionariusza.

Zakłada się następującą liczebność przedsiębiorstw w trakcie testowania:

- 220 średnich przedsiębiorstw
- 80 dużych przedsiębiorstw

Dobór próby na podstawie prawdopodobieństwa funkcjonowania w przedsiębiorstwach różnorodnych zespołów. Narzędzie będzie mogło być także stosowane przez małe przedsiębiorstwa na etapie upowszechniania.

Rekrutacja przedsiębiorstw będzie wspierana kampaniami promocyjnymi. Dodatkowo zaproszenie do testowania zostanie przesłane do przedsiębiorców za pomocą baz PKPP Lewiatan.

Powołani zostaną 4 eksperci, którzy monitorować będą proces testowania produktu oraz przeprowadzać wywiady telefoniczne/osobiste z firmami. Zostanie opracowany zbiorczy raport nt. testowanego narzędzia z rekomendacją zmian. Przeformułowane lub wyeliminowane zostaną pytania, które będą budzić wątpliwości min. 15 % badanych. Zostaną wzięte także pod uwagę wszelki braki danych wraz z podanymi przyczynami braku udzielonej odpowiedzi. Na podstawie opracowanego raportu Partnerstwo wraz z grupą ekspertów ustali zakres korekt. Zespół ekspertów merytorycznych wprowadzi poprawki merytoryczne do wskaźnika Diversity Index. Ekspert z zakresu statystyki przełoży zaproponowane zmiany na model statystyczny, dodatkowo dokona redukcji pytań, których wpływ na wartość wskaźnika jest znikoma.

## 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 przedsiębiorcę zostanie sprawdzony jego poziom wiedzy nt. procesu zarządzania różnorodnością i świadomości, jakie obszary w firmie należy wesprzeć, aby realizować politykę zarządzania różnorodnością. Wzrost świadomości i wiedzy na poziomie 60% świadczyć będzie o słuszności upowszechniania wypracowanego narzędzia.

Ponadto zostanie zlecona ewaluacja zewnętrzna. Ewaluacja przeprowadzona będzie bezpośrednio po zakończeniu testowania produktu, przez niezależnego, wyłonionego w drodze konkursu ewaluatora zewnętrznego. Wyboru ewaluatora zewnętrznego dokona dwuetapowo komisja składająca się z członków Grupy Sterującej: Etap 1. Wybór najlepszych ofert. Etap 2. Rozmowa kwalifikacyjna. Przy wyborze ewaluatora będą brane pod uwagę następujące kryteria: przygotowanie merytoryczne i doświadczenie przy prowadzeniu ewaluacji potwierdzone referencjami, prezentacja koncepcji badania ewaluacyjnego, która umożliwi dokonanie oceny przydatności produktu finalnego według następujących kryteriów:

- Zgodność produktu z zakresu celu i grupy docelowej.
- Skuteczność produktu (określenie korzyści dla grup docelowych wobec opisanych we wniosku i doprecyzowanych w Strategii problemów grup docelowych) - jak dalece produkt ma szansę sprzyjać rozwiązaniu tych problemów i w jaki sposób będzie wywierał wpływ na sytuację grup docelowych.
- Czy wypracowany produkt jest lepszy, skuteczniejszy i bardziej efektywny od innych metod, czy proponowane podejście jest najlepszym rozwiązaniem?
- Aktualność potrzeby wprowadzenia produktu.
- Stopień skomplikowania produktu (łatwość zastosowania wypracowanych narzędzi).
- Możliwości zastosowania przez użytkowników (prawne, organizacyjne).
- Efektywności wprowadzenia rozwiązania (nakłady do rezultatów).
- Unikatowość rozwiązania – określenie stopnia innowacyjności proponowanego rozwiązania- określenie wymiarów i skali innowacji.

Zadania zewnętrznego ewaluatora będzie polegało na:

- Przeanalizowaniu produktu finalnego wg wyżej wymienionych kryteriów.
- Przeprowadzeniu badania ankietowego wśród wybranych odbiorców i użytkowników objętych testowaniem produktu.
- Sporządzeniu recenzji produktu oraz sformułowaniu wniosków i rekomendacji dotyczących wprowadzenia niezbędnych modyfikacji, korekt i poprawek produktu.

## VI. STRATEGIA UPOWSZECHNIENIA

I etap realizacji projektu wzbogacił Partnerstwo o wiedzę i doświadczenie wynikające z przeprowadzonych badań, analiz, dyskusji w ramach zespołu eksperckiego opracowującego wskaźnik oraz głosów przedsiębiorców w seminarium „Różnorodność, efektywność, sukces”





realizowanego podczas III Europejskiego Kongresu Kobiet oraz 4 debat regionalnych „Głos biznesu. Różnorodność procentuje”, stanowiących włączenie użytkowników ostatecznych w wypracowanie produktu finalnego projektu. W wyniku analizy wszystkich dotychczasowych źródeł Partnerstwo proponuje zmodyfikowanie podejścia do upowszechniania produktu finalnego.

Wiedza nt. metod zarządzania różnorodnością w Polsce jest znikoma. W firmach, które deklarują znajomość tej koncepcji oraz jej stosowanie realizowane są wyrwykowe praktyki z tego zakresu w odniesieniu do poszczególnych grup pracowników, a nie kompleksowe programy wdrażania zarządzania różnorodnością z powiązaniem ze strategiami firmy. Świadome wykorzystywanie różnic pracowników do tego, by firma była bardziej efektywna nie jest znaną i stosowaną praktyką. Można śmiało powiedzieć, że chodzi raczej o bycie pracodawcą przyjaznym pracownikowi, niedyskryminującym, stwarzającym równe szanse. Nie oznacza to natomiast, że dla tematu zarządzania różnorodnością nie ma miejsca w polskich realiach. W związku z trendami rynku pracy w Polsce i Europie, tendencjami na świecie, zmieniającym się podejściu pracowników do pracy, coraz bardziej sformalizowanymi wymogami Komisji Europejskiej w tym zakresie propagowanie tematyki różnorodności i zarządzania nią są jak najbardziej aktualne.

Celem działań upowszechniających jest zarówno promocja samego produktu projektu, jak i strategii zarządzania różnorodnością. Sam produkt będzie zachęcał do stosowania polityki równych szans i czerpania z różnorodności, wprowadzania zarządzania różnorodnością, ale żeby zachęcić do jego stosowania należy uzmysłowić odbiorcom korzyści z zarządzania różnorodnością. Działania powinny mieć wymiar edukacyjny, promocyjny, uświadamiający niż nastawiony na rankingowanie firm z zaawansowanymi strategiami zarządzania różnorodnością.

Zdiagnozowanych zostało kilka grup bezpośrednich odbiorców projektu, do których chcemy kierować przekaz:

- 1) przedsiębiorstwa (głównie mikro i małe), których dotyczą silnie zmiany na rynku pracy, poszukujące przewag konkurencyjnych i upatrujące właściwą ścieżkę rozwoju 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



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Lewiatan



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



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 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 chciałaby 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 rozprowadzić 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 projektu ([www.diversityindex.pl](http://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](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 wzmacniania 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 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 synergię 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/ki 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 śledzącym i opiniującym realizowane w Polsce inicjatywy z zakresu zarządzania różnorodnością. Jego zadaniem będzie 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 (max. 1/2 strony)

1. Luty 2012 – Ocena strategii wdrażania produktu przez KST. Dokonanie ewentualnych korekt w dalszych etapach realizacji projektu.
2. Marzec 2012 – Rozpoczęcie rekrutacji przedsiębiorstw objętych testowaniem



3. Listopad 2012- Zakończenie testowania wskaźnika Diversity Index
4. Luty 2013 –Zakończenie analizy efektów testowania
5. Luty 2013 – Zakończenie ewaluacji zewnętrznej produktu
6. Kwiecień 2013 – Opracowanie ostatecznej wersji produktu finalnego
7. Maj-Czerwiec 2013- Walidacja
8. Lipiec 2013 r. – Maj 2014 r. Dalsze upowszechnianie i włączanie do głównego nurtu polityki.

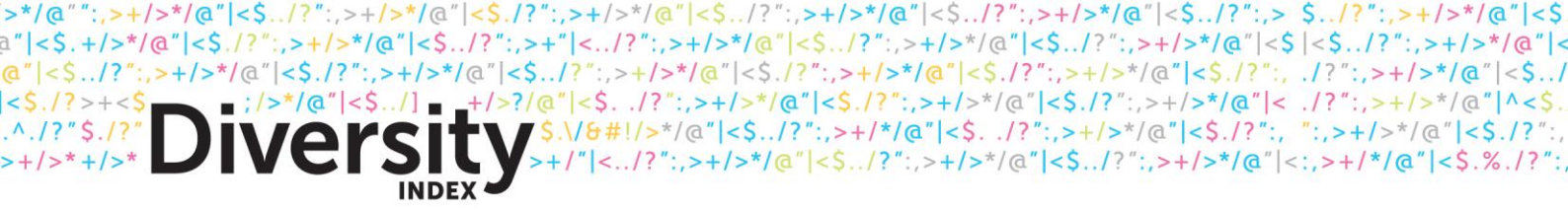
## IX. ANALIZA RYZYKA

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 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





**ZAŁĄCZNIKI DO STRATEGII:**

- 1. Wstępna wersja produktu finalnego:
  - a. Wskaźnik Diversity Index – wersja do testowania (zestaw pytań z przyporządkowaną punktacją)
  - b. Metodologia obliczania wskaźnika Diversity Index
  
- 2. Raporty z przeprowadzonych w czasie etapu diagnozy i analizy badań.
  - a. Raport z badania ilościowego przeprowadzonego w projekcie
  - b. Raport z badania jakościowego przeprowadzonego w projekcie
  - c. Raport z analizy inicjatyw badawczych i wskaźników zarządzania różnorodnością na świecie
  
- 3. Skład zespołu eksperckiego opracowującego wskaźnik Diversity Index

