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 osiąganie 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 umożliwiająca 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 Polce 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 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. Kobiecy 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 zwiększenia 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. Uwględniono10 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 (chociaż 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 świadomość 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 piata 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 (próba 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 zarządzeniem 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 mogliby 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.

KAPITAŁ LUDZKI NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI · PARP · Lewiatan · ari agencja rozwoju innowacji · UNIA EUROPEJSKA EUROPEJSKI FUNDUSZ SPOŁECZNY

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

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 szczegółowe pozostają aktualne.

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) Stopień osiągnięcia zakładanych celów projektu będzie badany poprzez osiągnięcie zakładanych wskaźników przypisanych do każdego z celów projektu. Szczegółowe wskaźniki do każdego z celów projektu wraz ze źródłem weryfikacji, częstotliwością pomiaru i doborem narzędzi, zostały szczegółowo zaprezentowane w tabeli poniżej. Za bieżący monitoring odpowiedzialny będzie specjalista ds. monitorowania

odpowiedzialny przed Koordynatorem Lidera oraz Partnera zaangażowany od początku testowania.. Stopień realizacji zakładanych wskaźników będzie na bieżąco (co 3 miesiące) sprawozdawany do PARP wraz z każdym wnioskiem o płatność.

Metody monitoringu: monitoring zakładanych wskaźników projektu będzie miał charakter ilościowy, np. badanie liczby przedsiębiorstw, w których zostanie przetestowanych wskaźnik, jak również jakościowy, np. badanie wzrostu wiedzy wśród pracodawców polskich przedsiębiorstw nt. wprowadzania zarządzania różnorodnością (Załącznik nr 4).

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 inspiracja 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

Liczba odbiorców: niemożliwa do precyzyjnego określenia z uwagi na szeroką grupę odbiorców i rozpiętość zatrudnienia w małych a dużych przedsiębiorstwach, ale nie mniej niż 7500.
- wymiar upowszechniania: pracownicy małych, średnich i dużych przedsiębiorstw-biorących udział w edycjach barametru róznorodności, 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 przeanalizowaniu i zdiagnozowaniu sytuacji w zakresie zarządzania różnorodnością w miejscu pracy

Sposób doboru przedsiębiorstw do projektu
- narzędzie skierowane do małych, średnich i dużych przedsiębiorstw
- przedsiębiorstwa z terenu całej Polski
- przedsiębiorstwa zainteresowane tematyką zarządzania różnorodnością lub potrzebą zmian w zakresie polityk HR

Elementy innowacji, opis produktu finalnego:

Wskaźnik DI jest rzetelnym instrumentem analizy i monitoringu ZR w miejscu pracy, pozwalając na realną i obiektywną diagnozę stanu oraz polityki danego pracodawcy w zakresie zarządzania różnorodnością. Pozwola na kompleksową analizę procesu zarządzania różnorodności w miejscu pracy. Wskaźnik DI jestwskaźnikiem syntetycznym- składa się ze wskaźników cząstkowych oddających złożoność problemu zarządzania różnorodnością. DI umożliwia zdiagnozowanie obszarów różnorodności w firmie, pozwola zauważyć istniejące już rozwiązania wspierające ZR oraz luki różnorodności-miejsca, w których elementy zarządzania różnorodności można wprowadzić. Wskaźnik obejmuje 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 zarzadzania różnorodnością. W budowie wskaźnika uwzględnione są 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 spełniania, 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 zarzadzania 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 zarzadzania 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).

Efektem zastosowania narzędzia (efektem 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.

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 wskaźniki 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 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 muszę 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 pozwoli ustalić przedziały punktowe i interpretacje zdobytego wyniku liczbowego. Istotą Diversity Index jest diagnoza sytuacji w danym przedsiębiorstwie i wskazanie możliwie najszersze palety właściwych zachowań, praktyk, jednakże sam wynik liczbowy w odniesieniu do średniej dla grupy firm w poszczególnych obszarach (rekrutacja, ochrona przed zwolnieniami, wynagrodzenia, itp.) pozwoli na uplasowanie firm na skali – od takich, których praktyki nie mieszczą się w zarządzaniu różnorodnością, które będą musiały podjąć wiele działań, by osiągnąć właściwy efekt, po takie, które mogą stanowić wzór dla innych firm. Niemniej jednak z punktu widzenia poszczególnych firm istotna będzie analiza wyników punktowych wszystkich pytań (analiza poszczególnych pytań lub ich małych grup), by w podsumowaniach nie umknęły bardzo istotne elementy (możliwa jest sytuacja, kiedy przedsiębiorstwo otrzyma dużo punktów za odpowiedzi na pewną grupę pytań, ale wystarczy jedno niepunktowane zachowanie, które to może akurat oznaczać niezgodność z prawem – stad podsumowania punktowe są wtórne wobec punktacji za poszczególne pytania i analizy wyników pytanie, po pytaniu).
W ramach testowania nastąpi doprecyzowanie kluczowych elementów produktu finalnego oraz uzupełnienie narzędzia o skalę odniesienia (komentarze do poszczególnych pytań kwestionariusza, informacja zwrotna oraz rekomendacje dla użytkownika/odbiorcy narzędzia -ostateczna wersja instrukcji)

Testowanie przeprowadzi wyłoniony do tego podwykonawca (firma prowadząca badania). Takie rozwiązanie pozwoli kontrolować grupę docelową oraz dotrzeć do przedsiębiorstw z całej Polski we właściwych proporcjach, jeśli chodzi o ich wielkość (liczebności poniżej). Z firmą na każdym etapie badania współpracować będą konsultanci ds. testowania (eksperci merytoryczni).

Powołani zostaną 4 konsultanci ds. testowania, 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 statystki przełoży zaproponowane zmiany na model statystyczny, dodatkowo dokona redukcji pytań, których wpływ na wartość wskaźnika jest znikoma.

Rekrutacja firm do testowania odbywać się będzie dwutorowo:

1) akcja promocyjna, działania upowszechniające i wydarzenia będą okazją do zaproszenia firm do testowania wskaźnika DI. Wykorzystane zostaną także nawiązane 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 doborem 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 spotkań 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 rekrutowane 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 użyciu.

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:
- 150 małych firm (20 pracowników działu kadr/właścicieli/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 właścicieli/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 wpłynie na wzrost motywacji, efektywność pracowników dzięki uświadomieniu i przeanalizowaniu praktyk przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania różnorodnością, zniwelowaniu złych praktyk (np. łamania 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;
- 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.

Efektem 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 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 wyrywkowe praktyki z tego zakresu w odniesieniu do poszczególnych grup pracowników, a nie kompleksowe programy wdrażania zarządzania różnorodnością z powiązaniu 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 jakiejkolwiek 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 różnica 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 swoja 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, billbordy), internecie (mailingi, baneru portalach branżowych, poprzez stronę www 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 informację 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 realizacje 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 Generalną 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 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 osobistości 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.

Efektem 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. Jego zadaniem będzie śledzenie i opiniowaniem 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 MILOWE II ETAPU PROJEKTU (max. 1/2 strony)

1. Luty-maj2012 – Ocena strategii wdrażania produktu przez KST. Dokonanie ewentualnych korekt w dalszych etapach realizacji projektu.
2. czerwiec 2012 – Rozpoczęcie rekrutacji przedsiębiorstw objętych testowaniem
3. Luty 2013- Zakończenie testowania wskaźnika Diversity Index
4. Maj 2013 –Zakończenie analizy efektów testowania
5. Maj 2013 – Zakończenie ewaluacji zewnętrznej produktu
6. Lipiec 2013 – Opracowanie ostatecznej wersji produktu finalnego
7. Sierpień-wrzesień 2013- Walidacja
8. Październik 2013 r. – Maj 2014 r. Dalsze upowszechnianie i włączanie do głównego nurtu polityki.

IX. ANALIZA RYZYKA

Potencjalne zagrożenie	Prawd. wystąp.	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 ankieterów realizujących badanie - kontrola 10 % respondentów badania
2. Duże różnice w punktacji firm objętych testowaniem wynikające ze specyfiki branż, uniemożliwiające 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 odbiorów 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. Niedotrzymanie 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
4. Wskaźniki
5. DIVERSITY INDEX Informacja zwrotna dla przedsiębiorcy (instrukcja)