



Inicjatywa Unii Europejskiej

Różnorodność w pracy

8 kroków dla małych i średnich przedsiębiorstw



Za Różnorodnością



Przeciw Dyskryminacji

Cel broszury

Niniejsza broszura ma za zadanie pomóc właścicielom i menedżerom mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (MMŚP), dla których zagadnienie różnorodności jest tematem nowym, wypracować własne podejście w tej kwestii. Natomiast firmy, które już podjęły pewne kroki w kierunku zarządzania różnorodnością, odnajdą tu wskazówki do dalszych działań. Przewodnik ma być z założenia ogólny i elastyczny, tak aby mogła z niego korzystać większość MMŚP, niezależnie od sektora czy miejsca, w jakim działają. Różne wskazówki i porady zaprezentowane zostały w sposób, który ma pomóc firmom różnej wielkości skorzystać z niektórych pomysłów, tak aby zbudować własne podejście do różnorodności, dopasowane do potrzeb i możliwości danej firmy. Zważywszy na fakt, że 90% MŚP to mikroprzedsiębiorstwa, informacje w tej broszurze są opracowane w taki sposób, że mogą być łatwo wykorzystane zarówno przez firmy, które nie mogą poświęcić na działania w obszarze różnorodności zbyt wielu środków, jak i przez te firmy, które już wprowadziły formalne procedury dotyczące zarządzania różnorodnością. Przewodnik ten skupia się na podstawowych elementach różnorodności, obejmując następujące kwestie: jak uniknąć problemów związanych z zatrudnianiem personelu; jak rozpocząć nową działalność; jak skutecznie wykorzystać czas i zwiększyć zyskowność firmy. Wskazówki zawarte w części „Co możesz zrobić” nie muszą być rozważane po kolei, aczkolwiek pierwszy punkt jest naturalnym wprowadzeniem do kolejnych.



Wprowadzenie do tematu zarządzania różnorodnością

Zarządzanie różnorodnością oznacza świadome stosowanie określonych praktyk, które dostrzegają, tolerują i doceniają wartości jakie niosą ze sobą różnice.

Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy to zrozumienie, że różnice między ludźmi zarówno w miejscu pracy jak i na rynku pracy mogą przyczynić się do osiągnięcia korzyści przez firmę.

Zarządzanie różnorodnością oznacza wydobywanie potencjału każdego twojego pracownika, lepsze dostrzeganie zdolności i umiejętności osób, które mogłyby dla ciebie pracować; zapewnia optymalne wykorzystanie obecności na danym rynku oraz daje potencjał (możliwość) rozwoju na nowych rynkach i uniknięcie wszelkiego rodzaju problemów, które mogłyby doprowadzić do upadku twojej firmy.

Przykład studium przypadku dotyczącego różnorodności w miejscu pracy

Niewielka firma zajmująca się produkcją mebli miała trudności ze znalezieniem wysoko wykwalifikowanych pracowników, a jej dotychczasowy rynek zbytu zaczął się kurczyć. Po przeprowadzeniu procesu rekrutacyjnego skierowanego do szerokiego grona odbiorców, który obejmował społeczność lokalną oraz mniejszości narodowe (odbyło się to przy wsparciu ze strony władz lokalnych), firma zróżnicowała swoje zatrudnienie przyjmując do pracy wykwalifikowanych pracowników ze społeczności azjatyckiej, którzy dotychczas trudnili się handlem.

Nowozatrudnieni pracownicy nie tylko umożliwili firmie dokończenie dotychczasowych kontraktów, ale dzięki swym zdolnościom językowym i wiedzy kulturowej pomogli w wejściu na nowe rynki i dotarciu do grona odbiorców ze społeczności azjatyckiej, zwiększając tym samym obroty firmy o 200%.

1. Przeanalizuj sytuację swojej firmy

Zastanów się dokładnie nad mocnymi i słabymi stronami swojej działalności, oceń zagrożenia i szanse, jakie stoją przed twoją firmą.

Zrób to, uwzględniając następujące czynniki:

- >> **Zasoby ludzkie** – umiejętności, doświadczenie, wiedza, kultura, wiek, pochodzenie etniczne ... – najlepsze pomysły i talenty można odnaleźć w zróżnicowanej grupie osób!
- >> **Rekrutacja** – jak uniknąć błędów w procesie zatrudniania nowych pracowników?
- >> **Szkolenia** – wykorzystaj potencjał pracowników i popraw ich morale
- >> **Komunikacja** – w jaki sposób pracownicy w twojej firmie dowiadują się o tym, co mają robić; czy wiedzą, w jaki sposób mogą wnieść nowe pomysły i jak powinni odnosić się do siebie nawzajem oraz do klientów?
- >> **Styl zarządzania** – jak skutecznie rozdzielać obowiązki i zarządzać czasem?
- >> **Klienci** – w jaki sposób stworzyć większą i bardziej zróżnicowaną bazę klientów oraz uwzględniać ich uwagi i opinie?
- >> **Prawa pracownicze i prawo** – jak uzyskać bezpłatną pomoc, a dzięki proaktywnemu zarządzaniu różnorodnością zdobyć nowe kontrakty w sektorze publicznym?

Mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa powinny gruntownie rozważyć powyższe punkty. Po przeanalizowaniu różnych kwestii mogą zacząć od postawienia sobie kilku prostych celów, może na początku nawet tylko jednego, tj. związanego z ulepszeniem procesu rekrutacji. Mogą też skupić się tylko na kilku lub na wszystkich aspektach swojej działalności. Jeśli nie myślałeś o różnorodności wcześniej, zacznij od małych kroków. Jeśli już podjąłeś pewne działania w tej dziedzinie, kontynuuj je i staraj się poszerzać swoje cele i zamierzenia.

Kiedy już określisz jeden lub więcej celów, jakie chciałbyś osiągnąć, poniższe punkty pomogą ci wcielić je w życie lub przygotować do dalszych działań.

2. Rekrutacja

Z badań wynika, że dla małych przedsiębiorstw zatrudnianie pracowników jawi się jako jeden z głównych problemów. Wiąże się to z faktem, że albo nie są one w stanie znaleźć właściwej osoby, albo zatrudniają nieodpowiedniego pracownika na dane stanowisko. Dzieje się tak dlatego, że bardzo często właściciele małych firm zasięgają opinii znajomych i podejmują decyzje o zatrudnieniu, bazując na tym, czy darzą daną osobę sympatią, czy też nie.

Zrezygnuj z podejmowania decyzji o zatrudnieniu kogoś, opierając się tylko na swojej osobistej ocenie i „dobrej intuicji”, mimo że one także mogą być pomocne. Zatrudniając nowego pracownika, postaraj się raczej przyjąć bardziej racjonalne podejście.

Kierowanie się osobistą oceną i nastawieniem do danej osoby w procesie zatrudniania pracowników może doprowadzić do kosztownych pomyłek i dyskryminacji (zamierzonej lub nie), co w efekcie może przysporzyć ci problemów natury prawnej, a nawet doprowadzić do upadku firmy.

Jeśli postarasz się odpowiednio podejść do tego zagadnienia, masz większe szanse, że zatrudnisz pracownika, któremu będziesz mógł zaufać, który jest odpowiednio wykwalifikowany i przyczyni się do rozwoju firmy, wnosząc wartościowe, niekiedy alternatywne spojrzenie na pewne sprawy. Jeśli natomiast chciałbyś zdobyć kontrakty ze strony większych, głównie rządowych organizacji, i tak będziesz musiał wykazać, że stosujesz zarządzanie różnorodnością!

Jak to zrobić:

Określ, jakich umiejętności, wiedzy i doświadczenia wymaga stanowisko, na które szukasz pracownika:

- >> Przygotuj „opis stanowiska pracy”, szczegółowo określając zakres obowiązków i odpowiedzialności. Nakreśl w nim umiejętności i doświadczenie wymagane dla danego stanowiska (wymagania), a jeśli nie jesteś pewien jak to zrobić, zwróć się o pomoc (możesz zasięgnąć porady w izbie handlowej, lokalnej grupie wsparcia biznesu, u innych pracowników, w twoim stowarzyszeniu rzemieślniczym lub zawodowym, u władz samorządowych – patrz punkt 8).

- >> Upewnij się, że opis stanowiska pracy nie dyskryminuje nikogo już na etapie ogłoszenia, ponieważ określiłeś, że np. kandydat musi posiadać konkretne pochodzenie, być określonej rasy, należeć do danej kultury. Upewnij się, że nie zawarłeś w ogłoszeniu wymagań dotyczących wieku, religii, płci, czy też braku niepełnosprawności. W pewnych przypadkach prawo dopuszcza jednak określone warunki, jakie możesz postawić w odniesieniu do stanowiska pracy, ale tylko wtedy, gdy ich niespełnienie uniemożliwiłoby wykonywanie zadań. Jeśli masz wątpliwości w tej kwestii, zwróć się o pomoc i poradę.
- >> Jeśli to tylko możliwe, zastosuj metody rekrutacji, które umożliwią i zachęcą do aplikowania możliwie największą liczbę osób (różne języki, strona internetowa w wersji dla osób niewidomych i słabowidzących, elastyczność w kwestii ustalenia miejsca i czasu rozmowy o pracę).
- >> Zatrudniając pracownika, unikaj zasięgania opinii u znajomych jako jedynej metody. Rozważ raczej szeroki wachlarz możliwości zamieszczania ofert pracy: ośrodki pracy; gazety lokalne i krajowe; szkoły, uczelnie wyższe; organizacje społeczne; komercyjne agencje pośrednictwa pracy; tablice ogłoszeń w sklepach detalicznych; strony internetowe/Internet; organizacje handlowe lub zawodowe; organizacje rządowe.
- >> Zaznacz w ogłoszeniu, że mile widziane są aplikacje osób ze wszystkich grup społecznych.
- >> Rozmawiaj z potencjalnymi kandydatami o danej pracy w sposób nieformalny. Pomoże to włączyć w proces rekrutacji osoby, które mogą czuć się niepewnie ze względu na swój wiek, płeć i/lub niepełnosprawność, itd.

Korzyści:

Lepsze dopasowanie profilu pracownika do danego stanowiska i do potrzeb twojej firmy. Zwiększy to też szanse na utrzymanie danego pracownika oraz zapewni większe zaangażowanie z jego strony, a także usprawni działanie firmy.

Przykładowe studium przypadku:

Niewielka firma w sektorze zaawansowanych technologii, chcąc pozyskać wykwalifikowanych pracowników, musiała zmagać się z konkurencją ze strony większych, bardziej uznanych firm w swoim sektorze. Aby przyciągnąć jak najlepszych kandydatów, firma rozszerzyła swoje kanały rekrutacji i zrezygnowała z metody zasięgania opinii u znajomych. Opracowano formalne ogłoszenie określające wymagania związane z danym stanowiskiem (korzystając z pomocy osób zatrudnionych w firmie) i zastosowano proces selekcji oparty na systemie



punktowym, który umożliwił znalezienie kandydata najlepiej odpowiadającego profilem danemu stanowisku.

Dzięki odpowiedniemu, logicznemu podejściu, firma miała możliwość wyboru kandydata spośród grona osób z szerszego przedziału wiekowego niż miało to miejsce dotychczas oraz wykorzystania potencjału i doświadczenia starszych pracowników, których większe firmy często nie brały pod uwagę. Dodatkowo, firma mogła wnioskować o kontrakty z organizacji rządowych, które wymagają wdrożenia i stosowania zarządzania różnorodnością.

3. Klienci i nowe rynki

Zarządzanie różnorodnością zapewni ci potencjał, dzięki któremu będziesz mógł zdobywać nowe rynki, a dotychczasowym klientom przedstawić lepszą ofertę.

Aby dotrzeć do zróżnicowanego grona klientów, trzeba oferować zróżnicowane zatrudnienie lub przynajmniej rozumieć zagadnienie różnorodności. Może to dotyczyć kwestii wieku, narodowości, a także umiejętności zrozumienia zmieniających się motywacji i stylu życia, które wpływają na rynek we wszystkich jego formach. Duże firmy prowadzą taką politykę od lat, docierając do różnych rynków (np. do mniejszości narodowych), dzięki personelowi przynależącemu do określonej grupy klientów. Co więcej, stosując te same metody, dużym firmom udaje się też zachować lojalność klientów i zwiększać obroty wśród istniejącej grupy klientów.

Niestety, z badań wynika, że wiele MŚP przez fakt skupiania się na istniejącej bazie rynkowej, ogranicza swoje możliwości. Stale działają na sprawdzonym, znanym rynku i mimo że mogą mieć dobre, osobiste relacje z kontrahentami, są też bardziej narażone na różne niespodziewane zmiany i nie wykorzystują potencjalnych, szerszych możliwości.

Jak to zrobić:

- >> Zrób rozpoznanie dotyczące różnorodności i skali potencjalnego rynku, do którego chciałbyś dotrzeć (zastanów się nad skalą wieku, orientacjami seksualnymi, narodowościami, kwestiami niepełnosprawności, zwyczajami kulturowymi różnych społeczności). Czy twój produkt lub usługa mogłyby zostać dostosowane w taki sposób, by dotrzeć do różnych, nowych niszowych rynków?
- >> Zbadaj potrzeby potencjalnych, różnych klientów, wykorzystując do tego np. strony internetowe, wielorakie doświadczenia twoich pracowników, przyjaciół lub rodziny, którzy posiadają szczegółową wiedzę na temat innych kultur.
- >> Mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa mogą mieć lepszy i bliższy kontakt ze swoimi klientami niż duże firmy. Wykorzystaj te relacje z klientami i postaraj się uzyskać od nich informacje zwrotne i opinie, które pomogą ci opracować przystępne materiały reklamowe, akceptowane przez wszystkie grupy klientów.
- >> Postaraj się dostrzec potencjalne korzyści wynikające z dopasowania osobowości, wieku, pochodzenia i stylu zachowania pracowników, którzy mają bezpośredni kontakt z klientem lub przynajmniej postaraj się zgromadzić wiedzę na temat osób, z którymi masz do czynienia w swojej działalności – nie tylko po to, by odpowiednio się do nich odnosić, ale też by niechcący ich nie obrazić. To jest sposób, który pozwoli ci pozyskać stałych klientów.

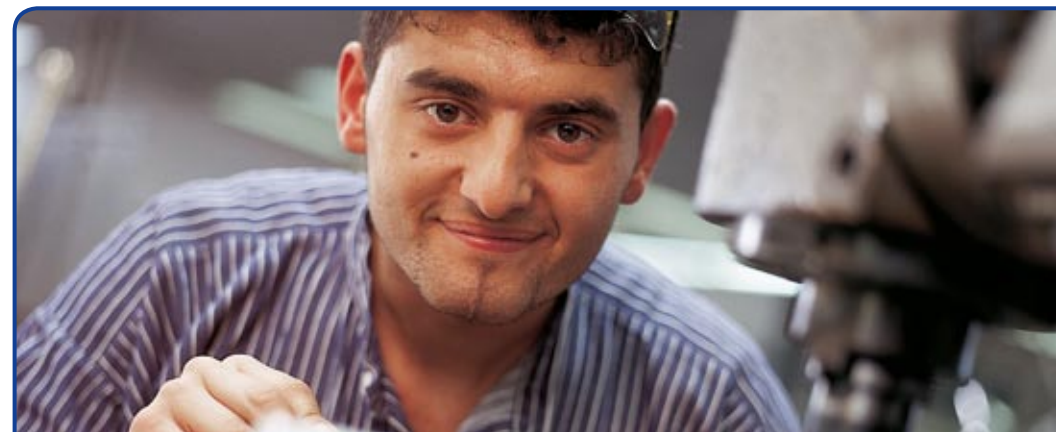
- >> Odkryj i wykorzystaj nowe możliwości medialne, które pozwolą ci skierować działania marketingowe do nowych grup potencjalnych klientów (np. „Podcasting” – forma internetowej publikacji dźwiękowej, lokalne gazety, radio, grupy społeczne). Jeśli nie będziesz pewny, jaka forma jest najlepsza dla ciebie, zwróć się o pomoc.
- >> Pomocne zarówno dla ciebie jak i twoich pracowników mogą okazać się pewne podstawowe szkolenia ułatwiające współpracę ze zróżnicowaną bazą klientów (szkolenia takie mogą dostarczyć informacji dotyczących zwyczajów i działań pewnych grup, możesz też dowiedzieć się o przyznanych certyfikatach potwierdzających kwalifikacje i o nagrodach dla firm za otwartość na poszczególne grupy).

Korzyści:

Lepszy dostęp do nowych klientów, większa lojalność dotychczasowych partnerów, możliwości rozwoju i zróżnicowania produktów/usług z myślą o rynkach niszowych.

Przykładowe studium przypadku:

Firma zajmująca się przeprowadzaniem ankiet miała za zadanie oszacować ceny nieruchomości na sprzedaż lub do wynajęcia. Okazało się, że dotarcie do pewnych części społeczności lokalnej nie było takie proste, jak się spodziewano. Po lepszym zbadaniu uwarunkowań kulturowych mieszkańców, dzięki zasięgnięciu porady u doradców ds. narodowościowych przy lokalnych władzach, a także dzięki informacjom znalezionym w Internecie, firma zdała sobie sprawę, że do domów, w których przebywały wyłącznie kobiety, nie miał wstępu obcy mężczyzna. Zmiana strategii i wysłanie pracowników-kobiet do tych dzielnic pozwoliło wkrótce rozwiązać problem.



4. Planowanie działalności firmy

Wsluchiwanie się w opinie klientów i działania, mające na celu uwzględnienie ich potrzeb w planowaniu strategii firmy, mogą przyczynić się do sukcesu.

Podjęcie takiej strategii sprawi, że w planach rozwoju twojej firmy zostaną uwzględnione bardzo różnorodne potrzeby konsumenckie. Będziesz musiał właściwie odpowiedzieć na te potrzeby i zastanowić się, jakie podjąć działania, by im sprostać (m. in. dobór pracowników o odpowiednim profilu, określonym nastawieniu i kreatywności; dobór niezbędnych szkoleń i strategii rozwoju zawodowego).

Takie planowanie może być bardzo proste albo też niezwykle wyszukane, wszystko zależy od właściciela. W procesie planowania można wykorzystać opinie klientów (uzyskane podczas nieformalnych rozmów) mające na celu poprawę dostępności produktu lub usługi (np. dla starszych klientów, których charakteryzuje ograniczona mobilność). Można też przeprowadzić profesjonalne badanie rynku, opierając się na bazie danych klientów, które umożliwi uzyskanie informacji od klientów i podjęcie strategii różnicowania zakresu produktów czy usług oraz strategii szkoleń dla personelu w przyszłości.

Jak to zrobić:

- >> W drodze nieformalnych rozmów lub przy zastosowaniu formalnych ankiet postaraj się dowiedzieć, jakie są oczekiwania twoich dotychczasowych i potencjalnych klientów reprezentujących różne grupy.
- >> Uwzględnij te informacje w planowaniu strategii rozwoju firmy: spróbuj dostarczyć ludziom to, czego oczekują (w granicach rozsądku i możliwości finansowych), mając na uwadze różne punkty widzenia. Dzięki takiemu podejściu zmiany, jakie przeprowadzisz w firmie, będą odpowiadały na różnorodne potrzeby rynkowe i nie ominiesz potencjalnych grup klientów.
- >> Postaraj się uwzględnić w swoich planach regularne uzyskiwanie informacji i opinii od klientów. Możesz to zrobić, wdrażając profesjonalny system komunikacji z zastosowaniem Internetu albo np. przeprowadzając każdego roku ankietę wśród klientów.
- >> Jeśli regularnie analizujesz sytuację swojej firmy, dołóż starań, aby informacje od klientów stały się stałym punktem w tej analizie lub rozważaj je w kontekście innych regularnych działań (roczne zestawienia finansowe, szacowanie przepływu gotówki w trybie kwartalnym, itd.).

Korzyści:

Ewolująca strategia firmy, podejście odpowiadające potrzebom klientów, wzrost obrotów i lepsza reputacja.

Przykładowe studium przypadku:

Pewna firma rachunkowa opracowała swoją strategię podejścia do klientów na podstawie trwającego dwa lata procesu analizy (powiązanego z biznes planem), który pozwolił oszacować, na ile działalność firmy była realizowana zgodnie z poprzednim planem, a także pomógł zidentyfikować niezbędne zmiany. Cały ten proces ma swój początek w corocznej ankiecie badającej poziom zadowolenia klientów, a następnie kontynuowany jest w postaci regularnych nieformalnych rozmów/konsultacji z klientami.



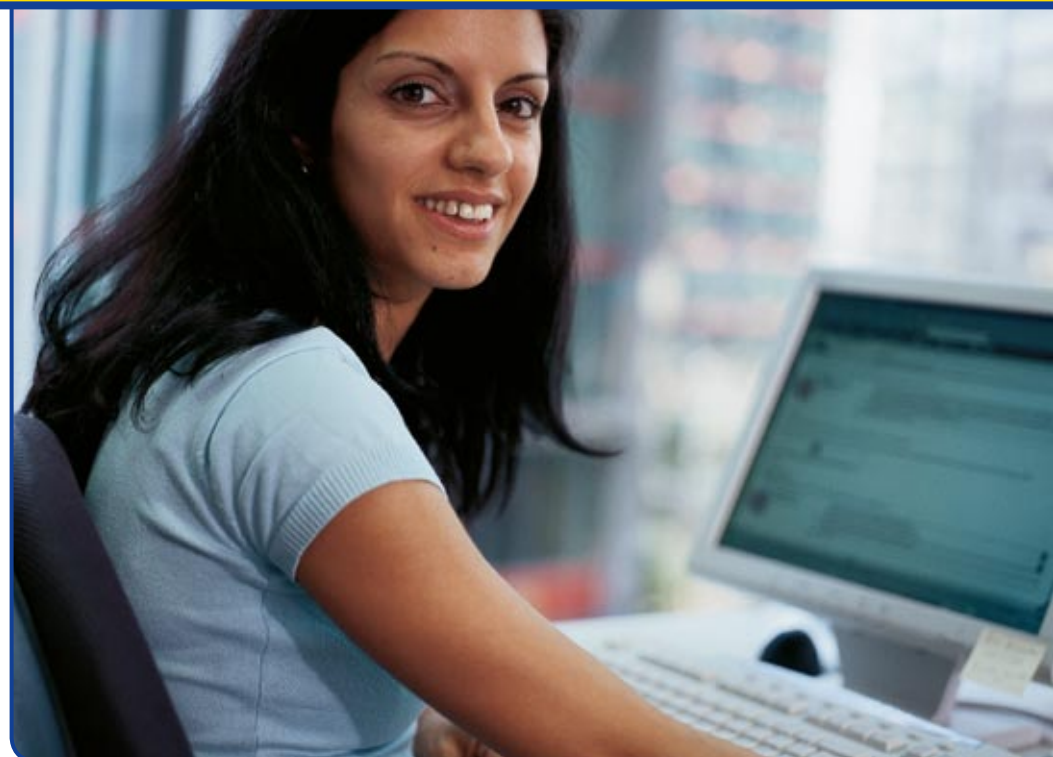
5. Komunikacja wewnątrz firmy

Badania wykazują, że większość MŚP, w tym mikroprzedsiębiorstwa, korzysta z nieformalnego i elastycznego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi i kierowania działalnością firmy. Taka nieformalna atmosfera może się jednak jawić jako problem dla niektórych pracowników, którzy nie potrafią się w niej odnaleźć i może doprowadzić do ich wykluczenia. Takie kwestie powinny być rozwiązywane w przemyślanej i racjonalny sposób.

Menedżerowie małych i mikroprzedsiębiorstw w większości przypadków mają okazję do komunikowania się ze swoimi pracownikami każdego dnia. Zostało jednak udowodnione, że niezbędna jest uporządkowana, określona strategia komunikacji, ponieważ wyraźne kanały komunikacji wewnętrznej sprzyjają swobodnemu przepływowi pomysłów, wiedzy, informacji i rozwiązań.

Jak to zrobić:

- >> Poprzez regularne spotkania z pracownikami (mogą one mieć charakter zawodowy lub społeczny), które nie wykluczają nikogo ze względu na czas czy miejsce spotkania. Tam, gdzie to tylko możliwe, ważne jest, by spotkania miały charakter uporządkowany, z uzgodnionym programem i były prowadzone w sposób umożliwiający wszystkim sprawiedliwy i równy udział w spotkaniu. Jeśli zastosowanie takich procedur jest niewykonalne, należy przynajmniej spróbować wyznaczyć jakiś konkretny czas regularnych spotkań, kiedy pracownicy mogliby się spotkać i omówić określone zagadnienia, nawet jeśli miałyby to trwać tylko kilka minut.
- >> W przypadkach, gdy formalne spotkania personelu są trudne do zorganizowania, należy zachęcić pracowników i umożliwić im wyrażanie swoich opinii i sugestii w inny sposób, jeśli istnieje taka potrzeba – anonimowo (np. na tablicach ogłoszeń lub w postaci kartek wrzucanych do skrzynki).
- >> W przypadkach, gdy omawiane są wrażliwe kwestie lub gdy pracownicy o to proszą, pamiętaj, by zawsze zapewnić poufność.



Korzyści:

Rozpoznanie i zastosowanie całej gamy różnorodnych pomysłów, wiedzy i nowych perspektyw w działalności firmy, większe zaangażowanie pracowników, ich poświęcenie i lepsze morale.

Przykładowe studium przypadku:

Wprowadzenie systemu wewnętrznej komunikacji w firmie produkcyjnej, charakteryzującej się dominującym udziałem mężczyzn, umożliwiło wszystkim członkom załogi wyrażenie swoich obaw i przemyśleń. System ten polegał m.in. na utworzeniu anonimowego forum dyskusyjnego w sieci intranetowej (tam właśnie poruszono temat elastycznych godzin pracy dla osób odwożących i odbierających dzieci ze szkoły, a także zostało zaproponowane rozwiązanie zbiorowe zarówno dla pracowników płci męskiej jak i żeńskiej). Wynikiem tego był znaczący spadek absencji w pracy oraz wzrost produktywności.

Podobne rozwiązanie zostało zastosowane w firmach, które nie posiadają odpowiedniej infrastruktury komputerowej. To samo można osiągnąć przy pomocy pudełka, do którego pracownicy wrzucają kartki ze swoimi opiniami i sugestiami.

6. Wizerunek i reputacja

Wykorzystaj swoje zaangażowanie w działania na rzecz różnorodności jako narzędzie biznesowe dla celów wizerunkowych i reputacji oraz zdobywania nowych kontrahentów (szczególnie dużych firm oraz przedsiębiorstw sektora publicznego). W przypadku mikroprzedsiębiorstw dowodem na prowadzenie polityki różnorodności może być zachowanie pewnych zapisków czy dokumentów świadczących o tym, że jesteś dobrym pracodawcą stosującym zarządzanie różnorodnością, co z kolei pozytywnie wpłynie na twoją reputację wśród innych firm i wśród społeczności lokalnej.

Coraz częściej duże firmy prywatne oraz organizacje publiczne, podczas przeprowadzania procedur przetargowych o kontrakty, wymagają od MMŚP przekazania informacji dotyczących stosowanej polityki różnorodności. Prowadzenie polityki różnorodności jest często jednym z warunków wygrania przetargu.

Jak to zrobić:

- >> Poprzez rozwój formalnej polityki różnorodności. Oznacza to, że nawet jeśli do tej pory robiłeś wiele rzeczy opisanych w tej broszurze, ważne jest, abyś prowadził archiwum, przechowując dowody tego, co robisz. Może to być niewielki znak potwierdzający twoje zaangażowanie na rzecz godnych warunków pracy dla wszystkich zatrudnionych w twojej firmie albo jednostronicowy spis działań, jakie stosujesz np. w procesie rekrutacji lub szkoleniach. Jeśli prowadzisz taką politykę, upewnij się, że masz na to jakieś dowody.
- >> Jeśli chcesz podjąć kolejne kroki, możesz określić pewne cele, które chciałbyś osiągnąć. Przy udziale i pomocy ze strony pracowników wypisz cele, które planujesz zrealizować w ciągu kilku następnych lat.
- >> Jeśli planujesz zorganizować szkolenie dla siebie lub swoich pracowników, spróbuj wykazać, że zawiera ono pewne aspekty różnorodności (może to być np. szkolenie, w którym poruszone jest zagadnienie zwyczajów kulturowych potencjalnych grup klientów). Pamiętaj, żeby zachować informację o tym w swoich dokumentach.
- >> Jeśli rekrutujesz nowych pracowników, odnotuj, jakie elementy zarządzania różnorodnością zastosowałeś. Dobrze jest mieć takie informacje, jako dowód na to, że prowadzisz taką politykę, ale dzięki temu będziesz też mógł się przekonać, które działania okazały się skuteczne, tak by powtórzyć je w przyszłości.
- >> Niektóre MŚP mogą zawrzeć oświadczenia o różnorodności w poradniku lub ogólnych wytycznych firmy, podobnych do wytycznych BHP. Mikro firmy mogą

opracować krótkie oświadczenie stwierdzające, że różnorodność i promowanie godności w miejscu pracy są stosowane w ich firmie. Może to być ubrane w słowa, które odpowiadają specyfice twojej firmy i stanowią część twojej dokumentacji. Jeśli nie jesteś pewien jak to zrobić, zwróć się o pomoc.

- >> Dla niektórych MŚP bardzo przydatnym narzędziem jest monitorowanie i przechowywanie informacji o personalu i klientach, jako że stanowi to potwierdzenie istniejącej różnorodności wśród pracowników i klientów. Może to stworzyć podstawę do opracowania strategii, która obejmowałaby coroczną analizę pozwalającą śledzić zmiany w kierunku lepszego zarządzania różnorodnością. W przypadku mikroprzedsiębiorstw wystarczyłoby np. stwierdzenie, że jesteś świadomy różnorodności osób, z którymi masz do czynienia w pracy (osoby młode, starsze, różne narodowości, mężczyźni, kobiety, itd.). W ten sposób będziesz mógł wykazać, że posiadasz doświadczenie i wiedzę na temat ludzi, z którymi masz kontakt (wystarczy proste określenie udziału procentowego poszczególnych grup).
- >> Gromadzenie danych o konkretnych osobach jest delikatną kwestią, postaraj się więc zapisywać informacje, zachowując duży stopień ogólności. Jeśli potrzebujesz porady w tej kwestii, zwróć się o pomoc.
- >> Niektóre MŚP mogą zawrzeć opis swoich działań na rzecz różnorodności w społecznej odpowiedzialności biznesu. Mikroprzedsiębiorstwa natomiast powinny prowadzić dokumentację wszelkich działań, które świadczą o zaangażowaniu firmy w inicjatywy społeczne (obejmującą poświęcony czas, zasoby i środki finansowe).

Korzyści:

Większe powiązania z lokalnymi /krajowymi /międzynarodowymi kanałami dostaw i lepsze perspektywy dla twojej firmy. Lepsze zrozumienie tego, co już robisz oraz formalne dowody potwierdzające twoje działania.

Przykładowe studium przypadku:

Firma, zajmująca się przeprowadzaniem ankiet, dowiedziała się, że stając do konkurencji o to, by zostać uprzywilejowanym dostawcą usług dla władz lokalnych, musi przedstawić audyt różnorodności dotyczący pracowników i dotychczasowych klientów. Ponieważ w danym momencie firma ta nie posiadała takiego audytu, procedura przetargowa wymagała od niej o wiele więcej wysiłków i starań niż się początkowo spodziewano. Przeprowadzenie takiego audytu i zachowanie go w dokumentacji pomogło firmie w wygraniu późniejszych przetargów.

7. Ocena

Podobnie jak w przypadku wszystkich działań, które wpływają na twoją firmę, tak samo w kwestii zarządzania różnorodnością ważne jest, by zastanowić się nad efektami działań i oszacować koszty poniesione z tego tytułu (włożony czas, zaangażowanie, środki). W przeciwnym razie może być ci trudno dostrzec osiągnięte korzyści.

Przeprowadzenie oceny podjętych działań powinno być procesem wspólnym. Dzięki temu właścicielom, menedżerom i pracownikom firmy łatwiej będzie zrozumieć, dlaczego wdrażane są konkretne rozwiązania. Analizowanie tego, co się wydarzyło, sprzyja też większemu zaangażowaniu ludzi i zachęca ich do lepszego przyjmowania wszelkich przyszłych inicjatyw.

Jak to zrobić:

- >> Zanim podejmiesz któryś z kroków wymienionych w tej broszurze, a także już po ich zastosowaniu, postaraj się ustalić cele, jakie chciałbyś osiągnąć w swojej firmie (lepsze relacje wśród pracowników, większa produktywność, bardziej przyjazne miejsce pracy, większa baza klientów, itd.). Dzięki temu będziesz mógł ocenić rezultaty i stwierdzić, czy podjęte działania spełniły twoje założenia i oczekiwania. Można to zrobić w bardzo konkretny sposób, określając zestaw celów dotyczących obrotów, przekroju demograficznego twojego rynku albo po prostu zapytać pracowników o ich opinie.
- >> Zastanów się, ile czasu i środków poświęciłeś na rzecz różnorodności. Może to być nawet kilka minut, które spędziłeś czytając tę broszurę, czy też rozmowa z pracownikami aż po opracowanie pełnego pakietu oceny różnorodności i podstawowych wytycznych dla twojej firmy.
- >> Zrób zestawienie osiągniętych korzyści oraz środków, które poświęciłeś, by je osiągnąć, np. zatrudnienie nowego pracownika; uniknięcie pewnych problemów ze strony pracowników jak np. stres czy absencja; dotarcie do nowych rynków; lepsze wyniki działalności na dotychczasowych rynkach; pozyskanie nowych talentów; wykorzystanie potencjału dotychczasowych pracowników; zwiększenie innowacji/kreatywności i poprawa reputacji.
- >> Zastanów się nad efektami, które warte były poniesionych środków. Pamiętaj jednak, że może to wymagać trochę czasu oraz powinno być postrzegane jako inwestycja w twoją firmę. Nie oczekuj wyników następnego dnia, zmiany mogą trwać kilka miesięcy aż do roku. Postaraj się, żeby zastosowane rozwiązania były proste i możliwe do zrealizowania w ramach twoich środków i możliwości.

Korzyści:

Regularne przeprowadzanie oceny podjętych działań oraz tego, co udało się osiągnąć w zakresie podejścia do różnorodności, jest warunkiem koniecznym, aby dokonać oceny skali i poziomu całości działań, w które jesteś zaangażowany; aby pokazać pracownikom, klientom i potencjalnym kontrahentom, co można osiągnąć; a także by przygotować firmę na wszelkie przyszłe inwestycje.

Przykładowe studium przypadku:

Właściciel firmy, zajmującej się dostarczaniem części samochodowych, przeprowadził analizę środków i czasu, jakie poświęcił na wprowadzenie pewnych rozwiązań z zakresu różnorodności. Obejmowały one m.in. wdrożenie odpowiednich procedur przy opracowywaniu procesu oceny pracowników, stworzenie otwartej i sprawiedliwej strategii zatrudnienia oraz ustalenie programu comiesięcznych spotkań. Właściciel był w stanie określić i oszacować potencjalne korzyści wiążące się z rozwiązaniem problemu znalezienia odpowiednich pracowników, które wpływały na ograniczenie zyskowności firmy. Po roku dokonano przeglądu i analizy sytuacji. Okazało się, że podjęte środki i zaangażowanie przyczyniły się do poprawy kondycji firmy w bardzo widoczny sposób.



8. Zwróć się o pomoc

Niniejsza broszura zawiera cały szereg praktycznych porad dotyczących zarządzania różnorodnością, jednak nie wyczerpuje ona całego zagadnienia. Dlatego też osoby, które mogłyby lub chciałyby podjąć dalej idące kroki, powinny zwrócić się o fachową pomoc.

Wielu właścicieli firm woli zasięgnąć porady u zaufanego księgowego, radcy prawnego, czy bliskiego znajomego. Dobrze jest jednak pamiętać, że na rynku funkcjonuje wiele instytucji publicznych i prywatnych, które oferują profesjonalną pomoc nieodpłatnie lub za niewielką opłatą (w przypadku usług świadczonych przez instytucje publiczne, które są subsydiowane przez Unię Europejską). Aby dowiedzieć się więcej na temat tych instytucji, zwróć się do swoich władz lokalnych.

Organizacje handlowe, izby handlowe, związki i stowarzyszenia zawodowe stanowią bardzo cenne źródła informacji, zwłaszcza, gdy już korzystasz z ich usług i jesteś z nimi w stałym kontakcie, tak jak ma to miejsce w przypadku wielu firm w krajach Unii Europejskiej.

W wielu przypadkach twoja instytucja finansowa (bank) będzie mogła wskazać ci właściwy kierunek działań.

Cennym źródłem informacji są też właściciele i menedżerowie innych firm z sektora MMŚP, do których możesz się zwrócić o poradę.

Jak to zrobić:

- >> Zacznij od kontaktu z kimś zaufanym i dowiedz się, gdzie najlepiej otrzymać pomoc albo odwiedź strony internetowe wymienione poniżej i odszukaj dane kontaktowe najbliższego stowarzyszenia handlowego, izby handlowej czy władz lokalnych w twoim regionie. Jest wiele informacji dostępnych nieodpłatnie i to właśnie z nich powinieneś skorzystać w pierwszej kolejności.
- >> Możesz poruszyć temat zarządzania różnorodnością podczas rozmów na spotkaniach lokalnych firm oraz przy okazji innych wydarzeń lokalnych. Dobrym miejscem do wymiany doświadczeń są też targi handlowe, gdzie można spotkać potencjalnych partnerów handlowych spoza danego regionu. Aby dowiedzieć się o doświadczeniach innych firm, postaraj się odnaleźć sieci firm lub wykorzystaj swoje kanały dostaw.
- >> Korzystne może też okazać się skonsultowanie sytuacji twojej firmy z kimś spoza sieci wsparcia lokalnego biznesu, kimś, kto będzie miał świeże i niezależne spojrzenie na twoją firmę.

- >> Mikro firmy oraz te, które nie mają specjalnego pracownika ds. kadr, powinny zasięgnąć porady u kogoś, kto nie tylko poinformuje ich o podejściu do różnorodności, ale udzieli praktycznych, konkretnych wskazówek dotyczących korzyści, jakie można osiągnąć z racji podjęcia odpowiednich kroków na rzecz różnorodności.
- >> Jeśli skorzystasz ze wsparcia kogoś spoza twojej firmy, postaraj się, by mieć z nim kontakt podczas całego procesu wprowadzania wszelkich zmian i/lub podczas procesu oceny efektywności zastosowanego przez ciebie nowego podejścia do różnorodności.

Korzyści:

Dzięki zasięgnięciu porady u osoby doświadczonej będziesz mógł poczuć się bardziej pewnie w tym, co robisz, poznasz możliwości płynące z nowych rozwiązań, mogąc przy tym bazować na czyichś doświadczeniach. Dzięki temu łatwiej ci będzie zastosować wskazówki przedstawione w tej broszurze.

Wiele mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw już stosuje pewien rodzaj zarządzania różnorodnością. Problem w tym, że nie zdają sobie z tego sprawy albo też opisują swe działania w inny sposób lub używając innych słów niż jest to ogólnie przyjęte. Czasem też nie widzą sposobu, w jaki mogłyby wykazać, że właściwie już realizują zarządzanie różnorodnością (brak formalnego dowodu). Dzięki zastosowaniu kilku zaproponowanych w tej broszurze rozwiązań, a także zwracając się do odpowiednich instytucji/osób o pomoc w ich wdrożeniu, wiele firm będzie w stanie rozwiązać swe problemy i w jak najpełniejszym stopniu skorzystać z przyjęcia odpowiedniego podejścia do różnorodności.



Źródła online pomocne w twojej działalności

Kampania UE „Za Różnorodnością. Przeciw Dyskryminacji”

www.stop-discrimination.info

Europejska Unia Rzemieślników oraz Małych i Średnich Przedsiębiorstw

www.ueapme.com

Dokumenty UE poświęcone Różnorodności i Równości

http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/public/pubst_en.htm

Rządy krajowe w Europie

<http://www.lgib.gov.uk/index.html>

Europejska Izba Handlu

<http://www.eurochambres.be/>

Europejska Konfederacja Związków Zawodowych

<http://www.etuc.org/>

Antydyskryminacyjne wskazówki w Europie

<http://www.socialeurope.com/mandiv/en/policy.html>

Koszty i korzyści płynące

z różnorodności w Raporcie Komisji Europejskiej na temat Różnorodności 2004

<http://www.stop-discrimination.info/5322.0.html>

www.stop-discrimination.info

Komisja Europejska: Dyrektoriat Generalny ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Równych Szans, 1049 Bruksela – Belgia
Skład i łamanie: MEDIA CONSULTA International Holding AG, Wassergasse 3, 10179 Berlin – Niemcy, www.media-consulta.com

Treść tej publikacji nie musi odzwierciedlać opinii i stanowiska Komisji Europejskiej.