



KE-78-09-735-PL-C

Różnorodność w pracy

Przewodnik dla
małych i średnich
przedsiębiorstw

Spis treści

Pracodawcy w małych i średnich przedsiębiorstwach a różnorodność	1
Co inni pracodawcy w małych i średnich przedsiębiorstwach myślą i robią w sprawie różnorodności?	2
Co ja mogę zrobić?	3
8 najważniejszych porad	4
1. Przyjrzyj się krytycznie swojej firmie	4
2. Rekrutuj pracowników z bardziej różnorodnej grupy kandydatów	5
3. Pozyskuj nowych klientów i wchodź na nowe rynki	6
4. Planuj skalę działalności w oparciu o popyt na rynku	8
5. Poprawiaj komunikację z pracownikami	9
6. Dbaj o wizerunek i reputację	10
7. Oceniaj podejmowane działania	11
8. W razie potrzeby pozyskuj pomoc i wsparcie	12
Dodatkowe porady	13
Lista kontrolna dotycząca kwestii różnorodności	14
Wskazówki dla najważniejszych obszarów tematycznych	15
<i>Opis stanowiska</i>	15
<i>Pożądane cechy pracownika</i>	15
<i>Informowanie o wolnym stanowisku</i>	16
<i>Wybieranie właściwej osoby na stanowisko</i>	17
<i>Utrzymanie pracownika</i>	18
<i>Reklamowanie firmy</i>	19
Materiały	20
Publikacje Komisji Europejskiej	20
Przydatne łącza i informacje kontaktowe	20

Pracodawcy w małych i średnich przedsiębiorstwach a różnorodność

- Tradycyjna pula zasobów kadrowych, z której rekrutują pracowników małe i średnie przedsiębiorstwa, powoli się wyczerpuje.*
- Głównym czynnikiem wzrostu populacji będzie napływ emigrantów spoza UE.
- Liczba osób w wieku powyżej 65 lat w porównaniu z liczbą osób w wieku produkcyjnym podwoi się.
- Istnieją stale powiększające się grupy osób wykwalifikowanych, ale pozostających poza rynkiem pracy.
- Zmiany kulturowe i demograficzne powodują różnorodność oczekiwań potencjalnych klientów.

Poważnym wyzwaniem, z jakim muszą się zmierzyć wszystkie przedsiębiorstwa w Europie, jest **nieuchronność radykalnych zmian w zakresie podaży siły roboczej i oczekiwań klientów.**

* Ze względu na zmiany demograficzne i kulturowe oraz zjawiska migracyjne wpływające również na podaż siły roboczej na rynku lokalnym, który stanowi główne źródło pozyskiwania pracowników dla małych i średnich przedsiębiorstw.

Niniejsza publikacja ma pomóc w odpowiednim zareagowaniu na te zmiany, a w efekcie przyczynić się do poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw i całej UE – czyli realizować jeden z głównych celów Komisji Europejskiej.

Dzięki niej pracodawcy w małych i średnich przedsiębiorstwach powinni otworzyć się na nowe źródła pozyskiwania pracowników oraz możliwości wejścia na nowe rynki.

Podstawą większej otwartości myślenia jest „różnorodność”.

Promowanie różnorodności ma na celu uświadomienie przedsiębiorstwom możliwości wykorzystywania różnic na rynku pracy i wśród klientów w celu poprawy własnej konkurencyjności i skuteczności radzenia sobie z zaistniałymi zmianami.

Cztery najważniejsze rzeczy, które trzeba wiedzieć na temat różnorodności:

- Czasami zamiast hasła „różnorodność” stosuje się następujące pojęcia: „zarządzanie różnorodnością”, „biznesowe zalety różnorodności”, „podróż w stronę różnorodności”, „równość i różnorodność” oraz „różnorodność i włączenie”.





- Różnorodność nie polega na: zmuszaniu przedsiębiorstw do zatrudniania osób niechcianych albo niepotrzebnych, egzekwowaniu przepisów prawa ani zwiększaniu stopnia urzędowych regulacji.
- Różnorodność ma na celu zachęcenie przedsiębiorstw do bardziej otwartego myślenia o prowadzonej działalności i kierowania się zasadami logiki zamiast znacznie bardziej ryzykownego wyczucia.
- Koncepcja różnorodności pasuje do przedsiębiorstw o każdej wielkości, a jej realizację można uprościć, dostosowując do własnych potrzeb.

W kolejnych rozdziałach przyjrzymy się poglądom na temat różnorodności wyrażanym przez innych **pracodawców z małych i średnich przedsiębiorstw**. Zaproponujemy też pewne **proste porady**, które pomogą promować różnorodność w firmie, a także zamieścimy porady na temat **rekrutacji, zarządzania kadrami i reklamowania przedsiębiorstwa**. Na końcu umieszczono rozdział **Materiały**, w którym znajduje się lista organizacji i publikacji pozwalających poszerzyć wiedzę w tym zakresie.

Co inni pracodawcy w małych i średnich przedsiębiorstwach myślą i robią w sprawie różnorodności?

W 2008 r. Komisja Europejska zamówiła sfinansowała badanie mające pokazać, co małe i średnie przedsiębiorstwa rozumieją przez pojęcie „różnorodność”.

Badanie objęło wszystkie 27 krajów członkowskich. Obejmowało **kwestionariusz oraz rozmowy** z właścicielami/dyrektorami firm różnej wielkości reprezentujących różne branże.

Co pracodawcy w małych i średnich przedsiębiorstwach myślą i robią w sprawie różnorodności

- Najczęściej **nie rozumieją języka**, w jakim organizacje rządowe opisują koncepcję „różnorodności”.
- Z drugiej strony podejmują **wiele praktycznych inicjatyw zbieżnych z hasłami różnorodności**, takich jak elastyczne kształtowanie godzin pracy, działania na rzecz poprawy wydajności pracy i starania w kierunku pozyskania właściwych pracowników.

- Czasami **błędnie uważają, że promowanie różnorodności to jakiś rządowy program** mający zmusić ich do zatrudniania osób, których nie chcą albo nie potrzebują, tylko dlatego, że osoby te są „różnorodne”.
- Wielu z nich, szczególnie z małych firm, nie **zdaje sobie sprawy z korzyści, jakie może przynieść im różnorodność**. W efekcie w prowadzeniu działalności polegają na wyczuciu i nieformalnym zarządzaniu, czym narażają się na różne ryzyka.
- Szczególnie większe firmy **rozpoczęły już wdrażanie koncepcji zarządzania różnorodnością** i dzięki temu cieszą się ze wzrostu swojej konkurencyjności.
- Małe firmy natomiast często błędnie zakładają, że **różnorodność to sprawa wyłącznie większych firm**, a jej stosowanie wiąże się z dużymi komplikacjami i pochłania mnóstwo czasu (którego przecież nie mają!).
- Małe przedsiębiorstwa, które nie słyszały dotąd o „różnorodności”, **szybko zdążyły sobie sprawę z zalet** podstawowego założenia tej koncepcji: rozwiązywania zaistniałych problemów lub unikania ich w przyszłości.

„Ma zapewnić profesjonalizm i rzeczowość wszystkich etapów procesu wybierania pracownika i podpiśnięcia z nim umowy, a nie osiągnięcie jakichś celów czy limitów ilościowych dotyczących zatrudniania określonego typu osób. Przy okazji unikamy wielu błędów w całym procesie rekrutacyjnym.”

Co ja mogę zrobić?

Ten rozdział zawiera kilka **prostych wskazówek i porad** dotyczących postępowania, w przypadku gdy przedsiębiorstwo rozważa przejście na bardziej biznesowy model rekrutacji, zarządzania kadrami i reklamowania własnych zalet, czyli model zbieżny z koncepcją różnorodności.

W pierwszym podrozdziale wymieniono **8 szybkich porad** opisujących sugerowane postępowanie. Bazują one na doświadczeniach wielu właścicieli i dyrektorów firm. Mają zwiększyć prawdopodobieństwo, że działania podejmowane przez firmę będą zawsze optymalne, oraz mają pomóc w uniknięciu typowych problemów nękających małe i średnie przedsiębiorstwa.

Drugi podrozdział zawiera bardziej **szczegółowe porady**, jak w oparciu o wybrane podstawowe postulaty różnorodności zapewnić profesjonalny przebieg procesów **rekrutacji, zarządzania kadrami i reklamowania** przedsiębiorstwa.

Być może niektóre z tych działań są już realizowane, jednak nie pod hasłem różnorodności albo nie można wykazać, że faktycznie są podejmowane (**formalne dowody**). Postępowanie zgodnie z załączonymi sugestiami pozwoli uzyskać **maksymalne korzyści** z podejmowanych inicjatyw.



8 najważniejszych porad

Zamieszczonymi poniżej punktami nie trzeba się kierować w podanej kolejności, jednak punkt pierwszy stanowi naturalne wprowadzenie do kolejnych.

1. Przyjrzyj się krytycznie swojej firmie

Zastanów się dokładniej nad mocnymi i słabymi stronami przedsiębiorstwa oraz nad obszarami ryzyka i okazjami w następujących obszarach:

- ✓ **Kadra** – umiejętności, doświadczenie, wiedza, kultura, wiek, płeć i pochodzenie etniczne; różnorodność kulturowa i zwyczajowa oznacza nowe, świeże pomysły (innovacje).
- ✓ **Rekrutacja** – jak się odbywa (jeśli w ogóle istnieje formalny proces), czy zdarza się przeoczyć odpowiednią osobę lub zatrudnić niewłaściwą osobę: czy polegacie na słownych poleceniach i wycuciu, czy też stosujecie bardziej formalną i logiczną metodykę?

- ✓ **Szkolenia** – czy są stosowane, czy powinny być stosowane, jak uzyskujecie maksymalną produktywność i podnosicie morale personelu, czy istnieją jakieś (rządowe) programy, które mogłyby pomóc w tej dziedzinie?
- ✓ **Komunikacja** – skąd pracownicy dowiadują się, co mają robić lub jak zachowywać się wobec współpracowników i klientów; czy wszyscy mogą występować z własnymi pomysłami?
- ✓ **Styl zarządzania** – kto jest odpowiedzialny, czy zarządzanie można inaczej albo lepiej zorganizować: jak najlepiej spożytkować czas kierownictwa i pracowników?
- ✓ **Klienci** – czy chcesz mieć szerszą i bardziej różnorodną bazę klientów, czy klienci mają okazję proponować własne pomysły: jakie firma ma relacje ze swoimi klientami/dostawcami?
- ✓ **Regulacje dotyczące pracowników i przepisy prawa** – czy firma jest zainteresowana unikaniem problemów, uzyskiwaniem bezpłatnej pomocy i zdobywaniem nowych kontraktów dla sektora publicznego dzięki stosowaniu procesów i procedur sugerowanych przez władze?

Zacznij od niewielkich inicjatyw – to nie wymaga dużo czasu. Rozważając te kwestie, **pomyśl, co można zmienić w przedsiębiorstwie**. Wyznacz pewne **cele** (np. poprawa komunikacji zwrotnej od klientów i poznanie opinii osób, które normalnie nie korzystają z usług firmy). **Porady** zamieszczone poniżej pomogą je zrealizować.

2. Rekrutuj pracowników z bardziej różnorodnej grupy kandydatów

Do najważniejszych problemów małych i średnich przedsiębiorstw należy zaliczyć trudności ze znalezieniem właściwych osób oraz zatrudnianie nieodpowiedniego personelu. Wynika to z faktu, że większość właścicieli kieruje się **ustnymi rekomendacjami zaprzyjaźnionych ludzi** i podejmuje decyzje o zatrudnieniu zależnie od tego, czy „**lubią**” danego kandydata („na wycucie”).

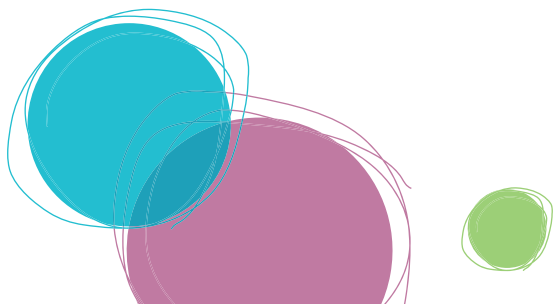
Decydowanie na podstawie własnego kanonu wartości, poglądów i przekonań w przyszłości spowoduje problemy. Może prowadzić do zatrudnienia **nieodpowiednich osób i dyskryminacji**.

A wystarczy tylko oprzeć procedurę rekrutacji na logice, aby zwiększyć prawdopodobieństwo zatrudnienia osób, którym można ufać, które

będą w stanie wykonać powierzone zadania i będą miały **wymierny pozytywny wkład** w działalność firmy. Jeśli chcesz zdobywać kontrakty u większych zleceniodawców (szczególnie z sektora publicznego), stanesz po prostu przed formalnym wymogiem stosowania zasad różnorodności!

Jak to zrobić

- ✓ Zastanów się nad **umiejętnościami, wiedzą i doświadczeniem**, jakimi musi dysponować osoba mająca zająć dane stanowisko w firmie.
- ✓ Na tej podstawie sporządź „**opis stanowiska**” (co wybrana osoba będzie robiła, co ma osiągnąć, bieżące zadania i obowiązki) oraz „**cechy pożądanej osoby**”, czyli wymagane umiejętności i doświadczenie. W razie problemów z ustaleniem tych specyfikacji poproś o pomoc (np. właściwą izbę handlową, lokalne organa doradztwa biznesowego, innych pracowników, przedstawicieli swojego cechu lub stowarzyszenia pracodawców, przedstawicieli administracji samorządowej itd., albo po prostu poszukaj informacji w internecie).



- ✓ Dopilnuj, aby opis stanowiska **nie wykluczał żadnych potencjalnych kandydatów**, tzn. nie wprowadzaj żadnych ograniczeń dotyczących pochodzenia, miejsca zamieszkania, wieku itd. W przypadku niektórych stanowisk przepisy prawa dopuszczają jednak stosowanie pewnych wymogów minimalnych. W razie wątpliwości poszukaj pomocy.
- ✓ Unikaj rekrutacji „z ustnego polecenia”. Dopilnuj, aby stosowany proces zachęcał **do aplikowania jak największą liczbę osób** i to umożliwił (np. zamieść ofertę w różnych językach, w różnych witrynach internetowych dostępnych dla osób niewidomych i z częściowym upośledzeniem wzroku, lokalnych gazetach, sklepach odwiedzanym przez osoby z różnych środowisk, organizacjach/czasopismach handlowych i branżowych, placówkach budżetowych itd.).
- ✓ Zamieść informację, że **stanowisko jest otwarte dla osób z różnych środowisk**, a z zainteresowanymi osobami możesz porozmawiać najpierw nieformalnie.
- ✓ Wybierając kandydatów, rozpatruj ich podania z perspektywy opisu stanowiska i cech pożądanej osoby, stosuj obiektywną skalę ocen i unikaj osobistych osądów (np. na podstawie

pochodzenia, wieku, okresu pozostawania na bezrobociu itd.) – **koncentruj się na doświadczeniu, kompetencjach i umiejętnościach**.

- ✓ Najpopularniejszym narzędziem przy podejmowaniu decyzji jest osobista rozmowa. Pomyśl, jak powinna ona przebiegać (np. czas, miejsce, sposób dotarcia). Możesz również wyznaczyć kandydatowi **zadanie lub problem do rozwiązania związane ze stanowiskiem**. Opracuj system ocen – Punktacja od 0 do 10, oznaczenie literowe itd. Za pomocą ocen **obiektywnie oceń** osobę, która najlepiej nadaje się na stanowisko. Wszystkich kandydatów poddaj tej samej procedurze i w razie możliwości weź do pomocy w przesłuchaniach jeszcze jedną osobę z firmy.

3. Pozyskuj nowych klientów i wchodź na nowe rynki

W celu skutecznego dotarcia do **różnorodnych klientów** należy zadbać o różnorodność wśród samych pracowników albo chociaż uzyskać wiedzę, jak zróżnicowani mogą być klienci. Zróżnicowanie może dotyczyć wieku, płci, wyznania, pochodzenia etnicznego, orientacji seksualnej oraz różnych oczekiwań klientów.

Duże firmy działają w ten sposób już od dawna: **kierują ofertę do różnych grup odbiorców** za pomocą pracowników, którym bliska jest dana grupa, oraz **dostosowują produkty i usługi** do specyfiki tych odbiorców. Dzięki temu są w stanie zdobywać nowe rynki, zyskiwać lojalność klientów oraz zwiększać przychody wśród dotychczasowych klientów.

Nie ograniczaj się do działalności na ustalonym, dobrze znanym rynku (często opartym na osobistych kontaktach z klientami), ponieważ w przypadku jego zmian albo degradacji ryzykujesz zachwianiem stabilności całej firmy.

Jak mam to zrobić

- ✓ Postaraj się ustalić **różnorodność i skalę potencjalnych nowych rynków**, do których możesz dotrzeć (np. przedział wiekowy, orientacja seksualna, pochodzenie etniczne, rodzaj niepełnosprawności, zwyczaje kulturowe różnych społeczności): czy produkty lub usługi firmy można dopasować do oczekiwań różnych rynków niszowych albo czy podejmujecie jakieś działania potencjalnie zniechęcające takich klientów, których moglibyście zaniechać bez ryzyka utraty istniejących klientów? Czy tracicie

potencjalnych klientów na skutek jakichś poczynań, których mogą oni nie akceptować?

- ✓ **Zbadaj potrzeby potencjalnych nowych klientów**. Może to polegać na zwykłym przejrzaniu stron internetowych takich społeczności, rozmowie z rodziną lub przyjaciółmi znającymi inne kultury czy na wywiadzie wśród własnych pracowników. Dopilnuj, aby materiały reklamowe były dostępne dla wszystkich potencjalnych klientów i odbierane przez nich pozytywnie.
- ✓ Firmy małe i mikro często mają bardziej zażyłe relacje ze swoimi klientami niż duże przedsiębiorstwa. Wykorzystaj te relacje – postaraj się uzyskać **jak najwięcej informacji zwrotnych od swoich klientów**.
- ✓ **Zwróć uwagę na zalety** dopasowywania osobowości, wieku, pochodzenia i stylu zachowania pracowników do klientów. Alternatywnie postaraj się uzyskać nieco wiedzy o cechach i charakterze osób, z którymi masz kontakt (jeśli należy to do Twoich obowiązków), co ułatwi Ci nawiązanie z nimi bliższego kontaktu. Potrzebujesz haczyka, na który będziesz w stanie ich złapać i przyciągnąć z powrotem.



- ✓ **Korzystaj z różnorodnych mediów** (np. lokalnych czasopism, radia, grup społecznościowych, witryn internetowych) lub miejsc, w których zbierają się ludzie (np. rodzice w pobliżu szkoły), aby dotrzeć z działaniami marketingowymi do nowych grup – nie ograniczaj się do przysłowiowego wsuwania ulotek pod drzwi!
- ✓ **Zorganizuj dla siebie i pracowników podstawowe przeszkolenie** w zakresie współpracy z różnorodną grupą klientów. Może ono obejmować wiele elementów – od zwykłego uzyskania informacji o zwyczajach i zachowaniach określonych grup aż do programów zdobywania kwalifikacji i nagród za umiejętność kontaktu z określonymi grupami (np. opanowanie języka migowego czy komunikowanie się przy użyciu nowoczesnych technologii).

4. Planuj skalę działalności w oparciu o popyt na rynku

Działania związane z wykorzystywaniem zwrotnych informacji od klientów w kształtowaniu poczynań firmy można przenieść na jeszcze wyższy poziom, łącząc oczekiwania klientów ze strategią działalności. Innymi słowy: **należy umieścić potrzeby klientów w samym sercu planowania działań biznesowych.**

Takie rozwiązanie pozwoli uzyskać pewność, że **różnorodność oczekiwań klientów** będzie uwzględniana we wszystkich planach optymalizacji działalności i będzie stymulowała

przygotowanie właściwych reakcji (w kategoriach cech, kreatywności, postaw, przeszkolenia i potrzeb rozwojowych pracowników).

Wykorzystanie tych informacji może przybierać różne mniej i bardziej wyrafinowane formy: od użycia opinii klientów (uzyskanych na drodze nieformalnych rozmów) w celu poprawy dostępu do produktów lub usług aż do prowadzenia usystematyzowanych badań rynkowych za pośrednictwem bazy danych klientów, które posłużą do dywersyfikowania przyszłych produktów/usług lub opracowania strategii szkoleń pracowników.

Jak mam to zrobić

- ✓ **Zbierz informacje od różnych istniejących (i potencjalnych) klientów o ich oczekiwaniach** – za pomocą nieformalnych dyskusji lub bardziej sformalizowanych ankiet (korzystając z usług zewnętrznego ankietera albo samodzielnie tworząc ankietę – istnieją darmowe witryny ankietowe dla podmiotów dysponujących adresami e mail swoich klientów).
- ✓ **Przełącz zebrane informacje do działu planowania i rozwoju firmy:** spróbuj przekazać wymagania klientów (racjonalne ekonomicznie) z różnych perspektyw, tak aby modyfikacje w prowadzeniu działalności były dopasowane do różnorodnych oczekiwań rynku, najlepiej bez wykluczania jakichkolwiek potencjalnych klientów.

- ✓ **Spróbuj regularnie dostarczać te informacje odpowiednim komórkom firmy.** Niektóre przedsiębiorstwa dysponują sformalizowanym zewnętrznymi systemami komunikacyjnymi wykorzystującymi opinie klientów nadsyłane przez Internet, ale może to być również plan regularnych rozmów osobistych czy doroczny kwestionariusz umożliwiający (istniejącym i potencjalnym klientom) zamieszczanie uwag i nowych pomysłów.

- ✓ **Jeśli regularnie dokonujesz przeglądu działalności firmy, traktuj opinie klientów jako jego integralną część.** Ewentualnie bierz je pod uwagę przy wykonywaniu innych cyklicznych czynności (np. przy rozliczeniach rocznych albo kwartalnej analizie przepływów pieniężnych), tak aby korzystanie z nich stało się rutyną.

5. Poprawiaj komunikację z pracownikami

O ile większość małych i średnich przedsiębiorstw (szczególnie tych najmniejszych) z powodzeniem stosuje nieformalne i elastyczne zasady zarządzania kadrami, **może to również stwarzać problemy** dla pracowników, którzy preferują bardziej usystematyzowany styl zarządzania. Przy braku formalnej procedury problem może pozostać długo niezauważony. Należy jednak od razu zaznaczyć, że procedura taka nie musi być skomplikowana – wystarczy, aby była oparta na pewnym schemacie i logiczna.

Mimo iż szefowie małych i bardzo małych firm często mają możliwość codziennego bezpośredniego kontaktu z pracownikami, **zdecydowanie warto wprowadzić uporządkowany system komunikacji:** jednoznaczny, sformalizowany przekaz informacji promowej wymianę pomysłów, wiedzy i informacji, a także pomaga uniknąć wielu problemów.

Jak mam to zrobić

- ✓ **Regularne spotkania z pracownikami.** Mogą one mieć charakter służbowy lub towarzyski. Powinny być organizowane w porach i miejscach, które umożliwią udział wszystkim zainteresowanym osobom. W miarę możliwości należy organizować spotkania formalne, z uzgodnionym porządkiem (rozprowadzonym przed spotkaniem), moderowane w celu zapewnienia **równych i sprawliwych możliwości wypowiedzi.** Jeśli nie da się stosować regularny termin, gdzie chociaż przez kilka minut pracownicy mogą się spotkać i wymieniać uwagi na dany temat.
- ✓ **Gdy nie ma możliwości organizowania formalnych spotkań z pracownikami, zachęcaj ich do zgłaszania pomysłów,** w razie potrzeby anonimowo, ustnie albo pisemnie (np. na tablicach ogłoszeniowych, wrzucając kartki do specjalnej skrzynki itp.).

- ✓ Jeśli pracownicy już regularnie spotykają się formalnie lub nieformalnie, np. przy wystawianiu rocznych ocen lub towarzysko, **wykorzystuj te spotkania do poznawania uwag i opinii.**
- ✓ Dbaj, aby zawsze tam, gdzie sprawa dotyczy zagadnień poufnych lub gdy wymagają tego pracownicy, **była zachowywana tajemnica wypowiedzi/korespondencji.**

6. Dbaj o wizerunek i reputację

Swoje działania w ramach promowania różnorodności wykorzystuj (np. większe zorientowanie na klientów) jako biznesowe narzędzie służące poprawie reputacji przedsiębiorstwa i zdobywania nowych kontraktów, szczególnie od większych firm i podmiotów z sektora publicznego. W przypadku najmniejszych firm postulat oznacza prezentowanie się jako dobry pracodawca dzięki posiadaniu dokumentacji potwierdzającej dążenie w kierunku różnorodności, co przyciąga uwagę i poprawia postrzeganie na rynku.

Duże przedsiębiorstwa prywatne oraz publiczne (jednostki budżetowe) coraz częściej wymagają od mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich firm ubiegających się o kontrakty dostarczania informacji o stosowanych przez nich zasadach (metodach) **promowania różnorodności**. Obserwacje potwierdzają, iż istnienie takich procedur faktycznie pomaga w zdobywaniu umów.

Jak mam to zrobić

- ✓ **Opracuj formalne – nawet bardzo podstawowe – zasady (metody) promowania różnorodności.** Oznacza to, że nawet jeśli firma realizuje już wiele z sugerowanych tutaj działań, ważne jest prowadzenie ich rejestru. Rejestr powinien być prosty. Może przybrać formę na przykład niewielkiego znaku potwierdzającego dążenie do zapewnienia godziwych warunków pracy lub jednostronnicowej listy działań już wykonywanych w trakcie rekrutacji czy szkoleń. Jeśli masz jakieś dowody swoich poczynań w tej sferze, zaprezentuj je.
- ✓ Aby dodatkowo wzmocnić przekaz, **wyznacz pewne cele do osiągnięcia.** Może to być na przykład krótka lista zadań, jakie chcesz zrealizować w nadchodzącym roku, przygotowana z pomocą pracowników (np. zapewnienie elastycznych godzin pracy w okolicach świąt religijnych).
- ✓ Jeśli w firmie są planowane **szkolenia**, wykaż, jak uwzględniają one **postulat różnorodności** (może to być zwykłe zapoznanie się ze zwyczajami kulturowymi potencjalnych nowych klientów). Pamiętaj, aby odnotować to w rejestrze.
- ✓ Jeśli **zatrudniasz** lub myślisz o zatrudnieniu dodatkowych osób, spisz swoje dotychczasowe działania zgodnie z różnymi **metodami**

zapewnienia różnorodności. Z jednej strony będzie to dowodem Twoich działań, ale zobaczysz też, które inicjatywy się sprawdziły. Możesz je wtedy powielać albo udoskonalić.

- ✓ Jeśli w firmie obowiązuje **instrukcja lub ogólne wytyczne**, możesz w nich zawrzeć rozdział poświęcony różnorodności. W przypadku mikroprzedsiębiorstw wystarczy krótka deklaracja, że firma realizuje program zapewnienia różnorodności i godnych warunków pracy. Treść deklaracji można dopasować do specyfiki miejsca pracy i włączyć do materiału dowodowego.
- ✓ Małe i średnie przedsiębiorstwa mogą **monitorować i rejestrować informacje o swoich pracownikach i klientach** w celu dysponowania aktualnymi danymi o profilach zatrudnianych i obsługiwanych osób. Informacje te mogą służyć jako baza przy opracowywaniu strategii oraz – razem z oceną roczną – do oceny postępów w promowaniu różnorodności. W przypadku mikroprzedsiębiorstw wystarczy oświadczenie, iż firma ma wiedzę o **różnorodności zatrudnianych osób** (starszy, młodszy, osoby z różnych środowisk, kobiety, mężczyźni itd.) oraz ich roli dla prowadzonej działalności. Posiadanie szczegółowych rejestrów danych o pracownikach nie zawsze jest możliwe ani legalne.

7. Oceniaj podejmowane działania

W odniesieniu do wszystkich działań wpływających na funkcjonowanie przedsiębiorstwa należy **brać pod uwagę ich skutki i koszty** (czas, robocizna, zasoby). Dotyczy to również prezentowanych tu porad. Brak oceny uniemożliwi ustalenie korzyści z ich stosowania albo nawet dojście do wniosku, że próbowano zrobić za dużo za szybko.

W miarę możliwości **proces oceny powinien być realizowany wspólnie** przez właścicieli, dyrekcję i pracowników. W ten sposób łatwiej zrozumieją zasadność wdrażania mechanizmów promujących różnorodność. Ponadto ocena dotychczasowych dokonań podtrzymuje zaangażowanie personelu, zachęca do wyboru metod na przyszłość i pomaga odpowiednio kształtować postawy.

Jak mam to zrobić

- ✓ Przed i po zastosowaniu którejkolwiek z opisanych tutaj metod **zastanów się, jakie korzyści chcesz uzyskać dla siebie i firmy** (np. lepsze relacje z pracownikami, poprawa wydajności pracy, zakład jako bardziej przyjazne miejsce pracy, poszerzenie bazy klientów itd.). Następnie możesz ocenić jej skuteczność w zaspokajaniu Twoich oczekiwań. W tym celu skorzystaj z jednej z dwóch opcji: **wyznacz zdefiniowany zbiór wartości docelowych** dotyczących obrotów i specyfiki demograficznej obsługiwanych rynków lub po prostu **zbierz od pracowników uwagi** na przestrzeni pewnego okresu, dzięki czemu poznasz ich nastroje.



- ✓ **Zastanów się nad czasem i zasobami zaangażowanymi w proces.** W tym celu możesz po prostu przeczytać wymienione porady i porozmawiać z personelem lub zastosować szczegółowy proces oceny wdrażania mechanizmów promujących różnorodność i wyznaczania poziomów bazowych.
- ✓ Następnie zastanów się nad porównaniem **uzyskanych korzyści z zaangażowanymi zasobami.** Oto kilka przykładów korzyści: skuteczne rozwiązanie problemu wakat na pewnym stanowisku, rozwiązanie problemu absencji, wejście na nowe rynki, poprawa wyników na istniejących rynkach, dotarcie do grupy wykwalifikowanych potencjalnych pracowników, lepsze wykorzystanie potencjału istniejących pracowników, lepsza kreatywność/ innowacyjność, poprawa reputacji itd.

8. W razie potrzeby pozyskuj pomoc i wsparcie

W całej broszurze przewijają się **różne sugestie** dotyczące działań w kierunku zapewnienia pewnego stopnia różnorodności. Co oczywiste, nie jesteśmy w stanie podać wszystkich odpowiedzi. Gdy dojdiesz do wniosku, że masz problemy z ustaleniem zakresu możliwych działań albo chcesz pójść dalej we wdrażaniu koncepcji różnorodności, skorzystaj z bogatej oferty pomocy dostępnej w tej dziedzinie.

- ✓ Większość właścicieli przedsiębiorstw automatycznie zwraca się po porady do swoich **księgowych, doradców finansowych, prawników i przyjaciół.** Istnieje jednak wiele organizacji prywatnych i publicznych, które oferują profesjonalną pomoc bezpłatnie lub za niewielką kwotę.
- ✓ **Władze samorządowe, organizacje handlowe, izby handlowe, związki pracodawców, stowarzyszenia i cechy branżowe** to bardzo przydatne źródła informacji, szczególnie dla osób regularnie opłacających składki i utrzymujących regularny kontakt.
- ✓ Często potrzebne materiały można bezpłatnie **znaleźć w Internecie.** Na końcu broszury wypisano kilka ważnych łączy, od których można zacząć poszukiwania.
- ✓ Niektóre małe i średnie firmy korzystają z usług **doradców biznesowych** wyznaczonych przez współpracującą z nimi instytucję finansową (bank lub inwestora). Źródłem cennych rad mogą być również **inni właściciele i szefowie firm.**
- ✓ Rozpocznij od osoby, której ufasz, i ustal, kto **najbardziej Ci pomoże.** Alternatywnie skorzystaj z listy **materiałów** zamieszczonej na końcu broszury i znajdź osobę kontaktową w stowarzyszeniu branżowym lub izbie handlowej w Twoim regionie. Jest mnóstwo bezpłatnych informacji, od których warto zacząć!

- ✓ Podczas lokalnych spotkań biznesowych lub targów handlowych możesz **przedyskutować swoje poglądy z innymi właścicielami, dyrektorami lub potencjalnymi podwykonawcami.** W celu pozyskania wiedzy od innych przedsiębiorstw poszukaj na swoim terenie związków pracodawców lub wykorzystaj własny łańcuch dostaw.
- ✓ Być może warto porozmawiać o potrzebach firmy z osobą **z zewnątrz** (np. lokalnym związkiem pracodawców), która spojrzy na nią z innej (niezależnej) perspektywy.
- ✓ Mikroprzedsiębiorstwa i firmy bez formalnego dyrektora kadrowego powinny szukać pomocy nie tylko w sprawie metod promowania różnorodności, ale także praktycznych porad w zakresie **powiązań między metodami a korzyściami** dla firmy.
- ✓ Jeśli źródłem pomocy jest osoba spoza firmy, należy ją poprosić o **aktywne uczestnictwo w całym procesie** (np. rozmowach z kandydatami) i przedstawienie własnej oceny jego przebiegu, łącznie z zasugerowaniem ewentualnych zmian.
- ✓ **Przedyskutuj metody i problemy** z pracownikami i przyjaciółmi.



Dodatkowe porady

Przedsiębiorstwa chcące uzyskać lub wymagające **dokładniejszych informacji** na temat podejścia do kwestii różnorodności oraz zainteresowane jej dalszym optymalnym wdrażaniem („podróż w stronę różnorodności”) powinny skorzystać z zamieszczonej poniżej **listy kontrolnej dotyczącej kwestii różnorodności i wskazówek dla najważniejszych obszarów tematycznych.** Stanowią one rozszerzenie 8 najważniejszych porad opisanych powyżej.

Lista kontrolna dotycząca różnorodności

Jest to podstawowy szablon, którego można używać do weryfikowania poczyniń swojego przedsiębiorstwa w odniesieniu do konkretnych **zagadnień dotyczących różnorodności**. Pomoże on stwierdzić, co już zostało zrobione i jakie dalsze działania należy podjąć. Czasami szablon jest nazywany **analizą potrzeb w zakresie różnorodności**.

Wprowadzenie	
1. Sformułuj cel zwiększenia różnorodności personelu	
2. Opracuj strategię lub plany doprowadzenia do różnorodności	
3. Zaangażuj w proces opracowania tych planów samych, aby poznać ich zdanie i oswoić z koncepcją	
4. Gromadź i monitoruj informacje na temat planowanych działań	
Reklama	
1. Rozpowszechnij wiedzę o swoich celach w zakresie różnorodności wśród istniejących i nowych klientów	
2. Przeszkol pracowników pod kątem obsługi bardziej zróżnicowanych grup klientów	
3. Zastosuj taktykę niezbędną do dotarcia do szerszej bazy klientów	
4. Pozyskaj informacje zwrotne od klientów, a następnie oceń zebrane opinie oraz informacje	
5. Sprawdź, co przepisy prawa mówią o Twoich obowiązkach wobec klientów	
Rekrutacja	
10. Sformułuj cel i plan pozyskiwania pracowników spośród szerszej grupy kandydatów	
11. Zbadaj możliwości uzyskania pomocy dla swoich planów rekrutacyjnych (np. od organizacji publicznych czy samorządowych)	
12. Przygotuj, zweryfikuj i (w razie potrzeby zmodyfikuj): Opisy stanowisk/cechy pożądaných osób Ogłoszenia o pracę Podania o pracę Metody wybierania i prowadzenia rozmów z kandydatami Umowy i warunki towarzyszące	
13. Zapewnij przeszkolenie z tematyki rekrutacji wszystkim osobom zaangażowanym w proces	
14. Wprowadź odpowiednie modyfikacje w miejscu pracy w celu dostosowania go do nowych pracowników	
15. Zgromadź i oceń informacje o kandydatach	
16. Sprawdź, co przepisy prawa mówią o Twoich obowiązkach wobec pracowników	
Utrzymanie	
17. Dopilnuj, aby pracownicy byli reprezentowani we władzach firmy	
18. Dopilnuj, aby możliwości rozwoju (szkolenia, awanse itd.) były otwarte dla wszystkich	
19. Promuj wzajemny szacunek między pracownikami	
20. Gromadź i oceniaj informacje o tym, jak pracownicy radzą sobie na swoich stanowiskach	
21. Przeciwdziałaj molestowaniu i dyskryminacji	
22. W miarę możliwości zapewniaj personelowi elastyczne warunki pracy	

Nazwa firmy	
Podpisane przez	
Stanowisko	
Data	
Podpis	

Wskazówki dla najważniejszych obszarów tematycznych

Opis stanowiska

Ustal najważniejsze role i zadania dla stanowiska, tak aby zwiększyć szansę zatrudnienia właściwej osoby.

- ✓ Sformułuj listę zadań, które Twoim zdaniem będą wymagane na tym stanowisku (nie więcej niż 10; nie spisuj wszystkich szczegółów i nie określaj ich więcej niż 20).
- ✓ Ustalając najważniejsze zadania, **skoncentruj się na konkretnych czynnościach, a nie ogólnych hasłach**, „odpowiada za” itd.
- ✓ **Uprość język**, nie stosuj ogólnikowej terminologii.
- ✓ **Unikaj zapisów, które mogłyby zniechęcić do kandydowania** potencjalnie odpowiednie osoby.
- ✓ Zamiast szczegółowo opisywać, jak ma być wykonywana praca na stanowisku, **jasno opisz, czego oczekujesz od pracownika**.
- ✓ **Podaj wszystkie istotne informacje o stanowisku**, w tym o ewentualnych obowiązkach kierowniczych i zwierzchniku, któremu osoba będzie podlegała.
- ✓ W razie potrzeby **zdefiniuj oczekiwane wyniki pracy**.

- ✓ **Nie wpisuj bardzo dokładnych parametrów**, takich jak zasady oceny pracowników czy godziny pracy, które mogą się zmieniać i dotyczą wszystkich pracowników. W przeciwnym razie należałoby zmodyfikować opisy stanowisk wszystkich pracowników. Takie informacje powinny się znaleźć w **odrębnym dokumencie** (instrukcji), dzięki czemu wystarczy je zmienić tylko raz.

Pożądané cechy pracownika

Na podstawie tych wskazówek określ docelową charakterystykę zatrudnianej osoby.

- ✓ **Uprość język**, nie stosuj ogólnikowej terminologii.
- ✓ **Unikaj zapisów, które mogłyby zniechęcić do kandydowania** potencjalnie odpowiednie osoby.
- ✓ **Podaj najważniejsze oczekiwane umiejętności, wiedzę i doświadczenie**, a nie konkretne kwalifikacje – chyba że przepisy prawa określają wymagane kwalifikacje na danym stanowisku.
- ✓ **Poproś o dowody sukcesów zawodowych**, niekoniecznie o informację, kiedy je osiągnięto.
- ✓ **W formułowaniu wymagań kieruj się rozsądkiem**. Nie stwarzaj fałszywych oczekiwań co do charakteru pracy ani nie zaniżaj poziomu trudności przewidzianych zadań.





- ✓ Unikaj ogólnikowych stwierdzeń, które w Twoim mniemaniu **charakteryzują oczekiwaną osobę**, a w rzeczywistości bazują na osobistej interpretacji. Na przykład: „ma duże poczucie humoru” czy „pewność siebie, potrafi radzić sobie ze stresem”.
- ✓ Unikaj podawania wieku i rodzaju osoby (np. dojrzały, otwarty na otoczenie).
- ✓ Weź pod uwagę, że **mobilność** nie musi się ograniczać do umiejętności prowadzenia pojazdów.
- ✓ Pozwól, aby kandydaci **prezentowali istotne merytoryczne doświadczenie z różnych sfer życia**, nie tylko zawodowego.

Pamiętaj, aby zaznaczyć, które cechy są **kluczowe**, a które **pomocne**. Jeśli kandydat nie spełnia kryteriów kluczowych, można go odrzucić.

Dopilnuj, aby **informacje były łatwo dostępne i zrozumiałe dla zainteresowanych osób**. W przeciwnym razie stracisz tylko czas.

Informowanie o wolnym stanowisku

Dopilnuj, aby ogłoszenie o wakacie było ściśle powiązane z opisem stanowiska i cechami pożądanej osoby.

- ✓ **Uprość język**, nie stosuj ogólnikowej terminologii. Używaj jedynie pojęć istotnych dla danego stanowiska i **unikaj zapisów**, które

mogłyby zniechęcić do kandydowania potencjalnie odpowiednie osoby.

- ✓ Umieść ogłoszenie w miejscach o największym prawdopodobieństwie przyciągnięcia uwagi **kandydatów na właściwym poziomie** (np. specjalistów, absolwentów uczelni, handlowców itd.); **nie ograniczaj się jednak** tylko do jednej wąskiej grupy osób.
- ✓ **Sprawdź wszystkie dostępne opcje ogłoszeń darmowych**, w tym na forach publicznych, w urzędach pracy itd.
- ✓ **Zamieść ogłoszenie w lokalnych sieciach społecznościowych**, w tym adresowanych do konkretnych grup (np. mniejszości etnicznych, osób niepełnosprawnych).
- ✓ Jeśli korzystasz z usług agencji pośrednictwa pracy, sprawdź, czy jej procedury **nie powodują wykluczenia osób**, do których potencjalnie jest adresowane ogłoszenie.
- ✓ Dołącz **ogólną deklarację określającą intencje rekrutacyjne firmy**, np. „z otwartymi rękoma witamy przedstawicieli różnych grup społecznych”.
- ✓ O ile nie jest to (prawnie) dozwolone, **unikaj określeń precyzujących płeć, wyznanie, pochodzenie etniczne, orientację seksualną, kulturę, wiek czy stan zdrowia**.
- ✓ Trzymaj się **umiejętności, kompetencji i doświadczenia** potrzebnych na danym stanowisku.
- ✓ Podaj **wszystkie istotne informacje** dotyczące stanowiska: wynagrodzenie, miejsce pracy, obowiązki kierownicze itd., analogicznie jak w opisie stanowiska.

- ✓ Jasno opisz **procedurę i termin składania wniosków oraz daty rozmów**.
- ✓ Użyj w ogłoszeniu **zdecydowanego języka**, pozbawionego niepotrzebnych ozdobników, ale jednocześnie wzbudzającego ciekawość; zastanów się, co przyciągnęłoby Twoją uwagę?

Wybieranie właściwej osoby na stanowisko

Dobry formularz podania o pracę powinien umożliwiać dokonanie **jednoznacznej oceny** kandydata w kontekście opisu stanowiska i cech pożądanej osoby. Najlepiej, aby był to standardowy dokument **eliminujący konieczność używania dodatkowo życiorysu**.

- ✓ W miarę możliwości warto **odnotowywać typy zgłaszających się osób** (np. pod względem wieku, pochodzenia etnicznego, rodzaju niepełnosprawności itd.). Informacje te powinny być jednak oddzielone od właściwego procesu rekrutacyjnego i kandydaci powinni wiedzieć, że nie są uwzględniane przy ich ocenie.
- ✓ Gdy trzeba sporządzić krótką listę kandydatów, musi się ona **opierać wyłącznie na wymienionych pożądanych cechach**, a nie osobistych osądach.
- ✓ **Przejrzyj krótką listę wspólnie z pracownikami i znajomymi**. Wcześniej usuń jednak

wszelkie informacje osobowe – niech będzie maksymalnie anonimowa.

- ✓ **Unikaj dokonywania z góry pewnych założeń** i oceniaj każdą cechę kandydata w sposób obiektywny (np. koncentruj się na umiejętnościach niezbędnych do zdobycia kwalifikacji, nie na czasie ich nabycia czy pochodzeniu kandydata).
- ✓ **W trakcie bezpośrednich rozmów staraj się, aby ze strony firmy uczestniczyły co najmniej dwie osoby**. Osoby te powinny posiadać wszelkie niezbędne informacje i wcześniej uzgodnić sposób prowadzenia rozmowy.
- ✓ **Upewnij się, że znasz wszystkie oczekiwania kandydata** w zakresie dotarcia na rozmowę i jej przebiegu. Wiedzę tę możesz uzyskać na podstawie podanych przez niego informacji lub w trakcie nieformalnej dyskusji przez spotkaniem.
- ✓ **Opracuj pytania, które chcesz zadać w trakcie rozmowy**, i przedyskutuj je z pracownikami i znajomymi. Dopilnuj, aby pozwoliły na ustalenie umiejętności, doświadczenia i kompetencji kandydata istotnych z perspektywy opisu stanowiska i cech pożądanej osoby.
- ✓ **Przygotuj system punktowej oceny** umożliwiający obiektywne porównanie jakości odpowiedzi kandydata z wyznaczonymi wymogami. Nie oceniaj kandydatów nawzajem względem siebie.
- ✓ **Zastanów się, co trzeba zrobić**, aby zwiększyć szanse zatrudnienia najlepszego kandydata, np. zapewnić szkolenia językowe, odpowiednie uprawnienia dostępu, nowy sprzęt itp.

- ✓ Jeśli kandydat musi posiadać określone umiejętności lub wiedzę, **zastosuj metodę obiektywnych testów** i oceń wynik uzyskany przez kandydata.
- ✓ **Omów przebieg rozmów i wyniki testów** ze wszystkimi uczestnikami procedury.
- ✓ **Poinformuj kandydatów jak najszybciej o podjętej decyzji** i podaj im, lub przynajmniej zaproponuj podanie, uzasadnienie odrzucenia ich ofert.

Utrzymanie pracownika

- ✓ Wprowadzenie pracownika powinno obejmować **przeszkolenie do pracy na stanowisku, przekazanie podstawowych informacji ogólnych, zapoznanie z zasadami oraz poinformowanie o formach zachowań** akceptowanych w miejscu pracy.
- ✓ **Zapewnij dostęp do programu szkoleń rozwoju kariery**, w tym w zakresie podnoszenia kwalifikacji pracownika.
- ✓ **Zapewnij szkolenie poświęcone promowaniu różnorodności**, które może polegać na zwykłym przekazaniu najważniejszych informacji o kontaktach z osobami z innych kręgów kulturowych w nawiązaniu do współpracowników i klientów.

- ✓ **Podkreśl, że oczekujesz wzajemnego szacunku między pracownikami firmy** i jakiegokolwiek przejawy szykanowania bądź molestowania nikomu nie służą.
- ✓ **W miarę możliwości stosuj elastyczne godziny pracy** dopasowane do potrzeb różnych pracowników, nawet jeśli ma to być tylko rozwiązanie tymczasowe. Od tej elastyczności może zależeć zdolność utrzymania wykwalifikowanego, lojalnego personelu.
- ✓ **Dopilnuj, aby pracownicy mogli się z sobą kontaktować w miejscu pracy** (stwórz mechanizm lub zachęć do dzielenia się opiniami, pomysłami i problemami). Komunikacja może mieć charakter formalnych lub nieformalnych dyskusji. W razie potrzeby należy zapewnić jej poufność.
- ✓ **Weryfikuj i wdrażaj pomysły**, które mogą zoptymalizować procedury pracy, a w efekcie poprawić wydajność pracy personelu.
- ✓ **Spisz (w miarę możliwości) procedury dyscyplinarne i dotyczące składania skarg**. Poinformuj o nich wszystkich pracowników.
- ✓ **Monitoruj i oceniaj informacje** dotyczące działań pracowników, wydajności, stanowisk, realizacji celów, obowiązków, nieobecności i chorób.
- ✓ **Sprawdź, które instytucje i organizacje publiczne** mogą pomóc Ci wprowadzić niezbędne zmiany w przedsiębiorstwie dotyczące warunków pracy.

Reklamowanie firmy

Pomyśl o swojej ofercie: **gdy cena i produkt lub usługa są takie same, jak u konkurencji, potrzebujesz innego wyróżnika, aby przyciągnąć i utrzymać klientów.**

- ✓ **Wykorzystaj różnorodne umiejętności i cechy swoich pracowników** jako element przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.
- ✓ **Zdobycie reputacji dobrego pracodawcy** oraz zademonstrowanie zrozumienia dla zróżnicowanych oczekiwań klientów pozwoli Ci utrzymać klientów i **zwiększyć udziały w rynku.**
- ✓ **Kadra odzwierciedlająca charakterystykę bazy klientów** prawdopodobnie będzie znała potrzeby tych osób (lub przynajmniej będzie sprawiać takie wrażenie) i umiała je zaspokoić.
- ✓ **Podejmowane działania w kierunku różnorodności** reklamuj wśród klientów.
- ✓ **Dowody takich działań** (np. biuletyny, ogłoszenia, publikacje prasowe, tablice na posesjach, zasady, strategie, firmowe raporty, witryny internetowe itd.) będą bardzo przydatnym materiałem przy ubieganiu się o kontrakty.
- ✓ Jeśli pracownicy są zadowoleni ze swojego miejsca pracy, **stanowią znakomitą reklamę dla przedsiębiorstwa.**

- ✓ **Poznanie specyfiki i potrzeb** różnych osób stanowiących kadrę przedsiębiorstwa zwiększa prawdopodobieństwo przyciągnięcia klientów o podobnych cechach.
- ✓ W celu skutecznego reagowania na różnorodne zapotrzebowanie rynku **można omawiać koncepcje zmiany produktów lub usług z własnymi pracownikami i klientami.**
- ✓ **Mała zmiana może przesądzić o atrakcyjności dla klienta;** wystrój wnętrza, obrazy na ścianach (neutralne), kolory, układ pomieszczenia, fotele – co sprawia, że czują się mile widziani?
- ✓ Zamiast postrzegać różnorodność jako problem dla przedsiębiorstwa **zastanów się, jak dzięki swoim produktom i usługom ją wykorzystać** – w końcu wiele grup ma bardzo dużą siłę zakupową.
- ✓ **Zastanów się nad różnorodnością rynków,** na których sprzedajesz (weź pod uwagę czynniki demograficzne), i przygotuj strategię dotarcia do nich. Odrób pracę domową!





Materiały

Publikacje Komisji Europejskiej

*Guide for Training in SMEs (2009)**

*The SME Business Case for Diversity (2008)***

*Turning 'Diversity' into Talent and Competitiveness for SMEs (2008)***

*Continuing the Diversity Journey, Business Practices, Perspectives and Benefits (2008)***

*The Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace (2005)**

* Dokument dostępny tylko w języku angielskim.

** Dokumenty są dostępne tylko w wersji angielskiej, francuskiej i niemieckiej.

Wymienione publikacje są dostępne w witrynie prowadzonej przez organ **Komisji Europejskiej** o nazwie **Dyrekcja Generalna ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Równości Szans** – <http://ec.europa.eu/social/>

Przydatne łącza i informacje kontaktowe

Kampania informacyjna „Za różnorodnością. Przeciw dyskryminacji!” – <http://www.stop-discrimination.info>

„Break gender stereotypes, give talent a chance” – <http://www.businessandgender.eu/products>

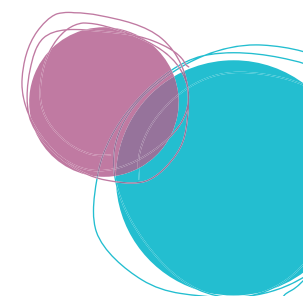
Europejski portal dla małych i średnich przedsiębiorstw – http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index_pl.htm

UEAPME – European Association of Craft, Small and Medium-sized Enterprises – <http://www.ueapme.com>

Polska

Związek Rzemiosła Polskiego, ZRP, Polish Craft Chamber – <http://www.zrp.pl/>

EUROCHAMBRES – The Association of European Chambers of Commerce and Industry – <http://www.eurochambres.be>



Komisja Europejska, ani żadna osoba działająca w imieniu Komisji, nie odpowiada za sposób wykorzystania informacji zawartych w niniejszej publikacji.

© Wspólnoty Europejskie, 2009

Powielanie materiałów jest dozwolone, pod warunkiem że zostanie podane ich źródło.

Zdjęcia: JPH Woodland – © Wspólnoty Europejskie

ISBN: 978-92-79-12159-3

doi: 10.2767/62335