

**Учебен наръчник
по
управление на разнообразието**

от

**Марион Кайл, Бадрудин Амерши, Стивън Холмс,
Ханс Яблонски, Ерика Люти, Казума Матоба,
Анджелика Плет и Кайлаш фон Унру**
(Международно общество за управление на разнообразието – idm)
www.idm-diversity.org

септември 2007 г.



Съдържанието на този доклад не отразява непременно мнението или позицията на Европейската комисия, Генерална дирекция Заетост, социални въпроси и равни възможности. Нито Европейската комисия, нито лицата, действащи от нейно име, носят отговорност за това, как се употребява информацията, съдържаща се в тази публикация.

Тази публикация е поръчана от Европейската комисия в рамките на Програмата за действие на европейската общност за борба с дискриминацията (2001 г. - 2006 г.). Тази програма е създадена да подпомага ефективното прилагане на новото антидискриминационно законодателство на Европейския съюз. Шестгодишната Програма е насочена към всички ангажирани лица, които могат да допринесат за развиване на подходящи и ефективни антидискриминационни норми и политики във всички страни-членки на Европейския съюз, ЕФТА и страните, кандидатстващи за членство в Европейския съюз.

Съдържание

Общо въведение: Как да се използва този наръчник.

Част 1 – Въведение в понятията *разнообразие* и *управление на разнообразието*.

- 1.1. История за разнообразието: Жираф и слон.
- 1.2. Що е разнообразие? Що е управление на разнообразието?
- 1.3. Въпросът с правото в Европа.
- 1.4. Интересът на бизнеса от разнообразието.

Част 2 – Приложения на управлението на разнообразието.

- 2.1. Как да виждаме цялата картина: Описание на процесите на промяна, свързани с управление на разнообразието.
 - 2.1.1. Процес на промяна, свързан с управлението на разнообразието.
 - 2.1.2. Стъпки за малки и средни предприятия (МСП).
 - 2.1.3. Седем стъпки към разнообразието като ресурс.
 - 2.1.4. Принципи на прилагане на управлението на разнообразието.
 - 2.1.5. Одит за разнообразие – инструмент за самооценка на компаниите.
 - 2.1.6. Хартата за разнообразие – доброволна корпоративна инициатива.
- 2.2. Казуси на добри практики на работното място.
 - 2.2.1. Адеко (Adesso).
 - 2.2.2. Еър Продъктс (Air Products).
 - 2.2.3. Дъблин бъс (Dublin Bus).
 - 2.2.4. Дойче банк (Deutsche Bank).
- 2.3. Примерни модели на вътрешноведомствени семинари по управление на разнообразието.
 - 2.3.1. Семинар за ръководители.
 - 2.3.2. Информационен семинар за работната сила.
 - 2.3.3. Стратегическо управление на разнообразието в големи събрания.

Част 3 – Допълнителна информация.

- 3.1. Препоръчана библиография по разнообразие и управление на разнообразието.
- 3.2. Европейски Интернет страници, посветени на разнообразието и управлението на разнообразието.

Общо въведение: Как да се използва този наръчник.

Този учебен наръчник по управление на разнообразието е изготвен за Европейската комисия в рамките на проект “Обучение по антидискриминация и разнообразие VT 2006/009”, одобрен и финансиран от Европейската комисия.

Този наръчник е предназначен да съпътства и подпомага компонента *управление на разнообразието* на проекта. Този компонент е насочен към компании от всичките 27 страни на Европейския съюз и Турция, както и към ръководители и служители на работодателски организации. В допълнение, наръчникът може да бъде полезен и на по-широка аудитория от обучители, консултанти и други, които се интересуват от управление на разнообразието.

Читателят ще открие в Част 1 въведение в управлението на разнообразието като дисциплина. В Европа управлението на разнообразието е все още млада дисциплина. Този наръчник предлага обзор на предмета и дефиниция за него, и описва ползите и изгодите от прилагането на управление на разнообразието.

Част 2 акцентира върху практическите приложения на управлението на разнообразието, като показва как компаниите могат да започнат процес на промяна към оптимално управление на разнообразието. Като инструмент за самооценка Одитът за разнообразие дава възможност на компаниите да се самопроверят. Примерът на Хартата за разнообразие илюстрира как компаниите могат да създават мрежи около темата за разнообразието. Реални казуси демонстрират стъпките, предприети от редица европейски компании в правилната посока. В помощ на читателите наръчникът също така предлага модели за провеждане на вътрешнокорпоративни семинари за различни целеви групи по темата за управление на разнообразието.

Част 3 предлага допълнителна информация под формата на примерна библиография и Интернет страници, занимаващи се с управление на разнообразието в Европа.

1.1. История за разнообразието: Жираф и слон.

В малък квартал в предградията жирафът си построи нов дом според изискванията на своето семейство. Къщата беше чудесна за жирафи, с извисени тавани и високи порти. Високи прозорци осигуряваха максимална светлина и добър изглед, като същевременно пазеха неприкосновеността на частния живот на семейството. Тесни коридори спестяваха ценно пространство, без същевременно да пречат на удобството. Така добре направена бе къщата, че спечели наградата "Национален жирафски дом на годината". Собствениците на дома бяха много горди.

Един ден жирафът, докато работеше в своето модерно ателие за дърводелство в мазето, хвърли случаен поглед през прозореца. По улицата идваше слон. "Познавам го," помисли си жирафът. "Работихме заедно в един комисия. Той също е отличен дърводелец. Мисля да го покана вътре да ми види новото ателие. Може би можем да работим заедно по някой проект." И жирафът си подаде главата през прозореца и покани слонът да влезе.

Слонът много се зарадва; беше му харесало да работи с жирафа и имаше желание да го опознае по-добре. Освен това беше чул за дърводелското ателие и искаше да го види. Той отиде до вратата на мазето и зачака тя да се отвори.

"Влизай; влизай," каза жирафът. Но веднага се натъкна на проблем. Слонът можеше само да си подаде главата през вратата, но не и да мине през нея.

"Добре, че направихме вратата с допълнително крило, та да ми влиза през нея дърводелското снаряжение," каза жирафът. "Само минутка и ще оправя проблема." И той освободи резетата на допълнителното крило на вратата, за да влезе слонът.

Двамата познати щастливо си разказваха дърводелски истории, когато съпругата на жирафа си подаде главата от горния край на стълбата към мазето и повика съпруга си: "Телефона, мили; шефът ти."

"Ще се обадя от кабинета си горе," каза жирафът на слона. "Разполагай се като у дома си, може да се позабавя малко."

Слонът се поогледа, видя недовършено изделие на стругарския тезгях в другия край на мазето и реши да го разгледа по-отблизо. Като минаваше през вратата към ателието, чу злокобно скърцане. Върна се назад и се почеса по главата. "Може би да се кача при жирафа горе," помисли си. Но като тръгна нагоре по стълбите, чу как започват да се пропукват. Отскочи от тях и падна назад към стената. И тя започна да се срутва. Както слонът стоеше така раздърпан и изумен, жирафът

слезе по стълбите.

"Какво, за Бога, става тук?" попита жирафът смаян. "Опитвах се да се разположа като у дома си," каза слонът.

Жирафът се огледа. "Окей, виждам проблема. Вратата е твърде тясна. Ще трябва да те смалим. Имам тука студио за аеробика. Ако взимаш часове в него, може би ще ти свалим размера до съответния."

"Може би," каза слонът, не много убеден.

"И стълбите са твърде слаби, за да ти издържат тежестта ти," продължи жирафът. "Ако взимаш уроци по балет вечер, съм сигурен, че ще те научим да стъпваш леко. Наистина се надявам да го направиш. Приятно ми е да си тук."

"Може би," отвърна слонът. "Но, честно да ти кажа, не съм сигурен, че къща, направена за жираф, изобщо някога ще може да стане за слон, освен ако не се направят някои основни промени в нея."

(от Р. Рузвелт Томас, (1999) *Построяване на къща за разнообразието*. Ню Йорк и др.: Американска асоциация по мениджмънт,¹ стр. 3-5.)

Въпросът при управлението на разнообразието е: Как можем да построим заедно къща – нашата компания – в която всяко различие е уважавано, намира мястото си и бива активно използвано?

Много може да се извлече в полза на нашето разбиране за управлението на разнообразието от баснята на Р. Рузвелт Томас за жирафа и слона, която се отнася за различията и тяхното управление.

1.2. Що е разнообразие? Що е управление на разнообразието?

През последните десетилетия европейският бизнес преживява по-голямо участие на жените, малцинствата, мигрантите, по-възрастните хора и различни националности в работната сила. Постепенно се проявява промяната в състава на работната сила чак до най-високите ръководни равнища. Появата на тези групи като потребители и клиенти поставя също толкова нови предизвикателства. Нарастващата диверсификация на потребностите на потребителите изисква по-творчески стратегии за задържането на потребителите и за нововъведения в продуктите. Процесите, продуктите и услугите трябва да бъдат пригодени да посрещнат и удовлетворят тези особени нужди.

¹ R. Roosevelt Thomas, (1999) *Building a House for Diversity*. New York, et. al.: American Management Association.

Все още много компании поставят въпроса: Защо ни е да се занимаваме с разнообразието? Обичайният отговор е, че дискриминацията е грешна, както правно, така и морално. Но днес все повече и повече една нова представа печели поддръжници: По-разнообразната работна сила може да увеличи ефективността на компанията да постига целите си. Тя може да повдигне духа на служителите, да даде достъп до нови сегменти от пазара и да увеличи производителността.

Разбирането за понятието разнообразие се развива от 1970 г. насам, когато терминът се използваше предимно в смисъл на малцинства и жени в работната сила. Дълго време беше обичайно ръководителите да приемат, че разнообразието на работното място се отнася до увеличаване на половата, национална или етническа представителност, че става въпрос за назначаване и задържане на работа на повече хора от т. нар. слабо представени “идентичностни групи”. Въз основа на новите конституционни поправки от 1974 г. и 1975 г., правителството на Съединените щати оказва натиск върху компаниите да наемат повече малцинства и жени, и да им дават повече възможности за израстване в йерархията на компанията.

Скоро специалистите по разнообразие започнаха да изразяват съмнения по отношение на т. нар. позитивно действие. Те забелязаха, че то често остава изолирано в отдела по човешки ресурси и не може да излезе извън него в цялата компания и нейната околна среда. Отначало бяха развити много творчески методи за набиране и наемане на персонал с цел да се промени човешката мозайка в компанията. Често обаче текучеството на работната сила беше високо и всъщност малцинствата и жените не напредваха нагоре по стълбицата, каквито бяха надеждите. Хората, които трябваше да имат полза от позитивното действие, често биваха стигматизирани от други в работната сила като неквалифицирани. “Доминиращата култура” на белите англосаксонски мъже възприемаше равните възможности като скрита форма на обратна дискриминация. В резултат, програмите за равни възможности в предприятията често биваха отменени или пренебрегвани.

Нуждата да се иде отвъд отдела по човешки ресурси (като в същото време той остане включен) е очевидна от изследването на Европейската комисия (2003:3), *Цената и ползата от разнообразието*. Според това изследване, петте най-значими предимства, които самите “компании с активна политика за разнообразие” признават на разнообразието, са:

- 1) засилване на културните ценности вътре в организацията;
- 2) подобряване на корпоративната репутация;
- 3) принос за привличане и задържане на високоталантливи хора;
- 4) подобряване на мотивацията и ефикасността на съществуващата работна ръка;
- 5) подобряване на изобретателността и креативността на служителите.

Важното за тези придобивки, които компаниите са възприели по собствена инициатива, е, че те засягат цялата компания, а не просто един отдел, и всички равнища в нея, особено водещите служители и най-висшето ръководство.

Що е управление на разнообразието?

Управлението на разнообразието е очевидно нещо повече от самото разнообразие. Основният въпрос е, как може компанията активно и стратегически да се справя с разнообразието. По-конкретно, какви дейности трябва да се задвижат, за да се прилага ефективно стратегията на компанията за интегриране на разнообразието като актив в нейната идентичност? С думите на баснята за слона и жирафа: първо, компанията като къща трябва да знае дали и защо има нужда от слон (т.е. стратегия). Второ, компанията трябва да прецени къщата си от гледна точка на пригодност (т.е. силни и слаби страни - SWOT анализ). С други думи, за да се пригоди към някои различия, компанията трябва да ги признава и уважава. Трето, интегрирането на слона неизбежно ще се съпътства от напрежения, които трябва да се приемат и разрешават по гравивни начини (управление на промяната). Четвърто, вероятно цялата къща ще трябва да се промени по някакъв начин; иначе слонът няма да остане (културна промяна). И най-сетне, ако компанията успее, тя привлича повече различни видове хора и повече различни отделни хора от всеки вид!

След като компанията се фокусира върху разпознаването на **съответните различия и сходства** вътре в самата нея и в околната ѝ среда, следващият въпрос е, как да се управлява всичко това. “Чувствителност” към различията е необходима, но сама по себе си тя не е достатъчна да причини случването на позитивни неща.

Следователно, управлението на разнообразието се отнася до интегриране на идеята и практиката на разнообразието в ежедневните ръководни и учебни процеси на компанията и нейната околна среда. Стопанските решения трябва да се вземат в атмосфера на доверие, приемане и ценене. Томас и Ели² обобщават това ясно: “При все това, този нов модел на управление на разнообразието позволява на организацията да приеме в себе си различията между служителите си така, че да се учи и расте от тях... Ние всички сме от един и същи отбор *със* нашите различия – не *въпреки* тях.

Мениджърите имат нужда да постигат резултати. Те обикновено не се интересуват от естетически привлекателни възвишени теории. За да постигнат целите си и да получат предимство пред конкурентите си, ръководителите имат нужда да разбират външната среда, която ги обкръжава, в това число пазара, както и мисията, визията, стратегията и културата на компанията. И така “стигаме до въпроса: ‘Кое съчетание от разнообразие може да ни даде стратегическо предимство и кое друго да ни попречи да постигнем целите си?’ С тези смесици именно трябва да се занимаем. Останалите въпроси на разнообразието можем спокойно да пренебрегнем.”³ Подобно решение за конкретна смесица от разнообразие е *стратегическо* решение, от жизненоважно значение за оцеляването на компанията. Тук стават уместни въпроси като: Защо тази смесица от хора, а не друга? Тази смесица струва ли си създаването и поддържането? Добавя ли стойност към компанията? Ако отговорите на тези два въпроса са “да”, тогава ръководителите трябва да я постигнат. Веднъж щом се вземе решението за подобен курс, тогава се изисква стриктно придържане към него. Той се прилага

² Thomas and Ely (1996:10).

³ Thomas 2006:122.

към всички равнища и всички отдели, и поделения на организацията – към отдела по човешките ресурси, към маркетинг и реклама, към отдела за проучвания и разработки, към производствения отдел, към най-висшето ръководство, към ръководителите на проекти, както и към различните екипи, смесени предприятия, и сливания (мърджъри) и поглъщания.

Като имаме предвид всичко гореизложено, можем да дефинираме управлението на разнообразието, както следва:

Управлението на разнообразието е активното и съзнателно развиване на насочен към бъдещето, мотивиран от ценности стратегически комуникационен и управленски процес на приемане и използване на различията и сходствата като потенциал на организацията, процес, който създава добавена стойност за компанията.

И на последно място, но не и последно по важност, подобно управление на разнообразието не може да съществува, без да бъде закрепено в съответен морален и правен климат. Етиката и правото, уреждащи антидискриминацията, не са просто част от заобикалящата среда на компанията; самата идентичност на компанията трябва да отразява нашите традиции на защита на правата на човека.

1.3 Въпросът с правото в Европа.

Новата реалност на законодателството на Европейския съюз, забраняващо дискриминацията на основата на расов или етнически произход, пол, религия, увреждане, възраст и сексуална ориентация, има голям ефект върху стопанските и търговски предприятия в целия Европейски съюз. Предефинирането на Член 13 и транспонирането на двете директиви в националните законодателства бе завършено от всички страни-членки през декември 2006 г. Компаниите сега се намират в променена правна среда. Член 13 от Договора за Европейски съюз гласи:

“Без да противоречи на други разпоредби на този Договор и в рамките на правомощията, предоставени му от Общността, Съветът с единодушно решение, взето по почин на Комисията и след като се консултира с Европейския парламент, може да предприеме подходящи мерки за борба с дискриминацията на основата на пол, расов или етнически произход, религия или вяра, увреждане, възраст или сексуална ориентация.”

Това не е пряка забрана на дискриминацията, а по-скоро овластяваща разпоредба, която дава възможност на Европейския съюз да предприеме действия срещу изброените видове дискриминация. Преди тези развития Европейският съюз имаше обширно законодателство и съдебна практика по забраната за дискриминация на основата на гражданство и пол.

През 2000 г. Европейският съюз прие по силата на Член 13 две директиви за борба с дискриминацията:

- **Директива за прилагане на равно третиране, независимо от расов или етнически произход** (Директива на Съвета 2000/43/ЕС), която забранява расовата дискриминация във всички области на труда, образованието, социалното осигуряване, здравеопазването и достъпа до стоки и услуги.
- **Директива за установяване на рамка за равно третиране в областта на труда и професиите, без оглед на религия или вяра, увреждане, възраст и сексуална ориентация** (Council Directive 2000/78/ЕС).

Всяка страна-членка сега има изработено собствено национално антидискриминационно законодателство.

4

1.4 Интересът на бизнеса от разнообразието.

Макар целите и проектираните ползи от политиката на разнообразие, както и подходите да се различават значително, компаниите виждат подобрения на няколко ключови фронта, в това число: извършване на културна промяна; подобряване на разнообразието на работната сила и културната смесица; увеличаване на пазарните възможности; външно признание и добър имидж. Това се отразява във функционалните области, към които са насочени корпоративните инициативи за разнообразие (Таблица 5).

- *Осъществяване на културна промяна и увеличаване на организационния капитал*

В съзвучие с важността, която компаниите все повече придават на споделените корпоративни ценности и философия, усилията на много компании се фокусират върху постигането на трайна културна промяна. Като насърчават организационна среда, която уважава разнообразието и практикува антидискриминация, бизнесите много силно осъзнават нуждата да получат активна подкрепа от служителите си за своите инициативи за равенство.

Консултативният процес ИБиТиПи (Европейска бизнес експериментална консултантска група)⁵ подчертава дискриминационните нагласи и действия на работното място като ключова пречка за насърчаване на подходи и практики на разнообразие. Ето защо, за много компании стратегиите за повишаване на чувствителността и разбирането на въпросите и политиките на разнообразието е основна част от процеса на прилагане на инициативи за равенство. Това желание да се повиши чувствителността и да се спечелят 'сърцата и умовете' е видно от заглавията и лозунгите на много корпоративни програми за разнообразие.

⁴ Европейска комисия, (2005) *The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace*, pp. 20-25.

⁵ EBTP, the European Business Test Panel.

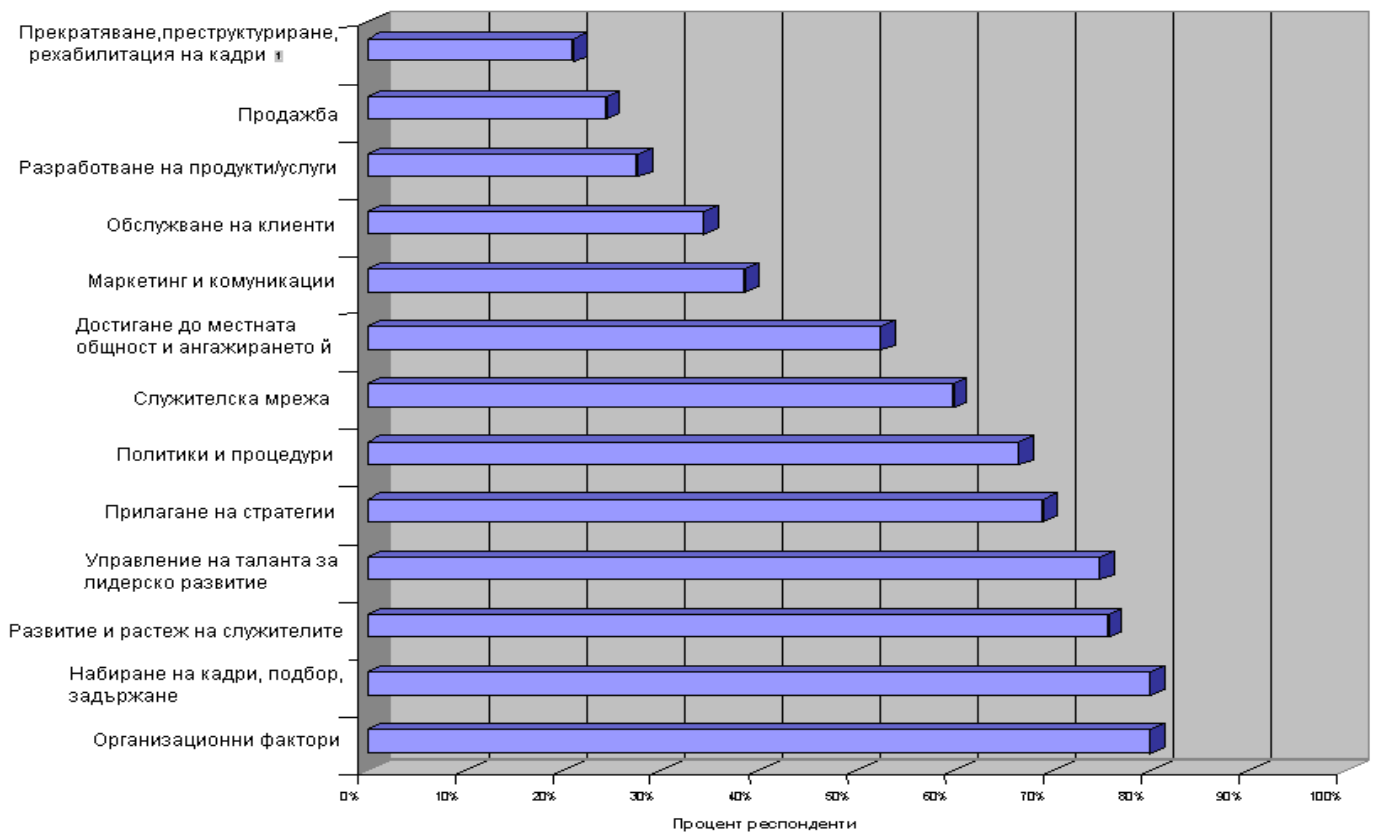
Примерите включват: ‘Всеки е добре дошъл в Теско’, ‘Отворени умове, отворени пазари (ЮБиЕс (UBS)), ‘Остаряване с младежко мислене (Пфицер Дойчланд (Pfizer Deutschland)), и ‘Успех чрез включване’ (Барклиз ПиЕлСи (Barclays PLC)). Политиките на разнообразие, които допринасят за създаване на околна среда, която насърчава зачитането и включването, се считат от много компании за жизненоважни за търговския успех.

Таблица 5: Области, обхванати от инициативи за разнообразие,

които спомагат за привличане на висококачествен персонал и за намаляване на оперативните разходи чрез понижаване на текучеството на служителите и отсъствията.

На основата на независимо изследване за последиците от тормоза и тиранизирането на работното място Кралските пощи на Великобритания (Royal Mail (UK)), например, изчисляват, че са спестили седем милиона лири чрез въвеждането на политики и процедури срещу тиранизирането и тормоза.

Области, към които се отнасят инициативите за разнообразие



¶ Консултиране и подпомагане за намиране на нова работа, предоставяно от компанията на нейни служители, които са освободени или предстои да бъдат освободени.

ТиЕнТи (TNT), която има глобална търговска мрежа, има и световна стратегия за разнообразие и включване с много примери за добри практики от различните си предприятия. ТиЕнТи Австрия, която е спечелила редица награди за

разнообразие, изчислява, че като резултат от ефективното управление на разнообразието и включването е регистрирала понижаване на годишното текучество на служители от 25% през 2000 г. на 10% през 2003 г., както и подобно намаление на отсъствията. Компанията е спестила 15 000 евро от данъци вследствие наемането на работа на хора с увреждания.

Комуникационни програми и кампании за повишаване на чувствителността, насочени към служителите и клиентите, съпътстват много от инициативите. Освен това, компаниите все повече провеждат годишни изследвания за нагласите на служителите, с които се проучват гледищата и мненията на служителите относно въпросите на разнообразието и равенството, и се измерват промените във възприятията на служителите и удовлетворението им от политиките и практиките на компанията.

Промените в обществото като цяло и в трудовите и продуктови пазари често са съпътствани от увеличение на разнообразието, което изисква от компаниите да се адаптират. За да постигнат устойчив ръст, за търговските предприятия е наложително да станат умели във впрягането и управлението на целия потенциал, който разнообразието може да им предложи. Един от пионерите в управлението на обхватните промени, породени от разнообразието, е Роял Дъч Шел (Royal Dutch Shell), която има тристепенна програма за управление на разнообразието и включването, предназначена да улесни процеса на промяна на компанията. Програмата акцентира върху систематичната промяна и се опира на убеждението, че промяната трябва да става едновременно на личностно, междуличностно и организационно равнище.

Някои компании са открили, че инициативите за прилагане и вкореняване на политика и практика на разнообразие имат по-широк вторичен ефект и културно въздействие посредством подобряване на каналите за комуникация и споделяне на информация между компаниите. Подобреният комуникационен капацитет на свой ред повишава способността за подхранване на споделена култура, норми и ценности сред компаниите и групите от компании.

Така също, практиките на разнообразие и включване получават признание за това, че имат благоприятен ефект за подобряване на стила на управление, уменията и постиженията в области като комуникацията, управлението на хора, определянето на цели и планирането.

▪ *Подобряване на разнообразието и културната смесица на работната сила – ползи за човешкия капитал*

Висококвалифицираната, изобретателна и разнообразна работна сила е важна за бизнес успеха, както се подчертава в по-горе в цитирания доклад на Европейската комисия. И наистина, справянето с недостига на работна ръка, набирането и задържането на висококачествени служители от разнообразен произход и среди са ключовите причини, поради които компаниите прилагат политики на разнообразие. Повече от 40% от всички компании, включени в изследването на

ИБиТиПи (ЕВТР), посочват това като основната полза за бизнеса.

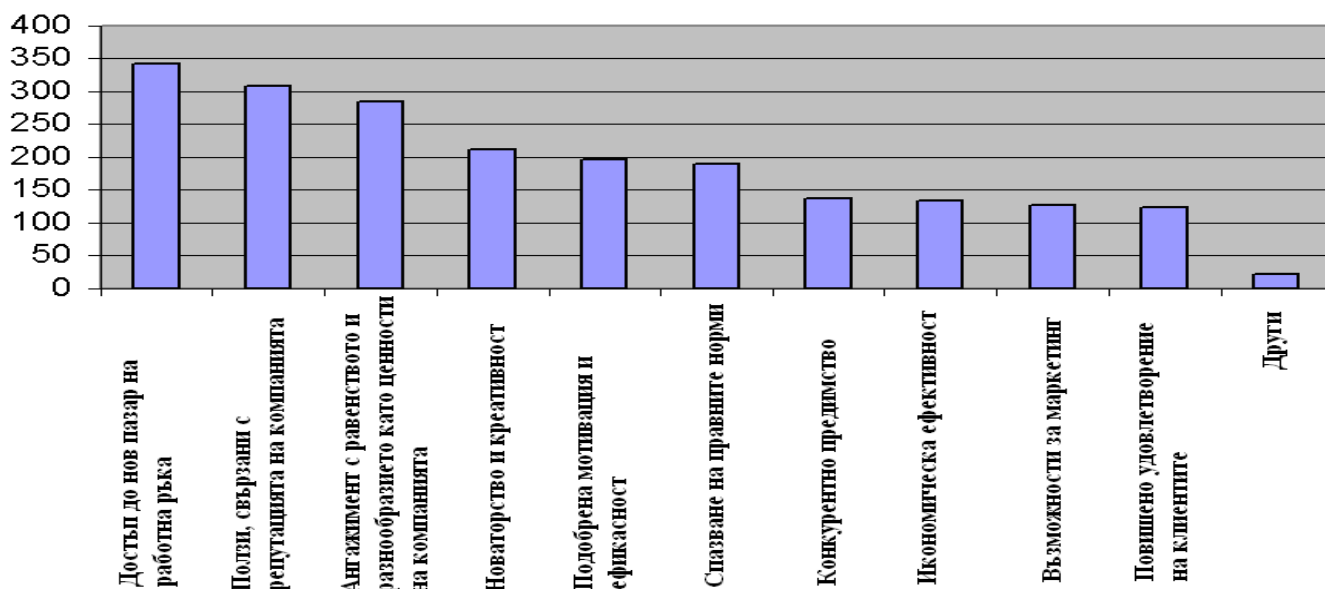
Постигането на по-голямо разнообразие на работната сила е ключова цел за много компании. Консултационният процес ИБиТиПи акцентира върху факта, че увеличеният достъп до по-широк фонд от работна ръка и по-развитата способност за привличане и задържане на висококачествени служители от разнообразен произход и среди са едни от най-важните причини, поради които компаниите възприемат политики и практики на разнообразие (Таблица 6). Някои компании освен това заявяват, че увеличените им усилия за целево набиране на кадри от конкретни общности са довели до подобряване на престижа на компанията на широка основа сред тези общности.

За да постигнат подобни промени в профила на служителите си, компаниите предприемат широк кръг инициативи. Подобни инициативи включват специално целево рекламиране, насочено към социално изключените общности в неравностойно положение, и установяването на партньорства с общностни представителства и държавни органи за подсилване на усилията на компаниите за набиране на кадри, както и подкрепа за местни/ регионални социални и икономически цели. Предходната част подчерта някои от целените стратегии за позитивно действие, насочени специално към подпредставени групи като етническите малцинства и хората с увреждания, възприети от много компании, в това число: подпомагане на достъпа им до трудов опит, обучение за професионални умения и по-високи степени на образование.

Често такива насочени навън дейности се допълват от вътрешни политики по човешките ресурси, които подкрепят набиране на кадри, насочено към увеличаване на разнообразието на работната сила. В някои компании длъжностните характеристики са изменени с цел активно привличане и приветстване на разнообразни хора, например, като се изисква кандидатите за работа да имат отворен мироглед, умение да говорят повече от един език, межкултурен опит, екологична чувствителност, ангажимент с равните възможности и др. под.

Таблица 6: Възприятия за ползите от разнообразието

**Според Вашия опит и/ или очаквания кои от долупосочените ползи за бизнеса могат да се извлекат от разнообразната работна сила?
(брой респонденти)**



Някои компании в страни или сектори, засегнати от тежък недостиг на работна ръка, са подписали с чуждестранни или местни бюра по труда търговски споразумения за наемане и обучаване на конкретни квоти работници от чужбина. Групо Випс (Grupo Vips) от Испания, например, има такива споразумения със страни като Румъния, България, Мароко, Еквадор, Колумбия и Доминиканската република. Компанията подкрепя дейности по набиране на кадри, съчетани с подготвително обучение за потенциалните служители, често провеждано в страните им на произход, което включва обучение по испански език. Компанията поставя ударение върху това, че, веднъж наети, тези чуждестранни работници получават гарантирани равни възможности във всички аспекти на трудовото си правоотношение и в по-нататъшното си развитие.

Някои компании за набиране на персонал, като Манпауър (Manpower), Рандщад (Randstad) и Адеко (Adecco), също играят важна роля, като подкрепят усилията на своите търговски клиенти за увеличаване на разнообразието на работната им сила и справяне с по-слабата представеност на групите в неравностойно положение. Те всички имат новаторски и проактивни инициативи за справяне със социалното изключване, за поощряване развитието на уменията и за преодоляване на пропастта между работодателите и различните общности. Например Рандщад, която е последователно класирана като един от най-добрите работодатели в Белгия за последните три години, има специален отдел “Разнообразие”, който насърчава работодателите да прилагат принципите на равенството в своите процедури за набиране на кадри и помага на компаниите да осъществят потенциалните ползи от разнообразието.

Особено мултинационалните компании се стремят да повишат своя капацитет за глобално управление посредством инициативи, гарантиращи привличането и задържането на разнообразна и културноосведуща работна сила, която е способна да работи, като преодолява националните, езикови и културни граници. Тези компании също така се стремят да наемат служители, които представляват местните общности и националните контексти на всички равнища на своите дейности и управление.

Освен да увеличават разнообразието на работната сила, компаниите трябва да имат и уменията ефективно да управляват тази работна сила и да създадат среда, която гарантира уважение и справедливост за всички. Компаниите реагират на тази нужда като прилагат цял спектър политики и програми по човешките ресурси, които целят подобряване на работната среда и преживяванията на служителите в нея. Подобни политики и програми включват: политики срещу тиранизирането, политики за гъвкаво работно време и работа от къщи, политики и процедури за оплакванията, жалбите и безопасните условия на труд, както и системи за записване и управление на информацията с цел измерване на напредъка към поставените цели по отношение на равенството.

Голям брой програми са също така насочени към развитието на служителите и повишаване на осведомеността и чувствителността им, с цел покриване на широк спектър от техни потребности от развитие. Такива програми включват: обучение за чувствителност към различията, програми за културни познания и обмен, въпроси на законодателството и неговото спазване, изграждане на ангажимент и умения за лидерство и управление, езикови и интеграционни програми за работници мигранти, обучение за справедливи процедури за набиране, подбор и оценка на служителите, и програми за управление на промяната. Много компании също така снабдяват ръководните си служители с поредица рамки за планиране на изпълнението, списъци на задачите за изпълнение, свързани с разнообразието и набори инструменти, които да ги подпомагат в прилагането на политиките.

Разнообразната работна сила, притежаваща висококачествени човешки умения, също така помага на компаниите по-лесно да откликват на изискванията на своята разнообразна клиентела, като подобряват обслужването на клиентите. Такава работна сила предоставя и допълнителни ресурси за осъществяване на достъп до нови пазари и за пазарно разузнаване.⁶ Много компании понастоящем поддържат редица служителски ресурсни групи със специални интереси, които да подобряват процесите на двустранна комуникация и да подпомагат компаниите в стратегиите им за консултиране и събиране на информация.

- *Увеличаване на пазарните възможности*

Стратегиите по отношение на разнообразието, насочени към увеличаване на

⁶ Пазарно разузнаване - събиране и анализиране на данни относно пазарите на компанията с цел вземане на точни и сигурни решения при определяне на пазарните възможности, стратегиите за проникване на пазара, и извършване на статистически и математически анализи относно разработването на нови пазари (бел. прев.).

пазарните придобивки, целят да постигнат по-добро сегментиране на пазарите и повишено удовлетворение на клиентите. Те целят още увеличаване на последващите поръчки и насочване на нови клиенти към компанията от страна на задоволени настоящи клиенти и потребители.

Компаниите, ангажирани с разнообразието, виждат много възможности за разширяване на услугите и продуктите си. Изследванията разкриват редица примери за целенасочен маркетинг и разработване на продукти, насочени към увеличаване на приходите посредством обслужване на нови пазарни сегменти и традиционно изключени групи. Някои от тези развития целят да дадат възможност на повече хора да имат достъп до съществуващите продукти и услуги. От гледна точка на социално прогресивните компании подобни инициативи не са мотивирани само от желание за увеличаване на приходите, но и от отговорност за справяне със социалното изключване и неравенство, обременяващи определени групи. Такива инициативи допринасят и за подобряване на имиджа на компанията и по-голяма нейна привлекателност в очите на широката общественост.

Примерите включват проектиране и маркетинг на продукти за потребители с нарушено зрение, като Шофьорската книжка за Интернет (АйБиЕм (IBM), Германия) и изпращането на текстови съобщения с глас (БиТи (BT)). Шофьорската книжка за Интернет представлява говорещ уеб браузър, който помага да се преодолеят бариерите пред достъпа до определени технологии, като дава възможност на хората с нарушено зрение да сърфират в Интернет и да комуникират по електронна поща. По подобен начин, продуктът на БиТи дава възможност на такива хора да имат достъп до функцията текстово съобщение (ЕсЕмЕс (SMS)) на мобилните телефони, като им позволява да изпращат и получават такива съобщения в гласов формат.

Някои компании, като Бертелсман (Bertelsmann), са инициирали и разработили уникални практически способности за подпомагане на труда и живота на хората с увреждания на работното им място. Тези способности се предлагат на широката общественост. Друг такъв пример е Телефонът с големи копчета на БиТи. Първоначално проектиран от служител, страдащ от артрит, този телефон намери по-широка клиентела, която бе привлечена от лесната му употреба в сравнение с все по-малките алтернативи, предлагащи се на пазара. По подобен начин, автомобил на Волво, проектиран от жени, има широк успех и сред други групи потребители, освен жените, заради множеството си улесняващи характеристики, първоначално проектирани с оглед жените шофьори. Тези компании гледат на такова включващо мислене и подходи просто като на въпрос за добър дизайн, който дава възможност на всеки да ползва продукта.

В зависимост от сектора, в който търгуват, компаниите с добри практики дават и широк спектър примери за целеви маркетингови кампании със силни послания за разнообразие и включване, с които поощряват възприемането на продуктите и услугите им от определени групи, като възрастните хора, жените, хората с различна сексуална ориентация и етническите малцинства. Тези примери

включват въведените от Теско гами мултикултурални храни в различни квартали, целящи да откликнат на хранителните предпочитания на местните потребители, както и целевата маркетингова кампания на отдела за банкиране на дребно на Дойче банк, насочена към увеличаване на клиентелата с хомосексуална ориентация. Банката постигна търговски успех и пряко произтичаща печалба от пилотния си проект в Берлин и сега е в процес на разширяване на кампанията и в други големи градове на Германия. Примерите включват и маркетинговата кампания за сапуна Дъв (Dove) на Юнилевър (Unilever), която се основава на ясно послание и философия на разнообразие и доведе до 700-процентно увеличение на продажбите на тази продуктова линия.

Както Коко-мат (Coco-Mat), така и Манчалан (Manchalan) демонстрират, че прилагането на принципите на равенството и разнообразието към конвенционалната индустриална практика е съвместимо със стопанския успех. От създаването си през 1999 г. до днес Манчалан е увеличила приходите си от € 332,475 на € 2.7 милиона, а служителите си - от 56 до 236 през 2004 г. Така и Коко-мат, основана през 1989 г. от трима бивши бежанци, израсна драматично и понастоящем има оборот от повече от € 12.3 милиона и магазини в Гърция, редица други европейски страни и Китай.

Като цяло, се счита, че медийното отразяване има жизненоважен принос за повишаване на известността и подобряване на имиджа на бизнесите посредством промотиране на техните ценности и ангажимент към равенството и разнообразието. Освен това, някои компании го приравняват на спестяване на средства, равно на разходите за рекламни и маркетингови кампании.

- *Външно признание и имидж*

Компаниите с добри практики признават важността на корпоративния имидж и репутация, и предприемат широка гама насочени навън дейности и инициативи, които спомагат за издигане на положението им в обществото и допринасят за разбиране на принципите и ценностите, които те желаят да представят пред обществото.

Подобни външни дейности включват разработване на партньорства и връзки с академични и изследователски институции, участие в изследователски проекти и инициативи за установяване на стандарти, кандидатиране за награди за равенство и признаване на разнообразието, филантропско даряване за справяне със социалното изключване, подкрепяне на достъпа до образование и възможности за обучение, спортни дейности, спонсориране и посещаване на общностни фестивали, и финансова подкрепа за неправителствени организации (НПО) и благотворителния сектор.

Компаниите с добри практики търсят и външно потвърждение за своите усилия по посока на разнообразието, като използват наградите за разнообразие като важна форма на външно признание. Те често много държат да се кандидатира за широк спектър такива награди и да измерват своя напредък спрямо различните

стандарти и равнища на изпълнение, които те задават.

Много компании с добри практики акцентират също така върху важността на участието във външни мрежи и форуми, както и на речите на техните висши ръководители пред конференции, работодателски мрежи, медии и други форуми, ангажирани с равенството и разнообразието.

Компендиумът подчертава дейностите на компаниите, които активно се стремят да поемат своите социални отговорности. В качеството си на медийна компания Бертелсман използва своя капацитет и инфраструктура за комуникации да лансира инициатива за повишаване на вътрешната и външна чувствителност, и да насърчава осведомяването относно уврежданията вътре в рамките на компанията и сред широката общественост. Тази компания изчислява, че 64 милиона души са гледали телевизионните спотове на кампанията ѝ. По подобен начин, Групо Сантандер (Grupo Santander) от Испания гледа на своята подкрепа за маркетингови кампании по социални въпроси (със сътрудничеството на НПО като Червения кръст, Лекарите без граници и УНИЦЕФ) като на важен елемент от усилията си да увеличи клиентелата си и да подобри корпоративния си имидж.

Част 2 – Приложения на управлението на разнообразието.

2.1. Как да виждаме цялата картина: описание на процесите на промяна, свързани с управлението на разнообразието.

Увеличаващата се сложност на заобикалящата компанията среда в смисъл на разнообразие на заинтересованите лица, потребителите, доставчиците, колегите и акционерите, и променящият се политически и икономически контекст изискват съзнателни стъпки за активно управление на това разнообразие.

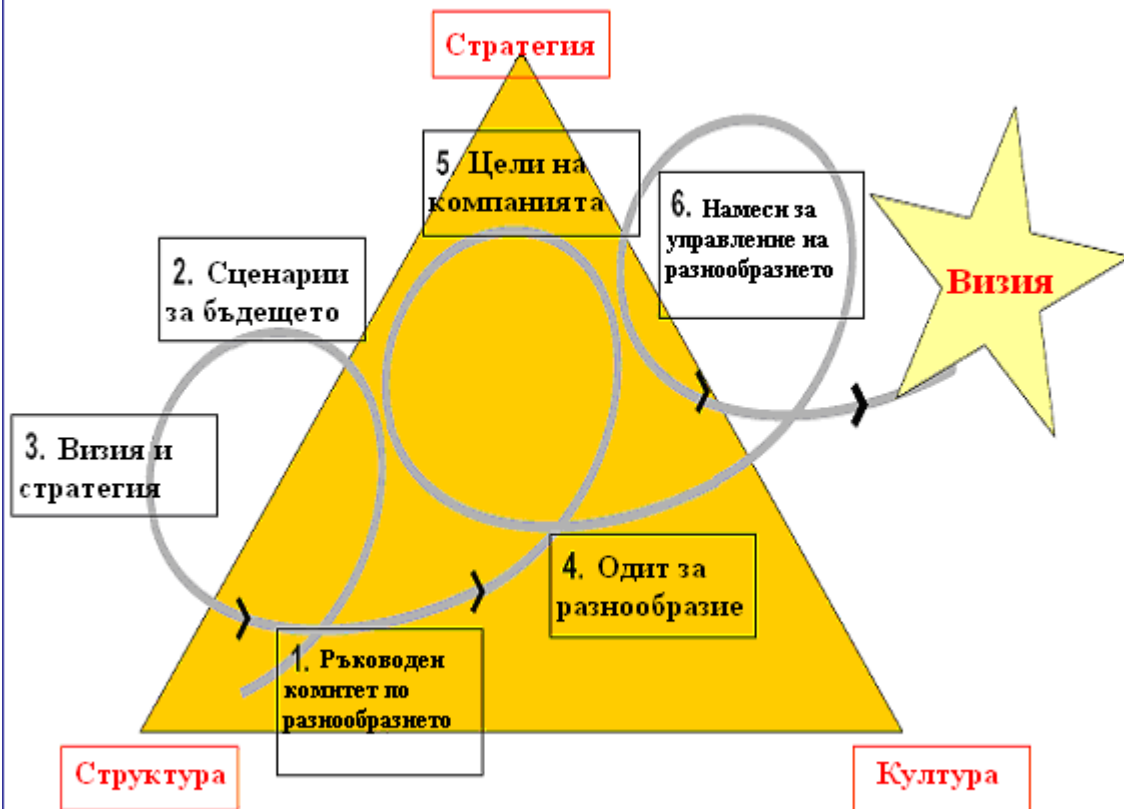
Настоящата част предлага практически управленчески инструменти. На първо място, ще намерите описание на процеса на промяна, свързан с прилагане на разнообразието във вашата компания. Следва изложение на осем-стъпков подход, пригоден за нуждите на малките и средни предприятия (МСП) и процедура стъпка-по-стъпка за улесняване на използването на разнообразието като ресурс. На трето място, читателите ще бъдат въведени в някои принципи, които да се имат предвид при прилагане на управлението на разнообразието. По-нататък е представен Одитът за разнообразие като инструмент за анализиране и оценка на напредъка на вашата компания в процеса на прилагане на разнообразието. Най-сетне, ще видите какво могат да постигнат компаниите, като използват подписването на харта с цел да способстват създаването на мрежови връзки и да поощряват ангажимента с разнообразието в своите предприятия.

2.1.1. Процес на промяна, свързан с управлението на разнообразието.

Процесът на прилагане на управлението на разнообразието е решаващ. На него може да се гледа като на процес на учене на организацията.⁷ Следва подробно описание на шест основни стъпки:

⁷ Разработен от синец (synetz) – консултантите по мениджмънт, публикуван на www.synetz.de.

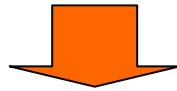
Прилагане на управлението на разнообразието



Източник: синец (synetz) – консултантите по мениджмънт, www.synetz.de.

Стъпка 1. Ръководен комитет по разнообразието

Тъй като повечето компании имат едноклтурна традиция (напр., ръководство, съставено предимно от мъже на възраст между 30 и 40 години, от мнозинствената националност и пр.), има риск от рестриктивен анализ на средата и от подхождане към изискванията за промяна от тясна перспектива. С цел преодоляване на тези ограничения може да се сформира проектен екип (Ръководен комитет по разнообразието), съставен от ангажирани хора от различен произход и среди, който да разшири перспективата на най-висшето ръководство. Този Ръководен комитет по разнообразието трябва да получи ясни правомощия и да му се постави ясна цел с оглед това, той да има ясно договорено с висшето ръководство на компанията основание за работата си.



Стъпка 2. Сценарии за бъдещето

Заедно с висшето ръководство, ключовите заинтересовани страни и представителите на различните отдели на компанията Ръководният комитет по разнообразието трябва да организира т. нар. Семинар за конструиране на сценарии. Като основно правило, трябва да се конструират три различни сценария за това как ще изглежда бизнес светът (отвън и отвътре) след 10-20 години – с акцент върху влиянието и последиците на факторите, свързани с разнообразието. Целта е компанията да се подготви за различни алтернативи. В крайна сметка, трябва да бъде избран един сценарий и вниманието да се съсредоточи върху него. (Важно е да се проведе това упражнение с външна подкрепа, напр. от модератори).



Стъпка 3. Визия и стратегия

Следващата стъпка е да се формулират визия и мисия на компанията в рамките на избрания преди това сценарий. Това упражнение трябва да въввлече висшето ръководство и ключовите заинтересовани страни. То трябва да се съсредоточи върху силните страни, слабостите, възможностите и заплахите за компанията, които произтичат от избрания сценарий. Упражнението трябва да завърши с формулиране на визията и мисията на компанията. Следващата стъпка е да се формулира стратегията на компанията с акцент върху начина, по който ще се прилага управлението на разнообразието. Ясната стратегия ще позволи на компанията да напредва. Веднъж щом се формулират визия, мисия и стратегия, компанията трябва да се върне към настоящата ситуация и да установи статуквото си. Това изисква провеждането на Одит за разнообразие (повече относно това, как се провежда Одит за разнообразие, по-долу в раздел 2.1.5.)

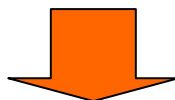
Стъпка 4. Одит за разнообразие

Одитът за разнообразие е полезен инструмент за анализиране на текущото положение. Въпросите, които трябва да се зададат, включват: Каква е нагласата на висшето ръководство и работната му сила по отношение на разнообразието? Каква е днес културата на компанията? Колко “включващи” са структурите и процесите? Одитът за разнообразие се провежда посредством полуструктурирани, лични интервюта с всички заинтересовани групи и може да се съпътства от стандартизиран въпросник, с който да се изследват нагласите към разнообразието. Резултатът от Одита за разнообразие трябва да се обработи от Ръководния комитет по разнообразието с цел да се представят основните находки относно статуквото на по-широка публика и да се даде начална точка за очертаване на подходящите “намеси” с цел промяна, водеща към възприемане на истински подход на управление на разнообразието.



Стъпка 5. Цели на компанията

Следващата стъпка е ръководството на компанията заедно с Ръководния комитет по разнообразието да дефинира общите цели на компанията по прилагане на управление на разнообразието. Тези цели трябва да бъдат ясно свързани с преди това формулираната обща стратегия и да гарантират участието на всички необходими дирекции и отдели. Всеки отдел или дирекция трябва да бъде поканен да пригоди тези цели към собствения си контекст и да дефинира ясни и измерими критерии за постигането им.



Стъпка 6. Прилагане на управлението на разнообразието

По време на процеса на прилагане Ръководният комитет играе решаваща роля: той надзирава, ръководи и сътрудничи на различните дейности. Той служи като централна пресечна точка за комуникация. Например, той отговаря за:

- Програми за развитие на висшето и средно ръководство с оглед управление на разнообразието.
- Мероприятия за изграждане на екипа (тийм билдинг) във всеки отдел на компанията с оглед управление на разнообразието.
- Големи групови мероприятия за работната сила с оглед комуникиране относно управлението на разнообразието.
- Промяна на инструментите за оценка на управлението на изпълнението с цел култивиране на управление на разнообразието и превръщането му в измерима величина.
- Промяна на кадровите инструменти за набиране и задържане на разнообразна работна сила и др.

2.1.2. Стъпки за малки и средни предприятия (МСП).

През септември 2006 г. Европейската комисия организира конференция на тема "Разнообразието в малките и средни предприятия", чиито главни цели бяха да отговори на нуждите на МСП от повишаване на чувствителността, информиране и обучение по въпросите на разнообразието. Материалите, разработени за участниците в конференцията, включваха и брошурата 'Разнообразие на работното място - осем стъпки за малки и средни предприятия'. Тези осем стъпки включват:

1. Анализ

Помислете за бизнеса си – силните му страни, слабостите му, въпросите и потребностите му.

Изследванията показват, че много малко собственици или управители на МСП имат време да мислят за развитието на бизнеса си, тъй като са постоянно въввлечени в ежедневните му дейности. Преди да започнете да прилагате политики за разнообразие, обмислете следното:

- Кое е това, което прави бизнеса ми силен? Кое отслабва бизнеса ми?
- Какви проблеми са се проявили в последно време в бизнеса ми?
- Получаваме ли максималното от ръководителите и служителите? Имаме ли точната смесица от умения и опит, за да посрещнем операционните и пазарните изисквания?
- Моят стил на управление позволява ли на другите да поемат отговорност и да бъдат продуктивни?
- Колко разнообразен е пазарът? Повече или по-малко разнообразен става той с оглед демографията, технологията и промяната в начина на живот? Отговаряме ли на тези промени?
- Колко разнообразна е работната сила, от гл. т. на различни особености, стилове и подходи, работни практики, нови начини на гледане на проблемите?
- Как гледаме на законодателството за равенството (на основата на пол, расов или етнически произход, възраст, увреждане, сексуална ориентация, религия или вяра)? То вмешателство в бизнеса ли представлява за нас или възможност за промяна?

2. Набиране на кадри

Оттеглете се от кадровите решения, основани на лични ценности и "нюх".

Изследванията показват, че свръхакцентирането върху личните ценности, нагласи и възгледи на собственика на бизнеса води до отрицателни резултати. Личните ценности могат до доведат до скъпо струващи грешки при набирането на кадри и до дискриминация (съзнателна или не) и това може да доведе до правни проблеми, които могат да навредят на бизнеса.

Как да го правим (набирането на кадри):

- Вземете решение какви са уменията, познанията и опитът, от които бизнесът ви има нужда за съответната работа или длъжност.
- Направете “длъжностна характеристика” и лична спецификация, които очертават уменията и опита, необходими за длъжността.
- Проверете дали длъжностната характеристика не изключва някого от кандидатстване поради расов или етнически произход, религиозна вяръване, пол, сексуална ориентация, възраст или увреждане.
- Пригответе методите си така, че да позволяват на (и да насърчават) хора с увреждания да кандидатстват.
- Избягвайте процесите на набиране на кадри въз основа на слухове. Обмислете широка гама обявителни способи (напр. бюро по труда; национални, местни или “общностни” вестници; училища, колежи или университети; общностни организации; търговски агенции за набиране на персонал; табла за съобщения в магазини за търговия на дребно; уебстраница/ интернет).
- Обявете, че приемате кандидатури от всички сегменти на общността.
- Не поставяйте възрастови граници в обявите за работа.
- Говорете по неформален начин за работата с потенциалните кандидати. Това ще спомогне да се включат хора, които може би се притесняват заради възрастта или пола си, и/или заради увреждане, което имат, и пр.

Ползи:

По-добро съвпадение между вашите бизнес потребности, работни длъжности и профила на служителите ви. Това може да доведе също така и до по-добри равнища на задържане на служителите и повишено новаторство от тяхна страна.

3. Нови пазари

Изследване на нови/ потенциални пазари.

Разнообразието на потребителите изисква разнообразие и на служителите – не просто в смисъл на възраст, етническа принадлежност и физически способности, но и такава, което да отразява променящите се мотивации и начини на живот на пазара във всичките му форми.

Изследвания сочат, че много МСП са ограничени поради това, че се фокусират върху своята съществуваща пазарна основа. Това означава, че тези фирми се самоограничават до един фиксиран, познат пазар и не се облагодетелстват от по-широките пазарни възможности. Това е резултат от установяването на рутина и липсата на вътрешно разнообразие, която ограничава новите идеи.

Как да го правим:

- Признайте разнообразието и обхвата на потенциалния пазар, който можете да привлечете (възрастовата гама, различните сексуални ориентации, етническата гама, хората с различни увреждания).
- Проучете потребностите на различните групи в рамките на потенциалния пазар.
- Потърсете обратна връзка от клиенти и потребители от всички целеви пазари и разработете рекламни материали, които са достъпни за всички.
- Признайте потенциалните ползи от съпадението между индивидуалността, възрастта, произхода/средата и стила на клиентите/потребителите и служителите ви, които контактуват с тях.
- Открийте и използвайте новите медийни възможности (напр. “подкастинг” (Pod Casting)), местни списания, социални групи), за да съсредоточите маркетинга си върху нови групи.
- Обмислете обучението на работната сила и деловата ѝ акредитация посредством признати квалификации и награди, свързани с работата с конкретни групи (напр. жестомимичен език на глухите).

Ползи:

Увеличава достъпа до нови пазари с възможности за разработване и диверсификация на продукти и услуги.

4. Нужди на потребителя/ клиента

Поставете нуждите на потребителя/ клиента в челото на своята бизнес стратегия и планови процес.

Това ще гарантира, че широкото разнообразие на потребителски/ клиентски нужди е отразено в плановия процес; ще изисква от бизнеса ви да мисли как да откликне (в смисъл на профил на служителите, тяхната креативност, нагласите им и потребностите им от обучение и развитие).

Как да го правим:

- Въведете данните от проучванията за пазарното разнообразие пряко в процеса на развиване на продуктите и услугите ви.
- Разработете достъпни външни комуникационни системи, които позволяват обратна връзка и нови идеи от страна на потребителите/ клиентите ви (както настоящите, така и нови). Интегрирайте тази обратна връзка в редовния процес на преглед на бизнеса.

Ползи:

Развиваща се бизнес стратегия, която отразява (променящите се) нужди на потребителите и клиентите.

5. Вътрешна комуникация

Развийте силна система за вътрешни комуникации.

Много МСП са ограничени от слаба комуникация между собствениците, ръководителите и служителите. Трябва да се развият силни комуникационни системи, които да позволят и насърчат “свободния поток” на идеи, знание, информация и разрешения.

Как да го правим:

- Планирайте редовни оперативки на служителите – тези срещи могат да имат делови или социален фокус – но се постарайте те да не изключват хора било по време, било по място. Също така е важно да имате структурирани срещи с уговорен дневен ред (разпространен предварително), които се модерират, така че да осигурят честно и равностойно обсъждане.
- Позволете и насърчете служителите ви да дават идеи, ако е необходимо анонимно, по писмени или устни канали (например, бюлетинни табла).
- Използвайте системата за оценяване, за да получавате обратна връзка от служителите.
- Гарантирайте доверителност за служителите.

Ползи:

Признаване (и прилагане) на разнообразните идеи и познания, и различните перспективи, съдържащи се в рамките на предприятието, и повишено участие и ангажимент от страна на служителите.

6. Имидж и репутация

Използвайте ангажимента си към разнообразието като бизнес инструмент по отношение на репутацията, връзките с обществеността (ПиАр) и спечелването на повече сделки (особено с по-големи или обществени фирми).

Изследвания показват, че големите фирми и обществените организации все повече изискват от МСП да предоставят информация относно политиките си за равенство и разнообразие, когато кандидатстват по търгове за работни поръчки. Доказало се е, че наличието на подобни политики помага на МСП да печелят договори за поръчки.

Как да го правим:

Посредством разработване на официална политика за разнообразие – но не усложнявайте нещата:

- Подгответе заедно със служителите си преглед, не по-дълъг от една страница, на това какви промени по посока разнообразие ще им бъдат полезни в течение на годината (напр. гъвкаво работно време около религиозните празници) и поставете тези промени като цели.
- Съставете план за обучение и документирайте всяко обучение, свързано с

въпроси на разнообразието.

- Уточнете какви мерки сте предприели за подбор и наемане на нови служители.
- Включете изявления в полза на разнообразието в брошурите и наръчниците си, както и във вътрешните правила на компанията, както бихте направили по отношение на въпросите на здравето и безопасността на труда.
- Наблюдавайте и записвайте информация за служителите и клиентите си. Започнете с това като фундамент на стратегията ви, заедно с годишен преглед с цел оценка и отразяване на напредъка ви по посока повече разнообразие. В много страни-членки на Европейския съюз събирането на лични данни е особено чувствителен въпрос – всъщност в много страни работодателите не съхраняват такива данни.

Ползи:

По-добри връзки с местни/ национални/ международни канали за доставка и повече възможности за бизнес.

7. Оценка

Оценете възможните разходи и ползи, свързани с прилагането на политика за разнообразие.

Прилагането на политики за разнообразие изисква време и ресурси, и е нужно да се постави ударение върху ползите. Оценяването трябва да е съвместен процес, който да помага на собствениците, ръководителите и служителите да разберат защо се предприемат дадени стъпки, да поддържа ангажимента на всички към процеса и да насърчава бъдещото развиване на политиките за разнообразие.

Как да го правим:

- Помислете какво е нужно да вложите в процеса (разходи) в смисъл на управленско време и бизнес ресурси.
- Помислете какви могат да бъдат резултатите от това, например, подобрени комуникации, по-добри отношения между служителите.
- Помислете за възможните ползи, например, решаване на проблема с недостига на работна ръка; предотвратяване на проблеми със служителите, като например стрес и отсъствия; достъп до нови пазари; по-добро представяне на текущите пазари; достъп до таланти; извличане на най-доброто от съществуващите служители; повишено новаторство и творчество; подобрена репутация.
- Правете годишен преглед на всичко това.

Ползи:

Ефективното, систематично измерване на разходите и ползите от политиките по отношение на работната сила е жизнено необходимо за поддържане на съществуващите програми и за изграждане на

аргументацията на бизнеса за по-големи вложения в разнообразието, особено от страна на тези, които не се облагодетелстват от него лично.

8. Външна подкрепа

Потърсете външна подкрепа, която да ви помогне да приемете процедури за разнообразие и да формализирате кадровата работа.

Повечето собственици са склонни да се обръщат към счетоводителя си, адвоката си или към близки хора. Съществуват обаче множество други обществени и частни институции, които предлагат професионална помощ в тази област; най-често на минимална цена, що се отнася до субсидираните от държавата услуги (особено тези, които се финансират от Европейския социален фонд). Вашите общински власти трябва да могат да ви предоставят информация за тези услуги. Търговските сдружения, стопанските камари и професионалните организации също са много полезни източници на информация, както и основните профсъюзи. В много случаи Вашата финансова институция (банка) ще може да Ви насочи в правилната посока.

Как да го правим:

- Започнете с познат, на когото можете да се доверите, и открийте кой е в най-добро положение да Ви помогне.
- Обсъдете открито потребностите на предприятието си с външен за него човек, който ще е в състояние да погледне на бизнеса ви с нов (и независим) поглед.
- Поработете с този човек да установите връзките между основните въпроси на бизнеса и конкретни области на политиката по човешките ресурси, и разработете официални политики и подходи за човешките ресурси.
- Обсъдете тези политики с други ръководители и със служителите.
- Въвлечете външния човек в разработването, прилагането и в постоянния преглед на тези политики.
- Собственици на предприятия съобщават за положителен опит на учене един от друг, особено в рамките на структурирани програми за взаимопомощ между предприятията – издирете такива мрежи във Вашия район или използвайте каналите си за доставка, за да придобиете знания от други бизнеси.

Ползи:

Ползите от един по-официален подход са подчертавани в целия този наръчник.

2.1.3. Седем стъпки за използване на разнообразието като ресурс.

8

Разработени от synetz – консултантите по мениджмънт, публикувано на www.synetz.de.

Предусловието за това, да станете успешна, ориентирана към разнообразието компания, е корпоративна култура, която цени и съзнателно насърчава разнообразието. Организацията разработва стратегии, за да достигне до равновесие между различията и сходствата, и да използва това равновесие, за да създава стойност. Какво могат да направят компаниите, за да развият управление на разнообразието, което цени и използва вътрешното разнообразие в своя полза, и прилага наученото към външната заобикаляща среда по систематичен и ефективен начин?

1. За да се развие и поддържа силна, вътрешноразнообразна компания, тя трябва да има също толкова силна и **ясно формулирана корпоративна стратегия и визия**, която включва разнообразието като същностен компонент. В крайна сметка, разнообразието е Вашият дългосрочен икономически ресурс.

2. За да има добро управление на разнообразието, компанията се нуждае от изключително прозрачна **система за управление на изпълнението**, разработена методично чрез консултации с много вътрешни заинтересовани страни. Трябва да се очертаят указания за управление на разнообразието, които да важат за цялата компания, и да се поставят съответни на тях стандарти и оценки.

3. **Измерването на изпълнението става без оглед на раса, етническа принадлежност, цвят на кожата, пол, религия и пр.** Това е изключително трудно, тъй като повечето хора сами не създават собствените си филтри на възприятие. Нужна е много работа за изграждане на чувствителност.

4. Погледнете хубаво конкретните **съчетания от разнообразие във всеки от отделите, екипите и проектите си**, и преценете способностите, талантите, опита, личните характеристики (като пол, възраст, мигрантски произход и пр.) и професиите. Подобно подробно познание ще улесни вероятното създаване на новаторски екипи и ще произведе нови идеи.

5. Щом забележите дори и следа от оценка на служител, която не се основава на изпълнението ѝ/му, с други думи, когато забележите **дискриминация или подценяване на основата на лични характеристики, противопоставете се на това** и наложете санкции, за да поправите нещата.

6. **Развийте новаторска система за набиране и подбор на кадри.** Какви хора и с какъв профил и способности Ви трябва? Въпросите, които да си зададете, са: Къде са особено талантливите и разнообразни хора, без оглед на етническата/националната им принадлежност? Как да ги намеря?

7. **Развийте ръководителите като истински ролеви модели за разнообразие**, които лично са убедени, че разнообразието обслужва нуждите на компанията и представлява същностна част от нейната идентичност.

Никоя компания не се превръща автоматично в шампион по разнообразие. Искат

се постоянно оценяване и новаторско мислене, както и устойчиво действие и разсъждение.

2.1.4. Прилагане на управление на разнообразието

Прилагането на управление на разнообразието е в основата си въпрос на нагласа, мироглед и поведение в рамките на компанията. Следните принципи ни напомнят нещата, за които трябва да имаме грижа.

Принцип 1

За да избегнем противопоставяне от много страни, разнообразието трябва да се дефинира по обхванат и включващ начин. От определението за него за служителите трябва да става очевидно, че всеки е включен и, следователно, различията на всекиго са ценени.

Принцип 2

За да ценят разнообразието, организациите първо трябва да гарантират, че са наистина разнообразни на всяко равнище – не само когато става въпрос за вторични измерения, а разнообразни и в смисъл на първичните измерения на разнообразието.⁹

Принцип 3

Подкрепата за разнообразието изисква фундаментална промяна в допусканията относно организационната култура, както и промени в базисните системи и практики, използвани за поддръжка на клиенти и служители.

Принцип 4

Принципите за управление на промяната са може би най-важният сам по себе си взет инструмент за прилагане на разнообразието, когато се използват умело.

Принцип 5

За да се гарантира, че прилагането на разнообразието е възможно най-бързо и успешно, трябва да се вземат предвид в общ план различните нужди и съображения на всичките пет сегмента на Кривата за приемане на разнообразието.

⁹ Като модифицира модела на Лоудън (Loden) за първичните и вторични измерения на разнообразието, Европейският съюз дефинира шест първични измерения: пол, раса и етническа принадлежност, увреждане, възраст, сексуална ориентация и религия; вторичните измерения са образование, професия, семейно положение и пр. Вж. Loden, Marilyn (1996), *Implementing Diversity*.

Принцип 6

Нагласата за разнообразие е това, което отделя ефективните фасилитатори и ръководители от тези, които имитират промяна или признават нуждата от нея само на думи.

Принцип 7

Без да направи сериозно вложение както на време, така и на човешки ресурси, никоя компания не може напълно да възприеме парадигмата на ценене на разнообразието.

Принцип 8

Справянето с враждебните реакции изисква изграждане на взаимна подкрепа между тези, които са готови да приемат промяната, и минимизиране на участието на тези, които все още се съпротивляват.

Принцип 9

От решаваща важност сега е да развием стратегически и финансови аргументи за ценността на разнообразието, защото изграждането на бизнес аргументация подсилва вероятността за пълно приемане на разнообразието.

Принцип 10

Макар отличното обучение само по себе си да не може да осигури културната промяна, едно неподходящо обучение може значително да навреди на усилията за прилагане на разнообразието.

2.1.5. Одит за разнообразие – инструмент за самооценка на компаниите.

С помощта на Одита за разнообразие компанията ви може да оценява своята готовност за разнообразие, както и това, как прилага управлението на разнообразието.¹⁰ Разбира се, следва да се спазва строга поверителност относно резултатите от всяко индивидуално интервю. Ръководният комитет трябва да търси модели на отговори, които са основа на по-общии модели. Обикновено е достатъчно да се интервюира извадка от около 5%-10% от хората в една структурна единица, за да се постигне добро разбиране за функционирането на цялата компания. Често е по-добре да се използва външна помощ за провеждането на такъв Одит. Ако решите да го направите сами, обучете няколко души на

¹⁰ Предложеният въпросник е разработен от synetz – консултантите по мениджмънт - през 2004 г. и е публикуван на www.synetz.de. За повече въпроси или помощ при използване на този инструмент, моля, свържете се с www.synetz.de.

подходящи методи за интервюиране. Съставете група на интервюисти, чиято цел да бъде да проведе интервютата и да обобщи резултатите от тях. Нека групата формулира хипотези за моделите на отзиви, които е разпознала, и да докладва находките си на Ръководния комитет и ръководството на компанията.

Интервюист _____	Респондент _____
Дата: _____	
Характеристики на респондента:	
а) Възраст: _____	
б) Стаж в компанията: _____	
с) Пол: женски мъжки	
д) Етнически произход _____	
е) Настояща длъжност: ръководна <input type="checkbox"/> не ръководна <input type="checkbox"/>	

1. Визия и стратегия

- a. Моля, опишете своята организация и основните предизвикателства пред нея.
- b. Каква визия следва Вашата компания?
- c. Каква е Вашата представа за действащата стратегия на компанията Ви днес?
- d. Ако бяхте шеф на компанията си, какви решения щяхте да вземете с цел постигане на успешно бъдеще?
- e. Какво в общ план мислите за бъдещето на Вашата компания?

2. Потребители

- a. Какъв тип потребители обслужва компанията Ви днес?
- b. Ако попитаме клиентите Ви, как биха описали те какво е да се прави бизнес с Вашата компания?
- c. Какво мислите, че казват вашите конкуренти на клиентите Ви, за да ги убедят да напуснат Вашата компания?
- d. Представете си бъдещето след 10 години – кои ще бъдат клиентите Ви?

Какви ще са те? Как ще са се променили потребностите им?

e. Колко подготвен/а се чувствате да обслужвате бъдещите си клиенти?

3. Култура/ Идентичност

a. Какво Ви привлече да работите за тази компания?

b. Какво Ви насърчи да останете в нея?

c. Какво, взето само по себе си, би Ви накарало да напуснете доброволно?

d. От какво сте особено горд/а?

e. Кои са най-важните източници на удовлетворение за Вас с оглед очакванията Ви?

f. Кои са основните фактори за Вашите неизпълнени очаквания?

g. Опишете компанията си по следния начин: Тя е като...

h. Опишете факторите, които ограничават възможността Ви да допринасяте.

i. Как си създава човек репутация във Вашата компания?

j. Какъв тип поведение и лични особености не се ценят във Вашата компания?

k. Какво се случва с новите идеи, предложения, нововъведения във Вашата компания?

l. Какво означава разнообразие за Вас лично?

m. По-скоро за фактор за разкол ли смятате разнообразието в организациите или по-скоро за потенциал?

n. Каква роля играе разнообразието във Вашата компания днес?

4. Сътрудничество, работа в екип

a. Как оценявате сътрудничеството с Вашия ръководен екип?

b. Моля, опишете как се взимат решенията във Вашата компания.

c. Колко информиран/а се чувствате относно това, което става в компанията?

- d. Доколко сте удовлетворен/а от сътрудничеството и доверието в рамките на Вашия екип/ отдел?
- e. Доколко сте удовлетворен/а от сътрудничеството между Вашия отдел и други отдели?
- f. Кои са основните области, в които е нужно подобрене, във Вашата компания?
- g. Какво виждате като типичен конфликт в деловия живот на Вашата компания и как се справя тя с него?
- h. Има ли установени във Вашата компания официални процедури за обратна връзка?
- i. Моля, опишете важните неформални мрежи за комуникация във Вашата компания.
- j. Какъв е стилът на комуникация във Вашата компания: формален/ спонтанен/ личен/ основан на доверие... Кое най-добре описва стила на комуникация във Вашата компания?

5. Лидерство

- a. Как бихте описали типичния стил на ръководене във Вашата компания?
- b. А собствения си (за ръководните длъжности)?
- c. Кои са неписаните правила, които се очаква да спазвате като лидер във Вашата компания?
- d. Какви черти се търсят при идентифициране на потенциални изпълнителни директори и мениджъри?
- e. Моля, характеризирайте човека, който прави кариера във Вашата компания.
- f. Как се справят обикновено ръководителите във Вашата компания с различаващи се или дори спорни нагласи, мнения, предложения, способности или произход/ среда?
- g. За какво имате грижа, когато съставяте нов екип?
- h. Колко е важно разнообразието във Вашия екип според Вас?
- i. Получавате ли редовно обратна връзка от своя висшестоящ колега?

ј. Доколко е полезна за Вас установената във Вашата компания форма на обратна връзка?

6. Развиване на човешките ресурси

- a. По какъв начин гарантирате, че компанията Ви привлича и набира топ изпълнители?
- b. Кое виждате като основни предизвикателства пред набирането и/ или задържането на кадри в бъдещето?
- c. Как ще осигури компанията Ви успеха си в бъдещата “война за таланти”?
- d. Кои са основните критерии за подбор във Вашия център за оценяване на кадри?
- e. Как бихте класирали важността на разнообразието и на управлението на разнообразието за дейността “Човешки ресурси” във Вашата компания?
- f. Какво означава разнообразието за дейността “Човешки ресурси”? Етично задължение? Правна необходимост? Потенциално предимство за бизнеса?
- g. Кое виждате като основни предизвикателства по отношение на разнообразието в ръководния екип и в работната сила на Вашата компания?
- h. Какви управленски инструменти се използват понастоящем за прилагане на разнообразието във Вашата компания?
- i. Имате ли установена Система за измерване на изпълнението?
- ј. Чувствате ли се оценен/а по справедлив начин?
- k. Какъв е начинът, по който Вашата компания повишава/ насърчава хората с висок потенциал? Достатъчно представени ли са жените, хората с малцинствен произход, хората от други националности и пр.?

2.1.6. Хартата за разнообразие – доброволна корпоративна инициатива.

През декември 2006 г. четири немски компании (Дойче телеком (Deutsche Telekom AG), Дойче БиПи (Deutsche BP), Дойче банк (Deutsche Bank AG) и ДаймлерКрайслер (DaimlerChrysler AG)) инициираха доброволна кампания – “Разнообразието като шанс – Хартата за разнообразие на компаниите в

Германия”. С подписването на този документ съответната компания обявява готовността си да подкрепя, насърчава и развива все повече разнообразието в своите собствени предприятия. До май 2007 г. 70 компании вече се бяха подписали под Хартата. Подобна инициатива във Франция започна през 2004 г. и тя вече има 3 000 подкрепящи я компании. Повече инициативи от този тип биха поощрили още повече разнообразието в корпоративния свят на Европейския съюз.

Корпоративната Харта за разнообразие на Германия

Разнообразието като шанс

Разнообразието на модерното общество, повлияно от глобализацията и отразено в демографските промени, влияе на икономическия живот в Германия. Стигнахме до осъзнаването, че можем да бъдем успешни, само ако признаем разнообразието и му дадем преимущество. Това включва разнообразието на нашите работни сили и разнообразните нужди на потребителите ни, и на деловите ни партньори. Разнообразните способности и таланти на ръководителите и служителите отварят нови възможности за новаторски и творчески решения.

Прилагането на Хартата за разнообразие в нашите компании цели да създаде работна среда, свободна от предразсъдъци. Дълбоко уважаваме колегите си без оглед на пола, расата, националността, етническата принадлежност, религията, мирогледа, уврежданията, възрастта и сексуалната им ориентация. Цененето и насърчаването на техните различни възможности произвежда икономически ползи за нашите бизнес предприятия.

Култивираме атмосфера на уважение и взаимно доверие. Това ще има положителни последици върху нашата репутация и почтеност към партньорите ни, и към потребителите в Германия и света.

В рамките на тази Харта се ангажираме да:

1. възпитаваме корпоративна култура, която се отличава с взаимно уважение и ценене на всеки отделен човек. Стремим се да създадем условия, в които всеки (висшестоящи и колеги) зачита, признава и практикува тези ценности. Това изисква изрична подкрепа от ръководителите и висшестоящите служители.
2. контролираме и гарантираме процедурите ни относно човешките ресурси да бъдат съвместими със съществуващите способности, компетентност и таланти на служителите ни, както и с нашите собствени стандарти за изпълнение.
3. признаваме разнообразието вътре и извън нашите организации, да ценим вътрешноприсъщия му потенциал и да се стремим да го използваме по изгоден за нашите бизнес предприятия начин.
4. гарантираме, че прилагането на тази Харта ще получи дължимото му признание и ще стане предмет на вътрешни и външни комуникации.
5. публикуваме редовен годишен отчет за своите усилия и постижения в насърчаването на разнообразието.
6. държим своите служители и колеги информирани и активно въввлечени в прилагането на тази Харта.

Ние сме категорично убедени, че практикуването и цененето на разнообразието ще има положителен ефект върху германското общество. Приветстваме и подкрепяме тази делова инициатива!

Стопанска организация

Проф. Др. Мария Бюмер, Министър на миграцията,
бежанците и интеграцията на Германия

2.2. Казуси на добри практики на работното място.

Терминът “най-добри практики” съзнателно не се използва в този наръчник. Приветства се всяко усилие за насърчаване на повече разнообразие и на активно управление на разнообразието. Ученето един от друг, споделянето на опит и обсъждането на възможностите и заплахите е по-добър начин за прилагане на индивидуалния начин за управление на разнообразието на всяка компания. При все това, предложените тук четири примера за добри практики си струват да се помисли върху тях.¹¹

¹¹ Източникът на всички представени казуси е: *The Business Case for Diversity - Good Practices in the Workplace*; Европейска комисия, Главен директорат по труда, социалните работи и равните възможности, септември 2005 г.

Adecco

Име на компанията	Брой служители	Интернет страниц
Адеко	5 000 (във Франция), 30 000 (в света), до 700 000 временни работници на ден (в света)	www.adecco.com
Държава		Основна дейност
Франция, Европа	Оборот: 17.2 милиарда евро (в света)	Набиране на персонал и кариерни услуги
Име на инициативата	Програма <i>Увреждания и умения</i>	

Програмата *Увреждания и умения* бе лансирана в Адеко във Франция за първи път през 1986 г., за да улесни достъпа на хората с увреждания до трудовия пазар. След успеха на програмата във Франция, тя беше разпространена и в Испания, Италия, Белгия, Холандия, Великобритания и Швейцария. Ще бъде разпространена и в други европейски страни. Програмата спомага за равенство на възможностите, в зависимост единствено от личните умения, качества и опит. Целта е да се идентифицират и предоставят възможности за работа, съответстващи за хора с увреждания, като същевременно се подпомогне развиването на допълнителни умения у тях, с оглед да се осигури устойчивата им заетост.

През 2004 г. бе създаден координационен екип за *Бизнес и увреждания* на международно равнище, който се посвети на това да управлява прилагането на програмата и резултатите от нея в цялата корпоративна група. Този екип се ръководи от проектен директор за *Корпоративна социална отговорност/Увреждания и умения* на равнище корпоративната група, който работи в сътрудничество с екип от проектни ръководители, отговорни за прилагане на програмата на национално и местно равнище. Координационният екип осигурява пренасянето на ноу-хау и мейнстриймिंगа на включването на хората с увреждания във всички големи бизнес единици на Адеко.

Вътре в рамките на компанията се предоставя задължително обучение на мениджърите и служителите за въвеждане в не-дискриминацията и включването на хората с увреждания, за да се гарантира, че те разбират ценностите на корпоративното разнообразие и са лично ангажирани с прилагането на политиката, както и да им се помогне да се справят с възможните случаи на дискриминация. Оценяването на програмата за разнообразие включва месечен, тримесечен и годишен мониторинг и отчет за постиженията, и броя на хората с увреждания, заети на работа.

Резултати

Адеко определя цели, свързани с назначаването и наемането на работа на хора с увреждания. През 2004 г. компанията способства за достъпа до работа на 9 578 хора с увреждания в цяла Европа, с 9 % повече в сравнение с 2003 г., като по този начин надвиши собствените си цели. Инициативата *Увреждания и умения* донесе промяна на организационната култура в среда, която преди това беше враждебна, като разсея заблудите за уврежданията на работното място. Програмата сега се ползва от подкрепата на служителите и временните служители, както с увреждания, така и без увреждания, и поражда повишено удовлетворение сред служителите и клиентите. Ангажиментът за включване на хората с увреждания се прояви като ключов фактор Адеко да спечели на търгове на клиенти.

Конкретен признак:

Увреждане

Обхванати държави:

Франция, Испания, Италия,
Белгия, Холандия,
Великобритания

Година на стартиране:

1986 г. във Франция
2000 г. в цяла Европа

Основни акценти:

- Прилага се в шест страни-членки на Европейския съюз.
- Обучение за всички служители по не-дискриминация и включване на хората с увреждания
- На кандидатите с увреждания се предоставя обучение за запълване на празноти в уменията им, за да се осигури дългосрочната им заетост.
- Предоставен достъп до работа на 9 578 хора с увреждания в цяла Европа през 2004 г.

Увреждането не е пречка за компетентността.

Жером Кай, главен изпълнителен директор на Адеко.



Име на компанията	Брой служители	Интернет страница
ЕЪР ПРОДЪКТС	5 500 + (в Европа) 20 000 (в света)	www.airproducts.com
Държава	Оборот: 1.8 милиарда евро (в Европа)	Основна дейност
Великобритания/ Европа и света		Доставка на индустриални газове, химикали, оборудване и услуги

Име на инициативата *Целене на разнообразието*

Основана преди повече от 60 години, компанията Еър Продъктс обслужва потребителите на технологичните, енергийни и индустриални пазари по целия свят, както и в областта на здравеопазването. При все това, успехът на компанията бе усложнен от предрасъдъчни нагласи, които водеха до чувство на изключеност у някои ценни служители и нисък принос от тяхна страна. Това беше преди през 2001 г. да стартира програма за обучение за чувствителност по отношение на разнообразието под надслов *Целене на разнообразието*.

Програмата допринесе за подобрене в напредъка на служителите и произведе обучена и по-ефективна работна сила. Програмата включва обучение за чувствителност, съпътствано от постери, засиращи учебния ефект от семинари и “разговори на кафе” за разнообразие, които разясняват цялата инициатива и местното ѝ прилагане. Редовни доклади за разнообразието се публикуват в списанията на служителите и на корпоративните Интернет страници. Екипи за водачество по разнообразието във всяко голямо предприятие или регион движат промяната в посока околна среда, в която всеки служител или служителка се чувства включен/а и ценен/а, и може да допринесе пълноценно. В Еър Продъктс са създадени мрежи на служителите, например, Омощени гей и лесбийки служители (Gay and Lesbian Empowered Employees (GLEE)), Етнически разнообразни служители (Ethnically Diverse Employees (EDEN)) и Паназиатски американци (All Asian Americans at AirProducts).

Повишената чувствителност преобрази организацията и създаде среда, насърчаваща голям брой местни инициативи, най-често свързани с подобряване на комуникациите, включване, изграждане на доверие, подобряване на работата в екип и културната чувствителност. Това се постигна посредством разработването на уникални обучителни методи, пригодени за всяка отделна страна чрез съобразяване с нейния културен и социален контекст. Над 5 300 служители са вече обучени в цяла Европа.

Резултати

Във Франция, например, новосформиран логистичен екип използва понятията за екипна интеграция, приемане и учене един от друг, и постигна прогнозирано повишаване на продуктивността с 600 000 евро (преизпълнявайки целеното повишение от 450 000 евро). Така също, конкретни успеси за набиране на работници мюсюлмани в склада в Морпа и пригаждане на работното място към техните нужди подобриха репутацията на компанията сред местната общност. В Испания служителите създадоха успешна Интернет страница и информационни постери за разнообразието, въведоха програма за менторство и обучение на мениджърите, заеха се със самооценка и набиране на кадри от местната общност. Цялата инициатива доведе до положително въздействие върху работната среда, до промени в стила на управление и повишено новаторство от страна на служителите в цяла Европа.

Конкретен признак:

Обучение по разнообразие по всички признаци

Обхванати държави:

Европа

Година на стартиране:

2001 г., продължава

Основни акценти:

- Над 5 300 служители, обучени по разнообразие в голям брой предприятия в страните-членки на Европейския съюз.
- Активни, движени от служителите, програма за менторство и мрежи.

Ще продължа да насърчавам толерантността, разбирането, уважението, почтеността и отворената работна среда. Тези са най-съществените компоненти на модерната, високопродуктивна корпорация, които са от основна важност за задържането и култивирането на талантиви хора.

**Бернар Герини,
президент на Еър
Продъктс Европа.**

Име на компанията	Брой служители	Интернет страница
ДЪБЛИН БЪС (Дъблнски автобуси)	3 432 + (в Европа) 20 000 (в света)	www.dublinbus.ie
Държава		Основна дейност
Ирландия	Оборот: 177.5 милиона евро	Обществен транспорт
Име на инициативата <i>Програма за равенство и разнообразие</i>		

Дъблин Бъс наема служители от над 50 различни страни и притежава голяма обществена видимост като компания с държавно финансиране, която проактивно насърчава разнообразието и равенството, и интеркултуралното работно място. Ангажиментът на компанията към разнообразието и включването стартира през 2001 г., когато тя проведе Преглед за равенство с цел да установи и анализира ситуацията си в това отношение. Това предизвика стратегическо действие от страна на компанията - лансиране на Плана за действие за равенство и разнообразие през 2003 г.

Приоритетите, целите и действията, заложили в този план, са свързани с достойнството и зачитането на работното място, набирането на кадри и позитивното действие, етническото разнообразие, уврежданията, обучението и участието, равновесието в работния живот, както и маркетинга, и рекламата. По-специално, планът за действие доведе до въвеждането на конкретни вътрешни политики (например, политиките *Равенство и разнообразие*, *Достойнство и зачитане*, *Интеркултурално работно място*).

Работни групи, съставени от ръководители, служители и профсъюзни дейци, са активни по много въпроси на разнообразието. Една от тези групи е *Интеркултуралната работна група*, в която участват служители и водачи на автобуси от различен етнически произход и среда. Тази работна група поведе различни проекти за повишаване на чувствителността и за насърчаване на интеркултурално работно място както вътре в рамките на компанията (например, политиката *Интеркултурално работно място*, обучение за обучители на подбрани служители, които да изнесат обучение по интеркултуралност в рамките на въвеждащи курсове), така и извън нея (например, годишен келтски футболен мач на всички националности).

Създадена бе и Експертна група по равенството и разнообразието, съставена от 40 обучени служители от различни йерархични равнища, която обслужва ресурсно работните групи и действа като пръв поддръжник на разнообразието на работното място, като комуникира целите по разнообразието на другите служители и водачи на автобуси, находящи се на различни географски работни места.

Резултати

Инициативата за разнообразие значително подобри външната корпоративна репутация на Дъблин Бъс, както и вътрешните на компанията умения за управление на хора и добрите практики в сферата на човешките ресурси. От 2001 г. насамоти успехът на Програмата за равенство и разнообразие на компанията се отразява подчертано от ирландските медии. Органът по равенството на Ирландия също постави Дъблин Бъс в списъка на компанията с най-добри практики, свързани с интеркултуралното работно място. В Дъблин Бъс е налице високо равнище на удовлетворение на работниците и те съобщават, че компанията е техният избран работодател, което от своя страна доведе до увеличен брой кандидатури за работа от етническите мащинства, по-възрастните хора и хората с увреждания.

Конкретен признак:

Етнически произход

Обхванати държави:

Ирландия

Година на стартиране:

2001 г., продължава

Основни акценти:

- Високо равнище на удовлетворение на служителите.
- Подчертано отразяване на успеха на програмата за разнообразие в медиите.
- Включена в списъка на Компанията с най-добри практики от Органа по равенството.
- Увеличение на броя кандидати за работа от етническите мащинства, по-възрастните хора и хората с увреждания.

Ние вярваме, че принципите на равенството и включването подобряват ефикасността и самоосъществяването на нашите служители, дават ни сила да посрещнем променящите се нужди на нашите потребители и ни свързват с цялата общност, която обслужваме.

Джо Мнагър,
управляващ директор,
Дъблин Бъс



Име на компанията	Брой служители	Интернет страницата
ДОЙЧЕ БАНК	65 400 (в света) 27 000 (в Германия)	www.db.com
Държава		Основна дейност
Германия/света	Оборот: 21.9 милиарда евро (в света)	Финансови услуги
Име на инициативата	Глобално разобразие в Дойче банк – маркетинг за целеви групи на разобразието	

Дойче банк се стреми да насърчава включваща работна среда, в която всички служители могат да допринесат пълноценно с целия си потенциал. За да постигне тази си цел, компанията създаде през 1999 г. глобален екип за разнообразие, който да подкрепя различни инициативи, като инициативи за талант и развитие, служителски мрежи и обучение по разнообразие. Първоначално обаче този екип получи резервиран отклик от страна на бизнес мениджърите. Едва когато екипът започна да свързва разнообразието с бизнеса, мениджърите станаха по-отворени за дискусии.

Днес в Дойче банк старшите ръководители на всички бизнес подразделения действат като първи поддръжници на разнообразието. Организирант се семинари по управление на разнообразието за всички мениджъри и от тях се изисква да си поставят собствени цели по разнообразието. Членове на екипа за разнообразие сега работят като бизнес консултанти на бизнес подразделенията, като им помагат да анализират данните, да разработват проекти и да наблюдават въздействието от тях. Един от проектите, подет от офисите за банкиране на дребно на Дойче банк в Германия, е насочен към потенциалните клиенти и клиентки с хомосексуална ориентация (гей и лесбийки) и се стреми да спечели пазарен дял, като постави банката като непредубеден и съпричастен финансов доставчик.

Проектът стартира в Берлин през втората половина на 2003 г. с това, че Дойче банк започна да помещава реклами в списание за гей мъже и лесбийки. Рекламите посочваха имената на хората за контакт и така даваха възможност на банката не само да продава услугите си, но и да прецени откликна на отделните хора по отношение на кампанията. Вътре в своите рамки Дойче банк има мрежи на гей и лесбийки служители в Германия, Великобритания и Съединените щати, и може да се твърди, че маркетинговата дейност, насочена към гей мъжете и лесбийките, нямаше да се обмисли без влиянието на тези служителски мрежи.

Извън своите рамки Дойче банк подкрепя застъпнически групи на гей мъже и лесбийки, както и гей-прайд парадите, провеждани всяка година в Деня на улица Кристофер в германските градове. През 2002 г. компанията бе възнаградена за ангажимента си към разнообразието, когато спечели Max-Spohr наградата на Völklinger Kreis (Федерацията на гей мениджърите).

Резултати

Дойче банк е успешна в дейността си по целеви маркетинг в Берлин и привлича нови клиенти и приходи от продажби. Насърчено от този резултат, подразделение за банкиране на дребно решира да стартира подобна маркетингова кампания, насочена към гей мъжете и лесбийките, и в Хамбург през 2004 г. Берлинският и хамбургският проект, взети заедно, генерираха десетократно възвръщане на първоначалната инвестиция. Наскоро подобни проекти стартираха и в Кьолн, и Мюнхен.

Конкретен признак:

Сексуална ориентация

Обхватни държави:

Германия, Италия, Испания, Великобритания

Година на стартиране:

1999 г.

Основни акценти:

- Служителски мрежи повишават чувствителността към разнообразието.
- Маркетингови кампании, насочени към гей мъжете и лесбийките, генерират десетократно възвръщаемост на вложенията.
- Компанията спечели наградата Max Spohr през 2002 г.

Разнообразието е ключово за нашия бизнес растеж. Успехът ни се движи от способността ни да дадем преимущество на своето разнообразие и да го управляваме, така че да предоставим изключителни услуги на клиентите си.

Др. Йозеф Акерман,
председател на
изпълнителния комитет
на групата Дойче Банк.

2.3. Примерни модели за вътрешноевропейски семинари по управление на разнообразието.

Много често се повдига въпросът: Откъде да започнем да разпространяваме посланието за разнообразие и управление на разнообразието в нашата компания? Изложените по-долу модели на семинари могат да са полезни при провеждане на семинари по темата за различни целеви групи. Силно препоръчваме да се започне от ръководителите във Вашата компания. Ако те разбират защо разнообразието е от такова значение, те ще съумеят да предадат това и на работната си сила. По-долу следват четири различни формата, пригодени съответно за ръководители и за останалите служители.

2.3.1. Еднодневен семинар по управление на разнообразието за ръководители.

Автор: Ханс Яблонски, големина на групата: 20 - 60 участника.
Цел: Чувствителност към разнообразието сред ръководителите.
Целева група: Ръководители (лидери).

Час	Какво?	Как?	Забележки
10.00	Приветствие.	Приветствайте делегатите и обяснете целта и дневния ред.	
10.15	Подгряване.	Първи контакт с управлението на разнообразието.	
10.40	Входяща информация: тенденции и определение. Обсъждане.	Определение за управление на разнообразието – положението в Европа (данни и факти). Кратка презентация и обсъждане сред участниците.	
11.10	Входяща информация: страната.	Поглед към местното положение (в страната) и тенденциите.	
11.45	Работа в групи.	Обсъждане в малки групи: относимост към собствената компания. Въпроси и отговори.	
12.00	Интересът на бизнеса.	Интересът на местния бизнес от управление на разнообразието като отговор на тенденциите в контекста на собствената страна и компания: обсъждане в малки групи.	
12.30	Интересът на бизнеса.	Представяне на резултатите на групите в пленарна сесия.	
12.45	Обяд.		

13.45	Понятие за истинско управление на разнообразието.	Демографски промени и тяхното влияние върху работата в екип: упражнение.	
14.25	Входяща информация: успешното управление на разнообразието.	Входяща информация: обяснение. Обсъждане.	
14.45	Работа в мрежа и подпомагане.	Входяща информация и обсъждане по групи – как да работим в мрежа по управление на разнообразието? Презентация.	Материали, специфични за компанията.
15.30	Почивка.		
15.45	Пренасяне върху собственото положение в компанията.	Делегатите обсъждат какво могат и ще направят (като ръководители), за да подкрепят разнообразието в компанията си и следващите стъпки.	
16.30-17.00	Оценка. Сбогуване.		

2.3.2. Информационен семинар по разнообразие за работната сила.

Автор: Бадру Амерши, големина на групата: 20 - 60 участника.
Цел: Повишаване на чувствителността на работната сила по отношение на разнообразието.

Час	Какво?	Как?	Remarks
10:00	Приветствие.	Приветстване на делегатите и обяснение на целта и дневния ред.	Участниците седят, наредени в малки кръгове.
10:15	Подгръване.	Първи контакт с управлението на разнообразието.	
11:00	Входяща информация: понятие.	<u>Презентация:</u> Дефиниция за управление на разнообразието. Следва кратка сесия въпроси и отговори на участниците.	
11:20	Входяща информация: важноста на управлението на разнообразието за вашата компания.	Фокус върху местното (национално) положение и тенденции. Положението в Европа, данни и факти. Кратка презентация и обсъждане между участниците.	
11:40	Интересът на бизнеса.	Обяснение и обсъждане на интереса на местния бизнес като отговор на гореспоменатите тенденции. Съсредоточаване върху значението на това за тях като служители в общ смисъл.	
12:00	Колко е важно управлението на разнообразието за вашата компания?	Пренасяне върху националното положение и положението в компанията. Обсъждане в малки групи – участниците по двойки или тройки обсъждат следните въпроси: С какво според мен е важно разнообразието за нашата компания? Какви биха били последиците, ако не се предприеме никакво действие? (участниците да отбележат най-много 3 най-важни пункта по всеки въпрос на флипчарт). Презентация в пленарна сесия.	

12.45	Обяд.		
13:45	Изисквания и условия за успешно управление на разнообразието.	Входяща информация: обяснение и обсъждане на условията, необходими за управление на разнообразието (акцент върху условията за цялата работна сила).	
14:15	Познания за работата в мрежа и подпомагането.	Обсъждане в малки групи/ презентация. Участниците да се запознаят с материалите, информацията, подкрепата, които биха могли да използват в бъдеще.	
15:00	Почивка.		
15:15	Пренасяне върху собственото положение в компанията и следващи стъпки.	Участниците да обсъдят какво могат и ще направят като служители, за да подкрепят разнообразието в компанията си. Обсъждането да става по групи, да се правят предложения.	
16 :00	Следваща стъпка.	Участниците да се ангажират какво <u>възнамеряват лично те</u> да направят, за да подкрепят разнообразието в компанията си и в конкретни целеви групи. а). Работа по групи: групи от 3 до 5 души да запишат планираните стъпки (най-много 4) на флипчарт. б). Презентации в пленарна сесия: избрани групи да обяснят своите флипчартове. Останалите флипчартове да са видими за всички.	
16.30 - 17.00	Оценка. Край на семинара.	Всички участници да дадат обратна връзка за семинара.	

2.3.3. Стратегическо управление на разнообразието в големи събрания.

Автор: Марион Кайл, размер на групата: 80 до 300 души.

Цели: Всички в компанията трябва да осъзнаят предизвикателствата за бъдещето на компанията им, да знаят целта на управлението на разнообразието и да разберат стратегическото му значение за компанията им.

Целева група: смесена аудитория от служители от различни отдели, възрасти, йерархични равнища, групирани по десет души на столове, наредени в кръг.

Продължителност: 1 ден.

Час	Какво?	Как?	Бележки
9.00	Начало.	Приветствие, целите за деня, програма за деня.	Висши ръководители/ фасилитатори.
9.20	Подгръване.	- Работа в групи: запознаване, взаимно представяне, кой съм и откъде, кое ме прави уникален/а и различен/а от останалите в компанията? - Кратки интервюта в пленарна сесия: какво ни прави уникални?	Упражненията се представят на пауърпойнт. Фасилитатори.
10.00	Информация за понятието управление на разнообразието.	- Презентация, обзор на предизвикателствата на пазара и в обществото: демография, промяна в потребителските нужди, промяна в профила на потребителите и пр. 20' - Работа в групи: Какво разбрахме, какви други предизвикателства има? - Предложения и от пленарната сесия, които се добавят към списъка.	Фасилитатори от висшето ръководство.
10.40	Почивка.		
11.00	Лекция по управление на разнообразието.	Съдържание: що е разнообразие? Защо е важно? Нашата стратегия за управление на разнообразието като отговор на предизвикателствата. Работни групи: каква е моята реакция на това? Кратка реакция от страна на фасилитаторите.	Висше ръководство.
12.00	Упражнения по разнообразие.	Прочит на историята “Жирафът и слонът” от фасилитатора – същевременно представяне на изображения. Работа по групи: Кой е основният въпрос в историята? Какви прилики виждате със своята работна среда? Каква поука извличате от историята? 30' Токшоу: 2 празни стола, двама висши ръководители и един фасилитатор обсъждат историята и изводите от нея – хора от пленарното събрание се присъединяват към тях.	Фасилитатори.
13.00	Обяд.		
14.00	Упражнение Награда за	Работа в групи: Как ще изглежда компанията ни по отношение на	Резултатите на флипчарт – ако

	разнообразие.	разнообразието след 5 години, за да сме спечелили Европейската награда за разнообразие? Изписване на резултатите на флипчарт. Раздаване на презентация или творчески изпълнения.	участниците са повече от 60, раздаване на презентация и обхождане. Ако са 60, всяка работна група подготвя кратко творческо изпълнение и го представя на пленарното събрание.
15.30	Почивка.		
15.45	Реакция на Изпълнителния директор (ИД).	Фасилитатор интервюира ИД + всички висши ръководители за резултатите от упражнението с наградата и ги пита за следващите практически стъпки относно резултатите. Похвала от страна на висшето ръководство. Идеал: Висшето ръководство обявява създаването на Ръководен комитет по управление на разнообразието.	Решаващите хора за промяната, свързана с управлението на разнообразието.
16.05	Оценка.	Всички участници се позиционират по скала от 0 до 100 по отношение на удовлетворението си от днешното положение – някои участници се интервюират открито за мотивите им да изберат съответната позиция.	
16.20	Край.	Фасилитатор и висш ръководител официално закриват семинара.	

3.1. Препоръчана библиография по разнообразие и управление на разнообразието.

Adler, Nancy J. (2002): *International Dimensions of Organizational Behavior*, Cincinnati, Ohio: Thompson Learning.

Предоставя важен контекст от гледна точка на организационната социология и промяна като въведение в дисциплината управление на разнообразието.

Bentley, Trevor / Clayton, Susan (1998) *Profiting from Diversity*, Gower Publ, ISBN 0 566 07931 3. Авторите се фокусират не върху целеви групи, а върху умствената нагласа за разнообразие.

European Commission (2005) *The Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities ISBN 92-79-00239-2. Изключителен обзор на управлението на разнообразието в европейските компании!

Gardenswartz & Rowe, Patricia Digh, Martin Bennet, (2003) *The Global Diversity Desk Reference, Managing an International Workforce*, Pfeiffer ISBN 0-7879-6773-4.

Този труд разширява перспективата от националното разнообразие към разнообразието в глобалните организации и изяснява въпросите на разнообразието, с които трябва да се справят хората в тях.

Gardenschwartz, Lee and Rowe, Anita. (1998) *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide* (Revised Edition). New York, et.al.: McGraw- Hill.

Отлично помагало, което съвършено отговаря на заглавието си “Пълен справочник и ръководство по планиране”. Авторите редовно водят семинари. Ако се интересувате, свържете се с Анжелика Плет (Angelika Plett) (електронна поща: Plett@mitteconsult.com).

Gardenschwartz, Lee and Rowe, Anita. (1998). *Managing Diversity in Health Care*. San Francisco, California: Jossey-Bass.

Класическият труд в областта на здравеопазването!

Gentile, Mary C. (ed) (1994) *Differences That Work: Organizational Excellence through Diversity*. Boston, MA: A Harvard Business Review Book.

Селекция от статии от Harvard Business Review от осемдесетте и началото на деветдесетте години на миналия век. Изследват конкретни въпроси в дълбочина. Предговорът е написан от Рузвелт Томас (R. Roosevelt Thomas).

Hayles, Robert, Ph.D., Mendez Russel, Armida, (1997) *The Diversity Directive, Why some Initiatives Fail and What To Do About It*, ASTD, McGraw-Hill, ISBN 0-7863-819-2.

Подход стъпка-по-стъпка за прилагане на разнообразието в организациите.

Harvard Business Review on Managing Diversity (2001) Harvard Business School Press. Интересен обзор на различните аспекти на разнообразието.

Hutcheson, John D.; Kruzan, Terri W. A. (1996) Guide to Culture Audits: Analyzing Organizational Culture for Managing Diversity. The American Institute for Managing Diversity, Inc.

Високоинформативен сборник с полезни въпросници и списъци от задачи, свързани с инструментите за управление на разнообразието.

Loden, Marilyn (1996). Implementing Diversity. New York, et.al.: McGraw-Hill.

Този труд представлява честно, практическо изложение с интересни идеи и предупреждения за възможните грешки. Много практично помагало.

Lambert, Jonamay and Myers, Selma (1994). 50 Activities for Diversity Training. Amherst, MA: Human Resources Development Press.

Много добра селекция от семинарни занятия.

O'Mara, Julie (1994) Diversity – Activities and Training Designs, Amsterdam, et.al.: Pfeiffer & Company. Още една добра селекция от семинарни упражнения.

Rasmussen, Tina (1996). The ASTD Trainer's Sourcebook: Diversity. New York, et.al.: McGraw-Hill.

Полезно помагало с програми за семинари и описание на упражнения.

Thomas, David and Ely, Robin (1996): "Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity", Harvard Business Review, pp. 9-10.

Отлична статия за еволюцията на управлението на разнообразието.

Thomas, R. Roosevelt. (1991) Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity. New York: American Management Association.

Публикуван през 1991 г., този труд представя добър анализ на ограниченията пред равните възможности през 80-те години на миналия век в Съединените щати.

Thomas, R. Roosevelt with Woodruff, Marjorie. (1999) Building a House for Diversity: How a Fable about a Giraffe & an Elephant offers new strategies for today's work-force. New York, et.al.: American Management Association.

Отлично въведение в управлението на разнообразието, представено през призмата на проста басня за жираф и слон.

Thomas, R. Roosevelt. (2006) Building on the Promise of Diversity: How we can move to the next level in our workplaces, our communities, and our society. New York, et. al.: American Management Association.

За тези, които желаят да получат някаква представа за пречките и ограниченията пред управлението на равните възможности и разнообразието през ранните осемдесет години на миналия век, този труд е абсолютно необходимо четиво. След проникателно описание и анализ на проблематичната страна на

управлението на разнообразието, Томас с нарастваща изтънченост и прагматизъм посочва възможни творчески пътеки за бъдещето на управлението на разнообразието в бизнес организациите.

3.2. Европейски Интернет страници за разнообразието и управлението на разнообразието.

ЕВРОПЕЙСКА КОМИСИЯ

- Интернет страница на антидискриминационния отдел на Главен директорат “Труд, социални работи и равни възможности” на Европейската комисия.
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/index_en.htm
- Информационна кампания на ЕС “За разнообразието. Срещу дискриминацията”.
www.stop-discrimination.info
- Публикации на Европейската комисия относно не-дискриминацията и разнообразието.
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/public/pubst_en.htm
- Изследване на методите и индикаторите за измерване на разходната ефективност на политиките за разнообразие в предприятията (октомври 2003 г.).
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/arc/stud/cbfullrep_en.pdf
- Интересът на бизнеса от разнообразието, добри практики на работното място
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubst/stud/busicase_en.pdf
- Тази Интернет страница се фокусира върху младежта.
http://europa.eu/youth/news/index_3034_en.html

СОЦИАЛНИ ПАРТНЬОРИ НА ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ

- Европейска асоциация на занаятите и МСП (UEAPME).
www.ueapme.org
- Бизнес Европа.
www.buinesseurope.eu
- Европейска конфедерация на профсъюзите.
www.etuc.org
- Европейски център на предприятия с обществено участие и предприятия от обществен икономически интерес (CEEP).
www.ceep.org

ДРУГИ ИНТЕРЕСНИ ИНТЕРНЕТ СТРАНИЦИ

- Тази Интернет страница се фокусира върху дебата за хората с увреждания.
<http://www.socialdialogue.net/en/index.jsp>
- Местни власти от цяла Европа.
<http://www.lgib.gov.uk/index.html>
- Изследване за прилагането на разнообразие в европейски телекомуникационни компании.
<http://www.etno.eu/>
- Мрежа за корпоративна социална отговорност Европа.
www.csreurope.org
- Информационна Интернет страница за управлението на разнообразието, част от проекта Леонардо (Leonardo) на Европейския съюз.
http://www.diversityatwork.net/EN/en_index.htm
- Интересна Интернет страница и бюлетин за управлението на разнообразието в Европа.
<http://www.idm-diversity.org>

Този списък на Интернет страници е подреден по страни. Всяка европейска страна може да си създаде свой собствен списък и/ или да се присъедини към този.

Австрия:

www.diversityworks.at
<http://www.roomycompany.at/>
<http://www.equal-esf.at/new/de/index.html>
<http://www.chancen-gleichheit.at/>
<http://www.gleichundgleich.at/>
<http://www.esf.at/start.html>

Белгия:

<http://www.coedu.usf.edu/ap/5.htm>
<http://www.culturelestudies.be/eng.htm>
<http://www.vub.ac.be/english/diversity/general.html>
http://www.diversito.be/nl/2007/03/tips_for_a_succesful_diversity.html
<http://www.acodden.org/info/index.cfm?a=32>

България:

<http://www.kzd-nondiscrimination.com/>
<http://www.bghelsinki.org>
<http://diversity.europe.bg>
<http://www.osi.hu/esp/rei/romaschools.bg.osf/en/index.html>
<http://www.osf.bg/?cy=100&lang=2>
<http://www.123.ngo-bg.org/article24.html>
<http://212.122.184.251/>
<http://www.europeaninstitute.bg/page.php?category=101&id=200>

Дания:

<http://www.interlink.dk/sw117.asp>
http://www.ipmacourse.com/course_c.html
<http://www.bsr.org/Meta/About/index.cfm>
<http://www.danistechnology.dk/business-development/9389>
<http://www.pro-diversity.net/>
<http://www.innovatingwithdiversity.com/12203/ABOUT%20THE%20CONFERENCE>
<http://www.sfi.dk/sw7107.asp>
<http://www.iff.dk/en/tm010919.asp>

Финландия:

http://www.dot-connect.com/services-Diversity_Management.html
<http://sockom.helsinki.fi/ceren/English/fellowshipsEn.html>
http://www.humanitariannet.deusto.es/NCR/Marie_Curie/Marie-Curie.asp
<http://cordis.europa.eu/improving/code/about.htm>
<http://cic.vtt.fi/projects/gps/renewal.htm>
http://www.eaea.org/index.php?x_hakulause=Diversity
<http://www.jns.fi/equal/asset/asset/intro.html>
<http://www.cec.jyu.fi/koulutusohjelmat/mba/dm/index.htm>
<http://www.vnf.fi/linjer/cultural.htm>
<http://www.minedu.fi/OPM/Kulttuuri/kulttuuripolitiikka/?lang=en>

Франция:

<http://www.diversityconseil.com>

<http://www.total.com/en/corporate-social-responsibility/Social-Responsibility-1/>

<http://www.unesco.org/culture/policies/ocd/index.shtml>

<http://www.unesco.org/culture/policies/ocd/index.shtml>

http://www.gm.com/company/gmability/workplace/400_diversity/460_partnerships/index.html

<http://www.syre.com/Englishpresentation.htm>

Германия:

<http://www.idm-diversity.org>

http://www.migration-boell.de/web/migration/46_937.asp

<http://www.vielfalt-ist-gewinn.de>

<http://www.equal-de.de/Equal/Navigation/english.html>

<http://www.gender-diversity.net/>

<http://www.ikud-seminare.de/mos/Frontpage/>

<http://www.mitteconsult.de>

<http://www.synetz.de>

<http://www.diversity-league.com>

Великобритания:

www.focus-consultancy.co.uk

<http://diversitybulgaria.org/en/>

<http://www.cipd.co.uk/subjects/dvsequl/general/divover.htm>

Гърция:

<http://www.breakthrough.gr/seminar%20files/socInt.html>

<http://www.vfa.gr>

Унгария:

http://www.ilo.org/public/english/employment/gems/eeo/tu/cha_6.htm

http://europeandcis.undp.org/?menu=p_publications

Ирландия:

http://www.diversity.ie/consult_train.asp

<http://www.impactglobal.eu>

<http://www.equality.ie/index.asp?locID=105&docID=691>

Литва:

<http://www.lygybe.lt>

Холандия:

<http://www.kantharos.com>

Полша:

http://tolerance.research.uj.edu.pl/?a=elem_list&group=9&lang=en

<http://www.hfhrpol.waw.pl/en/index.html>http://www.hfhrpol.waw.pl/en/index_pliki/dysk.html

<http://www.humanrightshouse.org/dllvis5.asp?id=1596>

Португалия:

<http://www.iseg.utl.pt>

Румъния:

<http://www.i-interact.ro/>

http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/ecit2001-oth-rmn-t05.pdf

<http://www.dromesqere.net/>

<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0667.htm>

[http://www.cncd.org.ro/>](http://www.cncd.org.ro/)

<http://www.crj.ro/antidiscriminare.php>

<http://www.antidiscriminare.ro/>

<http://www.hartuiresexuala.ro/home.html>

Словакия:

<http://www.ark.sk>

Словения:

<http://www.humus.si>

Испания:

<http://www.iegd.org>

Швеция:

<http://www.scas.acad.bg/WFM/default.htm>

Турция:

<http://www.ferhanalesi.com>

<http://www.sabanciuniv.edu/ybf/eng/?PrgEmba/Overview.html>

СПИСАНИЯ

www.interculturalpress.com

www.diversityjournal.com

www.diversityonline.com

www.hrpress-diversity.com

www.diversityinc.com