

# Képzési kézikönyv a sokszínűség menedzsment képzéshez

szerzők

**Marion Keil, Badrudin Amershi, Stephen Holmes,  
Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba,  
Angelika Plett and Kailash von Unruh  
(International Society for Diversity Management – idm)  
[www.idm-diversity.org](http://www.idm-diversity.org)  
fordította: Magyar Helsinki Bizottság**

**2007. szeptember**



*A háttéranyag tartalma nem tekinthető az Európai Bizottság Foglalkoztatási, Szociális és Esélyegyenlőségi Főigazgatósága álláspontjának vagy véleményének. Az Európai Bizottság, illetve a nevében eljáró személyek nem felelősek a kézikönyv tartalmának bármilyen felhasználásáért.*

**A kiadvány az Európai Bizottság megbízásából készült, a Diszkrimináció elleni Európai Közösségi Akcióprogram (2001-2006) keretében. A program célja, hogy segítse az új Európai Unió antiszkriminációs szabályozás hatékony végrehajtását. A hat éven át tartó program azoknak szól, akik hozzájárulhatnak a tagállamok, a tagjelölt országok, valamint az EGT államok hatékony és megfelelő diszkrimináció elleni szabályozásának, politikájának kialakításához.**

## Tartalomjegyzék

<b>Bevezetés: A kézikönyv használata</b>	<b>4</b>
<b>1. rész – Bevezetés a sokszínűséghez és a sokszínűség menedzsmenthez</b>	<b>5</b>
1.1. Történet a sokszínűségről: a zsiráf és az elefánt	5
1.2. Mi a sokszínűség? Mi a sokszínűség menedzsment?	6
1.3. Jogi háttér Európában	9
1.4. Sokszínűség az üzleti életben	10
<b>2. rész – A sokszínűség menedzsment alkalmazása</b>	<b>18</b>
2.1. Az egész megragadása: a sokszínűség menedzsment változási folyamatai	18
2.1.1. A sokszínűség menedzsment változási folyamata	19
2.1.2. Lépések kis- és középvállalkozásoknak	21
2.1.3. A sokszínűség menedzsment erőforrásként való hasznosítása 7 lépésben	27
2.1.4. A sokszínűség menedzsment megvalósítása	28
2.1.5. Sokszínűségi felmérés – önértékelési eszköz vállalatok számára	30
2.1.6. Sokszínűségi charta – önkéntes kezdeményezés vállalatok számára	34
2.2. Munkahelyi pozitív példák – esettanulmányok	36
2.2.1. Adecco	37
2.2.2. Air Products	38
2.2.3. Dublin Bus	39
2.2.4. Deutsche Bank	40
2.3. Példák a belső vállalati sokszínűség menedzsment képzések szervezésére	41
2.3.1. Egynapos képzés vezetőknek	41
2.3.2. Információs képzés munkavállalóknak	43
2.3.3. Stratégiai nagycsoportos sokszínűség menedzsment képzés	45
<b>3. rész – További információ</b>	<b>47</b>
3.1. Ajánlott olvasmányok a sokszínűségről és a sokszínűség menedzsmentről	47
3.2. Hasznos weboldalak	49

## **Bevezetés: A kézikönyv használata**

Ez a kézikönyv az Európai Bizottság megbízásából, a VT 2006/009 számú „Antidiszkriminációs és sokszínűség menedzsment képzés” projekt keretében készült, amelyet az Európai Bizottság indított el és támogat.

A kézikönyv háttéranyagul szolgál a program sokszínűségi eleméhez, amelynek célcsoportját a 27 tagállam és Törökország vállalatai, valamint a munkaadói érdekképviseltek vezetői és munkatársai jelentik. A kiadványt szintén haszonnal forgathatják trénerek, tanácsadók és más, a sokszínűség menedzsment iránt érdeklődő szakemberek.

Az olvasó az első részben megismerkedhet a sokszínűség menedzsment tudományával, amely Európában még új diszciplinának számít. A kézikönyv áttekintést nyújt a témáról, meghatározza a fogalmát, és ismerteti a sokszínűség menedzsment alkalmazásának előnyeit.

A második rész a sokszínűség menedzsment gyakorlati alkalmazásával foglalkozik, bemutatva, hogyan indíthatnak el a vállalatok olyan folyamatokat, amelyek elvezetik őket az optimális sokszínűség menedzsmenthez. A sokszínűségi felmérés segítségével a vállalatok értékelhetik saját magukat. A sokszínűségi charta példáján keresztül megmutatjuk, hogyan építhetnek a vállalatok hálózatot a sokszínűség témája köré. A való életből vett esettanulmányaink bemutatják, milyen lépéseket tettek egyes európai vállalatok a jó irányba. A kézikönyv abban is iránymutatást nyújt, hogy miként lehet belső képzések során a munkatársakat megismertetni a sokszínűség menedzsment témájával.

A harmadik rész további olvasnivalókra hívja fel a figyelmet, könyveket, hasznos honlapokat ajánl az európai sokszínűség menedzsment témakörében.

## 1. rész – Bevezetés a sokszínűséghez és a sokszínűség mentedzsmenethez

### 1.1. Történet a sokszínűségről: a zsiráf és az elefánt

A zsiráf a családja igényeinek megfelelő új házat épített a külvárosban. Nagy belmagasságú, gyönyörű ház lett, a zsiráfcsalád összes tagja kényelmesen befért az ajtón. Az ablakai magasan voltak, a ház fényárban úszott, a zsiráfok csodálatos panorámára tekinthettek ki, ugyanakkor senki sem látott be. A keskeny folyosókkal sok helyet takarítottak meg, miközben a közlekedés így is kényelmes maradt. A ház olyan jól sikerült, hogy elnyerte „Az év legjobb zsiráfháza” díjat. A tulajdonosok nagyon büszkék voltak az épületre.

Egy nap a zsiráf éppen a ház alagsorában lévő asztalosműhelyében dolgozott, amikor észrevette az utcán közeledő elefántot. „Őt ismerem – gondolta –, a gyerekek egy iskolába jártak. Ráadásul remek asztalos. Behívom, nézze meg az új műhelyemet, hátha tudunk majd közösen is dolgozni.” A zsiráf kinyújtotta a fejét az ablakon, és behívta az elefántot.

Az elefánt örült, kedvelte a zsiráfot, és szívesen elmélyítette volna az ismeretségüket. Hallott már az új műhelyről is, és már korábban is meg akarta nézni. Odasétált az alagsori ajtóhoz és várta, hogy beengedjék.

„Gyere csak be” - szólt a zsiráf, de rögtön kiderült, hogy az elefántnak csak a feje fér be az ajtón.

„Szerencsére az ajtó állítható, hogy a felszerelést be tudjuk vinni a műhelybe” – mondta a zsiráf. „Egy perc és megoldom.” Eltett mindent az útból, kiemelt néhány elemet, és beengedte az elefántot.

A két régi ismerős asztalostörténeteket mesélt egymásnak, amikor a zsiráf felesége lehajolt a pincelépésőn, és szólt a zsiráfnak: „Drágám, a főnököd keres telefonon.”

„Felmegyek, ott veszem fel” – mondta a zsiráf az elefántnak. „Addig érezd magad otthon, eltarthat egy darabig.”

Az elefánt körülnézett, látott egy félig kész darabot a távolabbi sarokban, és úgy döntött, közelebbről is megszemléli. Ahogy azonban beljebb lépett a műhelybe, baljós reccsenést hallott. A fejét vakarva kihátrált. „Azt hiszem, felmegyek a zsiráfhoz” – gondolta, de alighogy elindult felfelé, a lépcsők repedezni kezdtek. Visszaugrott és nekiesett a falnak, ami szintén megrepedt. Amikor a zsiráf visszajött, az elefánt magába roskadva ült a földön.

„Mi a csoda történik itt?” – kérdezte a zsiráf elképedve. „Próbáltam otthon érezni magam” – válaszolta az elefánt.

A zsiráf körülnézett. „Rendben, látom, mi a probléma. Az ajtó túl szűk. Kisebbnek kéne

lenned. Van egy aerobic terem a közelben, néhány óra után biztos beférsz majd.”

„Lehet” – az elefánt korántsem tűnt úgy, mint akit meggyőztek.

„A lépcsők pedig nem bírják el a súlyodat” – folytatta a zsiráf. „Ha esténként balettórákra járnál, biztos könnyedebb és könnyebb lennél. Bízom benne, hogy sikerült téged rávennem, szívesen dolgoznék veled.”

„Lehet – válaszolta az elefánt –, de őszintén szólva nem vagyok benne biztos, hogy egy zsiráfoknak tervezett ház alapvető változtatások nélkül alkalmas lehet egy elefántnak.”

(R. Roosevelt Thomas, (1999) *Building a House for Diversity*. New York, et.al.: American Management Association, 3-5. oldal)

**A sokszínűség menedzsment alapkérdése: hogyan építhetünk közösen egy olyan házat – vállalatot – ahol a sokszínűséget tiszteletben tartjuk, megtaláljuk a megfelelő helyét, és aktívan használjuk?**

A zsiráf és az elefánt története segíthet abban, hogy megértsük, miről is szól a sokszínűség menedzsment

## **1.2. Mi a sokszínűség? Mi a sokszínűség menedzsment?**

Az elmúlt évtizedekben Európában egyre nagyobb a nők, az idősek, a kisebbségek és bevándorlók aránya a cégek munkavállalói között. A munkavállalók összetételének átalakulása lassan a vezetői szinten is érezhetővé válik. E csoportok fogyasztóként, ügyfélként való megjelenése szintén új kihívásokat jelent. A fogyasztói szükségletek folyamatosan diverzifikálódnak, ami a termékfejlesztési stratégiák átalakulását is szükségessé teszi. A vállalati folyamatokat, termékeket és szolgáltatásokat is ezekhez a speciális szükségletekhez kell igazítani.

Még mindig sok vállalat teszi fel a kérdést: „Miért foglalkoznánk a sokszínűséggel?” A szokásos válasz az, hogy azért, mert a diszkrimináció erkölcsileg és jogilag is elítélendő. Manapság azonban mindinkább teret nyer egy újabb magyarázat: a munkavállalók összetételének sokszínűsége hozzájárulhat a vállalkozás hatékonyságához, üzleti céljai eléréséhez. Jótékonyan hat a munkamorálra, jobb hozzáállást biztosít a piac egyes szegmenseihez és növeli a termelékenységet.

A szervezéstudomány a sokszínűség kérdésével a 70-es évek óta foglalkozik, amikor is a fogalom alatt főként a nők és valamely kisebbségi csoporthoz tartozó munkavállalók foglalkoztatását értették. A cégvezetők sokáig úgy vélték, a munkahelyi sokszínűség a nemi, nemzeti és etnikai arányok javítását jelenti, tehát azt, hogy vegyenek fel munkatársakat az úgynevezett alulreprezentált „identitáscsoportok” tagjai közül is. Az amerikai alkotmány 1974-es és 1975-ös módosításával a jogalkotók nyomást gyakoroltak a vállalatokra annak érdekében, hogy minél több nőt és kisebbségi származású munkavállalót alkalmazzanak, és biztosítsák a számukra az előmenetel lehetőségét.

A sokszínűségi szakemberekben azonban hamar kételyek támadtak az úgynevezett megerősítő intézkedésekkel (pozitív diszkriminációval) kapcsolatban. Megfigyelték, hogy az ilyen intézkedések hatása gyakran elszigetelt marad a HR részleg keretein belül, és nem terjed ki az egész vállalatra, illetve annak környezetére. Kezdetben igen kreatív toborzási és munkaerőfelvételi módszereket dolgoztak ki az emberi erőforrás-szerkezet összetételének megváltoztatására, de sok esetben nagy volt a lemorzsolódás, és a kisebbségi, illetve női munkavállalók előmenetele sem úgy alakult, ahogy azt előzetesen remélték. Az intézkedések kedvezményezettjeit kollégáik gyakran bélyegezték képzetlennek. A fehér angolszász férfiak „domináns kultúrája” az esélyegyenlőséget a fordított diszkrimináció rejtett formájának látta. Következésképpen az esélyegyenlőségi programokat sok vállalatnál leállították, vagy elhanyagolták.

A HR részleg keretein való túllépés (és ugyanakkor annak szükségessége, hogy a HR-esek tisztában legyenek a sokszínűség jelentőségével) egyértelmű az Európai Bizottság egyik tanulmányából (2003: 3), melynek címe *The Costs and Benefits of Diversity* (A sokszínűség ára és hozadékai). E tanulmány szerint az öt legjelentősebb előny, amelyet az „aktív sokszínűségi politikát folytató vállalatok” maguk tulajdonítanak a sokszínűségnek, a következő:

- 1) a kulturális értékek megerősítése a szervezeten belül
- 2) a vállalat jóhírének megerősítése
- 3) segítség a tehetséges munkavállalók megszerzésében és megtartásában
- 4) a munkaerő motiváltságának és hatékonyságának javítása
- 5) a munkavállalók innovációs készségének és kreativitásának javítása.

Ami figyelmet érdemel ezekkel az előnyökkel kapcsolatban, az az, hogy nem csak egy részleg, hanem az egész vállalat és valamennyi vezetési szint számára fontos tényezőket érintenek.

### **Mi a sokszínűség menedzsment?**

A sokszínűség menedzsment nyilvánvalóan több, mint önmagában a sokszínűség. A fő kérdés, hogy egy vállalat miként tudja aktívan és stratégiai céllal kezelni a sokszínűséget. Konkrétabban: milyen intézkedések szükségesek egy olyan vállalati stratégia hatékony végrehajtásához, amelynek célja, hogy a sokszínűség értékteremtő tényezőként épüljön a vállalati identitásba? A zsiráfról és az elefántról szóló tanmese hasonlatával élve: a vállalatnak, mint háznak tudnia kell, miért van szüksége egy elefántra (stratégia). Másodsor, a vállalatnak meg kell vizsgálnia a házat az igények kielégítésének szempontjából (erőségek és gyengeségek – SWOT elemzés). Más szavakkal: ahhoz, hogy a különbségeket megfelelően kezelhesse, a vállalatnak ismernie kell és el kell fogadnia ezeket. Harmadszor, az elefánt integrálása elkerülhetetlenül feszültségekhez vezet, amelyeket tudomásul kell venni, és pozitív módon feloldani (változás menedzsment). Negyedszer, valószínűleg az egész házat át kell alakítani valahogy, máskülönben az elefánt nem fog maradni (kulturális változás). És végül, ha a vállalat mindebben sikerrel jár, több állatfajt és az azonos állatfajok több egyedét fogja vonzani.

Amint a vállalat felismeri a szervezetében és környezetében fennálló különbségeket és hasonlóságokat, a következő kérdés, hogy miként kezeli őket. A különbségek

iránti „érzékenység” fontos, de önmagában nem elég ahhoz, hogy pozitív folyamatokat indítsunk el.

A sokszínűség menedzsment tehát arról szól, hogy miként integrálható a sokszínűség ideája és gyakorlata a vállalat és a vállalati környezet napi vezetési és tanulási folyamataiba. Az üzleti döntéseket a bizalom, elfogadás és megértés légkörében kell meghozni. Thomas és Ely világosan foglalja ezt össze: „A sokszínűség menedzselésének ezen új modellje lehetővé teszi, hogy a szervezet olyan módon internalizálja a munkavállalók közötti különbségeket, amelyből tanulni és fejlődni tud. [...] A különbségeinkkel *együtt* és nem azok *ellenére* vagyunk egy csapat.” (1996:10)

A vezetők eredményeket akarnak. Általában nem érdeklik őket a hangzatos teóriák. Ahhoz, hogy elérjék a céljaikat és előnyhöz jussanak versenytársaikkal szemben, meg kell érteniük a külső környezetet, ideértve a piacot is, valamint a cég küldetését, vízióját, stratégiáját és kultúráját. És ezen a ponton „az lesz a kérdés, hogy »milyen összetételű munkaerő biztosít nekünk stratégiai előnyt, vagy akadályoz minket a céljaink elérésében?« Ezekkel az összetételekkel kell foglalkozni, a többi sokszínűségi kérdés figyelmen kívül hagyható” (Thomas 2006:122). Egy meghatározott diverzitási összetételre irányuló döntés **stratégiai** döntés, amely alapvető fontosságú a vállalat túlélése szempontjából. Más kérdések is jelentőséget kapnak: miért ez a munkaerőösszetétel és nem egy másik? Érdemes egy sokszínű munkaerő-összetételt kialakítani és fenntartani? Teremt valamilyen hozzáadott vállalati értéket? Ha a két utóbbi kérdésre igen a válasz, akkor a vezetőknek meg kell tenniük a szükséges lépéseket. Ha pedig döntés születik arról, hogy a vállalat erre az útra lép, nem szabad letérni róla. A szervezet minden szintjére, részlegére és osztályára vonatkozik, a HR részlegtől, a marketing- és reklámozástól kezdve a kutatási és fejlesztési, valamint a termelési részlegen át a topmenedzserekig és a projektvezetőkig.

A fentiek alapján a sokszínűség menedzsmentet a következőképpen határozhatjuk meg:

**A sokszínűség menedzsment egy olyan jövő-orientált, értékvezérelt, stratégiai, kommunikációs és menedzseriális folyamat aktív és tudatos kialakítása, amelynek lényege bizonyos szervezeten belüli különbségek és hasonlóságok szervezeti potenciálként való elfogadása és használata, és amely a vállalat számára hozzáadott értéket jelent.**

Végül, de nem utolsósorban fontos leszögezni, hogy a sokszínűség menedzsment nem működhet, ha nincs beágyazva egyfajta sajátos erkölcsi és jogi környezetbe. A hátrányos megkülönböztetés tilalmára vonatkozó etikai és jogi szabályok nem egyszerűen a vállalati működés környezetét jelentik: a vállalat identitásának is tükrözniük kell közös emberi jogi hagyományainkat.



### 1.3 Jogi háttér Európában

Az EU új antidiszkriminációs szabályozása, amely tiltja a faji és etnikai származáson, nemi hovatartozáson, fogyatékoságon, valláson, életkoron és szexuális orientáción alapuló megkülönböztetést, Európa-szerte jelentős hatást gyakorolt az üzleti szektorra. Az Európai Közösség létrehozásáról szóló Szerződés (EK Szerződés) 13. cikkén alapuló két irányelvet 2006 decemberére valamennyi tagállam átültette, ami megváltoztatta a vállalatok működésének jogi környezetét. Az EK Szerződés 13. cikke a következőket mondja:

*„E szerződés egyéb rendelkezéseinek sérelme nélkül és a szerződés által a Közösségre átruházott hatáskörök keretén belül a Tanács, a Bizottság javaslata alapján és az Európai Parlamenttel folytatott konzultációt követően, egyhangúlag megfelelő intézkedéseket tehet a nem, faji vagy etnikai származáson, valláson vagy meggyőződésen, fogyatékoságon, koron vagy szexuális irányultságon alapuló megkülönböztetés leküzdésére.”*

Ez nem közvetlen tilalmat jelent, hanem felhatalmazást az EU-nak arra, hogy lépéseket tegyen a felsoroltak szerinti diszkrimináció ellen. Már a 13. cikk elfogadását megelőzően is kiterjedt EU-szabályozás és esetjog létezett az állampolgárságon és nem alapuló megkülönböztetés vonatkozásában.

A 13. cikk alapján 2000-ben az EU két diszkrimináció-ellenes irányelvet fogadott el:

- **A Tanács 2000/43/ek Irányelve a személyek közötti, faji- vagy etnikai származásra való tekintet nélküli egyenlő bánásmód elvének alkalmazásáról**, amely a faji megkülönböztetést tiltja a munkavállalás, oktatás, társadalombiztosítás és az egészségügy területén, valamint a szolgáltatásokhoz és árukhoz való hozzájutásban.
- **A Tanács 2000/78/Ek Irányelve a foglalkoztatás és a munkavégzés során alkalmazott egyenlő bánásmód általános kereteinek létrehozásáról**, amely a valláson vagy meggyőződésen, fogyatékoságon, életkoron vagy szexuális irányultságon alapuló megkülönböztetést tiltja a munkavállalás területén.

Ezen irányelvek alapján valamennyi tagállam megalkotta a saját diszkriminációellenes jogi szabályozását.

## 1.4 Sokszínűség az üzleti életben

1

Bár a sokszínűségi stratégiák és megközelítések céljai és célzott hozadécai jelentősen különböznek, a cégek több kulcsterületen érnek el haladást: a vállalati kultúra megváltoztatása; a munkaerő diverzitásának és kulturális sokszínűségének javítása; a piaci lehetőségek fejlesztése; külső elismertség és az imázs javulása. Ez tükröződik azokban a funkcionális területekben is, amelyeket sokszínűségi kezdeményezéseik megcéloznak (1. tábla).

- *A vállalati kultúra megváltoztatása és a szervezeti tőke növelése*

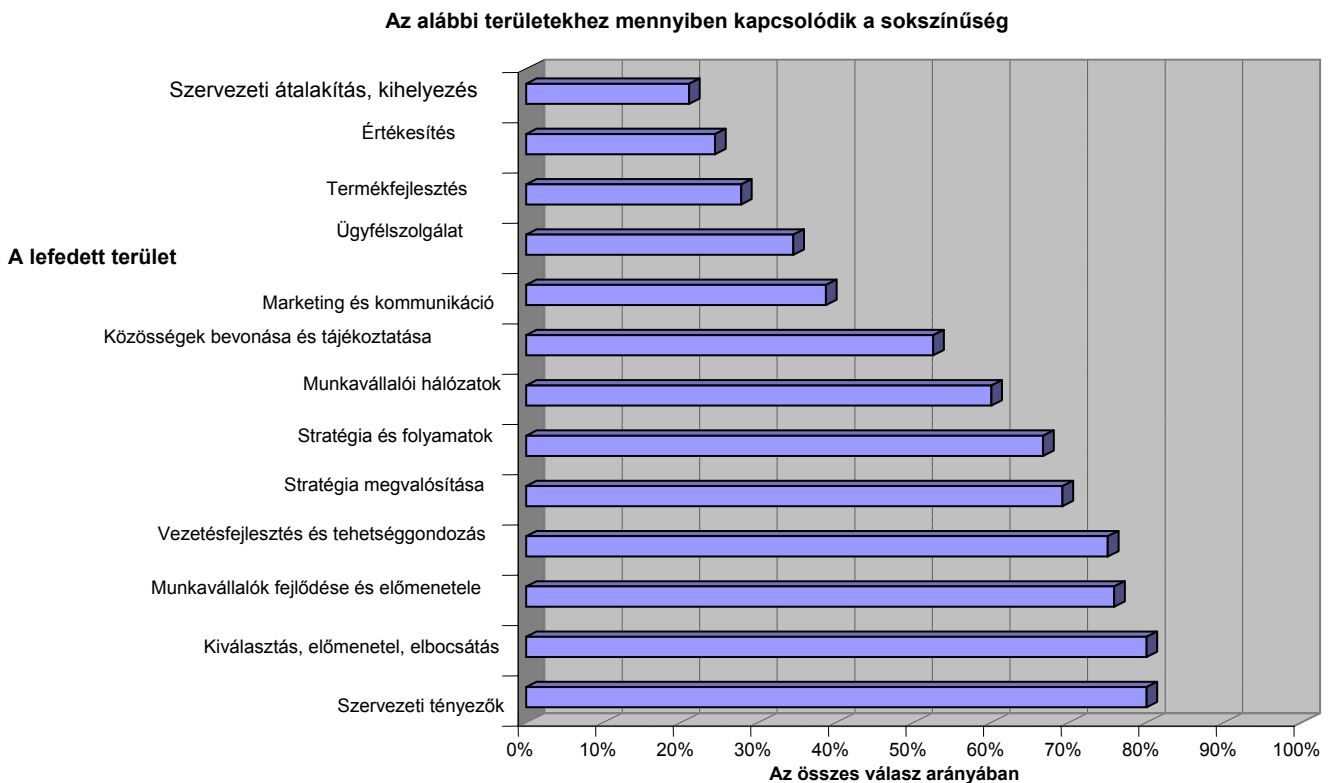
Összhangban azzal a növekvő súllyal, amelyet a cégek a közös vállalati értékekre és filozófiára helyeznek, számos vállalat tesz erőfeszítéseket a vállalati kultúra tartós megváltoztatása érdekében. A cégek tisztában vannak vele, hogy dolgozóik aktív támogatását is el kell nyerniük a sokszínűség tiszteletére és az egyenlő bánásmód gyakorlatára épülő szervezeti környezet kialakítása érdekében tett kezdeményezéseikhez.

Az Európai Üzleti Teszt Panel (European Business Test Panel: EBTP) elnevezésű konzultációs folyamat tanulsága szerint a sokszínűségi kezdeményezések és gyakorlatok működtetésének fő akadályát a munkahelyen tapasztalható diszkriminatív attitűdök és magatartások jelentik. A vállalatok nagy része számára tehát az esélyegyenlőségi kezdeményezések megvalósításának kulcskérdése a sokszínűséggel kapcsolatos problémák és politikák megismertetése és az erre vonatkozó tudatosság növelése. A tudatosság növelésére valamint a „szívek és fejek” megnyerésére irányuló törekvések kitűnnek sok cég sokszínűségi programjának elnevezéséből is: „Mindenkivel szívesen lát a Tesco”, „Nyílt gondolkodás, nyílt piacok” (UBS), „Idős kor, fiatalos gondolkodás” (Pfizer Deutschland) és „Befogadáson alapuló siker” (Barclays PLC). A tiszteletet és befogadást előmozdító szervezeti környezet létrehozásához hozzájáruló vállalati politikát számos cég az üzleti siker alapvető kellékének látja, amely segít a minőségi munkaerő megszerzésében és a fluktuáció, valamint a hiányzások csökkentése révén a működési költségek leszorításához is hozzájárul.

---

<sup>1</sup> Európai Bizottság, (2005) *The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace* (Sokszínűség az üzleti életben: bevált gyakorlatok a munkahelyen), 20-25. o.

**1. tábla: A sokszínűségi kezdeményezések által célzott területek**



A munkahelyi zaklatás következményeire vonatkozó független kutatás szerint például az angol Királyi Posta megközelítőleg 7 millió fontot takarított meg zaklatásellenes stratégiájának és eljárásainak bevezetésével. A több sokszínűségi díjat elnyert osztrák TNT számításai szerint a sokszínűség hatékony kezelése és a befogadó vállalati kultúra kialakítása az éves munkaerőfluktuációt a 2000-ben mért 25 %-ról három év alatt 10 %-ra csökkentette, és hasonló javulás mutatkozott a hiányzások terén is. Ráadásul a cég 15.000 fontnyi adót is megtakarított a fogyatékos személyek foglalkoztatása után járó kedvezmények következtében.

A munkavállalóknak és az ügyfeleknek szóló kommunikációs programok és tudatosságnövelő kampányok számos kezdeményezést kísérnek. Egyre több vállalat végez a dolgozók körében éves attitűd-felmérést, amelynek célja, hogy megismerjék a munkavállalók esélyegyenlőségi és sokszínűségi kérdésekkel kapcsolatos nézeteit és véleményeit, illetve mérjék a vállalati politikákkal és gyakorlatokkal kapcsolatos munkavállalói elégedettség változását.

A társadalom, a munkaerő- és a termékpiac változásait gyakran kíséri a sokszínűség növekedése, ami a vállalatokat alkalmazkodásra kényszeríti. A fenntartható növekedés érdekében minden vállalkozás számára elengedhetetlen, hogy megtanulja kezelni a

sokszínűséget és kihasználni a benne rejlő lehetőségeket. Az átfogó sokszínűségi változás-menedzsment egyik úttörője a Royal Dutch Shell, amely háromszintű sokszínűség- és befogadás-menedzsment programot dolgozott ki a változási folyamatok kezelésére. A program a rendszerszintű változásra összpontosít, és arra a szemléletre épül, miszerint a változásnak egyszerre kell bekövetkeznie személyes, interperszonális és szervezeti szinten.

Több cég úgy találta, hogy a sokszínűségi politikák és gyakorlatok megvalósítására és elfogadtatására irányuló kezdeményezések szélesebb körű kulturális hatással járnak, mivel a vállalatok közötti kommunikációt és információáramlást is javítják. Ez pedig fejleszti a vállalatok és vállalatcsoportok azon képességét, hogy közös normákat és értékeket alakítsanak ki, illetve osszanak meg.

Ezen túlmenően a sokszínűséget és befogadást elősegítő eljárások jó hatással vannak a vezetői stílusra, készségekre és teljesítményre az olyan területeken, mint a kommunikáció, a kollégákkal való bánásmód, a célok kitűzése és a tervezés.

- *A munkaerő diverzitásának és kulturális sokszínűségének javítása – az emberi erőforrásokkal kapcsolatos előnyök*

Az üzleti siker fontos feltétele a magasan képzett, innovatív és sokszínű munkaerő. A vállalatok nagy része éppen ezért vezet be sokszínűségi politikákat, hogy megoldja a munkaerőhiányt, magához vonzza és megtartsa a magasan képzett munkatársakat. Az EBTP felmérésben részt vevő vállalatok több mint 40%-a ezt jelölte meg a sokszínűség menedzsment elsődleges üzleti hozadékaként.

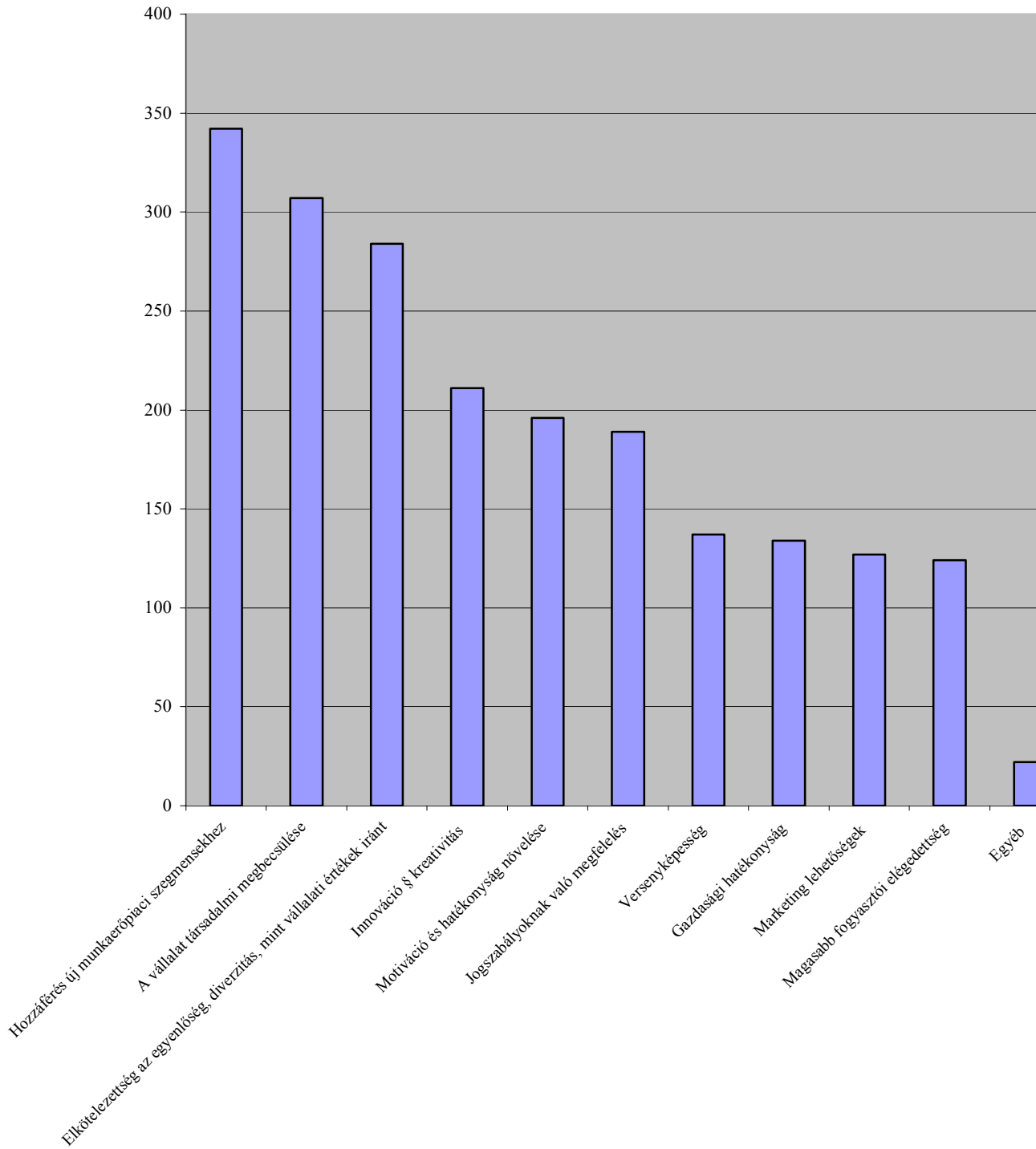
Sok vállalat számára kiemelt cél a nagyobb fokú munkaerő-diverzitás megteremtése. Az EBTP felmérés szerint számos vállalat azért vezet be sokszínűségi politikákat és gyakorlatokat, hogy nagyobb merítése legyen a munkaerő piacon, és hatékonyabban tudjon magához vonzani és megtartani többféle kulturális környezetből érkező, de egyaránt magasan képzett munkatársakat (2. tábla). Egyes cégek azt is jelezték, hogy az egyes társadalmi csoportokra irányuló fokozott munkaerő-toborzási tevékenységük eredményeként javult a kapcsolatuk az adott közösséggel egyéb területeken is.

A munkaerő-összetétel ilyen irányú megváltoztatása érdekében a vállalatok többféle kezdeményezéssel élnek. Ilyen például a helyi/regionális társadalmi és gazdasági fejlesztési célok vállalati támogatása, a hátrányos helyzetű, társadalmilag kirekesztett csoportokra irányuló célzott hirdetési tevékenység, és az e csoportok képviselőivel, valamint az illetékes munkaügyi szervezetekkel kialakított együttműködés, amelynek célja munkaerő-toborzási tevékenységük elősegítése.

A belső HR-politikák, amelyek a sokszínűség növelését célzó munkaerőtoborzást támogatják, gyakran kiegészítik a fent említett, kifelé irányuló tevékenységeket. Sok vállalat a sokszínűség előmozdítását szem előtt tartva változtatta meg a személyi specifikációkat: a pályázóktól megkövetelik például, hogy nyitott szemléletmóddal rendelkezzenek, több mint egy nyelvet beszéljenek, rendelkezzenek tapasztalattal más kultúrákról, legyenek ökológiailag érzékenyek, elkötelezettek az esélyegyenlőség iránt, stb.

**2. táblázat: A sokszínűségnek tulajdonított előnyök**

Tapasztalatai/elvárásai szerint milyen előnyöket jelenthet a sokszínű munkahelyi környezet a vállalat számára?



A komoly munkaerő-hiánnyal küzdő országokban illetve szektorokban több vállalat kereskedelmi megállapodást írt alá külföldi és hazai munkaerőközpontokkal annak érdekében, hogy bizonyos számú külföldi munkavállalót alkalmazzanak és képezzenek. A spanyolországi Grupo Vips például ilyen megállapodást kötött többek között Romániával, Bulgáriával, Marokkóval, Ecuadorral, Kolumbiával és a Dominikai Köztársasággal. Toborzási erőfeszítéseiket a potenciális munkavállalók részére tartott előkészítő képzésekkel egészítik ki, amelyeket gyakran a származási országban tartanak, és amely a spanyol nyelv oktatására is kiterjed. A vállalat hangsúlyozza, hogy alkalmazásuk esetén a külföldi munkavállalók számára az esélyegyenlőség foglalkoztatásuk és későbbi fejlődésük szempontjából minden tekintetben garantálva lesz.

Sok munkaerő-közvetítő cég, így a Manpower, a Randstad és az Adecco támogatja ügyfelei azon törekvéseit, hogy növeljék a munkaerő-diverzitást, és igyekezzenek változtatni a hátrányos helyzetű csoportok alulreprezentáltságán. Ezek a cégek innovatív és proaktív kezdeményezésekkel lépnek fel a szociális kirekesztés ellen, a készségfejlesztés valamint a munkaadók és a különböző közösségek közötti szakadék áthidalása érdekében. A Randstadnak például, amelyet az elmúlt három évben sorozatosan a legjobb belgiumi munkaadók közé választottak, speciális Sokszínűségi Részlege van, amely arra ösztönzi a munkaadókat, hogy munkaerőtoborzási eljárásukban alkalmazzák az egyenlőségi alapelveket, továbbá a sokszínűség potenciális előnyeinek kihasználásában is segíti a vállalatokat.

A multinacionális vállalatok olyan kezdeményezésekkel igyekeznek erősíteni globális menedzsment-tevékenységüket, amelyek biztosítják a sokszínű és kulturálisan kompetens, a nemzeti, nyelvi és kulturális határokon átívelő munka elvégzésére képes munkaerő felvételét és megtartását. Emellett igyekeznek olyan alkalmazottakat toborozni, akik a működés és a menedzsment minden szintjén reprezentálják a helyi közösségeket és az adott ország viszonyait.

A munkaerő-sokszínűség növelése mellett a vállalatoknak azt is tudniuk kell, hogy miként kezeljék azt hatékonyan, és olyan környezetet kell teremteniük, amely biztosítja a tiszteletet és a méltányosságot mindenki számára. A vállalatok ennek érdekében olyan HR-politikák és programok sorát valósították meg, amelyek különös hangsúlyt fektetnek az alkalmazottak munkakörnyezetének fejlesztésére és tapasztalataik bővítésére. Ezen politikák és programok a következőket foglalják magukban: munkahelyi zaklatás elleni politikák, rugalmas munkapolitika (az otthon végzett munka tekintetében is), panaszeljárások, munkabiztonsági politikák, valamint nyilvántartási és szervezési információs rendszer az egyenlőségi célok elérésének mérésére.

A programok nagy része a munkavállalók fejlődését az esélyegyenlőséggel kapcsolatos tudatosságuk növekedését célozza. E programok a következőket foglalják magukban: a sokszínűség tudatosítására irányuló tréningek; a kultúrák közötti kompetencia- és csereprogramok; a jogszabályi háttér és a jogi rendelkezéseknek való megfelelés kérdései; a vezetői/menedzseriális elkötelezettség és készségek fejlesztése; nyelvi és integrációs programok a külföldi munkavállalók számára; tisztességes munkaerőtoborzási-, kiválasztási- és értékelési eljárások, valamint változás-

menedzselési programok. Sok vállalat teljesítménytervezési keretek, sokszínűségi ellenőrző listák és végrehajtási segédletek sorát bocsátja a vezetők rendelkezésére, hogy segítse őket a politikák végrehajtásában.

A sokszínű és az emberekkel való bánásmódban jártas munkaerő abban is segíti a vállalatokat, hogy könnyebben alkalmazkodjanak sokszínű fogyasztói bázisuk igényeihez, és fejlesszék az ügyfélszolgálati rendszerüket. A sokszínűség emellett az új piacokra való belépés és a piaci információszerzés tekintetében is kiegészítő erőforrást jelent.

- *A piaci lehetőségek fejlesztése*

A piaccal kapcsolatos előnyök kihasználását célzó sokszínűségi stratégiák a jobb piaci részesedés elérésére és a fogyasztói elégedettség növelésére irányulnak. Célként jelenik meg továbbá a visszatérő ügyfelek számának növelése, és a potenciális új fogyasztók meggyőzése az elégedett ügyfeleken és vásárlókon keresztül.

A sokszínűség iránt elkötelezett vállalatok számos lehetőséget találhatnak szolgáltatásaik és termékeik bővítésére. Egy kutatás olyan célzott marketing- és termékfejlesztések sorára mutatott rá példaként, amelyek új piacok és hagyományosan kirekesztett célcsoportok ellátása útján kívántak bevételnövekedést elérni. E fejlesztések némelyike arra irányul, hogy több ember számára biztosítsa a létező termékekhez és szolgáltatásokhoz való hozzáférést. A társadalmilag tudatos vállalatok esetében az ilyen kezdeményezések indoka nem csupán a bevétel növelése, hanem a szociális kirekesztés és az egyes csoportok hátrányos helyzete elleni fellépés vágya is. E tevékenységük ráadásul javítja az adott vállalat imázsát, és a társadalom számára általában is vonzóbbá teszi a szervezetet.

Példaként hozhatjuk a látássérültek számára kifejlesztett termékeket, mint az „Internet Driver’s Licence” (IBM Germany) és a hangüzenet (BT). Az „Internet Driver’s Licence” egy beszélő webböngésző, amely segít leküzdeni a különböző technológiákhoz való hozzáférés korlátait azáltal, hogy lehetővé teszi a látássérültek számára az interneten való keresést és az e-mailben való elektronikus kommunikációt. A BT-termék pedig lehetővé teszi számukra a mobiltelefonok szöveges szolgáltatásaihoz való hozzáférést: hangformátumban küldhetnek és fogadhatnak SMS-eket.

Sok vállalat, mint például a Bertelsmann, olyan egyedi, praktikus, a munkához vagy a mindennapi élethez használatos eszközöket fejlesztett ki, amelyek segítik a fogyatékos személyeket a munkahelyi környezetben. E segédeszközök aztán a társadalom egésze számára is elérhetővé váltak. Példa erre a BT nagy nyomógombos telefonja. Ezt eredetileg egy arthritisben szenvedő alkalmazott tervezte, és később szélesebb vásárlóközönségre talált, mivel használata könnyebb volt a piacon elérhető egyre kisebb méretű telefonokénál. Hasonlóképpen, a nők által tervezett Volvo személygépkocsi széles körű tetszést aratott a férfiak körében is felhasználóbarát jellemzői miatt, noha a modellt alapvetően női vezetőknek tervezték. Ezek a vállalatok az ilyen, befogadó jellegű gondolkodást és szemléletmódot egyszerűen a jó design kérdésének tekintik, amely mindenki számára lehetővé teszi egy adott termék használatát.

Az ilyen követendő gyakorlatot kialakító vállalatoknál találunk példákat a sokszínűségekre és az elfogadáshoz kapcsolódó üzeneteket tartalmazó, célzott marketingkampányokra is, amelyekkel az volt a céljuk, hogy növeljék termékeik és szolgáltatásaik keresletét bizonyos csoportok, így az idősek, nők, homoszexuálisok és etnikai kisebbséghez tartozók között. Itt említhető a Tesco-nak a különböző városrészekben multikulturális ételválasztékot kínáló kampánya, amelynek célja a helyi fogyasztói preferenciáknak való megfelelés volt; valamint a Deutsche Bank lakossági bankügyletekkel kapcsolatos, célzott marketingkampánya, amellyel homoszexuális ügyfélbázisát kívánta bővíteni. A bank kísérleti reklámjával Berlinben közvetlenül kimutatható profitot és üzleti sikert ért el, ezért jelenleg kiterjeszti kampányát Németország más jelentős városaira is. Szintén példaként említhető az Unilever Dove szappant népszerűsítő marketingkampánya, amelyet egyértelmű sokszínűségi filozófiára és üzenetre alapoztak, és 700 %-os növekedést hozott a termékcsalád értékesítésében.

A Coco-Mat és a Manchalan példája is azt mutatja, hogy az esélyegyenlőségi és sokszínűségi alapelvek alkalmazása a hagyományos ipari tevékenységben összeegyeztethető az üzleti sikerrel. 1999-es megalakulása óta a Manchalan 332.475 euróról 2,7 millió euróra növelte jövedelemét (2004-es adat), és 56-ról 236-ra az alkalmazottai számát. A Coco-Mat, amelyet 1989-ben három korábbi menekült alapított, drámai fejlődésen ment keresztül, a cég jelenlegi forgalma 12,3 millió euró, üzletei vannak Görögországban, más európai országokban és Kínában is.

Az esélyegyenlőség és sokszínűség értékeinek, valamint az ezek iránt való elkötelezettségnek a médiabeli megjelenítését a vállalatok általában elengedhetetlennek tartják az imázs és az arculat javítása érdekében. A legtöbb vállalat esetében a marketingkampányok reklámköltségeit kiegyenlíti a bevétel növekedése.

- *Külső elismertség és imázs*

A követendő gyakorlatot megvalósító vállalatok felismerték a cég megfelelő imázsának és megbecsültségének fontosságát, és olyan kifelé irányuló tevékenységek és kezdeményezések egész sorába fogtak, amelyek kedvezően befolyásolják külső, társadalmi megítélésüket, és hozzájárulnak az általuk közvetíteni kívánt alapelvek és értékek társadalmi megértéséhez.

Az ilyen külső tevékenységek körébe tartozik a tudományos és kutatóintézetekkel való kapcsolatok és társulások fejlesztése, a kutatásokban és teljesítményértékelési gyakorlatokban való részvétel, indulás az esélyegyenlőséghez és sokszínűséghez kapcsolódó díjakért, a szociális kirekesztés elleni adakozás, az oktatáshoz és a képzési lehetőségekhez való hozzáférés támogatása, a sporthoz kapcsolódó fejlesztési tevékenység, fesztiválokban való részvétel, illetve azok szponzorációja, valamint a civil szervezetek és karitatív tevékenységek anyagi támogatása.

A követendő gyakorlatot kialakító vállalatok emellett igyekeznek külső visszaigazolást is találni sokszínűséggel kapcsolatos törekvéseik számára: a különböző sokszínűségi díjak a külső elismerés fontos formáját jelentik. Ezek a vállalatok gyakran pályáznak az ilyen díjakra, és saját fejlődésüket az ezek kapcsán kialakított különböző standardokhoz



és teljesítményszínéhez mérik.

Sok követendő gyakorlatot kialakító vállalat hangsúlyt fektet a külső hálózatokban és fórumokon való részvételre is, valamint arra, hogy felsővezetőik felszólaljanak a különböző konferenciákon, munkaadói szervezetekben, a médiában, és más, az esélyegyenlőséghez és diverzitáshoz kötődő fórumokon.

Az említett kutatás kiemeli azon vállalatok tevékenységét, amelyek kifejezetten keresik a szociális felelősségvállalás lehetőségeit. Médiavállalatként a Bertelsmann egy olyan kezdeményezésre használta kapacitásait és kommunikációs infrastruktúráját, amely növeli a fogyatékosokkal kapcsolatos belső és külső tudatosságot, és előmozdítja az ezzel kapcsolatos oktatást a vállalaton belül és osztályszintű szinten egyaránt. Körülbelül 64 millió ember látta a kampányuk részét képező televíziós reklámokat. A spanyolországi Grupo Santander a szociális kérdések marketingkampánnyal való támogatását (olyan civil szervezetekkel együttműködve, mint a Vöröskereszt, az orvosok Határok Nélkül és az UNICEF) fogyasztói bázisa növelése és vállalati arculata kedvező befolyásolása iránti törekvései fontos részének tekinti.

## 2. rész – A sokszínűség menedzsment alkalmazása

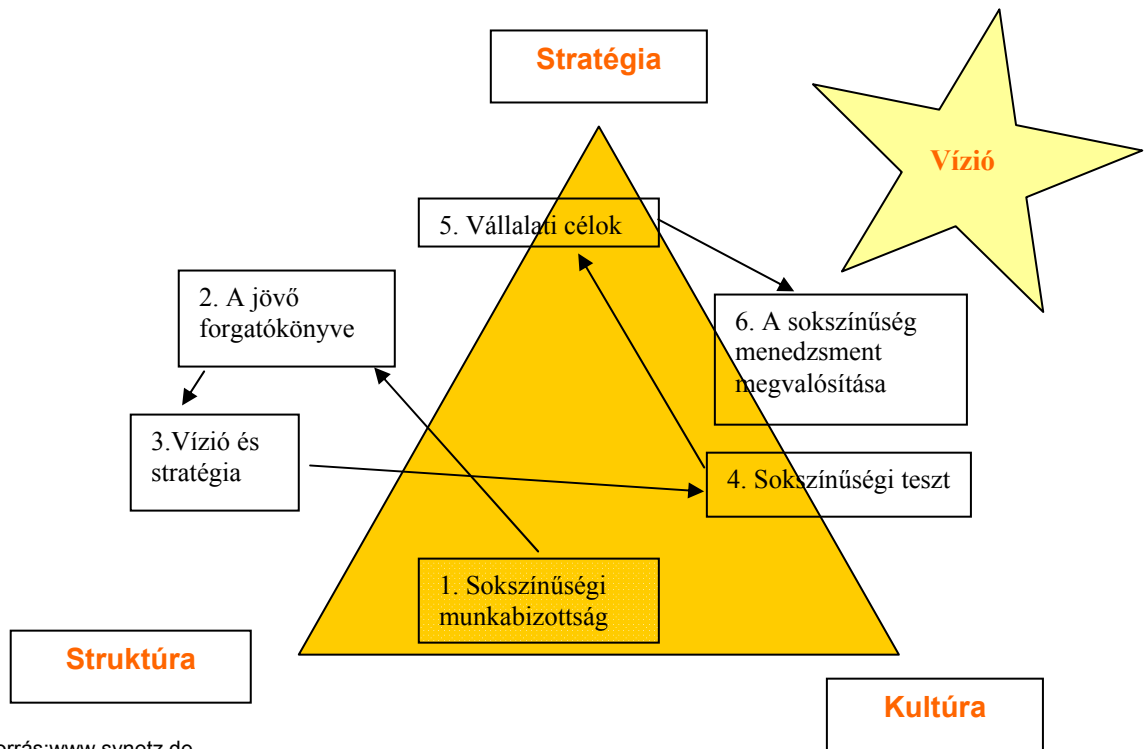
### 2.1. Az egész megragadása: a sokszínűség menedzsment változási folyamatai

A vállalat környezetének növekvő összetettsége, így a tulajdonosok, a fogyasztók, a szállítók, a kollégák sokszínűsége, valamint a változó politikai és gazdasági környezet a sokszínűség aktív kezeléséhez szükséges tudatos lépéseket kíván meg.

Ez a rész gyakorlati vezetési eszközöket mutat be. Elsőként annak a változási folyamatnak a leírása olvasható, amely a sokszínűségnek a vállalkozáson belüli kialakításához vezet. Ezt követi egy nyolclépéses, a kis- és középvállalkozások szükségleteinek megfelelően kialakított módszer leírása, illetve egy olyan, lépésről lépésre meghatározott eljárásé, amely a sokszínűség erőforrásként való felhasználását segíti elő. Harmadszor, az olvasó figyelmébe ajánlunk néhány olyan alapelvet, amelyet a sokszínűség menedzsment megvalósítása során szem előtt kell tartani. Ezután a sokszínűségi felmérést mutatjuk be, amellyel a vállalkozás a megvalósítási folyamat során elemezheti és értékelheti önmaga haladását. Végül bemutatjuk, hogy miért érdemes a vállalkozásnak aláírnia a sokszínűségi chartát, amely a hálózatépítésre és a sokszínűség iránti elkötelezettség növelésére irányul az üzleti tevékenység végzése során.

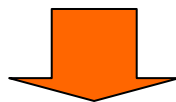
### 2.1.1. A sokszínűség menedzsment változási folyamata

A sokszínűség menedzsment megvalósítása kulcskérdés, amely szervezeti tanulási folyamatként szemlélhető.<sup>2</sup> A következőkben a hat fő lépés részletes bemutatására kerül sor.



#### 1. lépés Sokszínűségi munkabizottság

Mivel a legtöbb vállalat monokulturális háttérrel rendelkezik (ez azt jelenti, hogy a vezetők túlnyomórészt 30 és 40 év közötti férfiak, akik a domináns nemzetiség tagjai közül kerülnek ki, stb.), fennáll a veszélye annak, hogy a környezeti elemzés korlátozott lesz, és a változás iránti szükségletet szűk perspektívában fogják szemlélni. Ezen korlátok leküzdése, vagyis a perspektíva szélesítése érdekében a vállalat felsővezetése létrehozhat egy olyan projektcsoportot (sokszínűségi munkabizottságot), amely többféle kulturális környezetből érkező, elkötelezett emberekből áll. A sokszínűségi munkabizottságnak pontos felhatalmazással és céllal kell rendelkeznie munkája tekintetében a vállalat felsővezetésével kötött szerződés alapján.



<sup>2</sup> Fejlesztette a synetz, közzétéve a [www.synetz.de](http://www.synetz.de) honlapon

## **2. lépés A jövő forgatókönyve**

A sokszínűségi munkabizottságnak a felsővezetéssel, a legfontosabb tulajdonosokkal és a vállalat különböző részlegeinek képviselőivel együttműködésben szerveznie kell egy úgynevezett „jövőkép építő kerekasztalt”. Hozzávetőleges becslések alapján három különböző forgatókönyvet kell létrehozni arra vonatkozóan, hogy miként néz majd ki az üzleti világ (belsőleg és külsőleg) 10-20 év múlva – hangsúlyt fektetve a sokszínűségi faktorok befolyására és hatására. A cél a vállalkozás felkészítése a különböző alternatívákra. Végül ki kell választani egy forgatókönyvet, és arra kell koncentrálni. (Fontos, hogy a feladatot külső segítséggel, például facilitátor közreműködésével végezzék.)



## **3. lépés Vízión és stratégia**

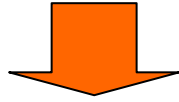
A következő lépés, hogy a kiválasztott forgatókönyv alapján megalkossák a vállalat vízióját és küldetését. Ebben a feladatban a felsővezetésnek és a legfontosabb tulajdonosoknak mindenképpen részt kell venniük. A forgatókönyvből fakadó erősségekre, gyengeségekre, lehetőségekre és veszélyekre kell összpontosítani, végül pedig meg kell fogalmazniuk a víziót és a küldetést. A következő lépés a vállalat stratégiájának meghatározása, különös figyelemmel a sokszínűség menedzsment megvalósításának módjára. A világos stratégia lehetővé teszi a vállalat számára az előrehaladást. Ha a víziót, a küldetést és a stratégiát meghatározták, a vállalatnak vissza kell térnie az aktuális szituációhoz, és meg kell határozni az adott időpontban fennálló állapotát. Ekkor van szükség a sokszínűségi tesztre (a sokszínűségi teszt elvégzéséről a 2.1.5. alatt található bővebb információ).



## **4. lépés Sokszínűségi teszt**

A sokszínűségi teszt hasznos eszköz a vállalat aktuálisan fennálló helyzetének elemzésére. A benne foglalt kérdések a következők: Mi a felsővezetés és a munkaerő hozzáállása a sokszínűséghez? Milyen jelenleg a vállalat kultúrája? Mennyire „befogadóak” a struktúrák és a folyamatok? A sokszínűségi tesztet minden tulajdonosi csoporttal lefolytatott, félig strukturált személyes interjúk segítségével kell elvégezni, amelyeket a sokszínűséghez való hozzáállást feltérképező, egységes kérdőív kísérhet. A sokszínűségi teszt eredménye alapján a munkabizottság az érdekeltek szélesebb

körével is megosztja a vállalat fennálló helyzetének legfontosabb jellemzőit, és kijelöli a kiindulópontot a változásra irányuló „beavatkozások“ megtervezéséhez, amelyek egy valódi sokszínűségi menedzsment-szemlélet elfogadásához vezetnek.



### **5. lépés Vállalati célok**

Következő lépésként a vezetésnek a sokszínűségi munkabizottsággal együtt meg kell határoznia a vállalat átfogó céljait a sokszínűség menedzsment megvalósítása kapcsán. Ezeknek a céloknak világosan kötődniük kell a korábban megfogalmazott átfogó stratégiához, és biztosítaniuk kell valamennyi érintett részleg és osztály részvételét. Mindegyiküket fel kell hívni arra, hogy adaptálják a célokat saját működésükhöz, és határozzanak meg világos, mérhető kritériumokat a célok elérése érdekében.



### **6. lépés A sokszínűség menedzsment megvalósítása**

A megvalósítási folyamat során a munkabizottság kulcsszerepet játszik: felügyeli, irányítja és figyelemmel kíséri a különböző tevékenységeket. A kommunikáció központjaként működik, például a következőkért felelős:

- A felső- és középvezetők sokszínűségi menedzsmenthez kapcsolódó képzésére irányuló programok
- Sokszínűségi csapatépítő gyakorlatok minden üzleti egységben
- A munkavállalók számára tartott nagycsoportos rendezvények a sokszínűség menedzsment kommunikálása céljából
- A teljesítménymérés eszközeinek megváltoztatása a sokszínűség menedzsment előmozdítása és mérhetővé tétele érdekében
- A HR-eszközök megváltoztatása a sokszínű munkaerő toborzása és megtartása érdekében, stb.

#### **2.1.2. Lépések kis- és középvállalkozásoknak**

2006 szeptemberében az Európai Bizottság konferenciát szervezett „Sokszínűség a kis- és középvállalatoknál” (kkv) címmel, amelynek célja kkv-k sokszínűségi kérdésekkel kapcsolatos képzési, információs és ismeretbővítési szükségleteinek kielégítése volt. A résztvevők számára kidolgozott anyagok egyike egy ismertető füzet, amely a „Működő sokszínűség – 8 lépés a kis- és középvállalatok számára” címet viseli.

## 1. Elemzés

### **Gondolkodjunk el cégünkön – az erősségein, gyenge pontjain, problémáin és szükségletein**

A kutatások szerint nagyon kevés kkv-tulajdonosnak és vezetőnek van ideje elgondolkodni a vállalkozás fejlesztésének irányain, mivel a legtöbbjüket folyamatosan elfoglalják a napi teendők. Mielőtt belefognánk a sokszínűségi politikák megvalósításába, vegyük fontolóra az alábbiakat:

- Mi tesz egy vállalkozást erőssé? Mi gyengít meg egy vállalkozást?
- Milyen problémák merültek fel a vállalkozással kapcsolatban a közelmúltban?
- Kihozzuk a maximumot a menedzsereinkből és alkalmazottainkból? A munkaerő a tapasztalat és a képességek megfelelő elegyét képviseli ahhoz, hogy a működési és piaci követelményeknek megfeleljünk?
- A vezetési stílusom mások számára is lehetővé teszi, hogy felelősséget vállaljanak és produktívak legyenek?
- Mennyire sokszínű a piac maga? A demográfiai, technológiai és életstílus-beli változások növelik, vagy csökkentik a sokszínűségét? Reagálunk ezekre a változásokra?
- Mennyire sokszínű a munkaerő a különböző tulajdonságok, munkastílusok, megközelítések, munkamódszerek és látásmód tekintetében?
- Hogyan tekintünk a különböző tulajdonságokkal (nem, etnikai hovatartozás, életkor, fogyatékoság, szexuális orientáció, vallás és más meggyőződés) összefüggő esélyegyenlőségi jogszabályokra? Nem kívánt beavatkozást jelentenek az üzleti életbe vagy a változás lehetőségét?

## 2. Munkaerőtoborzás

### **Hagyjunk fel a személyes értékrenden és „megérzéseken” alapuló személyzeti döntésekkel.**

A kutatások szerint hátrányos eredményre vezet, ha túl tág teret kapnak a tulajdonos személyes értékítéletei, attitűdjei és meggyőződései. A személyes értékrendhez való ragaszkodás költséges toborzási baklövésekhez és (tudatos vagy öntudatlan) diszkriminációhoz vezethet, ami a cég számára káros jogvitákat eredményezhet.

#### **Hogyan csináljuk (munkaerőtoborzás):**

- Határozzuk meg azokat a készségeket, ismereteket és tapasztalatokat, amelyekre a vállalkozásnak egy adott pozíció vagy szerep betöltéséhez szüksége van.
- Készítsünk egy „munkaköri leírást” és egy személyes specifikációt, amely a pozícióhoz szükséges készségeket és tapasztaltokat rögzíti.
- Ellenőrizzük, hogy a munkaköri leírás nem zár-e ki eleve bizonyos személyeket az etnikai hovatartozásuk, vallásuk, nemük, szexuális orientációjuk, életkoruk vagy fogyatékoságuk miatt.

- A toborzási módszereink kialakításánál ügyeljünk arra, hogy a fogyatékos személyek jelentkezését is lehetővé tegyük (ösztönözzük).
- Kerüljük a „bennfentes” toborzási eljárásokat. Vegyünk figyelembe többféle hirdetési módszert (pl.: munkaügyi központ; országos, helyi vagy közösségi újságok; iskolák, főiskolák, egyetemek; közösségi szervezetek; munkaközvetítő irodák; honlap/internet).
- Mondjuk ki, hogy bármely társadalmi csoport képviselőit szívesen látjuk.
- Beszéljünk informálisan a munkáról a lehetséges jelöltekkel. Ez segít az olyan személyek bevonásában, akiket aggaszt életkoruk, nemük, fogyatékoságuk, stb.

### **Előnyök:**

Nagyobb összhang a vállalati szükségletek, a munkakörök és a munkaerő összetétel között. Ez a megközelítés a munkaerő megtartására és az innovatív kapacitásra is jó hatással lehet.

### **3. Új piacok**

#### **Derítsünk fel új/potenciális piacokat**

Az ügyfélkör sokszínűsége szükségessé teszi a munkaerő diverzitását is – nem csak az életkor, etnikai hovatartozás és a fogyatékoság vonatkozásában, hanem azért is, hogy a vállalat minden telintetben reagálni tudjon a változó piaci motivációkra és életstílusokra.

A kutatások szerint sok kkv-t akadályoz a fejlődésben, hogy a meglévő piacokra összpontosítanak. Ez azt jelenti, hogy ezek a cégek egy rögzített és általuk ismert piacra korlátozzák tevékenységüket ahelyett, hogy kihasználnák a jóval szélesebb körű piaci lehetőségeket. Ennek oka a rutineljárások rögzülése és a belső sokszínűség hiánya, amely gátolja az új ötletek felvetését.

#### **Hogyan csináljuk:**

- Mérjük fel a potenciálisan „megszólítható” piaci csoportok sokszínűségének paramétereit (az életkori spektrumot, a szexuális orientációval etnikai megoszlással, fogyatékosággal kapcsolatos kérdéseket).
- Végezzünk kutatást a potenciális piacon jelen lévő csoportok szükségleteiről.
- Keressünk visszajelzést a megcélzott piacokon jelen lévő ügyfelektől/fogyasztóktól, és ez alapján fejlesszünk ki mindenki számára érthető reklámanyagokat.
- Ismerjük fel, milyen előnyök származnak abból, ha ügyfélszolgálati munkatársaink személyisége, életkora, háttere és stílusa összeegyeztethető az ügyfeleinkével.
- Ismerjük meg és használjuk ki az új média nyújtotta lehetőségeket (pl. “Pod Casting”, helyi magazinok, társadalmi csoportok) az új csoportokat célzó marketingtevékenység során.
- Fontoljuk meg, hogy szükséges-e valamilyen speciális csoporttal kapcsolatban a

munkavállalókat képezni, vagy szükséges-e üzleti akkreditáció megszerzése (pl. jelnyelvvel kapcsolatban).

#### **Előnyök:**

Új piacok megnyílása, a termékek/szolgáltatások fejlesztésére és változatosabbá tételére irányuló lehetőségek bővülése

#### **4. Ügyfelek/fogyasztók igényei**

**Álljanak az ügyfelek/fogyasztók igényei üzleti stratégiánk és tervezési folyamataink középpontjában.**

Ez lehetővé teszi, hogy a fogyasztói szükségletek sokféleségét már a tervezési folyamat során figyelembe vegyük, és átgondoljuk, hogy miként reagáljunk erre a jelenségre (a munkaerő összetételében, kreativitásában, hozzáállásában, képzésében és fejlesztésében).

#### **Hogyan csináljuk:**

- A sokszínűségekre vonatkozó piackutatási eredményeket közvetlenül csatornázzuk be a termék- és szolgáltatás-fejlesztésbe.
- Alakítsunk ki könnyen hozzáférhető külső kommunikációs rendszereket, amelyek lehetővé teszik, hogy az ügyfelek/fogyasztók elmondják a véleményüket és új ötleteiket. Integráljuk ezt a fajta visszacsatolást a szokásos üzleti ellenőrzési folyamatba.

#### **Előnyök:**

Fejlődő üzleti stratégia, amely tükrözi a fogyasztók és az ügyfelek (változó) igényeit.

#### **5. Belső kommunikáció**

**Alakítsunk ki megbízható belső kommunikációs rendszereket.**

Számos kkv-nál jelentkezik problémaként az, hogy a vezetés és a munkavállalók közötti kommunikáció nem hatékony. A megbízható belső kommunikációs rendszerek kialakításával biztosíthatjuk az ötletek, ismeretek, információk és megoldások „szabad áramlását”.

#### **Hogyan csináljuk:**

- Tartsunk rendszeres munkahelyi megbeszéléseket – akár személyzeti, akár üzleti kérdések megvitatására –, és gondoskodjunk róla, hogy a helyszín és az időpont megválasztása senkit se zárjon ki a részvételből. Fontos, hogy a megbeszélés strukturált legyen előre egyeztetett és köröztetett napirenddel, és lehetővé tegye a korrekt és egyenlőségen alapuló vitát.



- Ösztönözzük arra a munkatársakat, hogy akár név nélkül, szóban vagy írásban, vessék fel az ötleteiket (pl. „ötletláda”, faliújság, stb.)
- Az értékelési rendszert használjuk visszajelzésre is.
- Az információkat kezeljük bizalmasan.

#### **Előnyök:**

A vállalaton belüli ötletek, ismeretek és nézőpontok sokszínűségének elismerése (és felhasználása); a munkavállalói részvétel és lojalitás növekedése.

### **6. Imázs és jóhírnév**

**Használjuk a sokszínűség iránti elkötelezettségünket PR eszközként a jóhírnév megteremtésére és üzletszerzésre (különösen a nagyvállalatokkal és a közszolgáltatókkal való kapcsolatban)**

A kutatási eredmények szerint a nagyvállalatok és a közsféra szervezetei egyre gyakrabban követelik meg tender-kiírásaikban, hogy a jelentkező kkv-k szolgáltatassanak információt esélyegyenlőségi és sokszínűségi stratégiájukról. Többször bebizonyosodott, hogy azok a kkv-k, amelyek előtérbe helyezik az esélyegyenlőségi és sokszínűségi stratégia kialakítását, előnyt élveznek az üzletszerzésben.

#### **Hogyan csináljuk:**

Alakítsunk ki rendszeresített sokszínűségi politikákat – de ne bonyolítsuk túl a dolgot

- Készítsünk egyoldalas áttekintést a munkatársakkal arról, hogy milyen sokszínűségi célok jelentenének segítséget a munkájukban az év során (pl. rugalmas munkaidőbeosztás a vallási ünnepek időszakában).
- Készítsünk képzési tervet, és rögzítsünk minden olyan képzést, amely a sokszínűséghez kapcsolódik.
- Határozzuk meg azokat az intézkedéseket, amelyeket az új munkavállalók toborzásának és felvételének az érdekében tettünk.
- Ugyanúgy jelenítsük meg a sokszínűséggel kapcsolatos előírásokat a tájékoztatóinkban, kézikönyveinkben és vállalati útmutatóinkban, ahogy azt az egészségügyi és biztonsági szabályokkal tesszük.
- Gyűjtsük és rögzítsük a munkatársainkkal és ügyfeleinkkel kapcsolatos adatokat. Ez legyen a stratégiánk kiindulópontja, amelyet a nagyobb fokú diverzitás irányában elért haladás értékelését szolgáló éves áttekintésnek kell kísérnie. Számos EU tagállamban érzékeny kérdés a személyes adatok gyűjtése – néhány tagállamban ilyen jellegű adatokat a munkáltatók nem is gyűjthetnek.

#### **Előnyök:**

Szorosabb kapcsolat a helyi/országos/nemzetközi ellátási láncokkal; kedvezőbb üzleti lehetőségek.

### **7. Értékelés**

## **Értékeljük a sokszínűség stratégia bevezetésének hozadékait és ráfordításait**

A sokszínűségi politikák bevezetése és végrehajtása idő- és forrásigényes, ezért mérni kell a folyamat hozadékait. Az értékelés közösen végrehajtott folyamat, amely segít a tulajdonosoknak, a vezetőknek és a munkavállalóknak abban, hogy megértsék, miért van szükség ezekre a lépésekre, fenntartja a folyamat iránti elkötelezettséget, és ösztönzi e politikák jövőbeli fejlesztését.

### **Hogyan csináljuk:**

- Gondoljuk át, mennyi vezetői időt és egyéb erőforrást kell a folyamatra fordítanunk.
- Gondoljuk át, mik a lehetséges eredmények, pl. hatékony kommunikáció, a munkaerőn belüli kapcsolatok javulása, stb.
- Gondoljuk át, milyen eredményeket érhetünk el: pl. a munkaerőhiány leküzdése; a munkahelyi stressz és a távollétek csökkenése; új piacok megnyílása; jobb teljesítmény a már bejáratott piacokon; tehetséges új munkavállalók megnyerése; a meglévő munkavállalók teljesítményének javulása; jobb innovációs képesség, magasabb fokú kreativitás; jóhírnév megteremtése.
- Tekintsük át ezeket a kérdéseket évente.

### **Előnyök:**

A munkaerőpolitikák hozadékainak és ráfordításainak hatékony és szisztematikus mérése elengedhetetlen a meglévő programok fenntartásához és a nagyobb fokú befektetés szükségességének üzleti szempontú megalapozásához – különösen az ilyen kezdeményezésekkel nem élő vállalkozások esetében.

## **8. Külső támogatás**

### **Vegyünk igénybe külső segítséget a sokszínűségi folyamatok elindításához és a rendszeresített HR-politika kialakításához**

Sok tulajdonos csak a könyvelőjében, ügyvédjében, vagy közeli munkatársaiban bízik meg. Azonban számos magán- és közintézmény kínál szakszerű segítséget, így például a közpénzekből (főként pedig az Európai Szociális Alapból) támogatott közszolgáltatók minimális díj ellenében. A vállalkozás székhelye szerint illetékes hatóságok tudnak információt nyújtani ezekről. A kereskedelmi szervezetek, kamarák, a jelentősebb szakszervezetek és más szakmai szervezetek szintén hasznos információkkal szolgálhatnak. Sok esetben a számlavezető bank, pénzügyintézet is el tudja igazítani a vállalkozást, ha az ilyen fajta segítséget kíván igénybe venni.

### **Hogyan csináljuk:**

- Keressünk valakit, akiben megbízunk, és aki tud megfelelő segítséget ajánlani.
- Beszéljünk őszintén a cég szükségleteiről a külső szakemberrel, aki vállalatunkat új és független szemmel képes vizsgálni.

- Működünk együtt a külső szakemberrel annak érdekében, hogy megtaláljuk a kapcsolódási pontot az üzleti szempontok és a HR stratégia érvényesülése között.
- Vitassuk meg a stratégiákat más vezetőkkel és munkatársakkal is.
- Vonjuk be a külső szakembert a stratégia kidolgozásába, végrehajtásába és ellenőrzésébe.
- Több tulajdonos pozitívan nyilatkozott az egymástól való tanulásról, különösen a cégek közötti strukturált támogatási programok keretei között. Keressünk ilyen hálózatokat a saját környezetünkben, vagy használjuk az ellátási láncokat a más cégekkel való tapasztalatcsere céljából.

### Előnyök:

Jelen anyagban szinte mindenütt megjelennek a formalizált, intézményesített megközelítés előnyei.

#### 2.1.3. A sokszínűség menedzsment erőforrásként való hasznosítása 7 lépésben

A sikeres, sokszínűség-orientált vállalkozássá válás előfeltétele a sokszínűséget tudatosan megbecsülő és előmozdító vállalati kultúra. A szervezet stratégiákat dolgoz ki annak érdekében, hogy egyensúlyt teremtsen a különbségek és hasonlóságok között, és ezt az egyensúlyt értékteremtésre használja fel. Mit tehetnek a vállalatok azért, hogy olyan sokszínűség menedzsment-rendszert hozzanak létre, amely a belső viszonyokban megbecsüli és előnyére fordítja a sokszínűséget, és az ebből leszűrt tanulságokat szisztematikusan és hatékonyan hasznosítja a külső környezetben?<sup>3</sup>

**1.** Az erős és sokszínű vállalati kultúra kialakításának és fenntartásának előfeltétele a hasonlóan **erős és egyértelmű vállalati stratégia és vízió**, amely a sokszínűsége alapvető elemeként tekint. Végeredményben a sokszínűség a legfőbb hosszútávú gazdasági erőforrásunk.

**2.** A jó sokszínűség menedzsmenthez a vállalatnak egy rendkívül átlátható **teljesítmény menedzsment rendszerre** van szüksége, amelyet módszeresen, számos érintettel együttműködésben kell kidolgozni. A vállalat egészére kiterjedő sokszínűség menedzsment-irányelveket kell megfogalmazni, és meg kell határozni az ezeknek megfelelő indikátorokat és mérőszámokat is.

**3.** A **teljesítmény értékelésnek** az etnikai hovatartozástól, bőrszíntől, nemtől, életkortól, stb. **függetlennek kell lennie**. Ez rendkívül nehéz, mivel az emberek jelentős része nincs tudatában a saját percepciók szűrőinek. E vonatkozásban a tudatosság jelentős növelésére van szükség.

<sup>3</sup> A hétlépéses módszert kifejlesztette a synetz, közzétéve a [www.synetz.de](http://www.synetz.de) honlapon

**4. Elemezzük a vállalat részlegeinek, csoportjainak és projektjeinek sokszínűségi szerkezetét,** valamint a rendelkezésre álló kompetenciákat, képességeket, tapasztalatokat, személyes adottságokat (nem, életkor, migrációs háttér, stb.) és szakmai háttérrel. Ez a részletekbe menő ismeret hozzájárul az innovatív munkahelyi csoportok kialakításához és az új ötletek felvetődéséhez.

**5. Abban a pillanatban, ahogy nem teljesítményen alapuló munkavállalói értékelés (azaz személyes tulajdonságokkal összefüggő diszkrimináció) legcsekélyebb nyomát észleljük, azonnal tegyük szavá és szankcionáljuk megfelelően.**

**6. Fejlesszünk ki innovatív munkaerőtoborzási és -kiválasztási rendszert.** Milyen profilú és szakmai háttérű, milyen adottságokkal rendelkező személyekre van szükségünk? A következő kérdést kell feltennünk: Hol és hogyan találjuk meg a kivételesen tehetséges és sokszínű személyeket a faji/etnikai származásuktól függetlenül?

**7. Értjük el, hogy a vezetők a sokszínűség tekintetében igazi szerepmockellékké váljanak,** akiknek személyes meggyőződésük, hogy a sokszínűség a vállalat érdekét szolgálja és a vállalati identitás egyik szerves összetevője.

Nincs olyan cég, amely magától a sokszínűség bajnokává válna. Ehhez folyamatos értékelésre, innovatív gondolkodásra, fenntartható programokra és önreflexióra van szükség.

#### **2.1.4. A sokszínűség menedzsment megvalósítása**

A sokszínűség menedzsment gyakorlati megvalósítása alapjában véve a cégen belüli attitűd, beállítottság és viselkedés kérdése. Az alábbi elvek arra emlékeztetnek, hogy mire kell odafigyelnünk.

##### **1. elv**

A széleskörű ellenérzés elkerülése érdekében a sokszínűséget széles és befogadó értelemben kell definiálnunk. A definíciónak egyértelművé kell tenni a dolgozók számára, hogy mindenkire kiterjed, tehát mindenki sokszínűsége fontos a cégnek.

##### **2. elv**

A sokszínűség értékeléséhez első lépésben az kell, hogy a szervezet minden tekintetben sokszínű legyen – ne csak a másodlagos, hanem az elsődleges sokszínűségi dimenziók vonatkozásában is.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Lodennek a sokszínűség elsődleges és másodlagos dimenzióira vonatkozó modelljét megváltoztatva, az EU hat elsődleges dimenziót határozott meg: nem, faji és etnikai hovatartozás, fogyatékoság, életkor, szexuális orientáció és vallás; másodlagos dimenzióknak számít a végzettség, a foglalkozás, a családi állapot, és így tovább. Lásd: Loden, Marilyn (1996). *Implementing Diversity* (A sokszínűség megvalósítása)



### **3. elv**

A sokszínűség megvalósítása a szervezeti kultúrára vonatkozó elképzelések alapvető megváltoztatását és az ügyfelek valamint a dolgozók támogatására szolgáló alapszintű rendszerek és gyakorlatok átalakítását igényli.



### **4. elv**

A változás menedzsment elvei a sokszínűségi törekvések megvalósításának legfontosabb eszközei lehetnek, ha megfelelően alkalmazzuk őket.



### **5. elv**

Ahhoz, hogy a sokszínűségi törekvések olyan gyorsan és sikeresen valósuljanak meg, amennyire csak lehetséges, az szükséges, hogy a Sokszínűség Adaptációs Görbe mind az öt szegmensét érintő szükségleteket és problémákat figyelembe vegyünk a tervezés során.



### **6. elv**

A sokszínűség iránti elkötelezettség különbözteti meg a hatékony facilitátorokat és vezetőket azoktól, akik csak beszélnek a változás szükségességéről.



### **7. elv**

Anélkül, hogy jelentős mennyiségű időt és emberi erőforrást fordítana rá, egyetlen vállalat sem valósíthatja meg maradéktalanul a sokszínűségi paradigmára való váltást.



### **8. elv**

Az ellenhatás leküzdése érdekében először azokat kell megnyerni az ügynek, akik készek a változások elfogadására, és egyidejűleg minimalizálni kell azok részvételét, akiknek ellenérzéseik vannak.



### **9. elv**

Kulcsfontosságú, hogy stratégiai és gazdasági érveket találjunk a sokszínűség mellett, mivel az üzleti előnyök kiemelése valószínűsíti a változás teljes körű elfogadását.



### **10. elv**

Még a kiváló képzés és tréning sem fogja önmagában biztosítani a kulturális változást, a nem megfelelő képzés azonban nagyban gátolhatja a sokszínűség érvényesítésére tett erőfeszítések sikerét.

### 2.1.5. Sokszínűségi felmérés – önértékelési eszköz vállalatok számára

5

Az önértékelési tesz segítségével vállalatunk értékelheti, hogy mennyire áll készen a sokszínűségi szemlélet és a sokszínűség menedzsment bevezetésére. Természetesen az egyéni interjúk eredményeit a legnagyobb fokú bizalmassággal kell kezelni. A munkabizottság feladata, hogy a válaszokban megtalálja azokat a mintákat, amelyek a nagyobb sémák alapját képezik. Általában elég egy részleg dolgozóinak 5 – 10%-át meginterjúvolni ahhoz, hogy viszonylag jól feltérképezzük az egész vállalat működését. Általában szerencsésebb, ha külső segítséget veszünk igénybe. Ha mégis úgy döntünk, hogy magunk végezzük el a felmérést, képezzünk ki néhány személyt a megfelelő interjúzási technikákra. Hozzuk létre a kérdezőbiztosok csoportját, amelynek feladata az interjúk lebonyolítása és az eredmények összefoglalása. A válaszokból kibontakozó mintákra vonatkozó hipotéziseik megfogalmazása után tegyenek jelentést az eredményekről a munkabizottságnak és a menedzsmentnek.

Kérdezőbiztos _____	válaszadó _____
<b>Időpont:</b>	
<b>A válaszadó</b>	
a) <b>Kora:</b> _____	
b) <b>Munkaviszonyának hossza:</b> _____	
c) <b>neme:</b> nő                      férfi	
d) <b>etnikai háttere</b> _____	
e) <b>jelenlegi pozíciója:</b> vezető <input type="checkbox"/> beosztott <input type="checkbox"/>	

#### 1. Vízió és stratégia

- Jellemezze a vállalatot és az előtte álló legnagyobb kihívásokat.
- Mi az Ön vállalatának víziója?
- Milyen stratégiát követ jelenleg a vállalat az Ön véleménye szerint?
- Ha Ön lenne a vállalat vezetője, milyen döntéseket hozna a sikeres jövő érdekében?
- Általában véve mit gondol a vállalat jövőjéről?

<sup>5</sup> Ezt a kérdőívet a synetz dolgozta ki 2004-ben, közzétéve a [www.synetz.de](http://www.synetz.de) honlapon. A kérdőív használatával kapcsolatos további kérdések esetén lásd: [www.synetz.de](http://www.synetz.de).

## 2. Ügyfelek

- a. Milyen típusú ügyfelei vannak az Ön vállalatának jelenleg?
- b. Hogyan jellemeznék az ügyfelei a szervezetével való együttműködést?
- c. Ön szerint a versenytársak mivel próbálják rávenni az ügyfeleiket, hogy Önök helyett őket válasszák?
- d. 10 év múlva kik lesznek a vállalat ügyfelei? Milyenek lesznek? Hogyan változnak az igényeik?
- e. Mennyire érzi felkészültnek magát a jövőbeli ügyfelek kiszolgálására?

## 3. Kultúra/Identitás

- a. Miért szeretett volna ennél a vállalatnál dolgozni?
- b. Mi tartja Önt ennél a vállalatnál?
- c. Mi az a dolog, amely feltétlen távozásra készítetné?
- d. Mi az, amire kifejezetten büszke?
- e. Mik a munkájával kapcsolatos várákozásai teljesülésének legfontosabb feltételei?
- f. Melyek azok a legfontosabb tényezők, amelyek a várákozásai megfiúulásában szerepet játszottak?
- g. Írja le a vállalatot a következő módon: „A cég olyan, mint ...”
- h. Nevezze meg azokat a tényezőket, amelyek a munkájában akadályozzák
- i. Hogyan válhat valaki ismertté ennél a vállalatnál?
- j. Melyek azok a magatartások és személyes tulajdonságok, amelyeket ennél a vállalatnál nem tolerálnak?
- k. Mi a sorsa az új ötleteknek, javaslatoknak, innovációknak a vállalatnál?
- l. Az Ön számára mit jelent a sokszínűség?
- m. Inkább zavaró tényezőnek vagy lehetőségnek tartja a vállalati sokszínűséget?
- n. Milyen szerepet játszik a sokszínűség jelenleg a vállalatnál?

#### 4. Együttműködés, csapatmunka

- a. Milyenek ítéli a menedzsmenttel való együttműködést?
- b. Hogyan születnek a döntések a vállalatnál?
- c. Mennyire érzi magát tájékozottnak a vállalatnál zajló ügyekről?
- d. Elégedett a saját részlegében az együttműködéssel és a munkatársak egymás közötti bizalmával?
- e. Elégedett az együttműködéssel a saját részlege és más részlegek között?
- f. Mely területeken van a legnagyobb szükség fejlődésre a vállalatnál?
- g. Melyek a tipikus konfliktusok a vállalat üzleti működése során, és hogyan kezelik ezeket a helyzeteket a vállalatnál?
- h. Van-e bevett visszacsatolási mechanizmus a vállalatnál?
- i. Melyek a legfontosabb informális kommunikációs csatornák a vállalatnál?
- j. Milyen stílusban kommunikálnak a munkatársak a szervezeten belül: Formális – spontán – személyes – bizalmas - ... Mivel jellemezhető legjobban a kommunikációs stílus?

#### 5. Vezetés

- a. Milyen a tipikus vezetési stílus a vállalatnál?
- b. Milyen az Öné? (ha a megkérdezett vezető beosztásban van)
- c. Melyek azok az íratlan szabályok, amelyeket a vezetőknek be kell tartaniuk a vállalatnál?
- d. Milyen tulajdonságokkal kell rendelkezniük a potenciális vezetőknek és menedzsereknek?
- e. Tipikusan milyen személyek futnak be jelentős karriert a vállalatnál?
- f. A vállalatvezetők általában hogyan kezelik a különböző, akár egymásnak ellentmondó véleményeket, javaslatokat, kompetenciákat, a munkavállalók eltérő hozzáállását, háttérét?
- g. Mire figyelnek oda egy új team létrehozásakor?
- h. Mennyire tartja fontosnak a sokszínűséget az Ön saját területén?



- i. Kap rendszeres visszajelzést a feletteseitől?
- j. Ha van rendszeresített visszajelzési forma, az milyen mértékben segíti Önt a munkájában?

## 6. HR fejlesztés

- a. Hogyan próbálják elérni, hogy a feladat ellátására leginkább alkalmas munkatársat alkalmazzák?
- b. Miben látja a toborzás és munkaerő-megtartás legnagyobb jövőbeli kihívásait?
- c. Hogyan kíván a vállalat sikert elérni a tehetségekért folytatott „háborúban”?
- d. Melyek a legfontosabb kiválasztási szempontok a személyzeti központban?
- e. Hogyan értékelné a sokszínűség és a sokszínűség menedzsment fontosságát a vállalat HR politikájában?
- f. Mit jelent a sokszínűség a HR számára? Etikai kötelesség? Jogi előírás? Potenciális üzleti előny?
- g. Mik a sokszínűséggel kapcsolatos legfontosabb kihívások a vezetés és a munkavállalók vonatkozásában?
- h. Jelenleg milyen vezetési eszközöket alkalmaznak a sokszínűség elvének megvalósítása érdekében?
- i. Létezik formalizált teljesítménymérési rendszer?
- j. Ön úgy érzi, hogy a teljesítményét tisztességesen értékelik?
- k. Hogyan ösztönzi a cég a jelentős teljesítményeket? A nők, kisebbséghez tartozó személyek sajátosságait megfelelően figyelembe veszik ebben a tekintetben?

### **2.1.6. Sokszínűségi charta – önkéntes kezdeményezés vállalatok számára**

2006 decemberében négy német nagyvállalat, (Deutsche Telekom AG, Deutsche BP, Deutsche Bank AG, DaimlerChrysler AG) egy önkéntességen alapuló kampányt kezdett „A Sokszínűség mint Lehetőség – a Németországi Vállalatok Sokszínűségi Chartája” címmel. A dokumentum aláírásával kifejezték elkötelezettségüket a vállalati sokszínűség iránt. 2007 májusáig 70 cég írta alá a Chartát. Franciaországban 2004-ben hasonló kezdeményezés indult, amelyhez mára 3000 cég csatlakozott. A hasonló kezdeményezések tovább növelhetik a sokszínűség támogatottságát az EU vállalati szféráján belül.

## A Németországi Vállalatok Sokszínűségi Chartája

### A Sokszínűség mint Lehetőség

A modern társadalom sokszínűsége, amelyet a globalizáció befolyásol, és amely a demográfiai változásokban tükröződik, hatással van Németország gazdasági életére. Rá kellett jönnünk, hogy csak akkor lehetünk üzletileg sikeresek, ha elismerjük és támogatjuk a sokszínűséget. Ez jelenti a munkaerő sokszínűségét, valamint az ügyfelek és üzleti partnereink igényeinek sokféleségét egyaránt. A vezetők és dolgozók sokféle készsége és képessége új lehetőségeket nyit az innovatív és kreatív megoldások előtt.

A Sokszínűségi Charta alkalmazásával vállalataink előítélet-mentes munkakörnyezet megteremtésére törekszenek. Tiszteljük munkatársainkat függetlenül nemüktől, etnikai, nemzeti hovatartozásuktól, vallásuktól vagy más világnézetüktől, fogyatékoságuktól, életkoruktól vagy szexuális preferenciájuktól. A bennük rejlő sokféle potenciál elismerése és támogatása gazdasági előnyökkel jár cégeink számára.

Megteremtjük a tisztelet és kölcsönös bizalom légkörét. Ez jó hatással lesz hírnevünkre németországi és nemzetközi partnereink és ügyfeleink körében.

A Charta alapján kötelezettséget vállalunk az alábbiakra:

1. Olyan vállalati kultúra kialakítása, amelyet kölcsönös tisztelet és valamennyi egyén megbecsülése jellemez. Olyan körülményeket teremtünk, amelyek mellett vezetők és dolgozók egyaránt tisztelik, gyakorolják és elismerik ezeket az értékeket. Ehhez a vezetők kifejezett támogatására van szükség.
2. Biztosítjuk és ellenőrizzük, hogy HR folyamataink kompatibilisak legyenek dolgozóink meglévő kompetenciáival, képességeivel és készségeivel, valamint a saját elvárt teljesítménymutatóinkkal is.
3. Elismerjük a sokszínűséget cégen belül és kívül, megbecsüljük a benne rejlő lehetőségeket, és megpróbáljuk a cégünk számára nyereséges módon kihasználni ezeket.
4. Biztosítjuk, hogy a Charta végrehajtása megfelelő figyelmet kapjon mind belső, mind külső kommunikációnkban.
5. Éves rendszerességgel nyilvánosságra hozzuk a sokszínűség előmozdítása érdekében tett erőfeszítéseinket és az e téren elért eredményeinket.
6. Biztosítjuk, hogy saját dolgozóink megfelelően informálva legyenek a Chartáról, és aktívan részt vállaljanak a célkitűzéseinek megvalósításában.

Meggyőződésünk, hogy a sokszínűség elismerése és érvényesítése pozitív hatással lesz a német társadalomra. Üdvözljük és támogatjuk ezt a kezdeményezést!

Vállalat

**Prof. Dr. Maria Böhmer, német migrációs,  
menekültügyi és integrációs miniszter**

## 2.2. Munkahelyi pozitív példák – esettanulmányok

6

Szándékosan kerüljük jelen kézikönyvben a „legjobb gyakorlatok” kifejezést. Minden erőfeszítés, amely az aktív sokszínűség menedzsment megvalósítására és a sokszínűség támogatására irányul, üdvözlendő. A vállalat saját szükségleteinek megfelelő sokszínűség menedzsment kialakításának leghatékonyabb módja, ha egymástól tanulunk, megosztva a tapasztalatokat, megbeszélve a lehetőségeket és kockázatokat. Négy cég bevált gyakorlatainak ismertetése mindazonáltal nem tűnik haszontalannak.

---

<sup>6</sup> A négy esettanulmány forrása: *The Business Case for Diversity - Good Practices in the Workplace* (Sokszínűség az üzleti életben: bevált gyakorlatok a munkahelyen); Európai Bizottság, Munkaügyi és Szociális Főigazgatóság; 2005. szeptember

## ADECCO

Vállalat neve	Munkavállalók száma	Honlap
ADECCO	5.000 (Franciaország), 30.000 (globálisan), közel 700.000 bedolgozó naponta (globálisan)	www.adecco.com
Ország	Elsődleges szolgáltatás	
Franciaország	Forgalom: 17,2 milliárd euró	Munkaerőkövetítés és fejedelmény
<b>A kezdeményezés címe: Fogytékossági és készségfejlesztési program</b>		
<p>Az Adecco 1986-ban Franciaországban indította el a fogytékossági és készségfejlesztési programot annak érdekében, hogy javítsa a fogytékos személyek hozzáférését a munkaerőpiachoz. Franciaországi sikerét követően a programot kiterjesztette Spanyolországra, Olaszországra, Belgiumra, Hollandiára, Svájcra és az Egyesült Királyságra is, azzal a céllal, hogy 2005-ben további európai országokban is elinduljon. A program a személyes készségeken, képességeken és gyakorlaton alapuló esélyegyenlőséget kívánja előmozdítani. Célja a fogytékos személyek számára megfelelő munkalehetőségek felkutatása, és egyúttal segítségnyújtás a fenntartható munkaviszony biztosítására hivatott további készségek elsajátításához.</p> <p>2004-ben egy elkötelezett nemzetközi koordinációs csoportot hoztak létre „Üzlet és Fogytékosság” néven, amelynek feladata, hogy a program végrehajtását menedzselje és eredményeit monitorozza a teljes cégcsoporton belül. A koordinációs csoportot összvállalati szinten a Társadalmi Felelősség / Fogytékosság és Készségfejlesztés projekt igazgatója vezeti együttműködve a nemzeti és helyi szintű programvégrehajtásért felelős csoportvezetőkkel. A koordinációs csoport felel a know-how átadásáért és a fogytékos személyek befogadásának érvényesítéséért (mainstreaming) az Adecco valamennyi nagyobb vállalati egységénél.</p> <p>A cégen belül mind a vezetők, mind a dolgozók kötelező indukciós képzést kapnak a fogytékos személyek befogadása és az antidiszkrimináció tárgyában, hogy bizonyosan megértsék a cég sokszínűségi alapértékeit, személyesen elkötelezettek legyenek a politikák végrehajtása iránt, és segítséget kapjanak a potenciális diszkriminációs estek kezeléséhez. A sokszínűségi program értékelése keretében havonta, negyedévente és évente monitorozzák és jelentik az elért eredményeket és a munkával ellátott fogytékos személyek számát.</p>		
<b>Specifikus tulajdonság</b>		
Fogytékosság		
<b>Országok (hatókör)</b>		
Franciaország, Spanyolország, Olaszország, Belgium, Hollandia, Egyesült Királyság		
<b>Indulás dátuma</b>		
1986. Franciaországban		
2000. Európában		
<b>Összefoglalás</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Megvalósítás hat EU tagállamban</li> <li>➤ Antidiszkriminációs és fogytékossággal kapcsolatos befogadási tréning a teljes állománynak</li> <li>➤ A készségekben mutatkozó hiányok áthidalására szolgáló képzés a fogytékos jelentkezőknek a hosszútávú munkavégzés biztosítása érdekében</li> <li>➤ Munkalehetőségek biztosítása 9.578 fogytékos személy számára Európa-szerte 2004-ben</li> </ul>		
<i>A fogytékosság nem akadály a kompetenciának.</i>		
Jerome Caille, CEO		
<b>Eredmények</b>		
<p>Az Adecco célokat tűz maga elé a fogytékosok munkával való ellátása vonatkozásában. 2004-ben a cég 9.578 fogytékos személy számára talált munkalehetőséget Európa-szerte, ami – meghaladva a kitűzött célt – 9%-os növekedést jelent 2003-hoz képest. A fogytékossági és készségfejlesztési kezdeményezés a fogytékosok foglalkoztatásának demisztifikálásával megváltoztatta a szervezeti kultúrát egy korábban ellenséges környezetben. A programot – amely növeli az elégedettségi szintet a dolgozók és az ügyfelek között is – egyaránt támogatják az állandó munkavállalók és a bedolgozók, a fogytékos és a nem-fogytékos személyek is. A fogytékos személyek befogadása iránti elkötelezettség kulcsszerepet játszott bizonyos tendereknél abban, hogy az ügyfelek az Adeccót választották.</p>		

## AIR PRODUCTS

Vállalat neve	Munkavállalók száma	Honlap
AIR PRODUCTS	5.500 + (Európa), 20.000 (globálisan)	www.airproducts.com
Ország	Elsődleges szolgáltatás	
Egyesült Királyság / Európa	Forgalom: 1,8 milliárd euró (Európa)	Ipari gázok, vegyi anyagok, eszközök és szolgáltatások értékesítése
<b>A kezdeményezés címe: A sokszínűség megbecsülése</b>		
<p>A több mint 60 éve alapított Air Products a technológiai, energetikai, egészségügyi és ipari piacon lát el ügyfeleket világszerte. Sikerét azonban beárnyékolta, hogy bizonyos előítéletes magatartások miatt egyes tehetséges dolgozók között elterjedt a kirekesztettség érzése és ezzel együtt teljesítményük is esett. Emiatt kezdődött 2001-ben a sokszínűségi képzési és tudatformáló program, amely a „Sokszínűség megbecsülése” címet kapta.</p> <p>A program hozzájárult a dolgozói állomány fejlődéséhez, a képzetesebb és hatékonyabb munkaerő létrejöttéhez. Elemei közé tartoznak a tudatosság növelő képzések, a képzéseken tanultakat megerősítő poszterek és a “kávéházi beszélgetések”, amelyek célja a kezdeményezés egészének és helyi végrehajtásának elmagyarázása. A vállalati magazinban és az intranet oldalakon rendszeresen jelennek meg sokszínűségi jelentések. A minden jelentős egységben vagy régióban felállított sokszínűségi vezetői csoportok célja egy olyan környezet kialakítása, amelyben minden dolgozó teljes szívvel tud hozzájárulni a vállalat fejlődéséhez, megbecsültnak és elfogadottnak érezheti magát. Különböző dolgozói csoportok jöttek létre, pl. az Egyenjogú Meleg és Lesbikus Dolgozók, az Etnikailag Sokszínű Dolgozók, és az Air Products-nál Foglalkoztatott Ázsiai Amerikai Dolgozók csoportja.</p> <p>A megnövekedett tudatosság átforgalmazta a szervezetet, és olyan környezet kialakulásához járult hozzá, amely ösztönzi a helyi kezdeményezéseket, amelyek általában a kommunikáció fejlesztéséhez, a befogadáshoz, a bizalomépítéshez, a csapatmunka fejlesztéséhez és a kulturális tudatossághoz kapcsolódnak. Ezt az adott országra, annak társadalmi és kulturális kontextusára szabott egyedi tréningmódszerek kidolgozásával érték el. Európa-szerte a cég több mint 5.300 dolgozójának nyújtott így képzést.</p> <p><b>Eredmények</b></p> <p>Franciaországban például a csoportintegráció, elfogadás és kölcsönös tanulás koncepcióját alkalmazó újonnan létrejött logisztikai csoport 600.000 eurós termelékenység-növekedést ért el (a tervezett 450.000 euró helyett). A Maurepas-i lerakatnál a muzulmán munkavállalók toborzására és speciális igényeik kielegítésére tett erőfeszítések jelentősen javították a cég megítélését a helyi közösségben. Spanyolországban a dolgozók sikeres sokszínűségi honlapot hoztak létre, információs posztereket terveztek, bevezettek egy mentor programot, egy vezetői tréninget és egy önértékelési rendszert, valamint erőfeszítéseket tettek annak érdekében, hogy a helyi közösségből toborozzanak munkaerőt. A kezdeményezés egészében véve pozitív hatással volt a munkakörnyezetre, változást hozott a vezetési stílusban és Európa-szerte javította a dolgozók innovációs kedvét.</p>	<p><b>Specifikus tulajdonság</b></p> <p>Sokszínűségi képzés minden védett tulajdonság vonatkozásában</p>	
	<p><b>Országok (hatókör)</b></p> <p>Európa</p>	
	<p><b>Indulás dátuma</b></p> <p>2001.</p>	
	<p><b>Összefoglalás</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Több mint 5.300 dolgozó sokszínűségi képzése az EU tagországokat érintő különböző projektek során</li> <li>➤ Munkavállalókon alapuló mentor-program és hálózat</li> </ul>	
		<p><i>Folytatni fogom a munkát a toleranciáért, megértésért, tiszteletért, integritásért és a nyitott munkahelyi környezetért. Ezek alapvető összetevői egy modern, jól teljesítő vállalkozásnak, és elengedhetetlen feltételei annak, hogy megtartsunk és kineveljünk tehetséges munkatársakat.</i></p>
		<p>Bernard Guerini, Elnök</p>

## DUBLIN BUS

<b>Vállalat neve</b>	<b>Munkavállalók száma</b>	<b>Honlap</b>
DUBLIN BUS	3.432	www.dublinbus.ie
<b>Ország</b>		<b>Elsődleges szolgáltatás</b>
Írország	Forgalom: 177,5 millió euró	Tömegközlekedés
<b>A kezdeményezés címe: Esélyegyenlőségi és sokszínűségi program</b>		
<p>A Dublin Bus-nak több mint 50 különböző országból vannak munkavállalói, és híres arról, hogy olyan állami vállalat, amely proaktív módon mozditja elő a sokszínűség és az esélyegyenlőség ügyét egy multikulturális munkahelyen. A vállalat sokszínűség és a befogadás iránti elkötelezettsége 2001-ben kezdődött, amikor a cég elvégzett egy esélyegyenlőségi felmérést annak érdekében, hogy tisztában legyen saját helyzetével ezen a téren. Az eredmények gyors stratégiai választ indukáltak: az Esélyegyenlőségi és Sokszínűségi Akcióterv 2003-ban indult el.</p> <p>A terv prioritásai, céljai és intézkedései a következőket veszik figyelembe: méltóság és tisztelet a munkával és a toborzással kapcsolatban, megerősítő intézkedések, etnikai sokszínűség, fogyatékoság, képzés és részvétel, munka-család egyensúly, marketing és reklám. A terv különböző specifikus belső politikák bevezetéséhez vezetett (egyenlőségi és sokszínűségi politika; méltóság és tisztelet; interkulturális munkahelyi politika).</p> <p>A vezetést, a dolgozókat és a szakszervezetet tömörítő munkacsoportok aktívan foglalkoznak a sokszínűséggel. Ezek egyike az Interkulturális Munkacsoport, amely különböző etnikai háttérű dolgozókból és buszsofőrökből áll. A csoport különböző projekteket indított azzal a céllal, hogy növelje a kérdéssel kapcsolatos tudatosságot és előmozdítsa az interkulturális munkahelyek ügyét mind cégen belül (pl. interkulturális munkahelyi politika, tréning azoknak a kollégáknak, akik a bevezető interkulturális tréningeken maguk is trénernek lesznek), mind pedig azon kívül (pl. a kelta nemzetek közötti éves futballmérkőzés).</p> <p>Létrejött egy 40 különböző szintű pozíciót betöltő és különböző régióban dolgozó, képzett munkavállalóból álló Esélyegyenlőségi és Sokszínűségi Bizottság is, amelynek feladata, hogy háttérrel nyújtson a munkacsoportoknak és fellépjen a sokszínűség érdekében a munkahelyeken oly módon, hogy a sokszínűségi célokról tájékoztatja a különböző régiókban dolgozó munkatársakat és buszvezetőket.</p> <p><b>Eredmények</b></p> <p>A program nagyban javította a Dublin Bus külső imázsát, csakúgy mint a cégen belüli HR folyamatok során tapasztalható emberi erőforrás menedzsment készségeket. 2001 óta a média sokat foglalkozott a program sikerével. A cég interkulturális munkahelyi politikája elismeréseként elnyerte az ír Esélyegyenlőségi Hatóságtól a "Bevált gyakorlatot folytató vállalat" címet. A vállalatot magas fokú munkavállalói elégedettség jellemzi, aminek eredményeként nőtt az etnikai kisebbséghez tartozók, az idősek és a fogyatékosok száma a cégnél állásra jelentkezők között.</p>	<p><b>Specifikus tulajdonság</b></p> <p>Etnikai hovatartozás</p>	
	<p><b>Országok (hatókör)</b></p> <p>Írország</p>	
	<p><b>Indulás dátuma</b></p> <p>2001.</p>	
	<p><b>Összefoglalás</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nagyfokú dolgozói elégedettség</li> <li>➤ A sokszínűségi program médiasikere</li> <li>➤ "Bevált gyakorlatot folytató vállalat" cím elnyerése az Esélyegyenlőségi Hatóságtól</li> <li>➤ Állásra jelentkezők számának növekedése az etnikai kisebbséghez tartozók, az idősek és a fogyatékosok között</li> </ul>	
		<p><i>Hiszünk benne, hogy az esélyegyenlőség és a befogadás növeli dolgozóink elégedettségét és hatékonyságát, alkalmassá tesz minket arra, hogy kielégítsük ügyfeleink változó igényeit, és összekapcsol bennünket azzal a közösséggel, amelyet szolgálunk.</i></p>
		<p style="text-align: right;">Joe Meagher, Ügyvezető Igazgató</p>

## DEUTSCHE BANK

<b>Vállalat neve</b>	<b>Munkavállalók száma</b>	<b>Honlap</b>
DEUTSCHE BANK	65.400 (globálisan), 27.000 (Németország)	www.db.com
<b>Ország</b>		<b>Elsődleges szolgáltatás</b>
Németország / világszerte	Forgalom: 21,9 milliárd euró (globálisan)	Pénzügyi szolgáltatások
<b>A kezdeményezés címe: Globális sokszínűség a Deutsche Banknál – sokszínű csoportokra irányuló célzott csoportmarketing</b>		
<p>A Deutsche Bank befogadó munkahelyi környezet kialakítására törekszik, amely ösztönzi a dolgozók szakmai kiteljesedését. Ennek érdekében 1999-ben felállított egy globális sokszínűségi csoportot különböző olyan kezdeményezések támogatására, mint a tehetséggondozás, fejlesztés, munkavállalói hálózatok, sokszínűségi tréning. A csoportot a vezetői körök kezdetben gyanakvással fogadták, és csak akkor váltak nyitottabbá a kezdeményezésekre, amikor a csoport a sokszínűséget kezdte összekapcsolni az üzlettel.</p> <p>Ma már a banknál a felsővezetők a sokszínűség ügyének bajnokai. A menedzserek sokszínűségi képzéseken vesznek részt, és elvárják tőlük, hogy személyes sokszínűségi célokat tűzzenek maguk elé. A sokszínűségi csoport tagjai üzleti tanácsadókként vesznek részt az üzleti részlegek munkájában, segítve e részlegeket az adatok elemzésében, projektek kidolgozásában és a projektek hatásának monitorozásában. A Deutsche Bank lakossági üzletágának egyik ilyen projektje potenciális meleg és leszbikus ügyfelekre irányul azzal a céllal, hogy magát nyitott gondolkodású, empatikus pénzügyi szolgáltatóként pozicionálva növelje piaci részesedését.</p> <p>A projekt Berlinben kezdődött 2003-ban, amikor a bank hirdetéseket helyezett el egy melegeknek és leszbikusoknak szóló magazinban. A hirdetések tartalmazták a banki kontaktszemélyek nevét is, ami lehetővé tette, hogy a bank ne csak népszerűsítse a szolgáltatásait, hanem felmérje a célközönség reakcióit a kampányra. A banknak vannak meleg és leszbikus munkavállalói hálózatai Németországban, az Egyesült Királyságban és az USA-ban, és feltehető, hogy a melegekre és leszbikusokra irányított marketing tevékenységek nem indultak volna meg az ő ráhatásuk nélkül.</p> <p>A Deutsche Bank támogat meleg és leszbikus jogvédő csoportokat és a német városokban évente megtartott meleg felvonulásokat is. 2002-ben a bank sokszínűség iránti elkötelezettségét a Völklinger Kreis (a meleg menedzserek szövetsége) Max-Spohr díjjal jutalmazta.</p> <p><b>Eredmények</b></p> <p>A bank berlini célzott marketing tevékenysége rendkívül sikeres: új ügyfeleket és jelentős bevételt produkál. A sikerre való tekintettel a lakossági üzletág 2004-ben hasonló meleg és leszbikus kampány megindítása mellett döntött Hamburgban is. A berlini és hamburgi kampány együttesen a befektetett összeg tízszeresét hozta vissza, ezért nemrégiben Kölnben és Münchenben is elindult a projekt.</p>		<p><b>Specifikus tulajdonság</b></p> <p>Szexuális orientáció</p> <p><b>Országok (hatókör)</b></p> <p>Németország, Olaszország, Spanyolország, Egyesült Királyság</p> <p><b>Indulás dátuma</b></p> <p>1999.</p> <p><b>Összefoglalás</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Munkavállalói hálózatok tudatosságnövelő tevékenysége a sokszínűség terén</li> <li>➤ A melegekre és leszbikusokra irányuló kampányra fordított összeg tízszeres megtérülése</li> <li>➤ A Max-Spohr díj elnyerése 2002-ben</li> </ul> <p><i>A sokszínűség üzleti növekedésünk kulcsa. Sikerünk hátterében az áll, hogy képesek vagyunk használni és kezelni sokszínűségünket annak érdekében, hogy ügyfeleink számára kiemelkedő megoldásokat dolgozzunk ki.</i></p> <p style="text-align: right;">Dr. Joseph Ackerman, a Csoport Igazgatótanácsának Elnöke</p>



## 2.3. Példák a belső vállalati sokszínűség menedzsment képzések szervezésére

Gyakran felmerül a kérdés: hogyan kezdjük hozzá a sokszínűséggel és a sokszínűség menedzsmenttel kapcsolatos információk átadásához a vállalaton belül? Az alábbi képzési tervek segíthetnek a különböző célcsoportok számára tartott képzések kidolgozásában. A képzést mindenképpen érdemes a vállalatvezetőkkel kezdeni. Ha ők megértik, miért fontos a sokszínűség, továbbítani fogják az üzenetet a többi dolgozónak is. Az alábbiakban három különböző fogatókönyvet mutatunk be vezetők és dolgozók számára.

### 2.3.1. Egynapos képzés vezetőknek

**szerző: Hans Jablonski, csoportlétszám: 20 - 60 résztvevő**

**cél: a sokszínűséggel kapcsolatos tudatosság növelése a vezetésen belül - célcsoport: vezetők**

Idő	Mit?	Hogyan?	Megjegyzések
10.00	Üdvözlés	A résztvevők üdvözlése, a cél és a napi program ismertetése	
10.15	Bemelegítés	Ismerkedés a sokszínűség menedzsmenttel	
10.40	Input: tendenciák és meghatározás  Beszélgetés	A sokszínűség menedzsment meghatározása – az európai helyzet (adatok és tények), Rövid prezentáció, majd beszélgetés a résztvevők között	
11.10	Input: ország	A helyi (országra jellemző) viszonyok és tendenciák értékelése	
11.45	Csoportmunka	- Kiscsoportos megbeszélés: relevancia a saját cég szempontjából - Kérdések és válaszok	
12.00	Üzleti megközelítés	Értékelés a helyi üzleti viszonyok szempontjából, mint válasz a trendekre az adott ország és cég szempontjából Kiscsoportos megbeszélés	
12.30	Üzleti megközelítés	A csoportok eredményeinek ismertetése plenáris keretek között	
12.45	Ebéd		
13.45	Az igazi sokszínűség menedzsment megértése	Demográfiai tendenciák és hatásuk a team-munkára: gyakorlat	
14.25	Input: sikeres sokszínűség menedzsment	Input: magyarázat és vita	

14.45	Hálózatépítés és támogatás	Prezentáció és kiscsoportos megbeszélés – hogyan hozzunk létre hálózatokat a sokszínűség mentzmentre építve?	A céggel kapcsolatos anyagok
15.30	Szünet		
15.45	A hallottak rávetítése a cég saját helyzetére	A résztvevők megbeszélik, hogy mit tehetnek és tesznek vezetőként vállalati szinten a sokszínűség előmozdítására; a következő lépések megvitatása	
16.30-17.00	Értékelés Zárás		

### 2.3.2. Információs képzés munkavállalóknak

**szerző: Badru Amershi, csoportlétszám: 20 - 60 résztvevő**

**cél: a sokszínűséggel kapcsolatos tudatosság növelése a munkaerőn belül**

Idő	Mit?	Hogyan?	Megjegyzések
10:00	Üdvözlés	A résztvevők üdvözlése, a cél és a napi program ismertetése	A résztvevők kis körökben ülnek
10:15	Bemelegítés	Ismerkedés a sokszínűség menedzsmenttel	
11:00	Input / Megértés	Prezentáció: A sokszínűség menedzsment meghatározása, majd rövid kérdések és válaszok	
11:20	Input: Jelentőség a cég számára	A helyi (országos) helyzet és trendek Európai helyzet: adatok és tények Rövid prezentáció, majd megbeszélés a résztvevők között	
11:40	Üzleti jelentőség	Magyarázat és megbeszélés: a fent ismertetett trendek jelentősége a helyi üzleti viszonyok szempontjából; koncentráljunk arra, hogy mindez mit jelent nekik, mint munkavállalóknak	
12:00	Fontosság a cég számára	A kérdés rávetítése a saját országra és cégre Kiscsoportos megbeszélés – a résztvevők 2-3 fős csoportokban vitatják meg a következő kérdéseket: Mi a fontos a sokszínűségben a cégünk számára? Mi történik, ha nem foglalkozunk a kérdéssel? (A résztvevők flip charton rögzítik mindkét kérdés vonatkozásában a 3 legfontosabb megállapításukat) Visszajelzés: plenáris	
12:45	Ebéd		
13:45	A sikeres sokszínűség menedzsment feltételei	Input: A sokszínűség menedzsment feltételeinek elmagyarázása majd megbeszélése (koncentráljunk a munkavállalókat általában érintő előfeltételekre)	
14:15	Ismeretek a hálózatépítésről és a támogatásról	Kiscsoportos megbeszélés / prezentáció Ismertessük meg a résztvevőkkel azokat az anyagokat, információkat, támogatási formákat, amelyeknek a jövőben	

		hasznát vehetik	
15:00	Szünet		
15:15	A hallottak rávetítése a cég saját helyzetére és a következő lépések	A résztvevők megbeszélnek, hogy mit tehetnek és tesznek dolgozóként vállalati szinten a sokszínűség előmozdítására. A résztvevők csoportokban folytatnak beszélgetést és tesznek javaslatokat.	
16 :00	Következő lépések	Vegyük rá a résztvevőket, hogy mondják el: <u>személyesen</u> mit kívánnak tenni a sokszínűség érdekében a vállalatban és saját csoportjukon belül. a) Csoportmunka: 3-5 fős csoportok írják fel a lépéseket (maximum 4-et) a flip chartra. b) Plenáris prezentációk: néhány csoport magyarázza el, mit miért írt fel a flip chartra. Tegyük lehetővé, hogy a többi csoport papírjait is lássák a többiek.	
16.30 - 17.00	Értékelés Zárás	Kérjük visszajelzést a résztvevőktől a képzésről	

### 2.3.3. Stratégiai nagycsoportos sokszínűség menedzsment képzés

**Szerző:** Marion Keil, csoportlétszám: 80 – 300 fő

**Cél:** A cégen belül mindenki legyen tisztában azzal, hogy a jövő milyen kihívásokat tartogat a cég számára, hogy milyen célokat szolgál a sokszínűség menedzsment, és hogy stratégiai mennyire fontos ez a kérdés a cég számára.

**Célcsoport:** vegyes dolgozói kör különböző részlegekből, korcsoportokból, vezetői szintekről, kis körökben 10-es csoportokba rendezve, székekre ültetve

**Időtartam:** 1 nap

Idő	Mit?	Hogyan?	Megjegyzések
9.00	Kezdés	A résztvevők üdvözlése, a nap céljának és programjának ismertetése	Felsővezetés / tréner
9.20	Bemelegítés	- kiscsoportos feladat: ismerkedés – ki vagyok, honnan jöttem, mi tesz különlegessé és másoktól különbözővé a vállalatnál? - Rövid reakció a plénum előtt: mi tesz minket különlegessé?	A feladatokat projektoron adjuk ki / tréner
10.00	Input: a sokszínűség menedzsment megértése	- Prezentáció a piac változása által jelentett kihívásokról: demográfia, változó ügyféli igények, változó ügyfél-jellemzők, stb. (20 perc) - Kiscsoport: Mit értettünk meg, mik az egyéb kihívások? - Plenáris megbeszélés: a lista kiegészítése a csoportok által	Felsővezetés / tréner
10.40	Szünet		
11.00	Input: sokszínűség menedzsment	Input: mi a sokszínűség? Miért fontos? A mi sokszínűség menedzsment stratégiánk, mint válasz a kihívásokra Kiscsoportok: mit gondolok én minderről? A tréner rövid reakciókat kérnek az elhangzottakra	Felsővezetés
12.00	Gyakorlat: sokszínűség	A tréner felolvassa „a zsiráf és az elefánt” történetet – képek bemutatása a felolvasással párhuzamosan Kiscsoportos munka: Mi a történet tanulsága? Hol látnak hasonló helyzetet a saját munkakörnyezetükben? (30 perc) Talk show: 2 üres szék, 2 felsővezető és 1 tréner megbeszéli a történetet és implikációit – a „nézők” beállhatnak a	Tréner

		beszélgetésbe.	
13.00	Ebéd		
14.00	Gyakorlat: sokszínűségi díj	Kiscsoportos munka: Hogyan néz ki a mi vállalatunk a sokszínűség szempontjából 5 év múlva, amikor megnyerjük az Európai Sokszínűségi Díjat? Eredmények a flip charton  „Piactér” jellegű bemutatás vagy kreatív prezentációk	Az eredmények flip chartokon – ha a csoportban 60-nál többen vannak, „piactér” jellegű prezentáció, és a résztvevők körbejárva nézik meg egymás munkáit. Ha 60-an vagy kevesebben, minden csoport bemutatót tart a plénum előtt
15.30	Szünet		
15.45	CEO-k reakciója	A tréner meginterjúvolja a CEO-t és a teljes felsővezetést a „sokszínűségi díj” gyakorlat során felvetett ötletekkel kapcsolatban, és megkérdezi, milyen gyakorlati lépések várhatók az ötletek fényében. A felsővezetés értékeli az ötleteket. Ideális kimenetel: a felsővezetés bejelenti egy sokszínűség menedzsment munkabizottság létrehozását	
16.05	Értékelés	Minden résztvevő elhelyezi magát egy 0-tól 100-ig terjedő skálán abból a szempontból, hogy mennyire volt megelégedve a mai nappal. Néhány résztvevőtől nyilvánosság előtt megkérdezzük, miért jelölte meg éppen azt a helyet a skálán.	
16.20	Zárás	A tréner és a felsővezetés hivatalosan zárja az eseményt	

### 3. rész – További információ

#### 3.1. Ajánlott olvasmányok a sokszínűségről és a sokszínűség menedzsmentéről

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

Fontos háttéranyag a szervezetszociológia és változásmenedzsment sokszínűséggel összefüggő aspektusairól

**Bentley, Trevor / Clayton, Susan** (1998) *Profiting from Diversity*, Gower Publ, ISBN 0 566 07931 3. A brit szerzők nem az egyes célcsoportokra, hanem a sokszínűség iránti általános elkötelezettségre helyezik a hangsúlyt.

**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; Kiváló áttekintést nyújt az európai cégek DM tevékenységéről!

**Gardenswartz & Rowe, Patricia Digh, Martin Bennet**, (2003) *The Global Diversity Desk Reference, Managing an International Workforce*, Pfeiffer ISBN 0-7879-6773-4; A helyi sokszínűségi szemlélet szélesítése a globális szervezetek tapasztalataira építve, a sokszínűséggel összefüggésben felmerülő kérdések elemzése.

**Gardenschwartz, Lee and Rowe, Anita.** (1998) *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide* (Revised Edition). New York, et.al.: McGraw- Hill; Kiváló forrás, ahogy a könyv alcímében is szerepel: “teljes áttekintés és tervezési segédlet”. A könyv szerzői rendszeresen tartanak képzéseket a témában. Amennyiben a könyv felkeltette az érdeklődését, vegye fe a kapcsolatot Angelika Plett-tel (Email: [Plett@mitteconsult.com](mailto:Plett@mitteconsult.com)).

**Gardenschwartz, Lee and Rowe, Anita.** (1998). *Managing Diversity in Health Care*. San Francisco, California: Jossey-Bass; Az egészségügyi ágazat klasszikusa!

**Gentile, Mary C.** (ed) (1994) *Differences That Work: Organizational Excellence through Diversity*. Boston, MA: A Harvard Business Review Book  
Válogatás a Harvard Business Review 80-as és 90-es években megjelent cikkeiből. Egyes témákat alaposabban dolgoz fel. Az előszót R. Roosevelttel Thomas írta.

**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;  
A sokszínűség előmozdítása a vállalati kultúrában lépésről lépésre.

**Harvard Business Review on Managing Diversity (2001) Harvard Business School**

Press; Érdekes áttekintés a sokszínűség különböző szempontjairól.

**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.

Informatív olvasmány hasznos kérdőívvel a sokszínűség menedzsment eszközeiről.

**Loden, Marilyn** (1996). *Implementing Diversity*. New York, et.al.: McGraw-Hill  
Az írás őszintén és gyakorlatiasan tárja elénk, milyen hibák elkerülésére kell ügyelnünk. Gyakorlati szemléletű kézikönyv.

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

**O'Mara, Julie** (1994) *Diversity – Activities and Training Designs*, Amsterdam, et.al.: Pfeiffer & Company.

Hasznos gyűjtemény a képzések megvalósításához.

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

Képzési tervek és feladatok részletes leírása.

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

Kiváló cikk a sokszínűség menedzsment fejlődésének történetéről.

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

1991-es kiadvány a 80-as évek Amerikájának esélyegyenlőségi kihívásairól.

**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

Kiváló bevezetés a sokszínűség menedzsmentbe a zsiráf és az elefánt történetén keresztül.

**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.

Azoknak, akik tisztán szeretnék látni az esélyegyenlőség és a sokszínűség menedzsment korlátait az 1980-as évektől 2006-ig. Áttekintést nyújt a sokszínűség menedzsment problémáiról, pragmatikus megközelítéssel tárja elénk a sokszínűség menedzsment jövőjét.



### 3.2. Hasznos weboldalak

#### EURÓPAI BIZOTTSÁG

- Az Európai Bizottság Foglalkoztatási, Szociális és Esélyegyenlőségi Főigazgatóságának honlapja  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/fundamental\\_rights/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/index_en.htm)
- Az Európai Bizottság információs kampánya „A sokszínűségért. A diszkrimináció ellen.”:  
[www.stop-discrimination.info](http://www.stop-discrimination.info)  
Az Európai Bizottság esélyegyenlőségről és sokszínűségről szóló kiadványai:  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/fundamental\\_rights/public/pubst\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/public/pubst_en.htm)
- Tanulmány a vállalati sokszínűség értékelési szempontjainak meghatározásáról (2003. október):  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/fundamental\\_rights/pdf/arc/stud/cbfullrep\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/arc/stud/cbfullrep_en.pdf)
- Sokszínűség a munkahelyeken, jó gyakorlatok (2005. november):  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/fundamental\\_rights/pdf/pubst/stud/busicas\\_e\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubst/stud/busicas_e_en.pdf)
- Fiataloknak, illetve fiatalokról szóló weboldal  
[http://europa.eu/youth/news/index\\_3034\\_en.html](http://europa.eu/youth/news/index_3034_en.html)

#### PARTNERSZERVEZETEK

- European Association of Craft, Small and Medium Sized Enterprises (UEAPME)  
[www.ueapme.org](http://www.ueapme.org)
- Business Europe  
[www.busesseurope.eu](http://www.busesseurope.eu)
- European Trade Union Confederation  
[www.etuc.org](http://www.etuc.org)
- CEEP  
[www.ceep.org](http://www.ceep.org)

#### TOVÁBBI ÉRDEKES WEBOLDALAK

- E honlap fókuszában a fogyatékos személyekkel kapcsolatos párbeszéd áll  
<http://www.socialdialogue.net/en/index.jsp>
- Önkormányzatok Európában  
<http://www.lgib.gov.uk/index.html>
- Tanulmány az európai telekommunikációs vállalatok sokszínűség menedzsmentjéről  
<http://www.etno.eu/>
- Corporate Social Responsibility Network Europe  
[www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)
- Honlap a sokszínűség menedzsmentről, mint az EU Leonardo projektjének részéről  
[http://www.diversityatwork.net/EN/en\\_index.htm](http://www.diversityatwork.net/EN/en_index.htm)
- Érdekes honlap és hírlevél az európai sokszínűség menedzsmentről  
<http://www.idm-diversity.org>

**Ausztria:**

[www.diversityworks.at](http://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>

**Belgium:**

<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.diversito.be/nl/2007/03/tips_for_a_succesful_diversity.html)  
<http://www.acodden.org/info/index.cfm?a=32> (in der Schule, brauchbar???)

**Bulgária:**

<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.europeaninstitute.bg/page.php?category=101&id=200>

**Dánia:**

<http://www.interlink.dk/sw117.asp>  
[http://www.ipmacourse.com/course\\_c.html](http://www.ipmacourse.com/course_c.html)  
<http://www.bsr.org/Meta/About/index.cfm>  
<http://www.danishtechnology.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>

**Finnország:**

[http://www.dot-connect.com/services-Diversity\\_Management.html](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://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.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>

**Franciaország:**

<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.gm.com/company/gmability/workplace/400_diversity/460_partnerships/index.html)  
<http://www.syre.com/Englishpresentation.htm>

**Görögország:**

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

**Hollandia**

<http://www.kantharos.com>

**Írország:**

[http://www.diversity.ie/consult\\_train.asp](http://www.diversity.ie/consult_train.asp)  
<http://www.impactglobal.eu>  
<http://www.equality.ie/index.asp?locID=105&docID=691>

**Lengyelország:**

[http://tolerance.research.uj.edu.pl/?a=elem\\_list&group=9&lang=en](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.hfhrpol.waw.pl/en/index.html?http://www.hfhrpol.waw.pl/en/index_pliki/dysk.html)  
<http://www.humanrightshouse.org/dllvis5.asp?id=1596>

**Litvánia**

<http://www.lygybe.lt>

**Magyarország**

[http://www.ilo.org/public/english/employment/gems/eo/tu/cha\\_6.htm](http://www.ilo.org/public/english/employment/gems/eo/tu/cha_6.htm)  
[http://europeandcis.undp.org/?menu=p\\_publications](http://europeandcis.undp.org/?menu=p_publications)

**Nagy Britannia:**

[www.focus-consultancy.co.uk](http://www.focus-consultancy.co.uk)  
<http://diversitybulgaria.org/en/>  
<http://www.cipd.co.uk/subjects/dvsequl/general/divover.htm>

**Németország:**

<http://www.idm-diversity.org>  
[http://www.migration-boell.de/web/migration/46\\_937.asp](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>

**Portugália**

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

**Románia**

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

[http://www.see-educoop.net/education\\_in/pdf/ecit2001-oth-rmn-t05.pdf](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.crj.ro/antidiscriminare.php>

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

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

**Szlovénia**

<http://www.humus.si>

**Szlovákia**

<http://www.ark.sk>

**Spanyolország**

<http://www.iegd.org>

**Svédország:**

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

**Törökország:**

<http://www.ferhanalesi.com>

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

**SZAKFOLYÓIRATOK**

[www.interculturalpress.com](http://www.interculturalpress.com)

[www.diversityjournal.com](http://www.diversityjournal.com)

[www.diversityonline.com](http://www.diversityonline.com)

[www.hrpress-diversity.com](http://www.hrpress-diversity.com)

[www.diversityinc.com](http://www.diversityinc.com)