



2007 — Anul European al Egalității de Șanse pentru Toți



CPE
CENTRUL PARTENERIAT
PENTRU EGALITATE

Managementul diversității în organizații.

Beneficii pentru
angajați și companii.

Măsuri de
implementare

București, 2007

Această publicație a apărut în cadrul **proiectului**
„Discriminarea la locul de muncă. Managementul diversității în
organizațiile din România”,
realizat de **Centrul Parteneriat pentru Egalitate – CPE**,
împreună cu **Confederația Națională Sindicală Cartel Alfa**,
cu suport financiar de la **Agenția Națională pentru Egalitatea de**
Șanse între femei și bărbați – ANES,
ca acțiune în cadrul **Anului European al Egalității de Șanse pentru**
Toți - 2007.

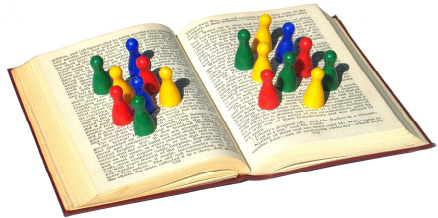
Autor:
Alina Chiriac

Design:
Ana-Maria Corlan

Imagini: www.sxc.hu

Centrul Parteneriat pentru Egalitate – www.cpe.ro

Cuprins



Introducere

De ce este nevoie de un management al diversității?

Despre managementul diversității

Ce înseamnă managementul diversității?

Premisele pe care se bazează managementul angajaților având caracteristici diferite (managementul diversității)

Condiții care sprijină o organizație să beneficieze de diversitatea angajaților săi

Diversitatea angajaților poate genera avantaj competitiv pentru organizațiile de business

Efecte negative ale gestionării inadecvate a diversității culturale a angajaților

Cum facem managementul diversității?

Programe de HR privind diversitatea angajaților

Exemple de programe care încurajează/ susțin diversitatea angajaților

Dezvoltarea abilităților managerilor de a gestiona diferențele dintre angajați și diversitatea culturală a acestora. Traininguri despre diversitate

Instrument de gestionare a diversității ce poate fi utilizat în traininguri privind diversitatea angajaților

Instrument de training pentru dezvoltarea abilităților de gestionare a situațiilor în care angajații au opinii diferite de cele personale

Instrument de evaluare a organizației din perspectiva managementului diversității

Instrument de identificare a acțiunilor de susținere a angajaților nou veniți în companie

Bibliografie



Introducere

De ce este nevoie de un management al diversității?

Comaniile operează pe o piață care le solicită să-și dezvolte un management al diversității angajaților.

Prognozele pentru următorii ani arată că forța de muncă va fi din ce în ce mai diversificată din perspectiva genului, etniei, vârstei etc. aceasta datorită în special măsurilor de integrare a persoanelor de etnie roma și a persoanelor cu dizabilități pe piața forței de muncă, datorită îmbătrânirii populației și a creșterii vârstei până la care o persoană va fi activă pe piața muncii, datorită măsurilor de diminuare a nivelului de segregare, din perspectiva de gen, a domeniilor de activitate și profesiilor.

Pe de altă parte, creșterea numărului de firme din România și scăderea numărului de angajați generează o „luptă” din ce în ce mai puternică între companii pentru a atrage și reține angajați competenți și potriviți pentru nevoile lor.

În acest context, **organizațiile trebuie să-și dezvolte politici care să le ajute să integreze această forță de muncă diversificată și să beneficieze de aceasta obținând performanță.** Are nevoie pentru

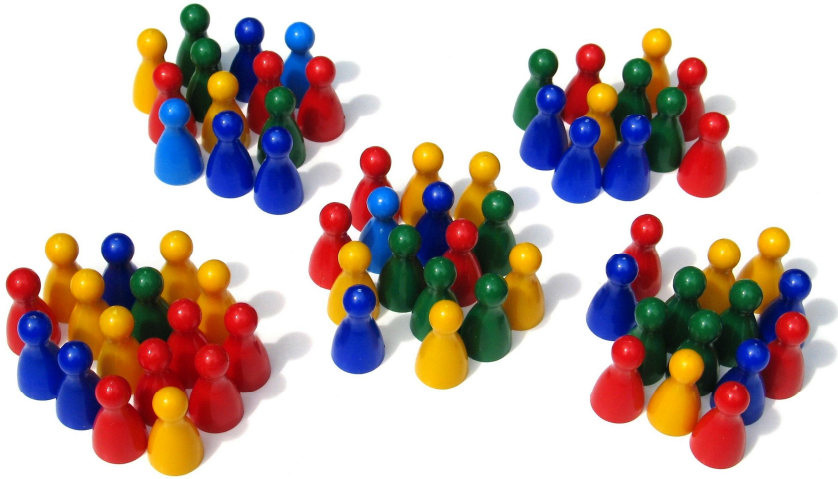
aceasta să învețe să gestioneze adecvat diversitatea angajaților. Acest proces de învățare se realizează în contextul în care organizațiile tind să atragă, să angajeze și să rețină tipuri similare de angajați. Această tendință perpetuată în timp de a respinge diversitatea determină acum organizațiile să dezvolte mecanisme specifice de a spori eterogenitatea angajaților săi.

Organizațiile care vor fi capabile să obțină și să rețină angajați având valori, atitudini și comportamente diferite vor fi capabile să realizeze avantaj competitiv și performanță.

Diversitatea trece dincolo de sporirea numărului de persoane având caracteristici diferite, aceasta fiind doar primul pas. Diversitatea la locul de muncă ar trebui înțeleasă ca perspective variate, modalități diferite de a lucra pe care le aduc membri aparținând unor grupuri diferite. Angajații sunt diferiți și ca urmare aduc perspective și cunoștințe diferite despre cum se realizează sarcinile de la locul de muncă. **Este diferit modul în care fiecare angajat construiește un proces, îndeplinește obiective, dezvoltă echipe de lucru, comunică, coordonează. Fiecare perspectivă diferită a angajaților este o oportunitate de a îmbunătăți strategia, procesele, procedurile organizației.**

Recunoscând faptul că angajații iau decizii și fac alegeri pe baza experiențelor lor anterioare, companiile pot să dezvolte modalități de a incorpora perspectivele diferite ale angajaților în redefinirea sarcinilor, a produselor, a strategiei, a practicilor de business. Procedând astfel companiile învață să gestioneze perspectivele variate ale angajaților, obținând beneficiile diversității.

Abilitățile de gestionare a situațiilor în care ceilalți au opinii diferite sau se comportă diferit ajută o persoană și în viața sa personală. Orice diferență care este contrară cu așteptarea sau dorințele sale reprezintă o situație de învățare și de restructurare a propriilor opinii. Flexibilitatea cognitivă – abilitatea de a accepta și găsi/ folosi perspective diferite, alternative asupra unui lucru este abilitatea cea mai sănătoasă, cu rolul protector cel mai ridicat pentru funcționarea socială și emoțională a unei persoane.



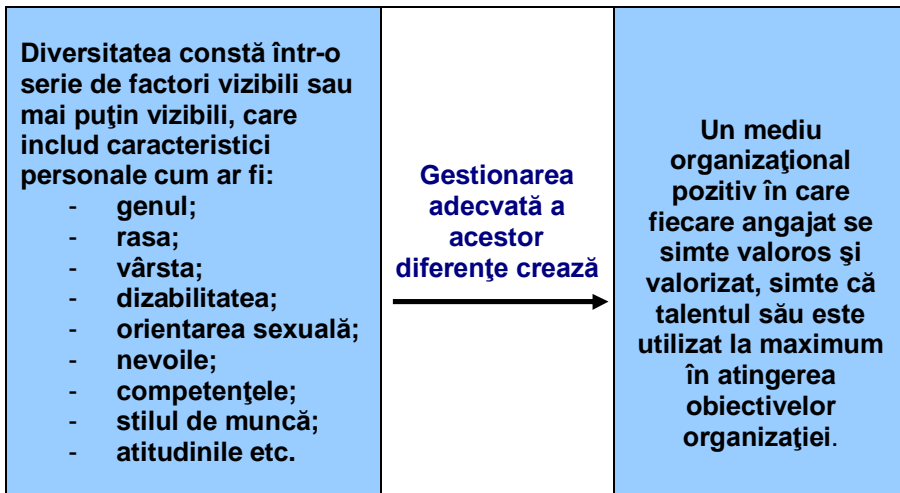
Despre managementul diversității

Ce înseamnă managementul diversității?

Managementul diversității promovează și încurajează nevoile și abilitățile individuale ale angajaților, și le transformă în valoare adăugată pentru organizație, la nivelul capitalului uman.

Managementul diversității începe să aibă un rol din ce în ce mai important în managementul angajaților, pentru că echipele diverse sunt mult mai creative decât cele omogene și contribuie în mod mult mai eficient la atingerea obiectivelor organizațiilor.

Managementul diversității arată cum pot fi sporite oportunitățile pe care fiecare angajat le are pentru a crește potențialul propriu și contribuția sa la performanța organizației. Această sporire de potențial are la baza premisa identificării abilităților specifice pe care un angajat le are, urmată de investiții realizate în maximizarea dezvoltării acestora.



Diversitatea se referă la toate aspectele în care angajații diferă unii de alții. Acestea includ o serie de caracteristici personale vizibile cum ar fi genul, vârsta, etnia și de asemenea, caracteristici personale mai puțin vizibile cum ar fi competențele, nevoile, stilul de muncă.

De cele mai multe ori, diferențele „vizibile” dintre angajați se asociază cu atitudini, valori, comportamente diferite ale acestora. Aceste atitudini, valori, comportamente interferează cu sarcinile de muncă și cu relațiile pe care fiecare persoană le dezvoltă la locul de muncă. Apare astfel o diversitate de opinii, comportamente, decizii pe care organizația trebuie să știe cum să le gestioneze în avantajul său.



Premisele pe care se bazează managementul angajaților având caracteristici diferite (managementul diversității)

1. Angajații așteaptă să fie tratați corect și echitabil de către angajatori și sunt mai puțin dispuși să accepte plată discriminatorie sau condiții precare de muncă;
2. Angajații au percepții, valori și credințe diferite, iar acestea influențează în mod decisiv deciziile și acțiunile realizate de angajați;
3. Angajații sunt diferiți și ca urmare pot fi motivați și stimulați să muncească în moduri diferite;
4. Gestionarea adecvată a diversității de opinii sau de comportamente ale angajaților este un element important al schimbării organizațiilor și al succesului în management;
5. Angajații simt nevoia de a fi consultați și ascultați de către manageri ori de câte ori se iau decizii care influențează direct munca lor;
6. Angajații vor ca resursele organizației și informațiile să fie distribuite în mod echitabil către toți angajații, iar performanța să fie criteriul care face diferența între angajații care primesc mai mult de cei care primesc mai puține resurse;



Condiții care sprijină o organizație să beneficieze de diversitatea angajaților săi

1. Managerii au nevoie să înțeleagă că o forță de muncă diversă generează perspective și modalități diferite de a lucra și să valorizeze varietatea de opinii ale angajaților;
 2. Managerii trebuie să recunoască oportunitățile de învățare și provocările pe care perspectivele diferite ale angajaților le aduc organizației;
3. Organizația (prin oamenii și politicile sale) trebuie să susțină și să stimuleze dezvoltarea personală a angajaților;
 4. Cultura organizației trebuie să încurajeze deschiderea, prin promovarea toleranței și a modalităților constructive de rezolvare a conflictelor care apar între angajați;
5. Organizația trebuie să facă astfel încât angajații săi să se simtă valorizați și apreciați, astfel încât aceștia să nu caute valorizarea prin adoptarea opiniilor general acceptate în organizație, a valorilor declarate, a celor mai frecvent susținute moduri de lucru, inhibând astfel inițiativa, ideile noi, creativitatea;
 6. Organizația trebuie să aibă o misiune bine articulată care să transmită angajaților ceea ce își dorește aceasta să obțină;
7. Acțiunile care susțin diversitatea angajaților trebuie să fie în acord cu obiectivele și măsurile celorlalte procese de HR ale organizației;

8. Pentru „a pune diversitatea angajaților în practică” sunt necesari parametri care măsoară diversitatea. Monitorizarea și evaluarea acestora arată progresul realizat de organizație în domeniul diversității;
9. În evaluarea performanței managerilor pot fi integrați o serie de indicatori privind gestionarea adecvată a diversității de opinii, comportamente ale angajaților, modul de acordare a feedback-ului la comportamente și atitudini diferite.



Diversitatea angajaților poate genera avantaj competitiv pentru organizațiile de business

Diversitatea angajaților aduce organizațiilor de business o serie de avantaje de tipul:

- Angajații, având caracteristici diferite, aduc perspective și informații diverse privind segmentul de piață al organizației, acest fapt poate spori vânzările și profitul;
 - Eterogenitatea echipelor de muncă promovează creativitatea în toate procesele din organizație; grupurile cu membri care au culturi diferite aduc idei și perspective noi asupra sarcinilor de muncă, fapt care conduce spre soluții creative;
- Organizațiile care sporesc diversitatea angajaților au costuri mai mici de training, costuri reduse asociate cu disputele legale, costuri mai mici pentru relocarea angajaților;
 - Companiile care au o bună reputație privind managementul diversității vor atrage candidați foarte valoroși;
- Angajați având culturi diferite pot genera soluții mai bune la diverse probleme ale organizației;
 - Diversitatea angajaților conduce către o standardizare mai redusă și către o mai mare flexibilitate a politicilor organizației;
- Mai multe studii care au analizat diversitatea privind genul top managerilor au observat că un număr mai mare de femei manager se asociază cu o performanță mai mare a organizației.

Efecte negative ale gestionării neadecvate a diversității culturale a angajaților



Diversitatea există, și tendința este ca ea să crească în companii. Gestionarea adecvată a diversității nu mai este doar un plus de valoare ci deja tinde să devină o necesitate. Iată câteva dintre riscurile *ignorării* diversității într-o organizație:

Efecte negative la nivel individual

Atitudinile privind munca și comportamentele de la locul de muncă ale unei persoane sunt influențate de măsura în care caracteristicile sale demografice (gen, vârstă, etnie) sunt similare cu cele ale grupului de muncă din care face parte. Neidentificarea cu grupul său de muncă poate conduce un angajat către părăsirea organizației, comunicare cu o frecvență scăzută, satisfacție în muncă scăzută.

Pe de altă parte, angajații care se identifică cu grupul de muncă pot să obțină o încredere în sine mai puternică.

Efecte negative la nivelul grupurilor/ echipelor de lucru

În grupurile de muncă eterogene pot apărea interacțiuni scăzute între membri, conflicte, absențe, intenția unor membri de a părăsi organizația.

Efecte negative la nivelul organizației

Diversitatea conduce către dezvoltarea de percepții stereotipe despre sine și despre alții, iar aceste percepții conduc la rândul lor către prejudecată și discriminare. Astfel, angajații minoritari din organizație se vor simți ca neapartenând organizației. Adesea aceștia au mai puține resurse, putere și statut decât membrii grupului majoritar. Ca urmare, angajații minoritari vor avea o satisfacție și o performanță scăzută.

În organizație se pot dezvolta mai multe grupuri, pe baza unor afinități personale. Dezvoltarea acestor grupuri generează o competiție neproductivă, în care angajații pierd din vedere obiectivele organizației și se concentrează mai degrabă pe agende personale. Astfel, performanța organizației scade pentru că angajații nu mai muncesc în interesul acesteia.



Cum facem managementul diversității?

Programe de HR privind diversitatea angajaților

Similare altor programe de HR, cele privind diversitatea pot fi implementate de organizații cu scopul de a dezvolta un mediu de muncă în care fiecare angajat să se simtă valorizat și să își folosească/ dezvolte potențialul.

Este important ca aceste inițiative să se dezvolte pornind de la obiectivele strategice ale organizației și să fie susținute de top management.

Astfel de politici pot atrage persoane pentru a lucra în organizație, acestea fiind interesate de politicile care reduc discriminarea și hărțuirea de la locul de muncă. Aceste programe iau în considerare nevoile diferite ale angajaților și încurajează flexibilitatea în modul de răspuns la aceste nevoi.

Rezultă astfel o forță de muncă mai motivată, cu un absenteism mai redus și cu o productivitate mai ridicată. Produsele și serviciile companiei sunt

mai bune ca urmare a faptului că talentul angajaților este utilizat în interesul companiei.

<p>Avantaje ale diversității:</p> <p>Produse și servicii mai inovative</p> <p>Imagine a organizației mai bună</p> <p>Mai mulți clienți</p> <p>O rată mai mare de profitabilitate a investițiilor</p>	<p>Efecte ale programelor privind diversitatea:</p> <p>Productivitate ridicată a muncii</p> <p>Reducerea absenteismului</p> <p>Motivație și implicare a angajaților</p> <p>Condiții de muncă mai bune</p> <p>Recrutarea unor candidați potriviți pentru nevoile organizației</p> <p>Participare echilibrată la decizii a diverselor grupuri de angajați din organizație</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



Exemple de programe care încurajează/ susțin diversitatea angajaților

<p>Politici privind oportunități egale:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acțiuni care sprijină angajații să-și dezvolte rețele de suport; - Persoane suport pentru angajații cu dizabilități; - Includerea în auditul intern al resurselor umane a indicatorilor privind: genul, nivelul de educație, vârsta, etnia angajaților; 	<p>Training și dezvoltare:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programe de mentorat pentru angajații din grupurile subreprezentate; - Workshopuri pentru manageri privind gestionarea diferențelor și a diversității culturale a angajaților; - Operaționalizarea și dezvoltarea unor „competențe” de tipul: empatie, auto-apreciere și reflecție, deschidere, atitudine flexibilă, stabilitate emoțională; - Identificarea unor stereotipuri care se regăsesc la angajați și la manageri și includerea în traininguri a unor activități de adresare a acestora; - Programe de training pentru manageri prin care să învețe să identifice nevoi diferite ale angajaților și modalități de a-i face pe angajați să se simtă valorizați; - Formarea managerilor pentru a gestiona adecvat situații în care un angajat are opinii diferite decât cele ale sale, privitoare la o sarcină sau o decizie;
<p>Recrutare, selecție și promovare a angajaților:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Training pentru recruteri privind selecția corectă; - Politică formală privind recrutarea de candidați din grupurile subreprezentate; - Program de mentorat pentru susținerea noilor angajați; - Eliminarea din deciziile de selecție a criteriilor privind vârsta; - Stabilirea unor criterii clare de promovare și comunicarea acestora către toți angajații interesați; 	<p>Viața profesională, viața de familie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reglementări privind programul flexibil de muncă; - Informații accesibile despre
<p>Programe pentru noii angajați – Prin care noii veniți în organizație încep să aprecieze valorile, abilitățile, comportamentele dezirabile și cunoștințele esențiale</p>	

<p>pentru îndeplinirea rolului lor din organizație și pentru participarea lor, ca membri ai organizației. Prin aceste programe angajații noi încep să înțeleagă regulile și normele nespuse ale organizației (programe de mentorat, programe de training pe post);</p>	<p>creșterea copiilor;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suport financiar pentru creșterea copiilor; - Obținerea de informații privind nevoi speciale ale angajaților;
<p>Evaluare:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Introducerea în evaluarea performanței managerilor de indicatori specifici privind oportunitățile egale acordate angajaților, privind gestionarea adecvată a nevoilor și a comportamentelor diferite ale angajaților; - Identificarea nevoilor angajaților (de apreciere, de recunoaștere, de control, de dezvoltare) și a măsurii în care managerii gestionează echipele de lucru ținând cont de aceste nevoi; - Analiza proceselor de resurse umane (recutare, evaluarea performanței, promovare) din perspectiva măsurii în care comportamentele și atitudinile diferite ale angajaților sunt respectate și integrate în decizii și acțiuni; - Stabilirea unor indicatori măsurabili de evaluare a performanței angajaților, includerea acestora în sistemul de salarizare și recompensare; - Alocarea sarcinilor și a proiectelor pe baze obiective și nu pe baza unor preferințe sau divergențe personale; 	<p>Politici privind maternitatea și parentalitatea</p> <hr/> <p>Salarizare – Salariile și celelalte beneficii acordate de către organizație să fie analizate din perspectiva plății egale pentru muncă de valoare egală.</p> <hr/> <p>Politică privind hărțuirea</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existența unei persoane care are responsabilitatea de a aplica o procedură, de a înregistra și de a soluționa situațiile de intimidare/hărțuire;

Pentru a fi implementate eficient, programele privind diversitatea au nevoie de:

- **Suport puternic din partea managementului de top;**
- **Un diagnostic privind cultura organizațională și climatul din organizație;**
- **Persoane din departamentul de HR care să aibă ca responsabilitate explicită managementul diversității;**
- **Acțiuni de cascadare a obiectivelor privind diversitatea în eforturi de educație și dezvoltare pentru toți membrii organizației.**



Dezvoltarea abilităților managerilor de a gestiona diferențele dintre angajați și diversitatea culturală a acestora. Traininguri despre diversitate

Pentru a spori capacitatea managerilor de a gestiona diversitatea angajaților, unele companii recurg la traininguri privind diversitatea. Acestea încep să se regăsească în ofertele de training ale companiilor mari de training și consultanță în HR.

Companiile nu știu la ce rezultate să se aștepte în urma trainingurilor, aceasta și pentru că experiențele de învățare sunt oferite în clase de curs și nu sunt urmate de transferul lor către munca de zi cu zi a managerilor. Foarte puțin timp și efort sunt investite în întărirea abilităților și a cunoștințelor învățate. Astfel, pentru a beneficia de o forță de muncă diversificată organizațiile trebuie să dezvolte și să întărească abilități managerilor săi, care să adreseze provocările diversității.

Diversitatea este o combinație de itemi caracterizați de diferențe și similarități. Chiar dacă componentele care alcătuiesc această combinație au caracteristicile lor unice, acestea au un factor comun care furnizează o bază pentru determinarea valorii pe care o poate aduce orice element diferit. Fiecare diferență poate fi valorizată sau nu în funcție de scopul combinației realizate.

Pornind de la aceste aspecte, ***managementul diversității este procesul de creare a unui mediu de muncă în care toți angajații își pot maximiza potențialul pentru a contribui astfel la obiectivul grupului sau al organizației în care sunt implicați.*** Dezvoltarea abilităților privind managementul diversității trebuie să fie unul din obiectivele departamentelor de HR din fiecare mare companie/ organizație. Aceasta și pentru că rigiditatea unor manageri de neacceptare a diferențelor de opinie și comportament ale angajaților este o barieră importantă în obținerea productivității și a profitului.

Managerii și angajații se întâlnesc cu provocări ale diversității în toate aspectele muncii lor și ca urmare au nevoie de un set de abilități pentru a adresa aceste diferențe.

Educația și trainingurile sunt componente importante care susțin dezvoltarea abilităților de a gestiona diversitatea de opinii și de comportamente.

Tipuri de traininguri:

1. Traininguri care urmăresc conștientizarea și informarea managerilor și a angajaților

Acestea sprijină managerii și angajații să-și recunoască propriile prejudecăți, atitudini, valori, mituri, diferențe individuale care-i conduc spre a vedea și a judeca acțiunile altora pe baza propriilor standarde. Trainingurile de conștientizare reprezintă o bază pentru aspecte mai complexe care vizează dezvoltarea de abilități.

Obiective ale trainingurilor	Follow-up
<ul style="list-style-type: none">▪ Creșterea nivelului de conștientizare privind barierele întâmpinate de angajații cu dizabilități, de etnie roma, a persoanelor vârstnice la angajare și promovare;▪ A învăța să muncească eficient împreună cu persoane din alte grupuri de angajați;▪ Stabilirea de scopuri și valori comune;▪ Crearea de avantaje din diferențele membrilor echipei;▪ Sporirea abilităților de a lucra cu tipuri diferite de persoane;▪ Înțelegerea aspectelor legale privind șansele egale și discriminarea;▪ Dezvoltarea de planuri de acțiune pentru integrarea noilor aspecte învățate în activitățile zilnice de muncă.	<ul style="list-style-type: none">▪ Programe de mentorat;▪ Identificarea de modalități pentru îndepărtarea barierelor existente în participarea deplină a femeilor, romilor, persoanelor cu dizabilități, a persoanelor vârstnice la activitățile organizației;

2. Traininguri de dezvoltare de abilități cognitive, sociale, emoționale

Acestea urmăresc schimbarea de comportamente și oferă angajaților instrumente care ar putea crește eficiența interacțiunilor personale.

Tematici ale unor astfel de traininguri:

- Înțelegerea unor diferențe de opinii, comportamente, valori (de ce și cum acționează în mod diferit membrii echipei de lucru);
- Comunicarea cu persoane având viziuni diferite;
- Abilități de facilitare (de a media neînțelegerile și de a negocia un punct comun de vedere);
- Flexibilitate/adaptabilitate (abilitatea de a modifica și de a reajusta propriile așteptări și perspective).

Astfel de traininguri urmăresc să dezvolte:

- Abilitatea de a recunoaște propriile presupuneri;
- Abilitatea de a evita stereotipurile și de a întemeia deciziile pe abilitățile și caracteristicile reale ale persoanelor care sunt subiect al acestor decizii;
- Împărtășirea de informații și resurse cu persoane diferite;
- Abilitatea de a dezvolta dialoguri constructive;
- Deschiderea față de schimbarea unor reguli vechi;
- Încurajarea angajaților de a crește profesional și de a participa la succesul organizației.

Tematicile de training privind gestionarea diversității angajaților pot fi incluse în alte tipuri de traininguri cum ar fi:

- **Dezvoltarea relațiilor interpersonale;**
- **Management;**
- **Comunicare;**
- **Dezvoltarea de echipe;**
- **Management de proiect.**

Instrument de gestionare a diversității ce poate fi utilizat în traininguri privind diversitatea angajaților

Descrierea aspectelor sau a situațiilor de muncă

PASUL 1: RECUNOAȘTE PERSPECTIVELE DIFERITE ALE COLEGILOR?

Cine este în grup?

Care sunt perspectivele diferite ale acestora asupra problemei sau situației care face obiectul analizei?

PASUL 2: ESTIMEAZĂ TENSIUNILE?

Care sunt cauzele tensiunii?

Ce sentimente, trăiri au persoanele implicate?

PASUL 3: IDENTIFICĂ SOLICITĂRILE/CERINȚELE?

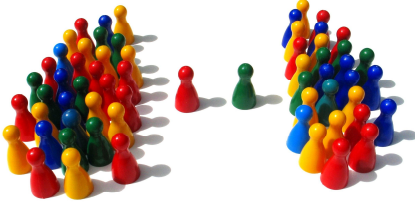
Care sunt obiectivele sau scopurile?

De ce este nevoie pentru a îndeplini scopurile?

PASUL 4: PROPUNE ALTE ACȚIUNI:

Ce acțiuni pot oferi rezultate mai bune?

Care ar putea fi rezultatele acestor acțiuni?



Instrument de training
pentru dezvoltarea
abilităților de gestionare
a situațiilor în care
angajații au opinii
diferite de cele
personale

Pași:

1. Participanții la training identifică probleme reale de la locul de muncă. Acestea pot fi aspecte individuale sau probleme pe care întreg grupul dorește să le adreseze;
2. Participanții discută despre presupunerile/ ipotezele proprii privind aceste probleme și încearcă să dezvolte o înțelegere comună asupra fiecărei probleme aduse în discuție;
3. Participanții caută soluții la problemele prezentate de colegi;
4. Fiecare participant identifică modalități de a aplica sugestiile colegilor și încearcă aceste soluții între două sesiuni de training;
5. Rezultatele obținute de fiecare participant sunt prezentate la sesiunea următoare;
6. Participanții se ajută între ei pentru a reflecta asupra acțiunilor și pentru a identifica acțiuni viitoare de urmat.



Instrument de evaluare a organizației din perspectiva managementului diversității

Întrebări-cheie:

Organizația are o politică privind diversitatea?

Există o declarație scrisă privind consecințele încălcării politicii privind diversitatea?

Rata celor care părăsesc organizația este calculată pentru grupurile minoritare?

Membri ai grupurilor minoritare care sunt candidați potențiali pentru poziții de management sunt identificați și ținuți ținuți pentru promovare?

Există un sistem de monitorizare a reprezentării femeilor sau a altor grupuri minoritare în pozițiile de management?

Există în organizație o persoană cu expertiză în managementul diversității?

Membrii grupurilor minoritare sunt în mod special ținuți ținuți pentru a primi training?

Există un program de mentorat pentru femeile manager?

Managerii sunt formați privind responsabilități în gestionarea diversității angajaților?

Nevoile angajaților sunt importante pentru manageri și pentru organizație?

Sunt criteriile de promovare comunicate clar către toți angajații?

Instrument de identificare a acțiunilor de susținere a angajaților nou veniți în companie



Întrebări-cheie:

Noii angajați sunt implicați în activități comune de training privind postul pe care îl vor îndeplini?

Noii angajați sunt susținuți pentru a înțelege cerințele postului lor?

Organizația oferă tuturor noilor angajați aceleași experiențe de învățare?

Noii veniți nu îndeplinesc responsabilitățile postului lor decât atunci când sunt familiarizați cu procedurile departamentului și metodele de muncă?

Cele mai multe dintre informațiile necesare sunt obținute de noii angajați de la colegi și nu pe baza de încercare-eroare?

Angajații noi sunt făcuți să simtă că abilitățile și competențele lor sunt foarte importante pentru organizație?

Aproape toți angajații mai vechi din organizație susțin noii veniți?

Angajații cu experiență din organizație au ca responsabilitate importantă formarea și susținerea noilor angajați?

Angajații noi obțin o înțelegere clară a rolului lor prin observarea colegilor seniori?

Noii angajați pot preciza traseul de carieră al lor din organizație prin observarea experiențelor altor colegi?

Bibliografie



Cultural Diversity in the Workplace. ISSUES AND STRATEGIES, George Henderson, 1994

Diversity in the workforce: A literature review, Rose Mary Wentling, Nilda Palma-Rivas, University of Illinois at Urbana-Champaign

Diversity practices. Learning responses for modern organizations, R. Allen, G. Dawson, K. Wheatley and C. S. White

Getting on with diversity: ten tips, Cristel van de Ven and Sjiera de Vries

Human Resource Strategies to Manage Workforce Diversity Examining 'The Business Case', Ellen Ernst Kossek, Sharon A. Lobel, Jennifer Brown

Cultural Diversity's Impact on Firm Performance: The Moderating Influence of Diversity Initiatives and Socialization Tactics, Amy McMillan- Capehart

Diversity at Work: Using Action Learning to Develop Diversity Management Capability, Margaret Elizabeth Holmes

Managing Diversity-The Courage to Lead, Elsie Y. Cross

Managing diversity. Measuring success, Chartered Institute of Personnel and Development

MANAGING DIVERSITY: PEOPLE MAKE THE DIFFERENCE AT WORK – BUT EVERYONE IS DIFFERENT, Chartered Institute of Personnel and Development