



Moduł 2 (Część 1)

Umiejętności przywódcze sprzyjające włączeniu społecznemu

Część 1: Przygotuj się na prawdziwą integracyjną zmianę dzięki przywództwu najwyższego szczebla



[www. projectdare.eu](http://www.projectdare.eu)

This resource is licensed under CC BY 4.0



This project has been funded with support from the European Commission. This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use, which may be made of the information contained therein 2022-2-IE01-KA220-VET-000099060

This resource is licensed under CC BY 4.0





Odkryj ścieżkę kształcenia modułów DARE:

Skorzystaj z naszych bloków edukacyjnych zaprojektowanych, aby pomóc MŚP w budowaniu różnorodnych, sprawiedliwych i integracyjnych miejsc pracy. Uwolnij moc DEI, aby napędzać zrównoważony sukces swojej firmy. Nasze praktyczne i interaktywne moduły dostarczają rzeczywistych spostrzeżeń i studiów przypadków z perspektywy europejskiej - dołącz do nas w tworzeniu miejsc pracy i społeczności, w których każdy może się rozwijać!

MODUŁ 1

Wprowadzenie: Różnorodność ożywiająca europejskie przedsiębiorstwa

Kluczowe cechy: Przegląd i definicje D&I w MŚP. 12 wymiarów różnorodności. Nauka kluczowych kompetencji w zakresie dostarczania uzasadnień biznesowych.

Część 1: Dlaczego D&I ma znaczenie dla MŚP.

Część 2: Budowanie kompetencji D&I dla MŚP.



MODUŁ 2

Umiejętności przywódcze włączające

Kluczowe cechy: Rozwijanie umiejętności przywódczych sprzyjających włączeniu społecznemu (np. świadomość i łagodzenie uprzedzeń). Wykorzystaj siłę neuro różnorodności. Mierzenie wpływu i budowanie odporności.

Część 1: Przygotowanie do inkluzywnych zmian poprzez przywództwo.

Część 2: Odblokuj inkluzywne przywództwo i neuro różnorodność.

Część 3: Mierzenie wpływu przywództwa i budowanie odporności.

Jesteś tutaj!

MODUŁ 6

Zaangażowanie społeczne dla MŚP

Kluczowe cechy: Poznanie sześciu podstawowych zasad angażowania społeczności. Zrozumienie czterech warstw kontekstu społeczności i przygotowanie skutecznych ram zaangażowania i planu działania.

Część 1: Podstawy włączającego zaangażowania społeczności.

Część 2: Zrozum i zaangażuj swoją społeczność.

Część 3: Zapewnienie inkluzywnego zaangażowania poprzez wspólną wartość.

Część 4: Przygotowanie skutecznych ram zaangażowania społeczności.

Część 5: Stworzenie ram zaangażowania społeczności i planu działania



MODUŁ 5

Marketing integracyjny dla MŚP

Kluczowe cechy: Włączenie inkluzywności do branding. Zrozumienie potrzeb różnorodnych odbiorców. Twórz strategiczne, integracyjne kampanie marketingowe.

Część 1: Siła marketingu integracyjnego dla marek MŚP.

Część 2: Zrozum swoich klientów i pokonaj bariery marketingowe.

Część 3: Tworzenie inkluzywnych kampanii marketingowych.

MODUŁ 3

Zarządzanie talentami dla MŚP

Kluczowe cechy: Integracyjna reklama, rekrutacja i utrzymanie pracowników. Zarządzanie wydajnością i planowanie sukcesji przywództwa.

Część 1: Przyciąganie, rozwijanie i zatrzymywanie różnorodnych talentów.

Część 2: Tworzenie integracyjnych opisów stanowisk i ogłoszeń.

Część 3: Integracyjne strategie selekcji, rozmów kwalifikacyjnych i ofertowania.

Część 4: Rozwój i zatrzymywanie talentów pracowników.

Część 5: Zarządzanie wydajnością i informację zwrotną.

Część 6: Planowanie sukcesji i rozwój liderów.



MODUŁ 4

Budowanie kultury integracyjnej w MŚP

Kluczowe cechy: Budowanie kultury firmy sprzyjającej włączeniu społecznemu. Zaprojektowanie i przeprowadzenie strategicznego audytu zmian kulturowych, przegląd polityk i praktyk oraz wzmocnienie pozycji zespołów poprzez nagrody i uznanie.

Część 1: Zrozumienie i budowanie integracyjnej kultury firmy.

Część 2: Opracowanie i przeprowadzenie strategicznego audytu zmian kulturowych.

Część 3: Zarządzanie wsparciem w tworzeniu przyjaznego miejsca pracy.

Część 4: Od polityki do praktyki: Kulturowanie kultury integracji.

Część 5: Wzmocnienie pozycji zespołów dzięki współpracy DEI, ERG i uznaniu



Wprowadzenie do DARE do Modułu 2

Te pięć kluczowych sekcji pokazuje liderom, w jaki sposób mogą włączyć D&I do swoich praktyk zarządzania.

SEKCJA 1 podkreśla rolę najwyższego kierownictwa w tworzeniu przewagi konkurencyjnej poprzez D&I. Skorzystaj z oceny DARE, aby poinformować o swojej strategii D&I.

SEKCJA 2 koncentruje się na tworzeniu proaktywnej, ukierunkowanej na cel strategii D&I poprzez wyznaczanie mierzalnych celów i zapewnianie akceptacji w całej firmie.

SEKCJA 3 wyposaża liderów w umiejętności budowania inkluzywnych zespołów poprzez zarządzanie uprzedzeniami i uwzględnianie neuroróżnorodności w celu osiągnięcia sukcesu zespołu.

SEKCJA 4 uczy, jak mierzyć wpływ przywództwa na D&I przy użyciu ram SMART i opracowywać strategie zarządzania kryzysowego.

SEKCJA 5 ponownie analizuje pomiar wpływu przywództwa na D&I i zapewnia rozwiązania w zakresie zarządzania kryzysowego w celu budowania odporności MŚP poprzez przywództwo włączające

Jesteś tutaj!

Sekcja 1

Umiejętności przywódcze włączające

Przygotuj się na prawdziwą integracyjną zmianę dzięki przywództwu najwyższego szczebla
(Moduł 1: Część 1)

Sekcja 2

Opracowanie ukierunkowanej na cel strategii D&I o dużym wpływie
(Moduł 1: Część 1)

Sekcja 3

Odblokuj swoje inkluzywne przywództwo i wykorzystaj moc neuroróżnorodności.
(Moduł 1: Część 2)

Sekcja 4

Pomiar wpływu przywództwa na D&I
(Moduł 1: Część 3)

Sekcja 5

Zarządzanie kryzysowe i strategie odpornościowe D&I
(Moduł 1: Część 3)

Część 1

Część 2

Część 3

M2: Część 1 Sekcja 1

SEKCJA 1 bada transformacyjną rolę, jaką odgrywa przywództwo najwyższego szczebla w napędzaniu znaczących zmian w zakresie różnorodności i integracji (D&I) w MŚP. Dowiesz się, w jaki sposób D&I nie tylko tworzy kulturę integracji, ale także zapewnia przewagę konkurencyjną, napędzając Twoją firmę w kierunku większej innowacyjności i sukcesu. Poznasz głęboki wpływ D&I na wszystkich poziomach Twojej firmy i dowiesz się, dlaczego zaangażowanie liderów jest niezbędne do stworzenia trwałej zmiany. Będziesz miał okazję ocenić, w jakim stopniu Twoje MŚP jest obecnie inkluzywne, wypełniając ocenę DARE, która dostarczy cennych spostrzeżeń, które pomogą Ci kierować strategią D&I. Dzięki temu modułowi będziesz mógł poprowadzić swoją firmę w kierunku inkluzywności.

Spis treści do sekcji 1

01

Przygotuj się na prawdziwą integracyjną zmianę dzięki przywództwu najwyższego szczebla

Jak D&I nagradza i zapewnia przewagę konkurencyjną MŚP

Wpływ D&I na wszystkich poziomach i dlaczego przywództwo jest warunkiem wstępnym

Oceń, w jakim stopniu jesteś obecnie włączający, wypełniając test DARE

M2: Część 1 Sekcja 2

SEKCJA 2 poprowadzi Cię przez proces tworzenia ukierunkowanej na cel strategii różnorodności i integracji (D&I), która zmieni Twoje podejście z reaktywnego na proaktywne i strategiczne. Zaczнеш od oceny obecnego krajobrazu D&I, przeglądu istniejących polityk i praktyk w celu zidentyfikowania obszarów wymagających poprawy. Następnie nauczysz się wyznaczać konkretne, wymierne cele i zadania D&I, które są zgodne z celami biznesowymi, zapewniając, że Twoja strategia napędza znaczące zmiany. Na koniec skoncentrujemy się na tym, jak skutecznie komunikować i wdrażać strategię, aby zapewnić akceptację w całej firmie, zapewniając, że każdy poziom firmy jest zaangażowany w podróż D&I.

02

Spis treści do sekcji 2

Opracowanie ukierunkowanej na cel strategii D&I o dużym wpływie

Opracuj strategię D&I ukierunkowaną na cel, aby przejść od bycia reaktywnym do strategicznym

Oceń swoją obecną sytuację poprzez przegląd aktualnych praktyk w zakresie badań i innowacji, aktualnych polityk.

Wyznaczanie konkretnych celów i zadań w zakresie badań i innowacji zgodnych z celami biznesowymi

Skutecznie komunikuj i wdrażaj swoją strategię D&I, aby uzyskać poparcie całej firmy

Przykład: MŚP we Włoszech: Jak opracowały swoją strategię D&I.

Przykład: MŚP w Finlandii: Jak opracowały swoją strategię D&I.

Cele edukacyjne

Po zakończeniu tego modułu uczestnicy będą w stanie

- Zrozumieć rolę i potrzebę przywództwa najwyższego szczebla, aby napędzać rzeczywiste zmiany i tworzyć miejsca pracy sprzyjające włączeniu społecznemu.
- Rozpoznać przewagę konkurencyjną różnorodności i integracji dla MŚP.
- Zidentyfikować kluczowe zachowania przywódcze, które nadają ton inkluzywnemu miejscu pracy.
- Określenie jasnych, mierzalnych celów w zakresie różnorodności i integracji, dostosowanych do celów biznesowych.
- Opracowanie strategicznej mapy drogowej w celu wdrożenia zrównoważonej strategii D&I.
- Przejście od podejścia reaktywnego do proaktywnego we wdrażaniu D&I w operacjach MŚP.

M2: Część 1 Sekcja 1

SEKCJA 1 bada transformacyjną rolę, jaką odgrywa przywództwo najwyższego szczebla w napędzaniu znaczących zmian w zakresie różnorodności i integracji (D&I) w MŚP. Dowiesz się, w jaki sposób D&I nie tylko tworzy kulturę integracji, ale także zapewnia przewagę konkurencyjną, napędzając Twoją firmę w kierunku większej innowacyjności i sukcesu. Poznasz głęboki wpływ D&I na wszystkich poziomach Twojej firmy i dowiesz się, dlaczego zaangażowanie liderów jest niezbędne do stworzenia trwałej zmiany. Będziesz miał okazję ocenić, w jakim stopniu Twoje MŚP jest obecnie inkluzywne, wypełniając ocenę DARE, która dostarczy cennych spostrzeżeń, które pomogą Ci kierować strategią D&I. Dzięki temu modułowi będziesz mógł poprowadzić swoją firmę w kierunku inkluzywności.

01

Spis treści do sekcji 1

Przygotuj się na prawdziwą integracyjną zmianę dzięki przywództwu najwyższego szczebla

Jak D&I nagradza i zapewnia przewagę konkurencyjną MŚP

Wpływ D&I na wszystkich poziomach i dlaczego przywództwo jest warunkiem wstępnym

Oceń, w jakim stopniu jesteś obecnie włączający, wypełniając test DARE

Kluczowe punkty, zanim zaczniemy!

- **Zdefiniuj D&I** Różnorodność odnosi się do obecności różnic w danym otoczeniu, w tym rasy, płci, wieku, niepełnosprawności, orientacji seksualnej i pochodzenia kulturowego. Integracja zapewnia, że te różnorodne grupy czują się mile widziane, szanowane i doceniane.
- **Dlaczego D&I ma znaczenie** Badania pokazują, że zróżnicowane i integracyjne miejsca pracy są bardziej innowacyjne, produktywne i mają wyższą satysfakcję pracowników. W przypadku MŚP, D&I może prowadzić do lepszego podejmowania decyzji, szerszego zasięgu klientów i lepszej reputacji firmy.
- **Krytyczna rola przywództwa** Skuteczne D&I musi być napędzane od góry. Liderzy i menedżerowie nadają ton kulturze firmy i są odpowiedzialni za osadzenie D&I w każdym aspekcie działalności. Dzięki liderom D&I staje się podstawową wartością w firmie. Liderzy zasadniczo napędzają zmiany, menedżerowie mobilizują zasoby, przydzielają budżety i wspierają politykę, która napędza D&I. Wywierają również wpływ na swoje zespoły i inspirują je do przyjmowania i praktykowania zasad D&I.

66

**Różnorodność oznacza po prostu odmienność.
Różnorodność dotyczy różnic, widocznych i
niewidocznych.**

Inkluzja to różnorodność w działaniu Integracja tworzy środowisko, w którym ludzie są doceniani, czują się doceniani i są w stanie osiągnąć i wnieść swój pełny potencjał. Integracyjne środowisko poprawia interakcje z pracownikami, klientami i naszymi społecznościami



D&I zapewnia firmom przewagę konkurencyjną

Ludzie

- ❖ 82% globalnych liderów HR uważa, że „wojna o talenty” będzie kluczową kwestią biznesową w ciągu najbliższych 10 lat.
- ❖ 75% pracowników, którzy doświadczyli niesprawiedliwości, nie poleci ani nie zarekomenduje firmy.
- ❖ 67% osób LGBT uważa, że ważne jest, aby pracować dla firmy, która prowadzi politykę równości i różnorodności.
- ❖ 86% millenialsów w Irlandii bada kulturę firmy 72% kobiet twierdzi, że różnorodność jest ważna przy ocenie ofert pracy

Korzyści

- ❖ +53% zwrotu z kapitału własnego - Fortune 500 (zróżnicowane zarządy)
- ❖ 45% wzrost udziału w rynku
- ❖ 80% poprawa wyników biznesowych
- ❖ +15% zwrotów finansowych
- ❖ 50% wzrost współpracy zespołowej, kreatywności i umiejętności rozwiązywania problemów
- ❖ 20% wzrost retencji pracowników

Źródło [Bord Bia Ireland](#)



D&I zapewnia firmom przewagę konkurencyjną

Bardziej zróżnicowane grupy są zazwyczaj bardziej innowacyjne, kreatywne, pracowite i lepiej radzą sobie z rozwiązywaniem problemów

Okazało się, że spółki, w których zarządach zasiadają kobiety, osiągają lepsze wyniki niż te, w których zarządach nie ma kobiet.

Firmy zróżnicowane pod względem płci mają o 15% większe szanse na osiągnięcie lepszych wyników niż konkurencja

Głębsze zrozumienie rynku konsumenckiego, np. w Europie kobiety kierują 80% wydatków konsumenckich.

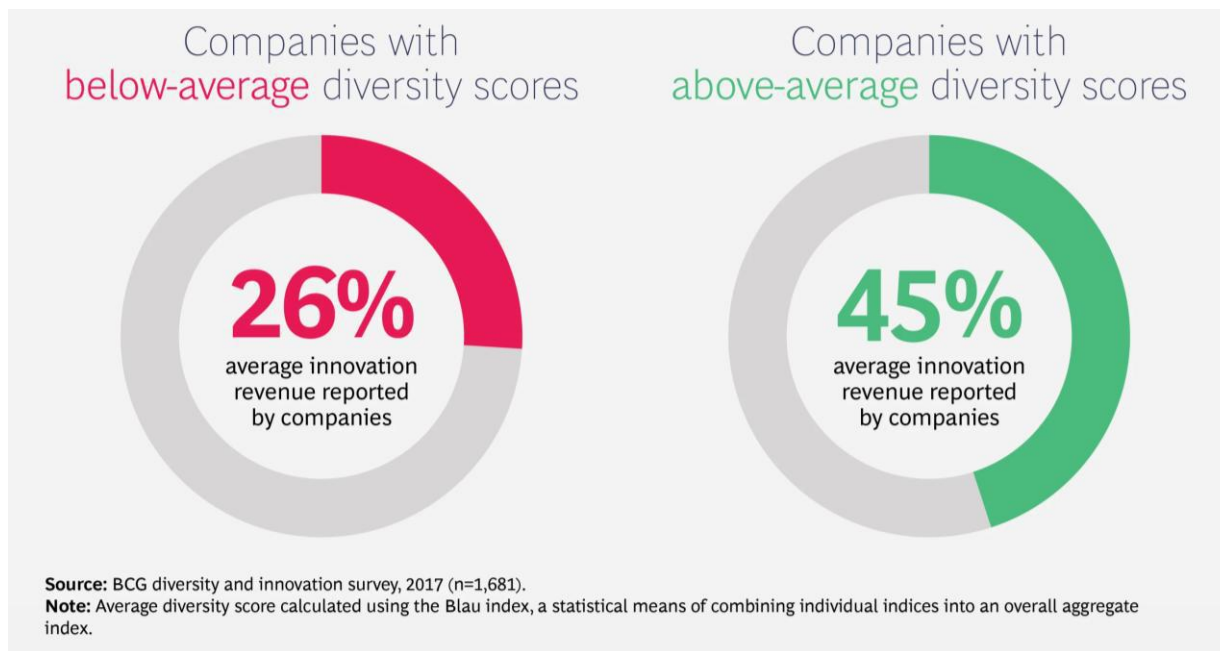
Pula talentów kurczy się. Każda firma konkuruje o te same talenty

Firmy zróżnicowane etnicznie mają o 35% większe szanse na osiągnięcie lepszych wyników niż konkurencja.

Źródło: Harvard Business Review

D&I zapewnia firmom przewagę konkurencyjną

Rys. 1 Firmy z bardziej zróżnicowanymi zespołami kierowniczymi odnotowują wyższe przychody z innowacji



Rys. 2 Zmiany na stanowiskach kierowniczych mogą prowadzić do procentowego wzrostu przychodów z innowacji



Potrzeba integracyjnego przywództwa w MŚP



Jednym z najbardziej niepokojących wyników badania CIPD 2023 było to, że tylko „30% pracodawców twierdzi, że liderzy w ich firmie są całkowicie zaangażowani w posiadanie zróżnicowanej siły roboczej”. Podobnie, tylko „36% stwierdziło, że liderzy wyższego szczebla są całkowicie zaangażowani w tworzenie integracyjnego miejsca pracy”.

„Liderzy i menedżerowie nie mogą nie doceniać znaczenia integracji i różnorodności wśród pracowników, wysoki poziom ich przyjęcia wiąże się nie tylko z większą produktywnością i wydajnością, ale także z innowacyjnością, przyciąganiem talentów, zatrzymywaniem pracowników i ogólnym dobrostanem pracowników”.

Źródło [CIPD Report Inclusion at Work 2023](#)

MŚP twierdzą, że istnieje „potrzeba inkluzywnego przywództwa

Menedżerowie powinni mieć możliwość rozwoju i innowacji poprzez projektowanie stanowisk pracy i szkolenia w zakresie podstawowych umiejętności zarządzania ludźmi, aby spełnić swoją kluczową rolę w tworzeniu integracyjnych miejsc pracy.

Menedżerowie powinni mieć możliwość rozwoju i innowacji poprzez projektowanie stanowisk pracy i szkolenia w zakresie podstawowych umiejętności zarządzania ludźmi, aby mogli odgrywać kluczową rolę w tworzeniu integracyjnych miejsc pracy.

Kluczowa rola lidera w tworzeniu integracyjnego i zróżnicowanego miejsca pracy ma fundamentalne znaczenie dla postępu w tym obszarze. Menedżerowie mają kluczowy wpływ na doświadczenia pracowników w pracy. Stosują oni praktyki zarządzania ludźmi, projektują miejsca pracy, przydzielają zadania i mają znaczący wpływ na decyzje dotyczące zatrudniania i awansów. Menedżerowie są głównym, formalnym punktem kontaktowym pracowników w firmie, a ich zachowanie i styl zarządzania kształtują klimat zespołu. Badania pokazują, że przed nami jeszcze długa droga

Zaledwie 23% pracodawców twierdzi, że szkoli menedżerów w zakresie sprawiedliwego i integracyjnego zarządzania ludźmi, a 87% twierdzi, że jest to skuteczne w tworzeniu bardziej integracyjnego i zróżnicowanego miejsca pracy. 72% decydentów wyższego szczebla zdecydowało się, że menedżerowie szybko, poważnie i dyskretnie zajmują się wszelkimi kwestiami związanymi z dyskryminacją, mobbingiem lub molestowaniem. 60% firm stwierdziło, że menedżerowie posiadają umiejętności zarządzania ludźmi z empatią, sprawiedliwością i współczuciem. 51% respondentów stwierdziło, że menedżerowie są pewni, że są w stanie poprawić jakość relacji międzyludzkich w swoich zespołach, co wskazuje na potrzebę inwestowania w badania i rozwój.

Source [Inclusion at Work 2022](#)

Potrzeba integracyjnego przywództwa

78% liderów rozumie, w jaki sposób integracyjne miejsce pracy i zróżnicowani pracownicy mogą przynieść korzyści ich firmie.

21% pracowników stwierdziło, że liderzy nie są bardzo zaangażowani lub w ogóle nie są zaangażowani w tworzenie zróżnicowanej siły roboczej, a 17% nie jest zaangażowanych w tworzenie integracyjnego miejsca pracy.

21% pracodawców zgodziło się, że liderzy wyższego szczebla tylko deklarują zaangażowanie i różnorodność w swojej firmie, a 46% stwierdziło, że tego nie robią.

23% decydentów wyższego szczebla zgodziło się ze stwierdzeniem, że liderzy wyższego szczebla niesłusznie uważają, że mają już inkluzywną i zróżnicowaną firmę.

23% zgodziło się ze stwierdzeniem, że liderzy wyższego szczebla czują się niekomfortowo rozmawiając o integracji i różnorodności.

29% firm podjęło konkretne działania w zakresie integracji i różnorodności w ramach oceny wyników liderów wyższego szczebla.



Źródło [CIPD Inclusion at Work](#)

Potrzeba integracyjnego przywództwa

51% pracodawców uważa, że menedżerowie, ogólnie rzecz biorąc, czują się pewnie, aby poprawić integrację i różnorodność w swoim zespole.

60% pracodawców twierdzi, że menedżerowie posiadają „miękkie” umiejętności zarządzania ludźmi, które pozwalają im zarządzać ludźmi jako jednostkami z empatią, sprawiedliwością i współczuciem.

28% firm twierdzi, że menedżerowie nie dysponują czasem i zasobami, które umożliwiłyby im stworzenie inkluzywnego i zróżnicowanego zespołu.

46% firm twierdzi, że kwestie związane z integracją i różnorodnością schodzą na dalszy plan wobec imperatywów operacyjnych (na przykład, gdy menedżerowie pilnie zatrudniają pracowników).

Zapewnienie zdolności i pewności siebie liderów w tym obszarze jest szczególnie ważne, ponieważ pracownicy będą traktować ich jako wzór do naśladowania. Muszą oni dawać przykład inkluzywnego zachowania, a także zapewniać, że inkluzja jest kluczowym elementem strategii i decyzji biznesowych na wysokim szczeblu. Muszą być wewnętrznymi i zewnętrznymi orędownikami integracji i różnorodności!



Źródło [CIPD Inclusion at Work](#)

Brak różnorodności dla pracujących kobiet w Irlandii

51 %

Wśród irlandzkiej
populacji pracującej są
kobiety

10 %

Spośród 51% 10%
zasiada w zarządach
irlandzkich spółek

26 %

irlandzkich
przedstawicieli
politycznych. Miejsce
25 z 27 w UE pod
względem
różnorodności.

11

Kobiety na
stanowiskach CEO w
rankingu Irish Times
Top 1000 Companies

14.6 %

Różnica w
wynagrodzeniach
kobiet i mężczyzn
wykonujących tę samą
pracę

36 %

W irlandzkich zarządach
państwowych zasiadają
kobiety

Źródło Bord Bia Ireland

Skuteczne D&I musi być napędzane z góry. Liderzy i menedżerowie nadają ton kulturze firmy i są odpowiedzialni za osadzenie D&I w każdym aspekcie działalności.

Dlaczego to musi przyjść z góry?

- ❖ Liderzy wpływają na kulturę firmy, nadając jej ton i sposób działania. Jeśli liderzy traktują D&I priorytetowo, staje się to podstawową wartością w całej firmie.
- ❖ Liderzy muszą dawać przykład i stanowić model inkluzywnego zachowania, demonstrując zaangażowanie w D&I poprzez swoje działania i decyzje.
- ❖ Liderzy muszą napędzać zmiany D&I, umożliwiając je poprzez mobilizowanie zasobów, przydzielanie budżetów oraz opracowywanie i wspieranie polityk, które napędzają D&I. Muszą oni również wpływać na swoich menedżerów i zespoły oraz inspirować ich do przyjmowania i praktykowania zasad D&I oraz umożliwiać im to.
- ❖ Liderzy muszą być odpowiedzialni i transparentni, zapewniając, że cele D&I nie są tylko aspiracjami, ale są poparte wymiernymi działaniami, zasobami i wynikami

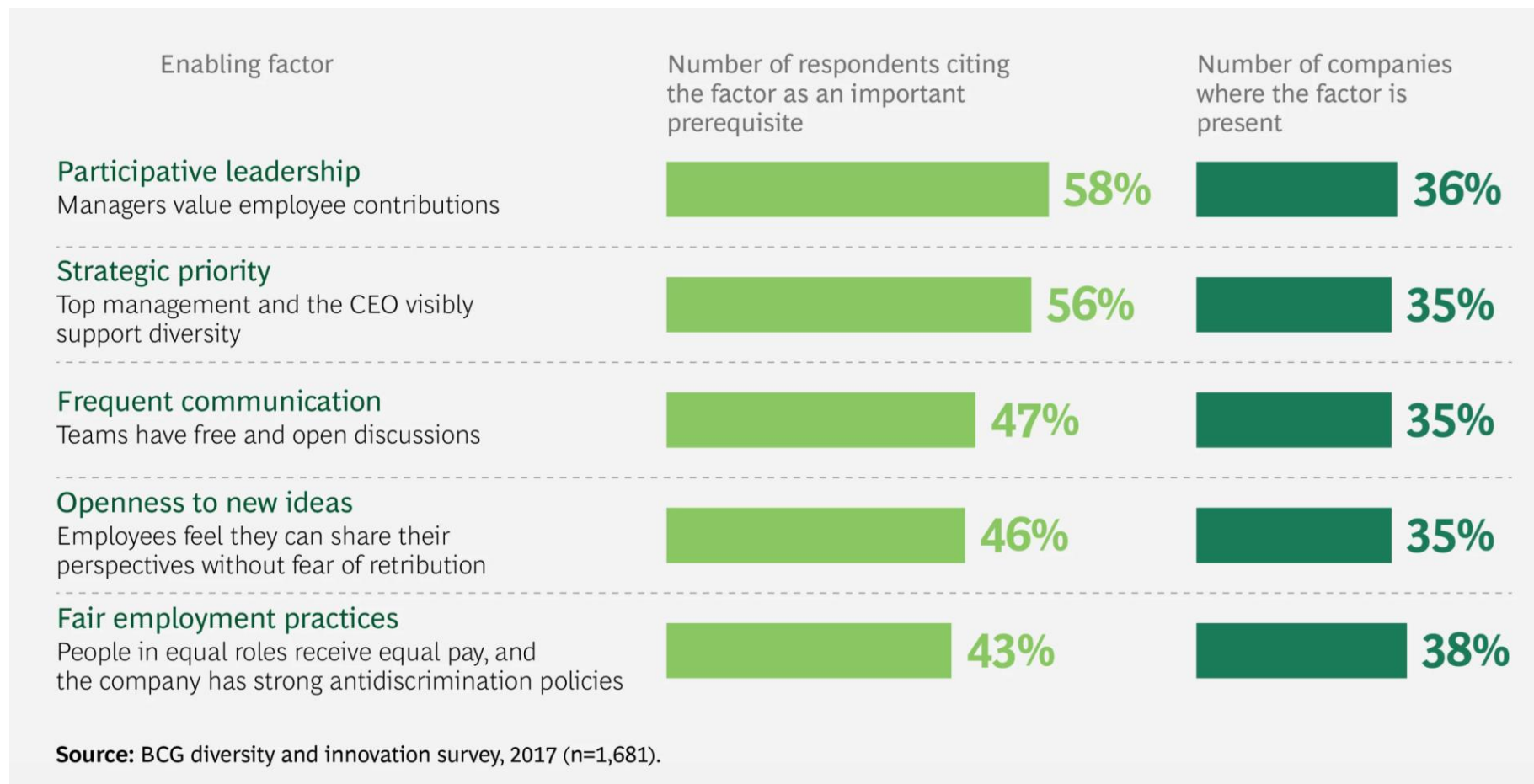


Źródło [How leaders influence organizational culture](#)

Źródło [Why inclusive leadership is so vital to D&I](#)

Przywództwo włączające jest ważnym warunkiem wstępnym

Rys. 3 Czynniki wspomagające istnieją w mniej niż połowie badanych firm



21% pracodawców uważa, że liderzy wyższego szczebla tylko „składają gołosłowne deklaracje” na temat integracji i różnorodności w swojej firmie.

D&I musi pochodzić z góry! Nawet jeśli liderzy uznają różnorodność i integrację za najwyższy priorytet dla swojej firmy, to nie wystarczy. Jeśli nie będą oni aktywnie i skutecznie komunikować tego zaangażowania, pracownicy nie poczują, że jest ono w centrum zainteresowania firmy. Nie będzie to priorytetem dla nikogo w firmie, jeśli nie wyjdzie z góry i nie wpłynie na firmę.

Skuteczna komunikacja ze strony liderów ma kluczowe znaczenie dla zapewnienia wszystkim pracownikom poczucia, że są wzmocnieni i że przynależą do firmy - liderzy muszą upewnić się, że konsekwentnie przekazują to przesłanie swoim pracownikom poprzez wszystko, co robią, i że jest to ewidentnie ważne dla wartości i priorytetów strategicznych firmy.

Pokazuje to, że liderzy muszą osadzić D&I wszędzie, w swojej strategii i komunikacji oraz we wszystkim, co robią, od marki pracodawcy i propozycji wartości dla pracowników po procesy rekrutacyjne. Proste rzeczy, takie jak zmiana języka używanego w ogłoszeniach o pracę, ponowna ocena kwalifikacji potrzebnych na danym stanowisku i zróżnicowany panel rozmów kwalifikacyjnych, mogą mieć pozytywny wpływ.

Cała komunikacja musi być wspierana przez „komunikację włączającą”!

Jak inkluzywna jest Twoja firma?

Zapoznaj się z naszą Oceną ([Assessment](#)) aby ocenić, jak inkluzywna jest Twoja firma!

Ocena jest kluczowym elementem projektu DARE wspierającym organizacje w rozwijaniu praktyk włączających, które napędzają innowacyjność, konkurencyjność i etyczny rozwój biznesu.

Uczestnicząc w tej ocenie, zyskasz cenny wgląd w dojrzałość D&I swojej organizacji i otrzymasz dostosowane do potrzeb zalecenia dotyczące poprawy. Wyniki mają na celu umożliwienie organizacji stworzenia bardziej integracyjnego, innowacyjnego i zrównoważonego miejsca pracy. Ocena zajmie około 15-20 minut.

Ocena [DARE Assessment](#) to kompleksowe narzędzie zaprojektowane, aby pomóc MŚP w ocenie ich obecnych praktyk w zakresie różnorodności i integracji w pięciu kluczowych obszarach:

1. Wprowadzenie do różnorodności i integracji w MŚP
2. Gotowość organizacyjna i kultura
3. Wpływ strategiczny i operacje biznesowe
4. Gotowość prawna i zgodność
5. Różnorodność pracowników i zarządzanie talentami

[DARE Assessment Eng Assessment](#)

M2: Część 1 Sekcja 2

Część 2: poprowadzi Cię przez proces tworzenia ukierunkowanej na cel strategii różnorodności i integracji (D&I), która zmieni Twoje podejście z reaktywnego na proaktywne i strategiczne. Zacziesz od oceny obecnego krajobrazu D&I, przeglądu istniejących polityk i praktyk w celu zidentyfikowania obszarów wymagających poprawy. Następnie nauczysz się wyznaczać konkretne, wymierne cele i zadania w zakresie D&I, które są zgodne z celami biznesowymi, zapewniając, że Twoja strategia napędza znaczące zmiany. Na koniec skoncentrujemy się na tym, jak skutecznie komunikować i wdrażać strategię, aby zapewnić akceptację w całej firmie, zapewniając, że każdy poziom firmy jest zaangażowany w podróż D&I. Dlaczego musi pochodzić z góry?

02

Spis treści do sekcji 2

Opracuj ukierunkowaną na cel, wysoce skuteczną strategię D&I. Dlaczego musi pochodzić z góry?

Opracuj strategię rozwoju i innowacji opartą na celu, aby przejść od bycia reaktywnym do strategicznym

Oceń swoją obecną sytuację poprzez przegląd aktualnych praktyk w zakresie badań i rozwoju, aktualnych polityk

Wyznaczanie konkretnych celów i zadań w zakresie badań i rozwoju, które są zgodne z celami biznesowymi

Skuteczne komunikowanie i wdrażanie strategii rozwoju i innowacji dla całej firmy

Przykład: MŚP we Włoszech: Jak opracowały swoją strategię D&I? Dlaczego musi pochodzić z góry?

Przykład: MŚP w Finlandii: Jak opracowano strategię rozwoju i innowacji? Dlaczego musi pochodzić z góry?

Strategia D&I zmienia liderów z reaktywnych na strategicznych

Znaczna liczba firm stosuje doraźne podejście do badań i rozwoju, reagując na pojawiające się problemy lub potrzeby. Jedna czwarta pracodawców twierdzi, że ich podejście do badań i rozwoju jest całkowicie lub w większości reaktywne.

Długoterminowa perspektywa i zaangażowanie. Strategia lub plan działania jest niezbędny do wyznaczenia kierunku, długoterminowego spojrzenia i wspierania zaangażowania w D&I w całej firmie.

Koniec z reaktywnymi, krótkoterminowymi reakcjami. Strategia pomaga skupić uwagę na kluczowych kwestiach, wprowadzając trwałe, pozytywne zmiany, zamiast na reaktywnych, krótkoterminowych reakcjach.

Problemy i tak się pojawiają, ze strategią lub bez niej. Ważne jest, aby opracować strategię, która jest odpowiednia dla Twojej firmy, dlatego ważne jest, aby Twoja strategia lub plan były oparte na dowodach. Musisz dostosować ją do swoich potrzeb i potencjalnych problemów.

Co niepokojące, 25% firm konsultuje się z danymi I&D przed zaplanowaniem działań D&I Dane są niezbędne, aby móc regularnie śledzić wpływ swojej strategii i wiedzieć, czy robisz postępy, czy też kierunek lub działania wymagają ponownej oceny.

76% pracodawców w jakiś sposób ocenia skuteczność swojej strategii lub planu działania w zakresie badań i innowacji, jednak 18% tego nie robi.

Liderzy MŚP muszą przyjąć długoterminową perspektywę (strategię), w przeciwnym razie zostaną w tyle.

Nie zdejmuj nogi z pedału gazu!

Jest to niepokojący trend, ponieważ jeśli nie skupi się uwagi na D&I, postępy firmy będą się zmniejszać. Firmy, które nie mają długoterminowej perspektywy i nie trzymają nogi na pedale, będą postrzegane przez pracowników jako niepoważnie podchodzące do kwestii badań i innowacji

Mikroprzedsiębiorstwa (zatrudniające od 1 do 9 osób) najczęściej deklarują, że w ciągu najbliższych pięciu lat nie planują zajmować się żadnymi obszarami badań i rozwoju, w porównaniu do

39% małych firm (wzrost z 3%, które nie koncentrowały się na tym obszarze w ciągu ostatnich pięciu lat)

25% of medium-sized businesses (wzrost z 2%, które nie koncentrowały się na tym obszarze w ciągu ostatnich pięciu lat)

16% dużych firm (wzrost z 0%, które nie koncentrowały się na tym obszarze w ciągu ostatnich pięciu lat)

Źródło [CIPD Inclusion at Work](#)

Podobnie jak większość pracowników i menedżerów, liderzy również potrzebują szkoleń i wsparcia w zakresie integracji i różnorodności, aby zrozumieć, co to oznacza dla nich i ich roli. Agenda D&I firmy musi być własnością całej firmy, zaczynając od liderów, dlatego strategia jest najważniejsza

25 %

Liderzy wyższego szczebla czują się niekomfortowo rozmawiając o integracji i różnorodności

40 %

Liderzy wyższego szczebla w pełni rozumieją, co oznaczają równość (41%), różnorodność (39%) i włączenie (37%)

32 %

Decydenci wyższego szczebla stwierdzili, że nie wiedzą, na jakich obszarach D&I skupi się ich firma w ciągu najbliższych pięciu lat

47 %

Firma nie posiada formalnej strategii lub planu działania w zakresie badań i innowacji, ani samodzielnej, ani jako części szerszej strategii

25 %

Podejście do D&I jest całkowicie lub w większości reaktywne

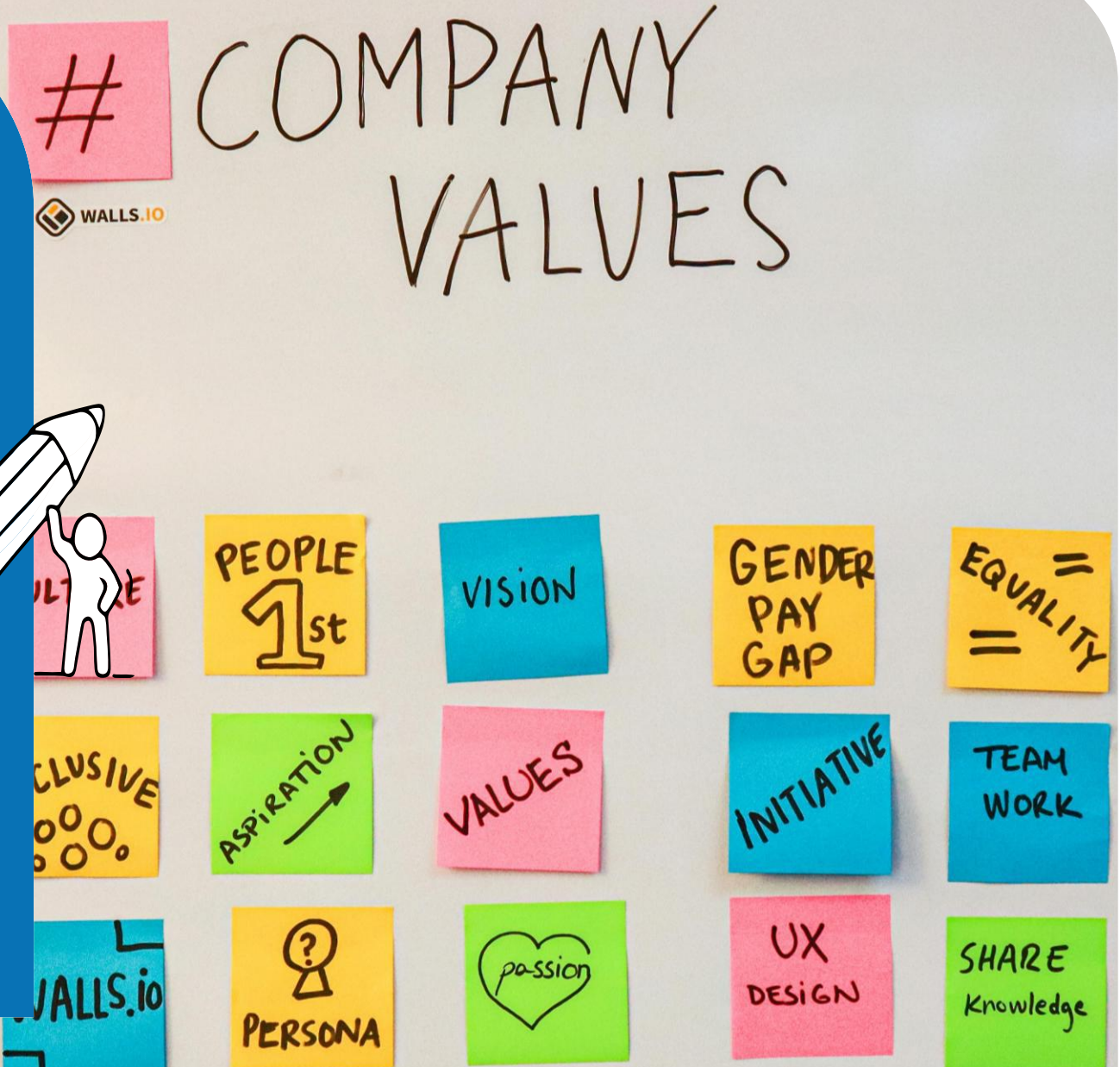
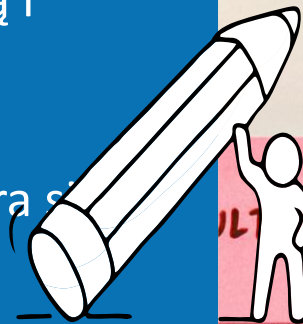
Źródło CIPD Report Inclusion at Work 2023

36 %

Dyrektorzy generalni firm nie planują koncentrować się na żadnych obszarach D&I w ciągu najbliższych 5 lat

Oceń swoją obecną strategię D&I

- ☐ Czy posiadasz strategię D&I lub plan działania, który został zakomunikowany i jest dostępny w całej firmie?
- ☐ Czy menedżerowie i liderzy komunikują i aktywnie promują D&I we wszystkich obszarach i działaniach?
- ☐ Na jakich danych i dowodach D&I opiera się Twoja strategia lub plan?
- ☐ W jaki sposób powiązano/dopasowano strategię D&I do szerszej strategii i priorytetów biznesowych?
- ☐ Jak śledzić postępy i informować o nich całą firmę?



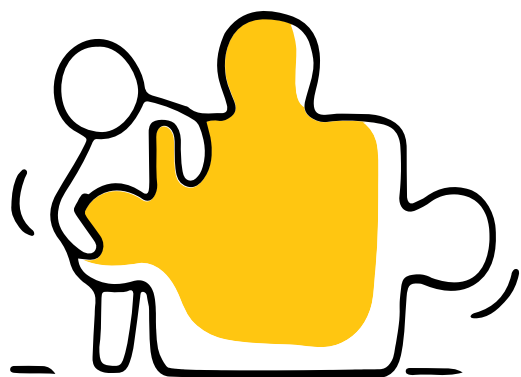
Opracowanie strategii D&I na poziomie firmy

Liderzy muszą być najpierw
wspierani przez firmowe strategie
D&I



Działanie 1»»

Ocena i zrozumienie obecnego krajobrazu D&I



Dlaczego? Jest to pierwszy kluczowy krok w rozwoju skutecznej strategii D&I. Musisz ocenić i zrozumieć obecny krajobraz różnorodności i integracji (D&I) w swojej firmie, aby pomóc określić, gdzie jesteś i od czego zacząć. W tym celu należy zidentyfikować mocne i słabe strony, szanse i obszary wymagające poprawy. Najpierw musisz uzyskać jasny i szczegółowy obraz tego, jak zróżnicowane i integracyjne jest Twoje miejsce pracy, poprzez zrozumienie i ocenę wymiarów i składu demograficznego obecnej siły roboczej. Obejmuje to zbadanie, jak zróżnicowani są pracownicy w różnych wymiarach (takich jak rasa, płeć, wiek, orientacja seksualna, niepełnosprawność itp.), zrozumienie, jak inkluzywna jest twoja kultura - i naprawdę zrozumienie, czy wszyscy pracownicy czują się doceniani, szanowani i wspierani.

Porada Z Modułu 1 dowiedziałeś się o wymiarach D&I, wykorzystując je jako punkt odniesienia dla swojej strategii i składu demograficznego.

Dlaczego ocena krajobrazu jest ważna

Firmy muszą wziąć pod uwagę szerszy obraz, aby pomóc im zrozumieć ich D&I i podejmować lepsze decyzje. Muszą wykorzystać profile, wiedzę i perspektywy wszystkich pracowników, aby móc formułować świadome, ukierunkowane strategie D&I, identyfikować luki i porównywać postępy.

Istnieje pięć obszarów, w których należy podjąć działania:

- Firma, kultura, klimat i wartości.
- Zachowanie pracowników
- Liderzy, możliwości menedżerów
- Przywództwo wyższego szczebla
- Polityka i szersze praktyki zarządzania ludźmi

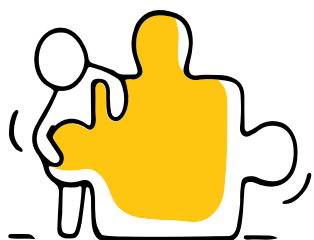
Informuje o strategii: Nie można poprawić tego, czego się nie mierzy. Zrozumienie obecnej sytuacji firmy pozwala wyznaczyć realistyczne cele i stworzyć ukierunkowane inicjatywy, działania i wskaźniki KPI w obszarze D&I, w którym chcesz się znaleźć.

Identyfikuje braki: Podkreśla obszary, w których firmie może brakować różnorodności lub integracji, umożliwiając skuteczne skoncentrowanie wysiłków.

Benchmarki Postęp: Zrozumienie obecnego stanu pozwala ustalić punkt odniesienia, na podstawie którego można mierzyć przyszłe postępy i ustalać harmonogramy, zadania, działania i cele w celu osiągnięcia tych postępów.

Źródło [CIPD Report Inclusion at Work 2023](#)

Działanie 1



- 1. Przeprowadź analizę demograficzną** Zbierz i przeanalizuj dane dotyczące składu demograficznego swoich pracowników. Przyjrzyj się różnym poziomom, obszarom i działom w firmie, aby zobaczyć, jak bardzo są one zróżnicowane. Może to obejmować: rozkład płci, różnorodność rasową i etniczną, przedział wiekowy, reprezentację osób niepełnosprawnych, reprezentację LGBTQ+ na różnych poziomach i w różnych działach. Analiza ta pomaga sprawdzić, czy niektóre grupy są niedostatecznie reprezentowane, szczególnie na stanowiskach kierowniczych lub w określonych obszarach.
- 2. Zbieranie opinii pracowników.** Skorzystaj z anonimowych ankiet, wywiadów i grup fokusowych, aby zebrać informacje zwrotne od pracowników na temat ich doświadczeń i postrzegania D&I w miejscu pracy. Takie informacje zwrotne dostarczają cennych danych jakościowych, które pokazują, jak ludzie naprawdę czują się pracując w Twojej firmie, czy czują się włączeni i wspierani, czy też istnieją bariery utrudniające uczestnictwo.
 - Ankiety
 - Grupy fokusowe
 - Wywiady

Dane dotyczące różnorodności zawierają chronione (lub wrażliwe) informacje o pracownikach.

Firmy zazwyczaj zbierają je od kandydatów podczas procesu rozmowy kwalifikacyjnej lub od kandydatów, którzy przeszli pomyślnie proces wdrożenia. Dane te są zazwyczaj anonimowe, aby uniknąć stronniczości lub dyskryminacji. Dane dotyczące różnorodności mogą zawierać jeden lub więcej z następujących punktów danych:

- ☐ wiek, stan cywilny, orientacja seksualna, tożsamość płciowa, płeć, ciąża, tożsamość płciowa
- ☐ tożsamość płciowa, płeć, ciąża i macierzyństwo
- ☐ status niepełnosprawności
- ☐ rasa i tożsamość etniczna, religia lub przekonania
- ☐ Istniejące wcześniej schorzenia, wymagane dostosowania

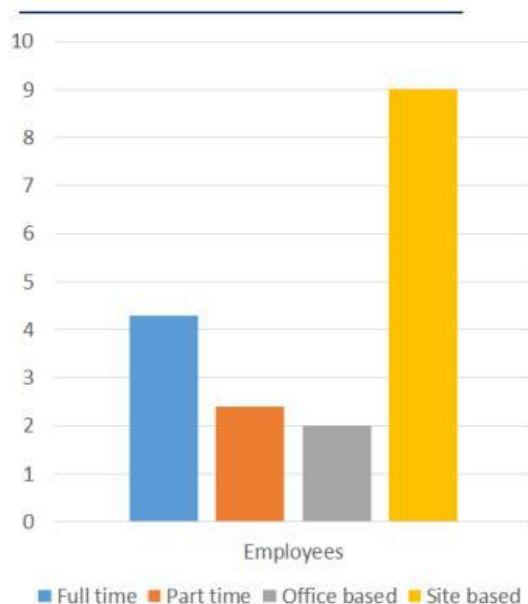
Brak różnorodnych kandydatów do pracy może sygnalizować złą reputację firmy. W przeciwnym razie opisy stanowisk mogą zniechęcać osoby niedostatecznie reprezentowane do ubiegania się o stanowisko.

Przykładowa analiza demograficzna

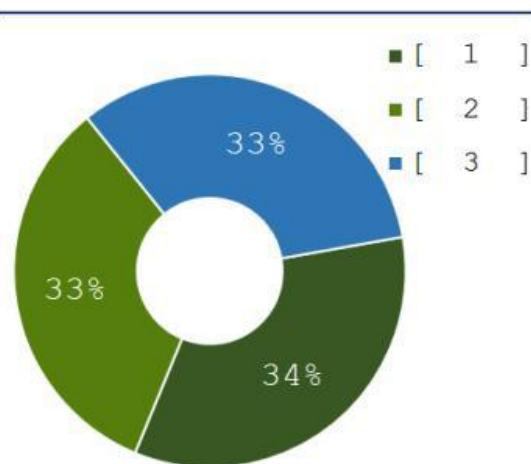
Przegląd profilu pracownika

Proces ten pozwoli zidentyfikować obszary, na których należy się skupić w ramach strategii D&I. Powtórz te przykłady dla wymiarów. Regularnie sprawdzaj postępy. Możesz zidentyfikować ich narodowość, staż pracy w podziale na płeć, kto zajmuje się technologią i jaki procent stanowią mężczyźni/kobiety, kto awansował w ciągu 2 lat, a kto nie i dlaczego?

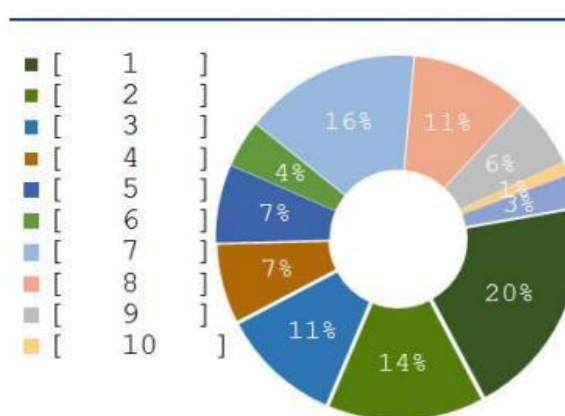
[Overall Employee numbers]



[Gender]

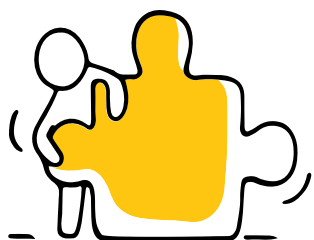


[Age Group]



Źródło [Diversity & Inclusion, Bord Bia, Ireland](#)

Działanie 1



- **Ankiety:** Rozdawaj ankiety, aby uzyskać szczere opinie na temat takich kwestii, jak kultura miejsca pracy, integracja i doświadczenia związane z dyskryminacją lub uprzedzeniami. Upewnij się, że najpierw przeprowadzisz szkolenie, aby pracownicy zrozumieli takie tematy D&I. Zapewni to wgląd w postrzeganie inkluzywności, doświadczenia związane z uprzedzeniami i sugestie dotyczące ulepszeń.
Wskazówka: Użyj narzędzi takich jak anonimowe ankiety, aby zapewnić szczere informacje zwrotne.
- **Grupy fokusowe:** Przeprowadzaj dyskusje w małych grupach lub zespołach z pracownikami, aby zagłębić się w konkretne kwestie lub wyzwania, przed którymi stoją. Wskazówka: zwróć uwagę na pracowników z różnych środowisk, aby zbadać konkretne wyzwania i możliwości poprawy.
Wskazówka : zwróć uwagę na pracowników z różnych środowisk, aby zbadać konkretne wyzwania i możliwości poprawy.
- **Wywiady:** Wywiady jeden na jeden mogą dostarczyć szczegółowych informacji od kluczowych pracowników i interesariuszy, takich jak liderzy lub przedstawiciele mniejszości. Wywiady mogą być przeprowadzane w związku z odejściem z pracy, przeglądami wyników lub losowo.

Przykład: ŚP z branży produkcyjnej w Niemczech wykorzystało anonimowe ankiety pracownicze, aby ustalić, że kobiety i pracownicy z mniejszości czuli się niedostatecznie reprezentowani na stanowiskach kierowniczych, a pomysły osób z mniejszości nie były pytane ani wysłuchiwanie. Grupy fokusowe ujawniły, że grupy te napotykały bariery w awansie z powodu braku mentoringu i widoczności.

Krok 1



Przykładowe pytania ankietowe - zamknięte

Zbierz inne informacje, włączając pytanie „Dalsze komentarze i sugestie” po każdym pytaniu.

Upewnij się, że pracownicy przeszli wcześniej szkolenie D&I, aby zrozumieć pytania oraz ich kontekst i wartość.

1. Poczucie bycia wysłuchanym

W skali od 1 do 5, jak bardzo zgadzasz się ze stwierdzeniem: „Czuję, że moje opinie i wkład są cenne w tej firmie”.

2. Poczucie wartości

Czy czujesz, że Twoja praca jest dostrzegana i doceniana przez przełożonych i współpracowników?

3. Sprawiedliwe traktowanie

W skali od 1 do 5, jak bardzo zgadzasz się ze stwierdzeniem: „Wierzę, że jestem traktowany sprawiedliwie w tym miejscu pracy, niezależnie od mojej płci, wieku, narodowości, orientacji seksualnej, religii lub niepełnosprawności”.

4. Równość i integracja

Czy uważasz, że firma zapewnia równe szanse rozwoju kariery wszystkim pracownikom? Proszę wyjaśnij

5. Poczucie przynależności

W skali od 1 do 5, jak bardzo zgadzasz się ze stwierdzeniem: „Czuję przynależność do tej firmy”.

6. Różnorodność wśród liderów

Czy uważasz, że zespół kierowniczy firmy odzwierciedla różnorodność środowisk i perspektyw?

Krok 1



Przykładowe pytania ankiety - otwarte

Propozycje ulepszeń

Jakie masz sugestie, aby nasza firma była bardziej otwarta i przyjazna dla wszystkich pracowników?

Poczucie bycia wysłuchanym

Czy możesz podzielić się przykładem sytuacji, w której czułeś, że Twój głos nie został usłyszany w miejscu pracy?
Co można było zrobić inaczej?

Ceniony wkład

Co Twoim zdaniem firma mogłaby jeszcze zrobić, aby zapewnić, że wkład wszystkich pracowników jest jednakowo doceniany?

Doświadczenia związane z uprzedzeniami

Czy kiedykolwiek doświadczyłeś lub byłeś świadkiem niesprawiedliwego traktowania w miejscu pracy ze względu na płeć, wiek, narodowość, orientację seksualną, religię lub niepełnosprawność? Jeśli tak, opisz sytuację i sposób jej rozwiązania.

Programy różnorodności i integracji

Jakie dodatkowe programy lub inicjatywy chciałbyś zobaczyć wdrożone w celu wspierania różnorodności i integracji w naszej firmie?

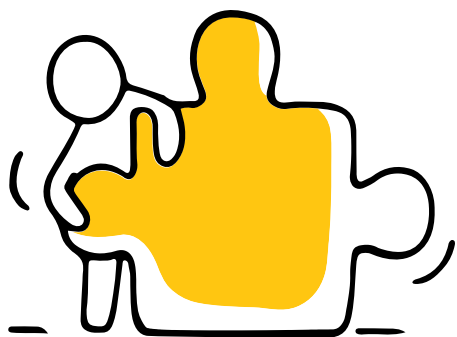
Rozwój pracowników

W jaki sposób firma może lepiej wspierać twój rozwój zawodowy?

Ogólne opinie

Czy jest coś jeszcze, czym chciałbyś się podzielić na temat swoich doświadczeń lub odczuć związanych z różnorodnością i integracją w naszej firmie?

Działanie 1



3. **Przegląd polityk i praktyk** Zbadaj istniejące polityki HR i firmy, praktyki rekrutacyjne i kulturę firmy, aby ocenić, w jaki sposób wpływają one na różnorodność i integrację. Pomoże to zidentyfikować wszelkie istniejące bariery, które mogą uniemożliwiać stworzenie prawdziwie zróżnicowanego i integracyjnego miejsca pracy.

- **Praktyki rekrutacyjne** Czy opisy stanowisk i procesy rekrutacyjne są wolne od uprzedzeń? Czy przyciągasz różnorodnych kandydatów?
- **Zasady awansowania** Czy istnieją równe szanse awansu dla wszystkich pracowników, niezależnie od ich pochodzenia?
- **Kultura w miejscu pracy** Czy istnieją dowody na istnienie kultury integracyjnej, w której słyszalne są różne głosy? Czy złożono skargi, które stanowią dowód??

Ocena polityki

Audyt różnorodności może pomóc w ocenie spójności, skuteczności i legalności polityki firmy. Idealnie byłoby, gdyby polityka była aktualna, zgodna z odpowiednimi przepisami prawa pracy i spełniała oczekiwania zarówno kandydatów do pracy, jak i obecnych pracowników. Przeprowadzając audyt różnorodności, można zidentyfikować błędy w istniejących politykach i wprowadzić niezbędne ulepszenia. Pomaga to zapewnić, że:

- ✓ Żadna grupa lub osoba nie znajduje się w niekorzystnej sytuacji z powodu polityki firmy.
- ✓ Wszelkie potencjalne uprzedzenia, niespójności lub praktyki dyskryminacyjne zostaną wyeliminowane.

Przykładem stronniczej polityki może być posiadanie zasad dotyczących ubioru dla mężczyzn i kobiet, ale nie dla osób transpłciowych lub niebinarnych. 3% globalnej populacji, która identyfikuje się jako osoby transpłciowe lub niebinarne/płynne płciowo, może uznać taką politykę za stronniczą wobec nich.

Ocena procesów

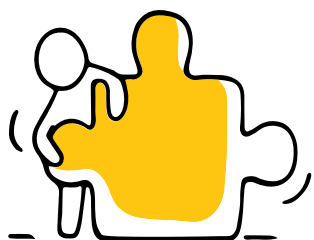
Audyt różnorodności może pomóc zidentyfikować uprzedzenia i dyskryminację w procesach firmy:

- ✓ zatrudniania, wdrażania i zwalniania pracowników
- ✓ przeprowadzania ocen wydajności i odpraw
- ✓ podejmowanie działań dyscyplinarnych
- ✓ zapewniania realnych ścieżek rozwoju kariery

Sposób przeprowadzania określonych procesów w firmie jest ważny, ponieważ leżące u ich podstaw uprzedzenia lub działania dyskryminacyjne mogą powodować poważne problemy.

Przykładem wpływu uprzedzeń na proces rekrutacji: Po przeprowadzeniu kilku rozmów kwalifikacyjnych lista kandydatów zostaje zawężona do dwóch osób. Jeden z nich to samotny mężczyzna, który jest gotowy do rozpoczęcia pracy w dowolnym momencie, podczas gdy drugi to samotna matka, która wymaga co najmniej tygodniowego okresu wypowiedzenia, aby zorganizować opiekę nad swoimi dziećmi. Kandydat płci męskiej jest mniej wykwalifikowany i ma mniejsze doświadczenie niż kobieta, jednak ponieważ może rozpocząć pracę wcześniej, zostaje wybrany zamiast niej. Decyzja ta może zostać uznana za stronniczość w procedurze zatrudniania

Działanie 1



Analiza danych dotyczących miejsca pracy Analiza ta ujawnia rozbieżności, które mogą wskazywać na ogólne kwestie, którymi należy się zająć. Należy przyjrzeć się danym związanym z rotacją pracowników, awansami, mężczyznami i kobietami oraz równością wynagrodzeń w różnych grupach demograficznych. Najczęstsze metody oceny dotyczą wewnętrznych interesariuszy (poprzez ankiety pracownicze i zbieranie jakościowych informacji zwrotnych od sieci pracowników). Rozważmy...

- **Wskaźnik rotacji** Czy istnieje wyższy wskaźnik rotacji wśród niektórych grup, takich jak kobiety lub mniejszości?
- **Wskaźniki awansów** Czy niektóre grupy awansują rzadziej niż inne?
- Czy w organizacji występują **różnice w wynagrodzeniach** ze względu na płeć lub rasę?

CIPD 2023 donosi, że „zaledwie 28% firm stwierdziło, że posiada wskaźniki do pomiaru wpływu swojej strategii D&I lub planu działania na wszystkich etapach rekrutacji. Potrzebne jest połączenie danych jakościowych i ilościowych, aby pomóc w śledzeniu postępów i zbadaniu przyczyn sukcesów lub potrzeby ponownej oceny i ponownego ukierunkowania strategii”.

Działanie 02 Wyznaczanie konkretnych celów i zadań D&I

Te działania i podejścia nie tylko przynoszą korzyści poszczególnym pracownikom, ale także zwiększają ogólną wydajność firmy, zadowolenie pracowników, retencję i innowacyjność.



Zdefiniuj i ustal jasne cele i KPI wyznaczając mierzalne cele, takie jak zwiększenie odsetka kobiet na stanowiskach kierowniczych o określony procent w ciągu roku. Na przykład, należy dążyć do tego, aby 40% stanowisk kierowniczych było obsadzonych przez kobiety w ciągu 12 miesięcy.

Stwórz program mentorski, łącząc starszych liderów (zarówno mężczyzn, jak i kobiety) z pracownikami o wysokim potencjale, aby kierować ich rozwojem kariery. Skorzystaj z pomocy mentora D&I

Włączenie kwestii D&I do oceny wyników menedżerów. Na przykład, oceniaj ich sukcesy w zapewnianiu środowiska sprzyjającego włączeniu społecznemu i osiąganiu celów w zakresie różnorodności w ramach ich rocznej oceny. Sprawdź satysfakcję pracowników i uzyskaj anonimowe informacje zwrotne od ich zespołów.

Przeglądaj postępy w zakresie różnorodności i innowacji, planując kwartalne spotkania w celu przeglądu postępów w realizacji celów w tym zakresie. W razie potrzeby dostosuj strategię, aby pozostać na dobrej drodze.

Działanie 02

Dostosowanie celów w zakresie badań i innowacji do celów biznesowych



Upewnij się, że inicjatywy w zakresie badań i innowacji bezpośrednio wspierają ogólne cele strategiczne firmy.

- **Zidentyfikuj zbieżności** Poszukaj sposobów, w jakie D&I mogą wspierać kluczowe cele biznesowe, takie jak poprawa satysfakcji klientów, napędzanie innowacji lub wchodzenie na nowe rynki.
- **Włączenie D&I do planowania biznesowego** Upewnij się, że cele D&I są częścią rocznego procesu planowania biznesowego, podkreślając, w jaki sposób te inicjatywy będą wspierać długoterminowy rozwój firmy.

Przykład: Firma zajmująca się tworzeniem oprogramowania w Finlandii stwierdziła, że neurodywersyfikacja na stanowiskach technicznych może prowadzić do bardziej innowacyjnych produktów. Wyznaczając sobie za cel zwiększenie reprezentacji neuroróżnorodności na tych stanowiskach o 15% w ciągu trzech lat, firma dysponowała zróżnicowanymi talentami, których potrzebowała, aby wnieść wkład w szerszy zakres pomysłów w rozwój produktu, dostosowując cele w zakresie innowacji do aktualnych potrzeb w zakresie neuroróżnorodności

Działanie 02

Wyznaczanie jasnych, mierzalnych celów przy użyciu ram SMART

Zdefiniuj specyficzne dla SMART, wymierne cele D&I, które są zgodne z Twoją wizją biznesową. **Ramy SMART** pomogą ci zapewnić, że cele są konkretne, mierzalne, osiągalne, istotne i określone w czasie.

Oto przykład tego, jak to działa:



Konkretny: Jasno określ, co chcesz osiągnąć (np. zwiększyć odsetek kobiet na stanowiskach kierowniczych).

Mierzalny: Wyznacz cele ilościowe (np. wzrost o 20%).

Osiągalny: Upewnij się, że cel jest realistyczny, biorąc pod uwagę twoje zasoby i ramy czasowe.

Istotny: Dostosuj cel do szerszych celów firmy.

Określony w czasie: Ustal termin osiągnięcia celu.

Przykład: MŚP z branży detalicznej w Irlandii postawiło sobie za cel zwiększenie odsetka kobiet na stanowiskach kierowniczych o 20% w ciągu dwóch lat, zapewniając, że do końca roku kobiety będą stanowić co najmniej 50% kandydatów do awansu.

Przykładowe cele strategii D&I wraz z działaniami

Komunikowanie różnorodności

- Misja Komunikowanie strategii
- Widoczny sponsoring i wsparcie dla różnorodnych pracowników
- Grupa pracowników ds. różnorodności i innowacji (ERG)

Praktyki zatrudniania

- Sprawdzanie sformułowań w ogłoszeniach o pracę pod kątem D&I
- Tworzenie zróżnicowanych list kandydatów
- Szkolenie menedżerów ds. rekrutacji w zakresie nieświadomych uprzedzeń
- Panele rozmów kwalifikacyjnych powinny być zróżnicowane

Rozwój talentów

- Mentoring Coaching
- Wskaźniki dotyczące talentów i sukcesji
- Stosunek M:F w programach rozwojowych
- Kobiety w programach przywództwa

Równość wynagrodzeń

- Praktyki w zakresie wynagrodzeń - ocena równości między mężczyznami a kobietami lub dowolnego elementu różnorodności, który jest Twoim priorytetem

Źródło [Diversity & Inclusion, Bord Bia, Ireland](#)

Podnoszenie świadomości i zrozumienia

- Edukacja w zakresie wartości D&I w biznesie
- Zapewnienie wszystkim zrozumienia nieświadomych uprzedzeń
- Promowanie kluczowych wydarzeń, np. Międzynarodowego Dnia Kobiet/Mężczyzn.
- Uczenie się od innych organizacji

Elastyczne praktyki pracy

- Powrót z urlopu macierzyńskiego/przerwy zawodowej/urlopu opiekuńczego
- Elastyczność czasu rozpoczęcia i zakończenia pracy
- Wspieranie technologii zdalnej
- Urlop rodzicielski, praca w niepełnym wymiarze godzin

Działanie 3

»»» Wdrożenie strategii D&I i wskaźników KPI

Opracuj mapę drogową i plan działania w zakresie D&I Stwórz szczegółowy plan, który nakreśli kroki niezbędne do osiągnięcia celów w zakresie D&I..

- **Opracuj plan działania**, dzieląc każdy cel na możliwe do wykonania kroki. Na przykład, jeśli celem jest zwiększenie reprezentacji kobiet na stanowiskach kierowniczych lub zwiększenie liczby talentów związanych z neuroróżnorodnością, kroki mogą obejmować zmianę praktyk rekrutacyjnych, uruchomienie programów mentorskich i zapewnienie równego dostępu do szkoleń z zakresu neuroróżnorodności i przywództwa.
- **Przydziel obowiązki** Wyznacz konkretnych liderów lub zespoły, które będą odpowiedzialne za każdy element działania. Odpowiedzialność ma kluczowe znaczenie dla pomyślnego wdrożenia.
- **Ustal terminy** Ustal jasne ramy czasowe i kluczowe wskaźniki efektywności dla każdego kroku, aby zapewnić stały postęp w realizacji celów.
- **Przydziel zasoby** Określ budżet, narzędzia i personel potrzebny do realizacji planu. Rozważ zainwestowanie w menedżerów ds. rozwoju i innowacji, konsultantów, programy szkoleniowe lub narzędzia rekrutacyjne.

Przykład: Małe i średnie przedsiębiorstwo w Polsce opracowało plan działania w zakresie różnorodności i innowacji z jasnym harmonogramem. Mapa drogową obejmowała kwartalne audyty rekrutacyjne, comiesięczne sesje szkoleniowe D&I zarówno dla menedżerów, jak i pracowników oraz coroczne przeglądy wskaźników różnorodności przywództwa i neuroróżnorodności.

Wdrożenie strategii D&I wraz z działaniami i kluczowymi wskaźnikami efektywności

Komunikowanie różnorodności

- Dane i wskaźniki firmy dotyczące profili pracowników
- M:F w zarządzie lub kierownictwie a obszar działalności i stanowisko
- Ciągła komunikacja wewnętrzna ze wskaźnikami (np. otwarcia, odpowiedzi)

Praktyki rekrutacyjne

- Skład krótkich list kandydatów M:F 50/50
- Zróżnicowane krótkie listy kandydatów min. 25%
- Cele rekrutacyjne specyficzne dla określonych typów ról % paneli rozmów kwalifikacyjnych z równowagą
- M:F i różnorodnością

Rozwój talentów

- Liczba mentorów przypisanych do zróżnicowanych podopiecznych
- Liczba różnorodnych szkoleń, w których uczestniczyli pracownicy
- Wskaźniki dotyczące szkoleń w zakresie talentów i sukcesji Programy przywództwa i stosunek
- M:F, w których uczestniczyli pracownicy

Równość wynagrodzeń

- Praktyki płacowe, np: Parytet/różnica w wynagrodzeniach M:F według poziomu/rodzaju roli

Źródło [Diversity & Inclusion, Bord Bia, Ireland](#)

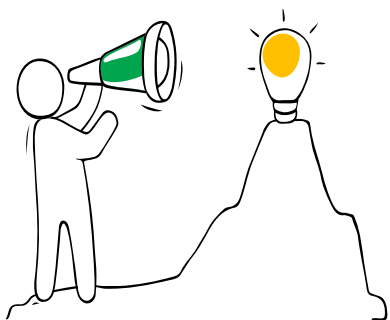
Podnoszenie świadomości i zrozumienie

- Liczba pracowników angażujących się w różnorodne wydarzenia, takie jak Międzynarodowy Dzień Kobiet
- Liczba pracowników, którzy wypełnili ankiety D&I

Elastyczne praktyki pracy

- Liczba pracowników powracających z urlopu macierzyńskiego/przerwy zawodowej/urlopu opiekuńczego i zapewnione wsparcie
- % pracowników korzystających z urlopu rodzicielskiego, pracy w niepełnym wymiarze godzin
- % pracowników pracujących zdalnie

Działanie 3



Komunikowanie strategii Upewnij się, że wszyscy pracownicy rozumieją i wspierają strategię D&I oraz podkreśl swoje zaangażowanie w przywództwo i neurodiversity.

- **Komunikacja wewnętrzna** Korzystaj z wielu kanałów - takich jak spotkania pracowników, e-maile i firmowy intranet - aby komunikować strategię D&I i jej znaczenie.
- **Komunikaty dla liderów** Niech liderzy wyższego szczebla wyartykułują biznesowe uzasadnienie dla D&I i podzielą się osobistym zaangażowaniem w strategię. Może się to odbywać za pośrednictwem wiadomości wideo, biuletynów lub osobistych spotkań.
- **Ciągłe zaangażowanie** Kontynuuj rozmowę poprzez regularne informowanie pracowników o postępach, świętowanie kamieni milowych i przejrzyste reagowanie na wyzwania..

Przykład: MŚP z sektora opieki zdrowotnej w Danii zakomunikowało swoją strategię D&I podczas spotkania wszystkich pracowników, na którym dyrektor generalny podkreślił korzyści biznesowe płynące z różnorodności. Następnie regularnie aktualizowano informacje za pośrednictwem poczty elektronicznej i specjalnej sekcji w firmowym intranecie, gdzie pracownicy mogli śledzić postępy i przekazywać informacje zwrotne.

Działanie 04

Wdrażaj szkolenia D&I dla wszystkich!

Przykład korzyści

Regularne angażowanie się w szkolenia D&I (np. kobiety na stanowiskach kierowniczych) i wyznaczanie konkretnych celów D&I dla swoich zespołów zaowocuje lepszą reprezentacją kobiet na stanowiskach kierowniczych, zapewniając bardziej integracyjne miejsce pracy.



Organizowanie kwartalnych warsztatów D&I dla wszystkich, koncentrujących się na nieświadomych uprzedzeniach, przywództwie włączającym i równości płci. Sesje te powinny być obowiązkowe dla wszystkich pracowników, zwłaszcza tych na stanowiskach kierowniczych. Outsourcing profesjonalnych trenerów i mentorów D&I VET. Wiele z nich jest bezpłatnych, finansowanych lub przystępnych cenowo.

Dostosuj szkolenia do potrzeb i celów Twojej firmy w zakresie D&I, np. opracuj programy szkoleniowe, które odnoszą się do wyjątkowych wyzwań stojących przed kobietami w miejscu pracy. Tematy mogą obejmować godzenie życia zawodowego i domowego, umiejętności negocjacyjne, przezwyciężanie syndromu oszusta i poruszanie się w zespołach, w których większość stanowią mężczyźni.

Promowanie interaktywnego uczenia się na żywo poprzez odgrywanie ról, pokazywanie studiów przypadków, pozyskiwanie prelegentów z doświadczeniem i dyskusje grupowe, aby zapewnić pracownikom możliwość zastosowania tego, czego się uczą, w rzeczywistych sytuacjach zawodowych, gdy się pojawiają.

Działanie 05

Wsparcie w zakresie zasad i praktyk

Oferowanie elastycznej organizacji pracy elastycznych godzin pracy lub opcji pracy zdalnej, które mogą pomóc kobietom i mężczyznom zrównoważyć obowiązki zawodowe i rodzinne, czyniąc role przywódcze bardziej dostępnymi.

Urlop rodzicielski i wsparcie: Zapewnienie kompleksowej polityki urlopów rodzicielskich i wsparcia dla rodziców i powracających rodziców, w tym programów reintegracji i ról kierowniczych w niepełnym wymiarze godzin..

Działanie 06

Monitorowanie i odpowiedzialność

Utworzenie komitetu D&I odpowiedzialnego za śledzenie postępów i zapewnienie odpowiedzialności. Komitet ten może bezpośrednio informować kierownictwo wyższego szczebla o osiągnięciach i obszarach wymagających poprawy.

Regularne publikowanie przejrzystych raportów w intranecie firmy, raportów zespołowych lub w rocznym raporcie D&I podkreślającym postępy w realizacji celów, napotkane wyzwania i plany przyszłych ulepszeń.

Działanie 07

Raport wyników i osiągnięć

Dziel się wynikami programu D&I, historiami sukcesu i osiągniętymi KPI oraz celami z całą firmą. Podkreślaj kluczowe sukcesy, takie jak pracownicy, którzy ukończyli szkolenie D&I lub awansowali, lub zespoły, które osiągnęły swoje cele.

Świętowanie osiągnięć: poprzez zorganizowanie imprezy na koniec roku lub wewnętrznego ogłoszenia z okazji ukończenia programu D&I i sukcesów jego uczestników.

Działanie 08

Planowanie na przyszłość

W oparciu o wyniki strategii D&I, potrzeby firmy w zakresie D&I i plan na przyszłość zdecyduj o kolejnych krokach, takich jak uruchomienie nowego programu szkoleniowego lub programu mentorskiego dostosowanego do wspierania rozwoju kariery kobiet i mniejszości lub programu stażowego zaprojektowanego w celu włączenia i rozszerzenia innych niedostatecznie reprezentowanych grup, takich jak NEET lub migranci. Upewnij się, że otrzymujesz informacje zwrotne od pracowników, aby wspierać decyzje dotyczące strategii i ulepszeń.

Narzędzia przydatne do przeprowadzania audytów różnorodności

Aby zmaksymalizować audyt różnorodności, skorzystaj z tych narzędzi:

Oceny wpływu na równość (EIA): Poproś pracowników o wypełnienie spersonalizowanego formularza EIA w celu zidentyfikowania stroniczych lub niespójnych praktyk w politykach. Wykorzystaj dane do pomiaru efektów i wdrożenia działań naprawczych.

Analiza luk płacowych: Dokonaj przeglądu wynagrodzeń i świadczeń, aby odkryć rozbieżności w wynagrodzeniach między grupami. Luka nie oznacza dyskryminacji, ale sygnalizuje potrzebę zbadania i usunięcia jej przyczyn.

Diagnostyka różnorodności i integracji: Przeprowadzanie wywiadów, grup fokusowych i ankiet w celu zrozumienia doświadczeń pracowników. Wykorzystaj wyniki, aby zidentyfikować luki w integracji, dostosować strategię do celów biznesowych i wzmocnić wysiłki na rzecz integracji.

[Więcej informacji: More Information](#)



Przykład

Opracowanie i wdrożenie strategii D&I w MŚP

Średniej wielkości firma we Włoszech odkryła dzięki analizie demograficznej, że podczas gdy 40% jej pracowników pierwszego szczebla to kobiety, tylko 10% ich zespołu kierowniczego to kobiety.

66



Uwaga: Postaraj się uwzględnić każde podejście i metodę. Skoncentruj się na kluczowych priorytetach D&I i pozwól na „otwarte” lub „dalsze sugestie”, aby upewnić się, że koncentrujesz się na kluczowych obszarach priorytetowych, ale także słyszysz, co jest ważne, ale możesz nie być tego świadomy.

Przykład tego, jak MŚP opracowało strategię D&I

Średniej wielkości firma we Włoszech odkryła podczas analizy demograficznej, że podczas gdy 40% jej pracowników pierwszego szczebla to kobiety, tylko 10% ich zespołu kierowniczego to kobiety.

Ankiety przeprowadzone wśród pracowników ujawniły, że kobiety czują, że brakuje im mentoringu i możliwości awansu w porównaniu z ich męskimi odpowiednikami.

Dokonano przeglądu polityki awansów, aby odkryć, że kryteria dotyczące ról kierowniczych nieumyślnie faworyzują cechy częściej kojarzone z pracownikami płci męskiej. To zrozumienie wpłynęło następnie na ich strategię D&I, aby skupić się na programach mentorskich, bezstronnych praktykach awansu i rozwoju przywództwa dla kobiet.

Wdrożono program mentorski wspierający kobiety i przedstawicieli mniejszości w rozwoju kariery i przywództwa. Stało się to częścią szerszej strategii D&I, skutkując wyższymi wskaźnikami retencji i bardziej zróżnicowanym zespołem kierowniczym.

Podsumowując, zrozumienie krajobrazu D&I polega na konsekwentnym gromadzeniu i analizowaniu różnych rodzajów danych (np. kwartalnie) w celu uzyskania wglądu w obecny stan różnorodności i integracji w firmie oraz śledzenia przyszłych postępów. Jest to podstawa, na której można zbudować ukierunkowaną i skuteczną strategię D&I, która odpowiada na konkretne potrzeby i luki, ostatecznie prowadząc do bardziej integracyjnego miejsca pracy.

Przykład

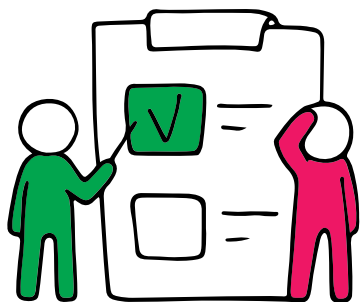
Opracowanie i wdrożenie strategii rozwoju i innowacji w MŚP

Strategia fińskiego MŚP zajmującego się tworzeniem oprogramowania i zatrudniającego 200 pracowników: Zdano sobie sprawę z niedostatecznej reprezentacji osób z neurozróżnicowaniem na stanowiskach technicznych i kierowniczych.



MŚP w Finlandii, ocena, rozwój i wdrażanie strategii D&I

Wprowadzenie Zatrudniająca 200 pracowników firma z Finlandii, zajmująca się tworzeniem oprogramowania, zdała sobie sprawę z niedostatecznej reprezentacji osób neurodywersyjnych na stanowiskach technicznych, pomimo potencjalnych korzyści, jakie talent neurodywersyjny może wnieść do innowacji i rozwiązywania problemów. Firma zdecydowała się stworzyć strategię D&I (Diversity & Inclusion - Różnorodność i Integracja) skoncentrowaną na zwiększeniu neurodywersyfikacji wśród swoich pracowników, szczególnie na stanowiskach technicznych i kierowniczych.



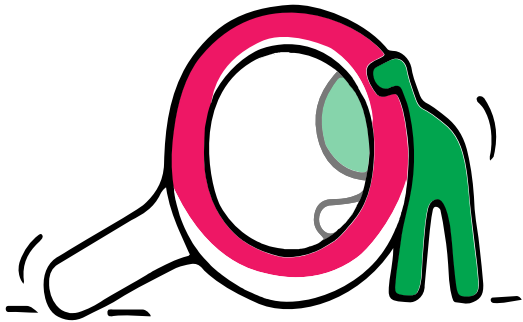
Krok 1: Ocena stanu obecnego

MŚP przeprowadziło ocenę, która obejmowała ankiety i grupy fokusowe, aby zrozumieć obecne doświadczenia osób neurodiverse w firmie. Ocena wykazała, że podczas gdy niektórzy pracownicy neurodiverse czuli się doceniani, napotykali również wyzwania związane ze środowiskiem pracy (np. otwarte plany biurowe, które były nadmiernie stymulujące) i stylami komunikacji. Ponadto firma zauważyła, że procesy rekrutacyjne nieumyślnie odfiltrowywały kandydatów z neurozróżnicowaniem ze względu na konwencjonalne formaty rozmów kwalifikacyjnych i opisy stanowisk, które kładły nacisk na umiejętności społeczne, a nie techniczne.

Krok 2 Wyznaczenie jasnych, mierzalnych celów

Cel Zwiększenie reprezentacji osób neurozróżnicowanych na stanowiskach technicznych z 5% do 15% w ciągu trzech lat.

Cel częściowy Upewnienie się, że co najmniej 25% stanowisk kierowniczych w dziale technicznym jest obsadzonych przez osoby neurodiverse do końca trzeciego roku.



Krok 3 Dostosowanie celów do celów biznesowych

Dostosowanie do celów biznesowych Celem firmy było wykorzystanie unikalnych mocnych stron pracowników neurodiverse, takich jak wyjątkowa dbałość o szczegóły, rozpoznawanie wzorców i innowacyjne rozwiązywanie problemów, w celu poprawy rozwoju produktów i innowacji. Uznali oni, że włączenie perspektywy neurodiverse może prowadzić do przełomów w złożonych wyzwaniach związanych z kodowaniem, testowaniem oprogramowania i projektowaniem doświadczeń użytkownika.

Krok 4 Opracowanie 3-letniej mapy drogowej i planu działania w zakresie D&I

Rok 1

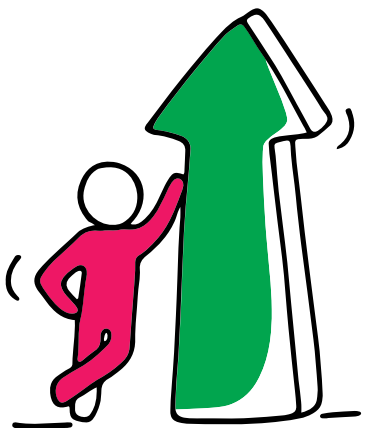
Zmieniono strategie rekrutacyjne poprzez współpracę z organizacjami, nauczycielami lub mentorami specjalizującymi się w talentach neurodiverse, takimi jak programy Autism at Work, w celu przyciągnięcia kandydatów. Zaktualizowane opisy stanowisk, aby skupić się na podstawowych umiejętnościach technicznych i zaoferować alternatywne metody oceny (np. testy próbek pracy zamiast tradycyjnych rozmów kwalifikacyjnych).

Dostosowane udogodnienia w miejscu pracy, np. ciche miejsca pracy, elastyczne godziny pracy i jasne, pisemne wytyczne dotyczące komunikacji.

Rok 2

Uruchomienie programów mentoringu i wsparcia poprzez łączenie pracowników z neurodiversity ze wspierającymi menedżerami, którzy przeszli szkolenie w zakresie neurodiversity. Wprowadzono grupy wsparcia rówieśniczego, aby zapewnić poczucie wspólnoty i przynależności.

Przeszkolono menedżerów i zespoły, wdrażając sesje szkoleniowe na temat świadomości neuroróżnorodności, podkreślając mocne strony osób neuroróżnorodnych i sposoby tworzenia środowiska sprzyjającego włączeniu społecznemu. Uwzględnienie ich perspektywy w dyskusjach zespołowych.



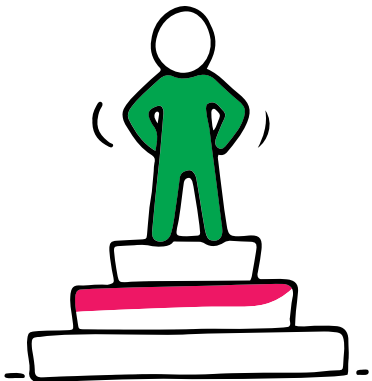
Krok 4 Opracowanie mapy drogowej i planu działania w zakresie D&I

Rok 3

Stworzono program rozwoju przywództwa dostosowany do pracowników neurodiverse, koncentrując się na wykorzystaniu ich unikalnych talentów na stanowiskach kierowniczych, jednocześnie radząc sobie z wszelkimi wyzwaniami, przed którymi mogą stanąć.

Dokonano przeglądu i udoskonalono bieżące praktyki w miejscu pracy, aby zapewnić, że wspierają one pracowników neurodiverse, w tym regularne ankiety, spotkania, odprawy i pętle informacji zwrotnych.

Zasoby: MŚP przeznaczyło fundusze na programy partnerskie, moduły szkoleniowe i zewnętrznych konsultantów z doświadczeniem w zakresie neurodiversity, aby pomóc we wdrażaniu tych inicjatyw. Większość ich wsparcia była bezpłatna lub częściowo finansowana, ponieważ wiązała się z inicjatywami i programami władz lokalnych w zakresie integracji.



Krok 5 Komunikowanie strategii D&I i ciągłego zaangażowania

CEO ogłosił, przedstawił i wyjaśnił strategię neuroróżnorodności na spotkaniu w całej firmie, podkreślając wartość, jaką pracownicy neuroróżnorodni wnoszą do innowacji i rozwiązywania problemów.



Intranet i biuletyny zostały wykorzystane jako drugie wzmocnienie strategii. Została ona rozesłana pocztą elektroniczną i opublikowana w firmowym intranecie wraz ze szczegółowymi planami działania, procedurami i zasobami dla menedżerów i pracowników. Regularne aktualizacje były dostarczane za pośrednictwem biuletynów, prezentujących historie sukcesu i postępy wraz z nagrodami dla zespołów osiągających najlepsze wyniki.

Ciągłe zaangażowanie

Śledzenie postępów Firma organizowała kwartalne spotkania ogólnofirmowe, aby informować o postępach w inicjatywach związanych z neuroróżnorodnością, świętować kamienie milowe i zbierać informacje zwrotne. Raporty były dystrybuowane, a pracownicy byli zachęceni do przekazywania informacji zwrotnych, pomysłów i spostrzeżeń.

Pracownicy z neuroróżnorodnością byli zachęceni do przekazywania informacji zwrotnych za pośrednictwem anonimowych ankiet i grup fokusowych, dzięki czemu strategia ewoluowała w odpowiedzi na ich potrzeby.



**Zwiększona
reprezentacja**

**Wzmocniona
motywacja**

**Ulepszona
kultura
miejsca pracy**

Wyniki strategii rozwoju i innowacji MŚP

Pod koniec trzech lat firma z powodzeniem zwiększyła odsetek osób z neurozróżnicowaniem na stanowiskach technicznych z 5% do 17%. Wzrosła również reprezentacja liderów, a pracownicy neurodiverse zajmują 30% stanowisk kierowniczych w dziale technicznym.

Unikalne umiejętności rozwiązywania problemów i dbałość o szczegóły pracowników neurodiverse przyczyniły się do kilku kluczowych innowacji w oprogramowaniu firmy. Doprowadziło to do powstania solidniejszych protokołów testowania oprogramowania i rozwoju funkcji, które przemawiały do szerszej bazy użytkowników. Pracownicy, którzy byli silni w neurodiversity lub innych obszarach, mogli skupić się na swoich specjalizacjach.

Zaangażowanie firmy na rzecz neuroróżnorodności sprzyjało bardziej integracyjnej kulturze pracy. Pracownicy zgłaszali, że czują się bardziej doceniani i rozumiani, co doprowadziło do wzrostu satysfakcji z pracy i niższych wskaźników rotacji. Był to wielki krok naprzód dla firmy w kierunku siły D&I i doprowadził do tego, że pracownicy zasugerowali inne obszary różnorodności, które chcieliby zbadać i w które chcieliby się zaangażować.

Wyniki nauczania

Uczestnicy:

- Zademonstrują i zrozumieją zasady przywództwa włączającego oraz ich wpływ na kulturę MŚP i miejsce pracy.
- Wyjaśnią, w jaki sposób D&I przyczynia się do sukcesu biznesowego, przewagi konkurencyjnej i innowacji.
- Zastosują najlepsze praktyki w przywództwie, aby modelować zachowania włączające.
- Stworzenie ustrukturyzowanej strategii D&I z jasnymi celami i krokami działania.
- Opracowanie mapy drogowej umożliwiającej integrację D&I z operacjami biznesowymi.
- Ocena i dostosowanie strategii D&I w celu zapewnienia długoterminowej skuteczności.



Dobra robota!

Moduł 2 Część 1

Przejdź teraz do modułu 2, część 2
Odblokuj swoje inkluzywne przywództwo i wykorzystaj moc neuroróżnorodności.

www.projectdare.eu



This resource is licensed under CC BY 4.0



This project has been funded with support from the European Commission.
This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use, which may be made of the information contained therein 2022-2-IE01-KA220-VET-000099060

This resource is licensed under CC BY 4.0

