

Część 1



Moduł 3: Integracyjne zarządzanie talentami dla MŚP

Część 1: Przyciąganie, rozwijanie i zatrzymywanie różnorodnych talentów



www.projectdare.eu

This resource is licensed under CC BY 4.0



Co-funded by
the European Union

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 edukacyjną modułów DARE:

Skorzystaj z naszych bloków edukacyjnych zaprojektowanych, aby pomóc MŚP w budowaniu różnorodnych, sprawiedliwych i integracyjnych miejsc pracy. Uwolnij moc DEI, aby osiągnąć 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 neuroroznorodności. Mierzenie wpływu i budowanie odporności.

Część 1: Przygotowanie do inkluzywnych zmian poprzez przywództwo.

Część 2: Odblokuj inkluzywne przywództwo i neuroroznorodność.

Część 3: Mierzenie wpływu przywództwa i budowanie odporności.



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 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 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 DARE do Modułu 3

Integracyjne zarządzanie talentami dla MŚP

W dzisiejszym zmieniającym się krajobrazie biznesowym różnorodność i integracja są czymś więcej niż tylko wartościami - są kluczowymi czynnikami napędzającymi innowacje, produktywność i długoterminowy sukces.

Moduł ten wyposaża europejskie MŚP w niezbędną wiedzę i narzędzia do budowania prawdziwie inkluzywnego miejsca pracy. Od przeprowadzania audytów włączających i tworzenia sprawiedliwych strategii rekrutacyjnych po udoskonalanie praktyk selekcji, rozmów kwalifikacyjnych i wdrażania, dowiesz się, jak przyciągać, wspierać i zatrzymywać różnorodne talenty.

Dodatkowo, moduł ten analizuje rozwój pracowników, zarządzanie wydajnością i planowanie sukcesji przywództwa, zapewniając, że inkluzywność stanie się trwałą i integralną częścią rozwoju organizacji.

Jesteś tutaj

Sekcja 1

Stawanie się europejskim pracodawcą MŚP sprzyjającym włączeniu społecznemu

Sekcja 2

Tworzenie integracyjnych opisów stanowisk i ogłoszeń

Sekcja 3

Integracyjna selekcja, rozmowy kwalifikacyjne i strategie ofertowe

Sekcja 4

Integracyjna selekcja, rozmowy kwalifikacyjne i strategie ofertowe

Sekcja 5

Zarządzanie wydajnością i informacje zwrotne

Sekcja 6

Planowanie sukcesji i rozwój przywództwa

Część 1

Część 2

Część 3

Część 4

Część 5

Część 6

Część 1

Stawanie się europejskim pracodawcą MŚP sprzyjającym włączeniu społecznemu

- ☐ Dowiedz się, w jaki sposób europejskie MŚP mogą stać się różnorodnymi i integracyjnymi miejscami pracy.
- ☐ Dowiedz się, jak przeprowadzać audyty inkluzywne w celu opracowania inkluzywnych strategii rekrutacyjnych.
- ☐ Naucz się czerpać korzyści zarówno z wewnętrznych, jak i zewnętrznych metod rekrutacji, aby przyciągnąć i zatrzymać różnorodne talenty.

01

Poznaj definicję różnorodności i integracji MŚP

02

Poruszanie się po europejskich przepisach HR

03

Integracyjne przepisy dotyczące miejsc pracy w Irlandii

04

Stanie się inkluzywnym MŚP przynosi korzyści firmie i jej pracownikom!

05

Krok 1: Zacznij od audytu

Określ, jakich zmian potrzebujesz, aby stworzyć miejsce pracy D&I.

05

Krok 2: Stwórz integracyjną strategię rekrutacji

Studium przypadku: CD Projekt Red, Polska

Cele edukacyjne

Po zakończeniu tego modułu uczestnicy będą w stanie:

- **Zrozumieć**, w jaki sposób europejskie MŚP mogą kultywować różnorodne i integracyjne miejsca pracy.
- **Dowiedzieć się**, jak przeprowadzać audyty włączające w celu oceny i ulepszenia strategii rekrutacyjnych.
- **Zbadać** korzyści i wyzwania związane z wewnętrznymi i zewnętrznymi metodami rekrutacji w celu przyciągnięcia i zatrzymania różnorodnych talentów.
- **Zdobądź** praktyczną wiedzę na temat tworzenia strategii rekrutacyjnych sprzyjających różnorodności w miejscu pracy.
- **Uzyskanie** wglądu w najlepsze praktyki umożliwiające tworzenie inkluzywnej kultury firmy, która wspiera długoterminowe zatrzymywanie talentów.



01

Definiowanie różnorodności i integracji MŚP



Definiowanie różnorodności i inkluzji

Różnorodność odnosi się do obecności różnic w danym otoczeniu. Może to obejmować rasę, płeć, wiek, orientację seksualną, religię, niepełnosprawność, status społeczno-ekonomiczny itp.

Integracja to praktyka zapewniająca ludziom poczucie przynależności i wsparcia w miejscu pracy. Chodzi o stworzenie środowiska, w którym wszystkie osoby czują się cenione, szanowane i mogą w pełni wnieść swój wkład.



Aby przyciągnąć najlepsze talenty i stworzyć tętniące życiem, kreatywne, sprawne i odporne siły robocze, europejskie MŚP muszą uwzględniać osoby o różnym pochodzeniu kulturowym, płci i tożsamości seksualnej oraz zdolnościach.

Badania pokazują, że wiele MŚP nadal potrzebuje badań i rozwoju oraz pomocy w przyciągnięciu i zatrzymaniu zróżnicowanej siły roboczej. Wystarczająca podaż siły roboczej z umiejętnościami STEM jest niezbędna do wdrożenia Europejskiej Agendy na rzecz Wzrostu Gospodarczego i Zatrudnienia. Oczekuje się, że popyt na specjalistów STEM i pokrewnych wzrośnie o 8% w latach 2013-2025. Europejscy absolwenci kierunków STEM z wyższym wykształceniem reprezentują bogatą różnorodność kulturową, etniczną i językową, przy czym 53% z nich posługuje się językiem innym niż angielski, a ponad 80% posiada kwalifikacje na wysokim poziomie.



[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/542199/IPOL_STU\(2015\)542199_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/542199/IPOL_STU(2015)542199_EN.pdf)



02

Poruszanie się po europejskich przepisach HR



MŚP poruszające się po skomplikowanych przepisach HR w Europie

- **Zróznicowany krajobraz kulturowy, prawny i gospodarczy Europy stanowi zarówno wyzwanie, jak i szansę dla MŚP, jeśli chodzi o D&I.** Polityka Unii Europejskiej silnie wspiera równość i niedyskryminację, ale wdrażanie praktyk D&I różni się znacznie w poszczególnych regionach ze względu na różnice w lokalnych kulturach, przepisach i warunkach rynkowych.
- **MŚP muszą poruszać się w tym złożonym środowisku regulacyjnym, które obejmuje przepisy ogólnounijne (takie jak dyrektywa w sprawie równego traktowania) i przepisy krajowe.** Zrozumienie tych ram ma kluczowe znaczenie dla opracowania zgodnych i skutecznych strategii D&I. Małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) w Europie stoją przed wyjątkowymi wyzwaniami w zakresie wdrażania praktyk różnorodności i integracji (D&I), zwłaszcza jeśli chodzi o zarządzanie talentami.
- **W przeciwieństwie do dużych korporacji, MŚP mogą nie mieć dedykowanych działów D&I lub znacznych budżetów na inicjatywy na dużą skalę.** Dysponują jednak zwinnością i elastycznością pozwalającą na wdrażanie innowacyjnych, dostosowanych do potrzeb strategii, które mogą promować kulturę integracji, przyciągać różnorodne talenty oraz zwiększać zaangażowanie i retencję pracowników. Skuteczne praktyki D&I mogą zwiększyć kreatywność, innowacyjność i odporność, umożliwiając MŚP wykorzystanie szerszej puli talentów, zaspokojenie zróżnicowanych potrzeb klientów i poprawę ich pozycji rynkowej.

Dyskryminacja wciąż stanowi problem dla Europy

16% Europejczyków zgłosiło, że doświadczyło dyskryminacji (ze względu na rasę, religię, wiek, niepełnosprawność lub orientację seksualną).

Watson, Kenny i McGinnity (2017) W 2011 r. tylko 11% wędrowców w wieku produkcyjnym było zatrudnionych, w porównaniu z 66% zatrudnionych w populacji ogólnej.

Dane ze spisu powszechnego z 2017 r. wskazują, że wskaźnik aktywności zawodowej osób niepełnosprawnych wyniósł zaledwie 30,2%, w porównaniu do 61,4% populacji ogólnej.

TENI (2017), jedna na cztery osoby transpłciowe jest bezrobotna, a różnica w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn wynosi obecnie 11,3% (Eurostat, 2022).

Odsetek studentów kierunków STEM nie wzrasta na poziomie europejskim, a niedostateczna reprezentacja kobiet w STEM utrzymuje się.
(Źródło [Source](#))

McGinnity et al (2018)
Osoby czarnoskóre mają mniejsze szanse na zatrudnienie niż osoby białe i rzadziej zajmują stanowiska kierownicze/zawodowe.
Źródło [Europa](#)

Cele Zrównoważonego Rozwoju ONZ

Zatrudnienie sprzyjające włączeniu społecznemu kluczem do zmniejszenia nierówności



Reduce
inequality
within and
among countries

Zgodnie z Celami Zrównoważonego Rozwoju ONZ (2015), zatrudnienie sprzyjające włączeniu społecznemu jest kluczowym czynnikiem w zmniejszaniu nierówności. Pomimo tego, niektóre grupy pozostają niedostatecznie reprezentowane w Europie, co podważa ich prawo do równego uczestnictwa w społeczeństwie. Brak zatrudnienia ma długoterminowe konsekwencje dla dobrobytu tych osób i ich rodzin, wpływając na przykład na wyniki zdrowotne (McKee-Ryan i in., 2005) i poziom ubóstwa (Watson i in., 2012).

Nierówność i wykluczenie wpływają na tkankę społeczną jako całość, zmniejszając spójność społeczną, brak zaufania do instytucji i pogłębiając podziały między grupami (De Vroome i in., 2014).

W Europie i na świecie barier w dostępie do zatrudnienia doświadczają między innymi osoby czarnoskóre i osoby o innym kolorze skóry, osoby z mniejszości etnicznych i religijnych, osoby niepełnosprawne, kobiety, samotni rodzice oraz osoby starsze i młodsze (McGinnity i in. 2017).





03

Integracyjne przepisy dotyczące miejsc pracy w Irlandii



Integracyjne przepisy dotyczące zatrudnienia w Irlandii



Irlandzkie prawo pracy stanowi, że ludzie nie powinni być traktowani mniej korzystnie w różnych aspektach zatrudnienia, w tym na przykład w zakresie dostępu, reklamy, wynagrodzenia, warunków i awansu.

Ponadto, zgodnie z irlandzkim obowiązkiem równości i praw człowieka w sektorze publicznym, organy publiczne mają ustawowy obowiązek ochrony wszystkich pracowników i użytkowników przed dyskryminacją oraz promowania równości (IHREC 2019).

Irlandzkie ustawy o równości zatrudnienia mają na celu promowanie równości w miejscu pracy i zapewnienie odpowiednich udogodnień umożliwiających równy dostęp do zatrudnienia (IHREC 2020).

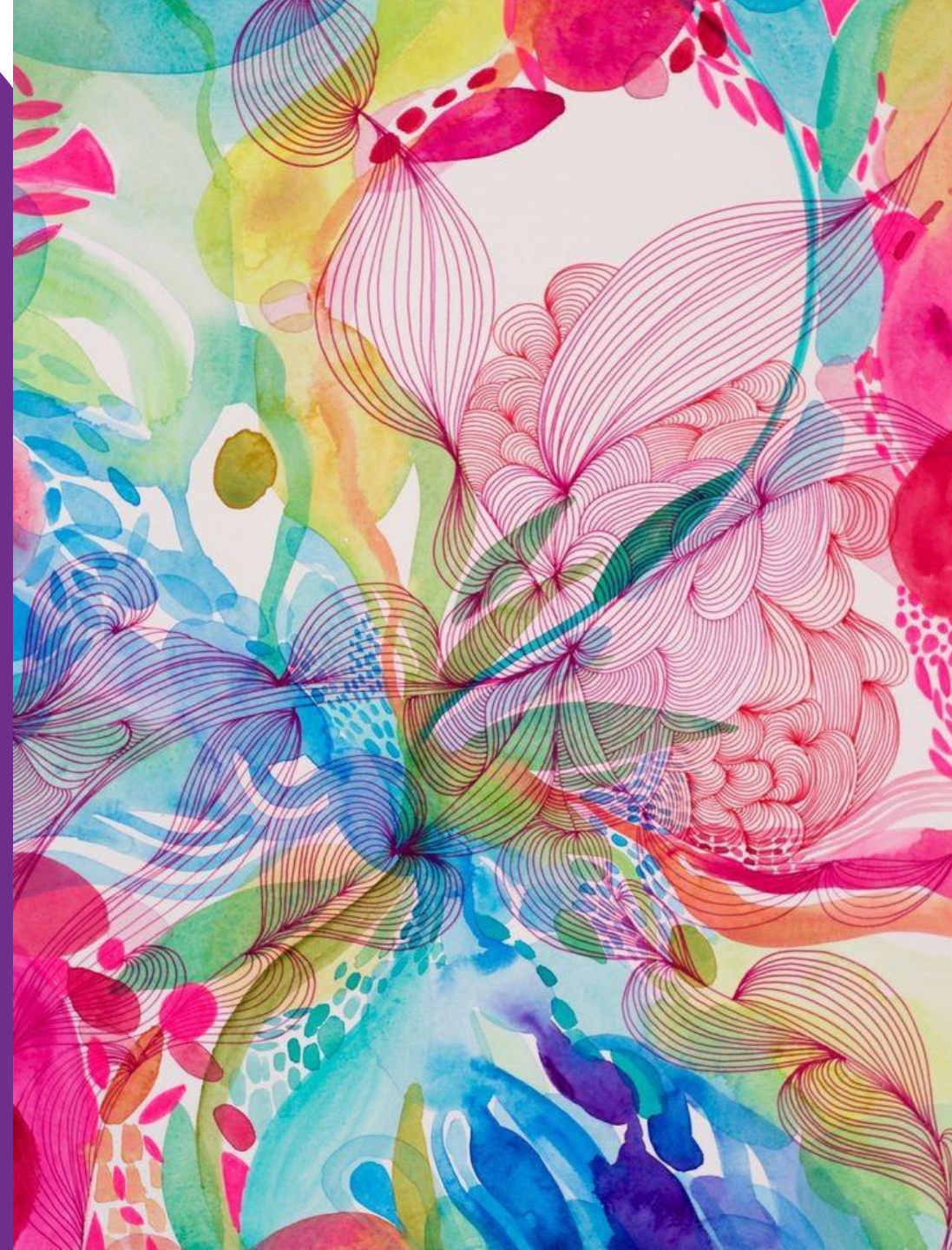
Irlandzkie ustawy nie obejmują obecnie wyraźnie osób transpłciowych, jednak zostały z powodzeniem wykorzystane w przełomowej sprawie z 2011 r. dotyczącej praw pracowniczych kobiety transpłciowej (TENI, 2017:10).

Źródło [Inclusive Recruitment Toolkit](#)

Irlandzkie przepisy dotyczące zatrudnienia

Integracyjne praktyki w pracy są wbudowane w irlandzkie ustawodawstwo. Dyskryminacja w procesach rekrutacyjnych i w miejscu pracy jest zabroniona na mocy ustaw o równości zatrudnienia z lat 1998-2015, ze względu na:

- ❖ Płeć
- ❖ Stan cywilny
- ❖ Stan rodzinny
- ❖ Wiek
- ❖ Niepełnosprawność
- ❖ Orientacja seksualna
- ❖ Religia
- ❖ Rasa
- ❖ Przynależność etniczna



Integracyjne przepisy dotyczące zatrudnienia w Irlandii



Kilka ostatnich irlandzkich strategii rządowych ma na celu promowanie antyrasizmu i równości w irlandzkim społeczeństwie, w tym na rynku pracy, na przykład,

Krajowa Strategia Integracji Trawelerów i Romów na lata 2017-2021 (Departament Sprawiedliwości i Równości, 2017) oraz

Niezależny Komitet ds. Niezależny Komitet Antyrasistowski powołany w 2020 r. w celu opracowania nowego krajowego planu działania przeciwko rasizmowi (zob. sprawozdanie okresowe, 2021 r.).

Dalsze strategie przeciwdziałania dyskryminacji na rynku pracy zostały zasugerowane przez McGinnity et al (2021)

Różnorodność jest rzeczywistością. Integracja jest wyborem (Frost, 2014)

Źródło Inclusive Recruitment Toolkit

Analiza przypadku

CD Project Red, Polska

“Naszą misją jest tworzenie rewolucyjnych gier dla graczy na całym świecie i właśnie DLATEGO musimy wzmacniać potencjał naszych zespołów. Różnorodność perspektyw wyzwala kreatywność i zwiększa innowacyjność.”

Adam Kiciński, CEO” Znaleźliśmy się również na liście najlepszych pracodawców w Polsce pod względem zarządzania różnorodnością i włączania społecznego”.

Firma wprowadziła bardzo innowacyjny jak na polskie warunki dzień wolny. Każda miesięczująca osoba może wziąć jeden dodatkowy dzień wolny w miesiącu, jeśli bóle menstruacyjne i ogólne samopoczucie uniemożliwiają jej funkcjonowanie

<https://www.cdprojektred.com/pl/diversity>



Analiza przypadku

CD Project Red, Polska

Zróżnicowane zespoły: To właśnie potencjał, który można uwolnić w zróżnicowanych zespołach, wzbogaca nasze gry i wzmacnia społeczność. Otwartość na różnice i odmienne doświadczenia jest kluczem do doskonałej współpracy i innowacyjnych pomysłów.

Integracyjne przywództwo: pozwala tworzyć zdrowe zespoły relacje oparte na zaufaniu i zrozumieniu. Różnorodność inspirowa do tworzenia otwartego środowiska, w którym liderzy mają umiejętności słuchania każdej osoby i nie kierują się uprzedzeniami w procesach decyzyjnych. Integracja sprzyja rozwojowi i buduje odporność w zespołach i całej firmie.

<https://www.cdprojektred.com/pl/diversity>





04

Stanie się inkluzywnym
MŚP przynosi korzyści
firmie i jej pracownikom!

Stawanie się inkluzywnym pracodawcą MŚP

Małe i średnie firmy w Europie zatrudniają średnio 5-20 pracowników, co oznacza, że wysiłki na rzecz różnorodności i integracji muszą być brane pod uwagę na każdym etapie procesu rekrutacji, aby utrzymać zróżnicowane miejsce pracy.

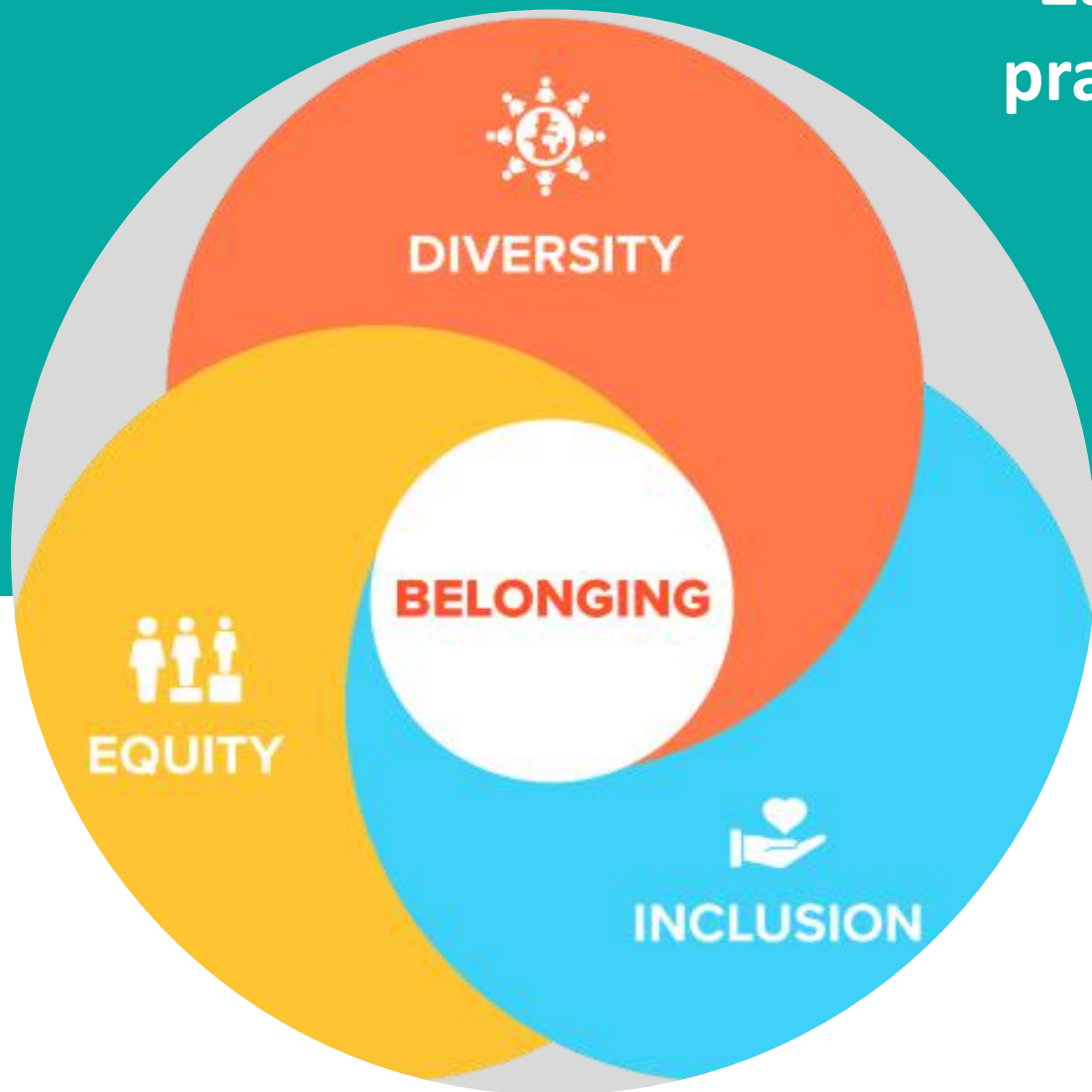
Zobowiązanie się do bycia pracodawcą włączającym ma ogromny sens biznesowy i przyczynia się do bardziej sprawiedliwego społeczeństwa. Wdrażanie wartości inkluzywnych w praktyce wymaga przemyślenia procesów rekrutacyjnych i wprowadzenia zmian. Niewielkie korekty mogą mieć ogromny wpływ na zapewnienie dostępnych i sprawiedliwych procesów rekrutacyjnych oraz rozwój różnorodnych, pełnych szacunku i szczęśliwych miejsc pracy. W tej sekcji podkreślono, w jaki sposób przyciągać ludzi z różnych środowisk, poznać spostrzeżenia, praktyki, strategie i wyzwania rekrutacyjne, a także sugestie dotyczące uczynienia rekrutacji bardziej integracyjną i sprawiedliwą.

Badania wykazały, że zróżnicowane miejsca pracy są powiązane z rentownością i ogólnie lepszą wydajnością (Dixon Fyle et al 2020).

Bardziej integracyjne miejsca pracy mają również tendencję do angażowania pracowników i klientów, wysokiego poziomu produktywności, skutecznych procesów decyzyjnych i lepszej retencji pracowników (Frost, 2014). Zwiększona satysfakcja z pracy i innowacyjne praktyki są bardziej prawdopodobne, gdy członkowie zespołu są szanowani i wspierani..

Zapewnienie integracyjnego miejsca pracy przynosi korzyści pracodawcom i pracownikom

Zapewnienie uczciwych i równych miejsc pracy oraz możliwości wszystkim pracownikom to właściwa rzecz!



Wszyscy wiemy, że integracyjne miejsca pracy to najlepsze miejsca do pracy. Są bezpieczne, sprawiedliwe i wolne od uprzedzeń i dyskryminacji. Czujemy, że do nich należymy! Możemy być sobą, być wyjątkowi i dzielić się naszymi różnorodnymi umiejętnościami, talentami i doświadczeniami. Integracyjne miejsca pracy często oznaczają, że pracownicy są szczęśliwsi, bezpieczniejsi i bardziej produktywni, co przynosi bezpośrednie korzyści zarówno pracownikom, jak i pracodawcom

Zróżnicowane miejsca pracy

Zróżnicowane miejsce pracy rozumie, że każda osoba jest wyjątkowa i uznaje indywidualne różnice. Zwracanie uwagi na różnorodność przynosi uznanie dla szeregu tożsamości kulturowych, etnicznych i płciowych, które przyczyniają się do tego, że nasze społeczeństwa i miejsca pracy są tym, czym są. Uznanie różnorodności wśród zespołów pracowniczych i potencjalnych pracowników pozwala nam czerpać z ich różnorodnych doświadczeń i możliwości, które są powiązane z przecinającymi się miejscami społecznymi, takimi jak wiek, niepełnosprawność, neuroróżnorodność, rasa, pochodzenie etniczne, religia, klasa społeczna, seksualność, tożsamość płciowa, status migranta i status rodzinny. Uwzględnia również różnice w obszarach takich jak osobowość czy styl pracy.

Integracyjne miejsca pracy

Integracyjne miejsce pracy to takie, w którym wszystkie osoby są traktowane sprawiedliwie i z szacunkiem oraz mają równy dostęp do możliwości i zasobów. Kultura integracyjna polega na tworzeniu poczucia przynależności, w którym każdy pracownik czuje się doceniany

Osadzenie wartości integracyjnych w praktyce rekrutacyjnej zapewnia, że w miejscu pracy reprezentowane są osoby o różnym pochodzeniu, perspektywach, umiejętnościach i stylach komunikacji. W integracyjnym miejscu pracy panuje sprawiedliwe traktowanie, dzięki czemu każdy pracownik czuje się doceniany i wspierany oraz może w pełni wykorzystać swój potencjał w miejscu pracy.

Pracodawcy D&I koncentrują się na 3 głównych obszarach: Rekrutacja, Zatrzymanie i Dotarcie.

Rekrutacja Zrozumienie i zajęcie się barierami i możliwościami związanymi z przyciąganiem i rekrutacją różnorodnych talentów. Procesy rekrutacyjne D&I są inkluzywne i dostępne, a kandydaci i osoby zakwalifikowane do rekrutacji są bardziej zróżnicowani.

Zatrzymanie obejmuje różne podejścia do uczynienia miejsca pracy bardziej integracyjnym i dostępnym oraz zapewnienia MŚP utrzymania zróżnicowanej siły roboczej. Najbardziej skuteczne, gdy MŚP wdrożyły odpowiednie kroki w rekrutacji.

Dotarcie zapewnia, że działania promocyjne MŚP mają charakter integracyjny. W jaki sposób MŚP mogą przyjąć najlepsze praktyki w zakresie promocji i możliwości rozwoju zawodowego dla wszystkich pracowników. Najskuteczniejsze, gdy MŚP wdrożyły odpowiednie kroki w zakresie rekrutacji i utrzymania pracowników.

encouraged to take action
at any point suitable for
their organisation.

REACH

1. Mentoring
2. Equitable promotion
3. Pay parity

RECRUIT

1. Inclusive hiring
2. Bias mitigation
3. Accessibility

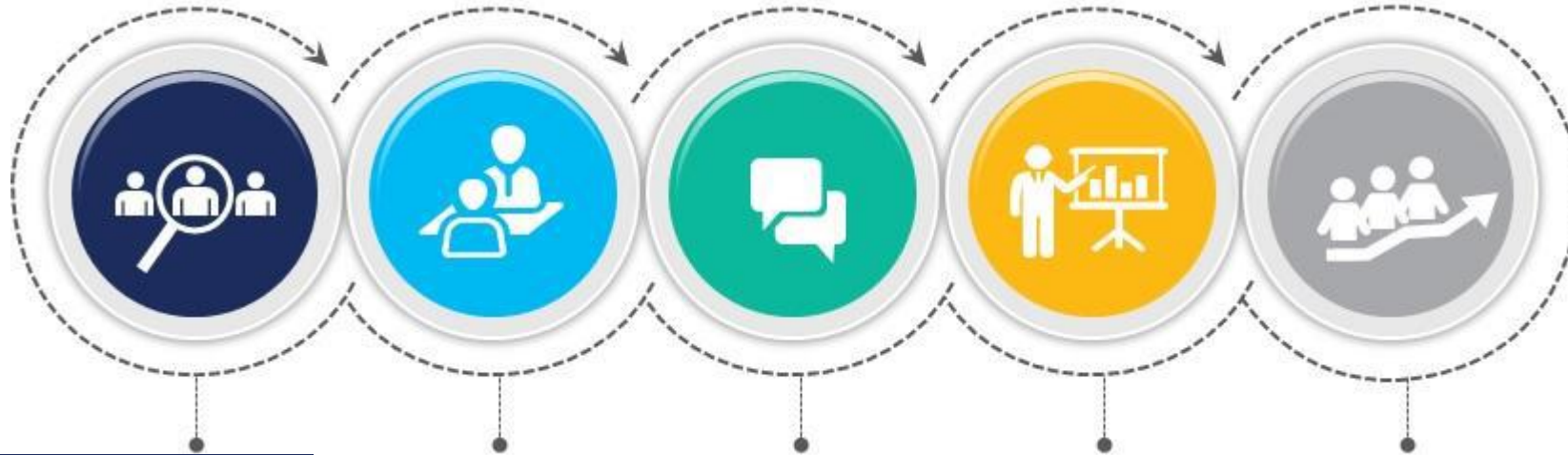
DIVERSE & INCLUSIVE WORKFORCE

RETAIN

1. Workplace safety and respect
2. Workplace culture
3. Policies and strategies



Pytania MŚP dotyczące rekrutacji i ścieżki kariery!



Przyciąganie i rekrutacja

Czy jesteśmy atrakcyjnym pracodawcą dla różnorodnych talentów?

Rozmowy kwalifikacyjne i selekcja

Czy nasze procesy rekrutacyjne są wolne od uprzedzeń?

Komunikacja i zaangażowanie

Czy zaspokajane są potrzeby różnorodnych talentów?

Wydajność, T&D

Czy dostępne są możliwości i procesy umożliwiające wszystkim talentom odniesienie sukcesu?

Rekrutacja, rozwój kariery i planowanie sukcesji

Czy uwzględniamy różnorodne talenty w naszej rekrutacji i planowaniu sukcesji?



Zapewnienie racjonalnych udogodnień

Różnorodność i integracja powinny być brane pod uwagę na każdym etapie cyklu życia talentów. Najpierw należy przygotować miejsce pracy, zaczynając od zapewnienia racjonalnych usprawnień. Zgodnie z Ustawą o Równości Zatrudnienia, pracodawcy mają obowiązek zapewnienia „racjonalnych usprawnień” pracownikom i potencjalnym pracownikom niepełnosprawnym, aby zminimalizować przeszkody lub niedogodności w miejscu pracy. Wymaga to dostosowania środowiska lub praktyk pracy, aby umożliwić niepełnosprawnym pracownikom efektywne wykonywanie pracy. Firmy mogą również zdecydować się na współpracę z firmami specjalizującymi się we wspieraniu osób niepełnosprawnych w podejmowaniu zatrudnienia.

Rozsądne udogodnienia mogą obejmować...

- ☐ Zapewnienie technologii wspomagających dostarczanie informacji w dostępnych formatach, takich jak duża czcionka, dźwięk
- zapewnienie odpowiednich mebli, takich jak krzesła, biurka
- ☐ Zapewnienie odpowiedniego środowiska pracy w odniesieniu do oświetlenia, poziomu hałasu itp.
- ☐ Modyfikacja zadań roboczych
- ☐ Elastyczność w zakresie czasu rozpoczęcia i zakończenia pracy
- ☐ Zapewnienie czasu na przetworzenie dużej ilości informacji



05

Krok 1

Zaczniij od audytu

Określ, jakich zmian potrzebujesz,
aby stworzyć miejsce pracy D&I.

Integracyjna rekrutacja i zatrudnianie w MŚP

»» Krok 1 Audyt

Rozpocznij od przeprowadzenia kompleksowego audytu w celu zidentyfikowania istniejących praktyk, polityk i procedur, które mogą utrudniać tworzenie różnorodnego i integracyjnego miejsca pracy. Audyt ten pomoże ci zrozumieć, jakie zmiany są potrzebne, aby stworzyć środowisko, które wspiera i promuje różnorodność i integrację.



Krok 1

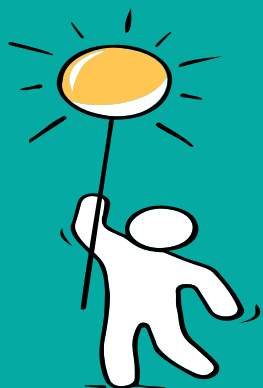
»»» Zacznij od audytu: Gdzie jesteśmy teraz?

33%

pracowników nadal
uważa, że
różnorodność jest
barierą w awansie
(pwc)

Co może zrobić Twoja firma, aby stać się bardziej inkluzywną? Przydatne może być rozważenie listy kontrolnej na następnym slajdzie i zastanowienie się nad takimi obszarami, jak zakwaterowanie, polityka, szkolenia, dostępność fizyczna / sensoryczna i kultura miejsca pracy.

Zaangażowanie w budowanie inkluzywnej kultury w miejscu pracy wymaga otwartości na naukę i zmiany. Liderzy i pracownicy w całej firmie powinni angażować się i być szkoleni w takich tematach, jak na przykład antyrasizm, świadomość niepełnosprawności (w tym niepełnosprawności sensorycznej i neuroróżnorodności) oraz świadomość transpłciowości.



Uczyń swoją firmę dostępną dla każdego. Fizyczna dostępność, w tym rampy, dostępne drzwi, toalety, lady itp. będą przydatne dla wielu osób korzystających z Twoich usług. Na przykład rodzice z wózkami dziecięcymi, a także osoby korzystające z wózków inwalidzkich lub mające inne potrzeby w zakresie mobilności. Niepełnosprawności (2012) promuje podejście uniwersalnego Universal Design approach projektowania i zawiera szczegółowe wytyczne dotyczące projektowania budynków i oznakowania.



Krok 1

»» Audyt obecnych systemów, polityk, infrastruktury i zgodności organizacyjnej związanej z integracją.

Sekcja 1: Struktura firmy

- ☐ Czy twoja firma posiada formalną strategię różnorodności, równości i integracji (DEI)?
- ☐ Czy istnieje dedykowany zespół lub osoba odpowiedzialna za inicjatywy DEI??

Sekcja 2: Zasady i procedury

- ☐ Czy w firmie obowiązują jasne zasady przeciwdziałania dyskryminacji i molestowaniu?
- ☐ Czy polityka ta jest regularnie weryfikowana pod kątem sprawiedliwości i uczciwości?
- ☐ Czy firma posiada zorganizowany proces składania skarg w celu zgłaszania przypadków dyskryminacji lub wykluczenia??



Krok 1

»» Audyt obecnych systemów, polityk, infrastruktury i zgodności organizacyjnej związanej z integracją.

Sekcja 3: Reprezentacja pracowników

- ☐ Jaki procent stanowisk kierowniczych zajmują grupy niedostatecznie reprezentowane?
- ☐ Czy Twoja firma śledzi wskaźniki reprezentacji według płci, rasy, niepełnosprawności itp.?

Sekcja 4: Rekrutacja, utrzymanie i awansowanie pracowników

- ☐ Czy opisy stanowisk są weryfikowane w celu uniknięcia stronniczego języka?
- ☐ Czy firma posiada programy mentorskie lub sponsorskie wspierające rozwój kariery dla niedostatecznie reprezentowanych grup?
- ☐ Jaki jest wskaźnik rotacji pracowników z różnych środowisk w porównaniu z innymi?



Krok 1

»» Audyt obecnych systemów, polityk, infrastruktury i zgodności organizacyjnej związanej z integracją.

Sekcja 5: Dostępność

- ☐ Czy Twoja firma zapewnia fizyczną i cyfrową dostępność dla pracowników niepełnosprawnych?
- ☐ Czy na żądanie zapewniane są odpowiednie udogodnienia?

Sekcja 6: Odpowiedzialność i sprawozdawczość

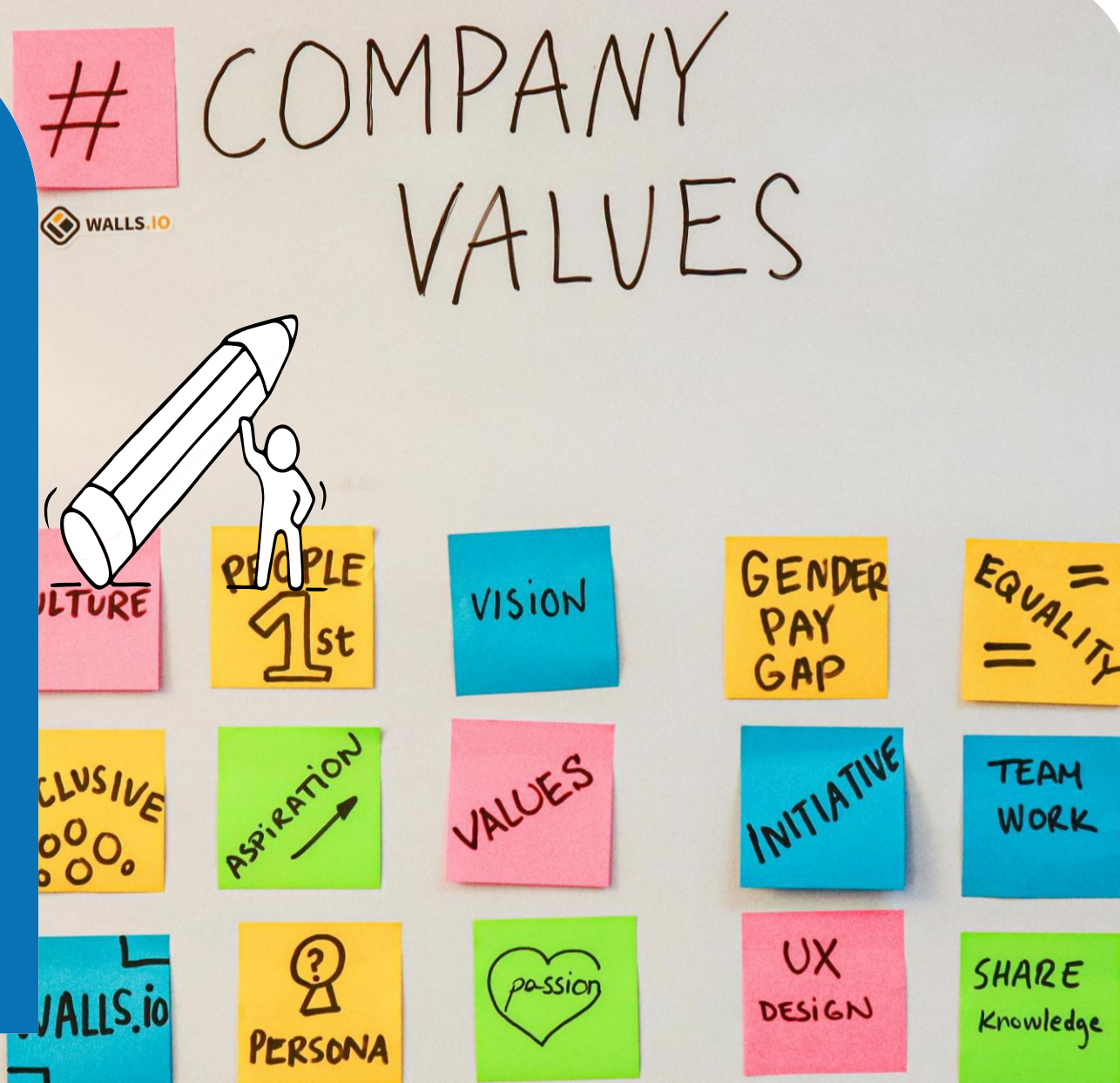
- ☐ Czy cele i wskaźniki DEI są w przejrzysty sposób udostępniane pracownikom i interesariuszom?
- ☐ Czy postępy firmy w zakresie inkluzywności są regularnie śledzone i raportowane?



Audyt istniejącego systemu D&I

- ☐ Czy posiadasz Politykę Integracji i Różnorodności?
- ☐ Czy masz rozsądne zakwaterowanie i politykę?
- ☐ Czy kierownictwo wyższego szczebla, osoby odpowiedzialne za rekrutację i wszyscy inni pracownicy mieli możliwość szkolenia w zakresie praktyk zatrudnienia sprzyjających włączeniu społecznemu?
- ☐ Czy obecnie zatrudniasz osoby z różnych środowisk i o różnych umiejętnościach?
- ☐ W jakim stopniu budynek/strona internetowa/praktyki pracy są dostępne?
- ☐ Czy posiadasz informacje na temat konkretnych wymagań różnych potencjalnych kandydatów?
- ☐ Czy monitorujesz równość i/lub przeprowadzasz ankiety wśród pracowników na temat ich postrzegania kultury firmy?

Źródło [Employers for Change](#)





06 Krok 2

Stwórz integracyjną strategię rekrutacji

Zaprojektowana w celu przyciągnięcia i zatrzymania różnicowanej puli kandydatów.

»»» Krok 2 Stwórz integracyjną strategię rekrutacji



Integracyjna strategia rekrutacyjna przyciąga różnorodne talenty, eliminując uprzedzenia i promując uczciwe, przejrzyste procesy w ogłoszeniach o pracę, rozmowach kwalifikacyjnych i selekcji.

Różnorodność i integracja w miejscu pracy - chodzi o traktowanie jednostek z szacunkiem; wszyscy wygrywają, a Ty wydobywasz ze swoich ludzi to, co najlepsze.

Spójrz na to z innej strony! Dlaczego Ty lub ktokolwiek inny miałby chcieć ciężko pracować dla firmy, która nie docenia ich wyjątkowości? (Źródło [Source](#))

KROK 2

»» Create an Inclusive Recruitment Strategy *to Plan for Inclusive Recruitment*

Only 7% of
European companies
are building a real
inclusive culture (EY)

Financial barriers. There are financial barriers for SMEs to fully access the domestic and international talent pool; SMEs are competing with much bigger companies in a time of high demand for niche or interdisciplinary skills, and there's increasing competition for skilled employees.

Need a D&I Strategy to demonstrate inclusivity. To ensure your recruitment practices are inclusive and provide the best access to talent, small businesses should create a recruitment strategy that outlines a clear and defined process of recruitment that encompasses some or all of the following steps outlined in this section.

Multiple recruitment approaches. Small businesses undertake recruitment in different ways depending on individual business needs. Many use in-house recruitment, and others may hire a recruitment agent to undertake various recruitment tasks such as shortlisting applicants. Small businesses should consider the benefits of each but also consider diverse talent companies and experts to decide the best way to recruit diverse talent.



In House Recruitment

Employers undertaking in-house recruitment are legally obligated to provide a fair process. You may be held liable if there is evidence of discrimination during the recruitment process. However, meeting your legal obligation not to discriminate is a minimum requirement, and alone is not enough to ensure your recruitment process attracts a rich and diverse field of candidates. When recruiting for a new position, inform your current employees, including those on parental, sick, or long service leave, to allow existing employees to apply for new opportunities.

Recruitment Agents

Recruitment agents play an important role in preventing discrimination during recruitment. Agents cannot act on discriminatory requests from employers which relate to a person's age, ethnicity, gender, sexuality, or disability.

Recruitment agencies can improve the diversity of applicants by working with your business to determine only relevant and inclusive key selection criteria for the job, and by sharing a diverse pool of applicants with the employer.

Including refugee employment services and diversity recruiters in the list of recruitment companies you use, will allow you to access candidates who may be missed through conventional recruitment processes.

Consider requesting de-identified applications through your recruiter. This approach can prevent bias against applicants based on their gender, ethnicity, or cultural background during the recruitment process.

When discussing this approach with your recruitment agent, make sure to identify that the diversity and gender balance of candidates are important to your business.

KROK 2

»» Stwórz strategię rekrutacji włączającej *Aby zaplanować rekrutację włączającą*

91% kandydatów
twierdzi, że
współpraca i etyczne
miejsce pracy są
ważne. (RW)

Elastyczność: Twoja strategia rekrutacyjna musi zachować równowagę między spójnością w całej firmie a pozostaniem wystarczająco elastycznym, aby poradzić sobie ze zmieniającymi się warunkami biznesowymi i ekonomicznymi.

Wydajność: Skuteczna strategia rekrutacyjna powinna zapewniać równowagę między efektywnością czasową a wystarczającym rygiorem, aby zapewnić, że znajdziesz kogoś odpowiedniego dla swojej firmy, głównie w przypadku konkurencji z większymi firmami, w których długi proces rekrutacji stał się normą. Przerwa między aplikowaniem na stanowisko a rozpoczęciem pracy może wynosić nawet kilka tygodni w przypadku wykonawców, a czasem nawet miesięcy w przypadku stałych pracowników.

Skróć proces: Mniejsze firmy mogą mieć przewagę nad dużymi firmami, jeśli mają krótki proces rekrutacji. Jest to bardzo popularne wśród profesjonalistów. Zapewnij sobie największe talenty, działając szybko i elastycznie podchodząc do rekrutacji, aby móc zatrudnić najlepszych specjalistów w porównaniu z mniej elastycznymi konkurentami.

KROK 2

»»» Zapewnij spójne podejście (ale bądź elastyczny)

Tylko 40%
menedżerów należy
do niedostatecznie
reprezentowanych
grup, a 31% z nich to
kobiety. (EY)

Koncentracja na spójności: Upewnienie się, że podstawowe elementy procesu rekrutacji są spójne w całej firmie ma kluczowe znaczenie, głównie w miarę rozwoju firmy. Coraz więcej osób jest odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji o zatrudnieniu.

Opracuj stałe wytyczne dotyczące tego, jak powinien działać proces rekrutacji, aby zapewnić:

- Że jesteś zgodny z odpowiednimi przepisami podczas rekrutacji Firma może być wewnętrznie przejrzysta w zakresie zatrudniania pracowników
- Kandydaci będą mieli spójne doświadczenia z firmą.

Wytyczne te powinny jednak umożliwiać zachowanie elastyczności procesu. W szczególności powinno być możliwe dostosowanie wewnętrznych harmonogramów czasu zatrudnienia z prostą metodą dla menedżerów ds. rekrutacji, aby w razie potrzeby uzyskać zgodę od pracowników wyższego szczebla. .

Przykładowa strategia rekrutacji włączającej



1. Opisy stanowisk bez uprzedzeń

Strategia: Używaj języka neutralnego płciowo i skupiaj się na umiejętnościach, a nie cechach. Narzędzia takie jak Textio mogą pomóc w identyfikacji stronniczego języka. <https://textio.com/>

Strategia: Regularne przeglądanie opisów stanowisk w celu usunięcia niepotrzebnych wymagań, które mogłyby zniechęcić różnorodnych kandydatów.

Przykład: Zamiast „agresywny sprzedawca” użyj „udokumentowane doświadczenie w sprzedaży”.

2. Wdrożenie rekrutacji w ciemno

Strategia: Usuń dane osobowe (np. imiona, zdjęcia) z aplikacji, aby zmniejszyć nieświadome uprzedzenia.

Strategia: Korzystaj z anonimowych CV, aby oceniać kandydatów wyłącznie na podstawie ich doświadczenia i umiejętności.

Przykład: **Honeypot** (europejska platforma talentów technologicznych) wykorzystuje ślepą rekrutację, aby skupić się na umiejętnościach, a nie na danych demograficznych <https://www.honeypot.io/>

Przykładowa strategia rekrutacji włączającej



3. Zróżnicowane panele dyskusyjne

Strategia Strategia Rotacja pracowników w panelach w celu zapewnienia różnorodności, nawet w przypadku niewielkiego zespołu.

Strategia Korzystaj z paneli rozmów kwalifikacyjnych z różnymi członkami, aby ograniczyć myślenie grupowe i zapewnić różne perspektywy na temat przydatności kandydatów. Jeśli nie posiadasz odpowiedniej różnorodności, zainwestuj we wsparcie ekspertów.

Przykład **Buffer** zapewnia, że panele rozmów kwalifikacyjnych obejmują mieszankę płci i środowisk etnicznych. <https://buffer.com/resources/technical-interviews/>

4. Wywiady zorganizowane

Strategia Szkolenie ankieterów w zakresie nieświadomych uprzedzeń i zapewnienie im jasnych, ustrukturyzowanych wytycznych.

Strategia Standaryzacja pytań podczas rozmowy kwalifikacyjnej w celu zmniejszenia wpływu uprzedzeń i zapewnienia spójności.

Przykład Zamiast nieustrukturyzowanych wywiadów, użyj ustalonej listy pytań i kryteriów punktacji.

Przykładowa strategia rekrutacji włączającej



5. Proaktywne działania informacyjne

Strategia Uczestnictwo w targach pracy poświęconych różnorodności lub współpraca z lokalnymi uniwersytetami i grupami społecznymi.

Strategia Aktywne pozyskiwanie kandydatów z niedostatecznie reprezentowanych grup w edukacji lub społeczności w celu zwiększenia zasięgu różnorodności.

Przykład Partnerstwo z firmami takimi jak DiversityJobs lub The Female Hub w celu uzyskania dostępu do różnorodnych talentów.

<https://www.diversityjobs.com/> <https://thefemalehub.com/home/>

6. Programy wdrażające

Strategia Opracuj prostą listę kontrolną wdrażania, która podkreśla kulturę firmy i integrację.

Strategia Zapewnij integracyjny onboarding, taki jak systemy koleżeńskie lub programy mentorskie, które pomogą nowym pracownikom poczuć się mile widzianymi..

Przykład **SAP** prowadzi udany „program kumpelski”, który łączy nowych pracowników w pary z doświadczonymi pracownikami.

Przykładowa strategia rekrutacji włączającej



7. Ciągłe informacje zwrotne i doskonalenie

Strategia Wykorzystanie anonimowych ankiet lub skrzynek sugestii do zbierania informacji zwrotnych.

Strategia Regularne zbieranie informacji zwrotnych od pracowników i kandydatów na temat procesu rekrutacji w celu zidentyfikowania obszarów wymagających poprawy.

Przykład Wykorzystaj ankiety pracownicze do ciągłego doskonalenia praktyk rekrutacyjnych.

8. Measure Success

Strategia Ustal jasne cele w zakresie różnorodności i regularnie sprawdzaj postępy.

Strategia Śledź wskaźniki różnorodności, takie jak różnorodność kandydatów i zatrudnionych, aby pomóc w mierzeniu sukcesu i osiągnięciu celów.

Przykład Śledź, ile kobiet lub przedstawicieli mniejszości aplikuje i jest zatrudnianych na określonych stanowiskach.

Elastyczność pracy jest priorytetem dla pracowników

50% pracowników jest gotowych zrezygnować z podwyżki, jeśli oznacza to, że uzyskają pożądaną przez siebie elastyczność pracy.

Mężczyźni (50%) i kobiety (60%) priorytetowo traktują elastyczne opcje pracy podczas poszukiwania nowej pracy, przy czym jest to wyraźnie ważniejsze dla kobiet.

Źródło [Morgan McKinley](#)



“Tylko 31% pracodawców lub menedżerów ds. rekrutacji zapewnia stosowanie inkluzywnego języka w opisach stanowisk”. Globalne badanie: Praktyki zatrudniania sprzyjające włączeniu społecznemu należy rozpocząć już dziś”

Globalne badanie: Praktyki zatrudniania sprzyjające włączeniu społecznemu należy rozpocząć już dziś” z [Remote](#)

Jak wygląda brak ogólnej różnorodności wśród kandydatów....



Mniejsza różnorodność na krótkiej liście i na etapie rozmowy kwalifikacyjnej



Oczekiwanie wysoce jednorodnej puli kandydatów do wyboru.



Rezultatem jest nieodłączny brak różnorodności w miejscu pracy, mniejsza innowacyjność, kreatywność, produktywność itp.

Budowanie zróżnicowanej i wykwalifikowanej siły roboczej

Oprócz etycznych powodów, dla których warto uwzględnić różnorodność w swojej strategii rekrutacyjnej, istnieje również silne uzasadnienie biznesowe.

Rekrutacja specjalistów z różnych środowisk pomaga zapewnić, że firma zyskuje różne perspektywy, opinie, spostrzeżenia i pomysły z możliwie najszerszego zakresu, pomagając rozwijać kulturę innowacji w firmie.

Dotarcie do kandydatów z różnych środowisk podczas ogłaszania stanowiska może stanowić wyzwanie.

Zaangażowanie się w doradztwo rekrutacyjne lub sieć jest skuteczną strategią uzyskania dostępu do szerokiej sieci talentów z różnych środowisk.



Efekty kształcenia

- ☐ **Rozumiesz korzyści płynące z bycia inkluzywnym MŚP:** Zdajesz sobie sprawę z tego, jak różnorodność i integracja mogą pozytywnie wpłynąć na kulturę miejsca pracy, zaangażowanie pracowników i sukces firmy.
- ☐ **Potrafi przeprowadzać audyty włączające:** Nauczyłeś się, jak oceniać bieżące praktyki, identyfikować luki i wdrażać niezbędne zmiany, aby zapewnić różnorodne i inkluzywne miejsce pracy.
- ☐ **Potrafi opracować kompleksową, włączającą strategię rekrutacyjną:** Zdobył umiejętności w zakresie opracowywania wewnętrznych strategii rekrutacyjnych.
- ☐ **Potrafi poruszać się po wewnętrznych i zewnętrznych metodach rekrutacji:** Rozumie, jak skutecznie korzystać z obu metod, aby dotrzeć do szerszej puli talentów i zwiększyć różnorodność w firmie.



Dobra robota!

Teraz ukończ
Moduł 3 Część 2

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

