

Część 4



Moduł 3: Integracyjne zarządzanie talentami dla MŚP

Część 4: Rozwój i zatrzymywanie talentów pracowników



[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 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.



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 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

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.

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

Jesteś tutaj

Część 1

Część 2

Część 3

Część 4

Część 5

Część 6

Część 4

Rozwój i utrzymanie talentów pracowników

- ❑ Poznaj strategie pielęgnowania różnorodnych talentów, zapewniania sprawiedliwych możliwości rozwoju i zatrzymywania najlepszych pracowników.
- ❑ Dowiedz się, jak tworzyć integracyjne ścieżki kariery i dostosowane plany rozwoju, aby wspierać awans i zatrzymanie pracowników, a ostatecznie zrównoważony rozwój firmy.

12

Krok 8: Rozwój i zatrzymywanie talentów pracowników

Dowiedz się, jak oceniać i analizować obecnych pracowników. Dowiedz się, jak opracowywać strategie retencji, projektować ścieżki kariery i opracowywać plany.

Cele szkoleniowe

- ☐ Dowiedz się, jak **ocenić** obecną siłę roboczą oraz umiejętności i talenty, aby zidentyfikować możliwości rozwoju.
- ☐ Dowiedz się, jak **tworzyć** integracyjne procesy wdrażania i zapewniać dostępność miejsca pracy dla wszystkich pracowników.
- ☐ Poznaj strategie **projektowania** dostosowanych ścieżek kariery i planów rozwoju zawodowego dla różnorodnych talentów.
- ☐ **Uzyskanie** wglądu w to, jak pielęgnować i zatrzymywać najlepszych pracowników przy jednoczesnym zapewnieniu sprawiedliwych możliwości rozwoju.
- ☐ **Dowiedz się**, jak wdrażać strategie rozwoju i zatrzymywania talentów, które przyczyniają się do długoterminowego zrównoważonego rozwoju firmy..



12

Krok 8

Rozwój i zatrzymywanie talentów pracowników

Wspieraj rozwój pracowników dzięki
integracyjnej kulturze awansu..

»» Krok 8 Rozwój i utrzymanie talentów pracowników



- »» **Działanie 1** Ocena i analiza obecnej siły roboczej
- »» **Działanie 2** Ustalenie celów i opracowanie strategii
- »» **Działanie 3** Opracowanie ścieżek kariery i planów rozwoju
- »» **Działanie 4** Strategie zatrzymywania pracowników

***“Różnorodność jest
zapraszana na imprezę;
włączenie jest proszone
do tańca.”***



Czym jest zarządzanie talentami?

Zarządzanie talentami D&I odnosi się do strategicznego procesu przyciągania, rozwijania i zatrzymywania zróżnicowanej puli utalentowanych osób, aby osiągnąć cele firmy. Skuteczne zarządzanie talentami obejmuje identyfikację pracowników o wysokim potencjale, zapewnienie im możliwości wzrostu i rozwoju oraz dostosowanie ich umiejętności i możliwości do strategicznych celów firmy.

Zwiększa to zaangażowanie, satysfakcję i retencję pracowników. Kiedy pracownicy czują się doceniani, szanowani i włączani w procesy decyzyjne, istnieje większe prawdopodobieństwo, że będą zaangażowani w swoją pracę i pozytywnie przyczynią się do sukcesu firmy. Jak zauważa dr Rohini Anand, starszy wiceprezes ds. odpowiedzialności korporacyjnej i globalny dyrektor ds. różnorodności w Sodexo: *„Różnorodność jest zapraszana na imprezę; włączenie jest proszone do tańca”..*”

Źródło Medium

Badania przeprowadzone przez McKinsey & Company Research conducted by McKinsey & Company wykazały, że firmy z różnorodnymi zespołami kierowniczymi mają o 33% większe szanse na osiągnięcie ponadprzeciętnej rentowności w porównaniu z innymi firmami z branży. Podobnie, badanie przeprowadzone przez Boston Consulting Group wykazało, że firmy z bardziej zróżnicowanymi zespołami zarządzającymi generują o 19% wyższe przychody dzięki innowacjom.

Co to jest retencja pracowników?

Employee retention rate measures the percentage of employees who remain in their roles over a given period. Employee retention strategies, also known as talent retention strategies, are practices and policies designed to motivate top talent to stay in a company to reduce turnover. These strategies are created to engage and motivate employees and boost overall employee satisfaction.

Działaj prewencyjnie, a nie reaktywnie. Zamiast czekać na gwałtowny wzrost rotacji pracowników employee turnover lub na zgłaszanie przez nich konkretnych skarg, należy przejąć inicjatywę i wdrożyć strategie zatrzymywania pracowników, które poprawią ich ogólne doświadczenie i sprawią, że będą chcieli pozostać w firmie na dłużej.

Wysoki wskaźnik retencji jest dobry, ponieważ pokazuje, że pracownicy są zadowoleni ze swoich ról i sugeruje, że raczej nie odejdą. Z drugiej strony, niski wskaźnik retencji sugeruje problemy z doświadczeniem pracowników w firmie..

Przeanalizuj swój wskaźnik retencji?

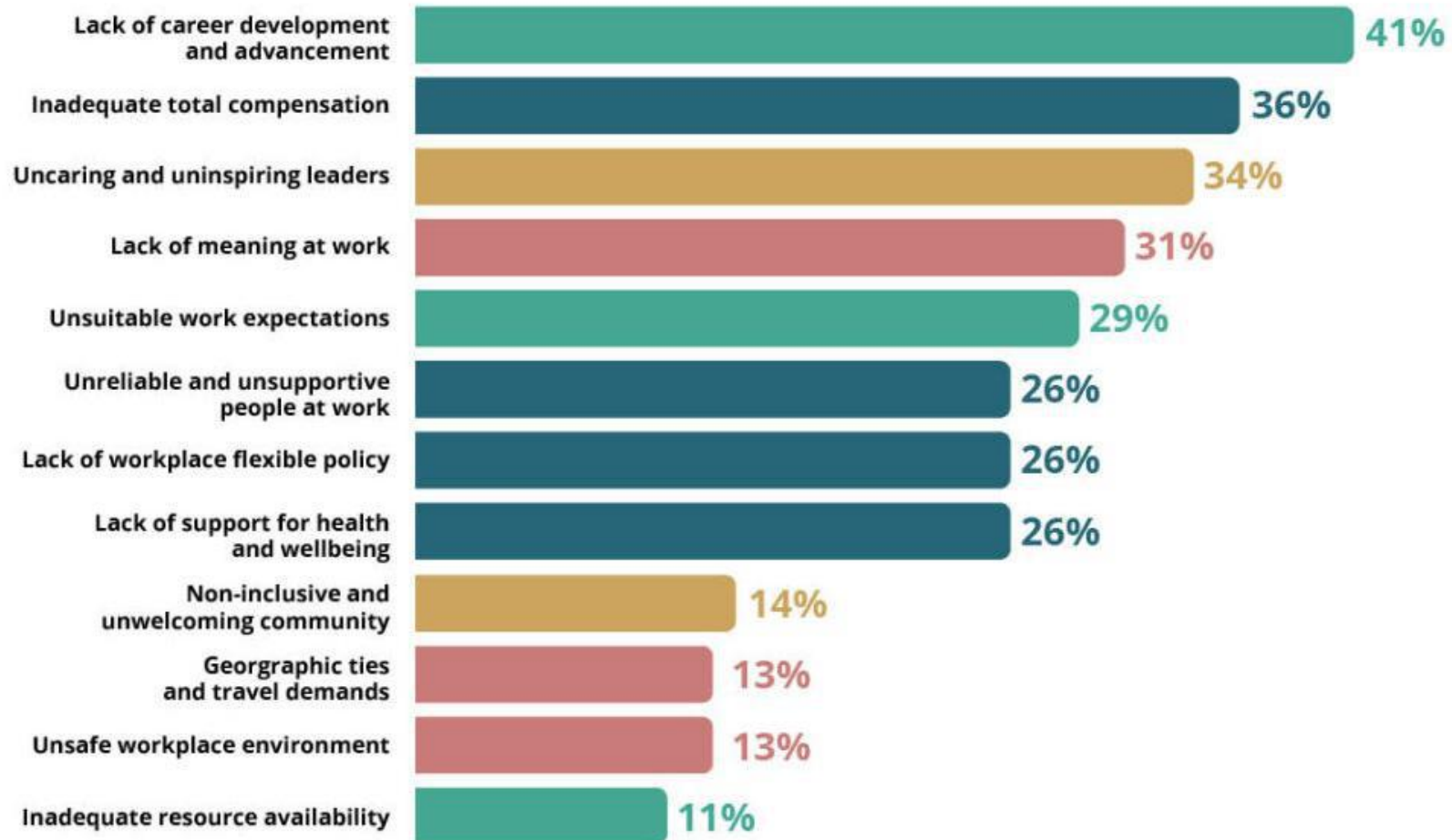
- ☐ Kogo zatrzymujesz?
- ☐ Czy różnorodność maleje czy rośnie?
- ☐ Co mówią pracownicy w ankietach, rozmowach końcowych, spotkaniach ERG oraz w innych formach informacji zwrotnej i komunikacji?
- ☐ Gdzie wskaźnik retencji jest najwyższy? Dlaczego pracownicy zostają?
- ☐ Gdzie wskaźnik retencji jest najniższy? Dlaczego odchodzą?
- ☐ Jaki jest trend wskaźnika retencji pracowników?

Główne przyczyny rotacji pracowników

- ☐ Brak sensownej pracy
- ☐ Poczucie wykluczenia lub złego traktowania
- ☐ Brak możliwości rozwoju
- ☐ Niezrównoważone oczekiwania
- ☐ Nierzetelni i niewspierający przełożeni lub współpracownicy
- ☐ Nieetyczne zachowania



Główne powody, dla których pracownicy odchodzą z pracy



Source: *McKinsey & Company*

Zaczyna się od Onboardingu

Onboarding jest podstawą retencji

Rozwój i utrzymanie talentów pracowników ma kluczowe znaczenie dla każdego MŚP, które dąży do utrzymania konkurencyjności i zrównoważonego rozwoju. Dobrze zorganizowany proces wdrażania jest podstawą tych wysiłków, nadając ton długoterminowemu zaangażowaniu i produktywności pracownika w firmie.

*"Onboarding to nie tylko papierkowa robota i zasady; chodzi o połączenie pracowników z wizją i wartościami firmy od pierwszego dnia. Przygotowuje to grunt pod podróż pełną rozwoju i lojalności." - **John Doerr**, HR Expert*



Wdrażanie pracownika na nowe stanowisko Znaczenie onboardingu w rozwoju talentów pracowników

Właściwy onboarding jest niezbędny. Wdrażanie pracowników do pracy jest krytycznym pierwszym krokiem, w którym należy zakorzenić zasady różnorodności i integracji. Skuteczny onboarding wprowadza pracowników w ich role oraz kulturę, cele, oczekiwania i wartości firmy w zakresie różnorodności i integracji. Kiedy D&I jest osadzone w procesie wdrażania, pracownicy czują się mile widziani i wspierani niezależnie od ich pochodzenia, co zwiększa prawdopodobieństwo, że pozostaną w firmie na dłużej. Podstawa ta zwiększa zatrzymywanie talentów, zaangażowanie i rozwój, ponieważ pracownicy są bardziej skłonni zaufać swojej ścieżce rozwoju w firmie, która ceni integrację. Istotne jest, aby pomóc nowym pracownikom płynnie wejść w ich role. Właściwy onboarding zapewnia poczucie przynależności i pozwala pracownikom dostosować swój rozwój osobisty do celów firmy, ostatecznie przyczyniając się do rozwoju ich umiejętności. Ustanowienie jasnych ścieżek rozwoju kariery od samego początku sprawia, że pracownicy czują się bardziej zaangażowani w kulturę i sukces firmy, co skutkuje zwiększonym zaangażowaniem w ich naukę i rozwój.

Onboarding Onboarding jest podstawą retencji

Według badania przeprowadzonego przez **Society for Human Resource Management (SHRM)**, skuteczny onboarding może zwiększyć wskaźnik retencji o 82%. Dobrze zaplanowany proces onboardingu zmniejsza prawdopodobieństwo rotacji, zwłaszcza w ciągu pierwszych sześciu miesięcy zatrudnienia, poprzez rozwiązywanie obaw dotyczących jasności roli, dopasowania kulturowego i rozwoju zawodowego. Pracownicy, którzy doświadczyli pozytywnego wprowadzenia do firmy, są bardziej skłonni do pozostania w niej przez dłuższy czas.

Kluczowe elementy skutecznego wdrożenia w celu utrzymania pracowników:

- ✓ **Jasność ról** Pracownicy rozumieją swoje obowiązki i to, w jaki sposób ich wkład wpływa na firmę.
- ✓ **Integracja kulturowa** Nowi pracownicy czują się mile widziani i akceptowani w ramach kultury firmy.
- ✓ **Plany rozwoju** Ustrukturyzowane plany rozwoju są udostępniane wcześniej, oferując możliwości ciągłego uczenia się, rozwoju i awansu.

Źródło [SHRM Onboarding: The Key to Elevating Your Company Culture](#)
[Source 24 shocking employee onboarding statistics in 2023](#)

Działanie 1

»» Strategie wdrażania talentów i integracji Wsparcie dla nowych pracowników

Cel: Stworzenie przyjaznego i wspierającego środowiska dla nowych pracowników. Oto kilka strategii;



- ❑ **Wstępna orientacja i przygotowanie do wdrożenia:** Zapewnij nowym pracownikom pakiet powitalny zawierający wartości, misję i oczekiwania firmy przed ich pierwszym dniem pracy. Upewnij się, że materiały i sesje wdrożeniowe odzwierciedlają różnorodność pracowników i szanują różnice kulturowe.
- ❑ **Ustrukturyzowane programy szkoleniowe:** Opracuj 30-60-90-dniowy harmonogram szkoleń, który określa zadania specyficzne dla danej roli, kluczowe zasoby i oczekiwane wyniki. Poinformuj wszystkich pracowników o nieświadomych uprzedzeniach i sposobach tworzenia integracyjnego środowiska pracy oraz kultury D&I, aby nadać ton od samego początku.
- ❑ **Zanurzenie w kulturze:** Zorganizuj wprowadzenie do zespołu i działania społeczne, które pomogą nowym pracownikom poczuć się częścią społeczności firmy. Poinformuj i pozwól na szkolenie w zakresie wartości firmy, inicjatyw D&I i norm kulturowych w ramach procesu wdrażania.

Działanie 1

»» Strategie wdrażania talentów i integracji Wsparcie dla nowych pracowników

- ❑ **Programy mentorskie** Połącz nowych pracowników z doświadczonymi pracownikami, którzy mogą udzielić wskazówek, odpowiedzieć na pytania i pomóc im w poruszaniu się po kulturze firmy. Połącz nowych, zróżnicowanych pracowników z mentorami z różnych środowisk, aby oferować porady i wspierać przynależność.
- ❑ **Systemy koleżeńskie:** Przydziel każdemu nowemu pracownikowi „kumpla” - osobę, która nie pełni roli kierowniczej, ale może zaoferować nieformalne wsparcie i porady.
- ❑ **Mechanizmy informacji zwrotnej:** Ustal regularne spotkania w ciągu pierwszych kilku miesięcy, aby zebrać informacje zwrotne od nowych pracowników i zająć się wszelkimi obawami, jakie mogą mieć. Powinno to obejmować mentoring lub informacje zwrotne od znajomych. Poproś mentorów o regularne przekazywanie informacji zwrotnych, aby poprowadzić nowych pracowników przez początkowe wyzwania i omówić ich rozwój i poziom komfortu.
- ❑ **Jasna ścieżka kariery** Podziel się możliwościami rozwoju zawodowego od samego początku, dając jasno do zrozumienia, że firma wspiera i zachęca do długoterminowego rozwoju.

Działanie 2



Strategie wdrażania talentów i integracji Dostosowanie dla osób z indywidualnymi potrzebami i niepełnosprawnościami

- ✓ **Rozsądne dostosowania powinny być dostępne dla każdego.** Rozsądne dostosowania są szczególnie ważne dla zwiększenia rekrutacji i zatrzymania sprawnych i niepełnosprawnych pracowników. Wszystkim nowym pracownikom należy oferować racjonalne usprawnienia spełniające ich indywidualne potrzeby. Podczas gdy racjonalne usprawnienia (patrz następny slajd) powinny być priorytetem dla pracowników niepełnosprawnych, pracownicy pełnosprawni również mogą skorzystać z takich modyfikacji pracy. Podczas gdy dostosowania przyniosłyby korzyści większości pracowników, przepisy wymagają od pracodawców, aby robili to tylko w przypadku pracowników niepełnosprawnych, ale nie oznacza to, że należy wykluczyć wszystkich.



Przeprowadzone na szeroką skalę badanie wykazało, że jedna na trzy niepracujące osoby niepełnosprawne twierdzi, że ich bariery w pracy mogłyby zostać rozwiązane dzięki dostosowaniom w miejscu pracy. Niepełnosprawni pracownicy, którzy pracują w biurach z dostępnymi udogodnieniami (na przykład rampami, łazienkami i innymi udogodnieniami) są bardziej zadowoleni ze swojego pracodawcy i twierdzą, że są bardziej skłonni do pozostania w nim.

Lista kontrolna retencji: Uczyń swoje miejsce pracy bardziej dostępnym i integracyjnym

Uczynienie miejsca pracy bardziej dostępnym może pomóc wielu osobom poczuć się wspieranym i bezpiecznym w pracy oraz może pomóc w budowaniu silniejszego poczucia przynależności. Może to obejmować osoby niepełnosprawne, osoby z zaburzeniami układu nerwowego i osoby posługujące się językiem angielskim jako drugim językiem. Istnieje kilka strategii, których możesz użyć, aby pomóc swojemu miejscu pracy być bardziej dostępnym, w tym:

- ☐ **Audyt dostępności miejsca pracy w celu zidentyfikowania barier w dostępności** i wprowadzenia zmian w celu usunięcia tych barier lub przeniesienia się do bardziej dostępnych pomieszczeń. Jest to również korzystne dla klientów!
- ☐ **Zaangażowanie audytora ds. dostępności**, który przeprowadzi audyt miejsca pracy i przedstawi kosztorysy oraz porady dotyczące zgodności. Podobnie, możesz zaangażować konsultanta, który pomoże Ci w każdej specjalizacji dotyczącej różnorodności.

Źródło [Exude](#) HR through the Lends of D&I



- ❑ **Używanie prostego języka angielskiego** w komunikacji z personelem i oznakowaniu, mówienie jasno, unikanie żargonu firmowego i sprawdzanie nowych pracowników, aby sprawdzić, czy wszystko z nimi w porządku i czy rozumieją, czego się od nich wymaga
- ❑ **W stosownych przypadkach korzystaj z dostępnej technologii informacyjnej** (na przykład używając napisów w filmach lub oprogramowania do zamiany głosu na tekst i plików odpowiednich dla technologii czytnika ekranu)
- ❑ **Rozważ układ swojego miejsca pracy** i przedyskutuj sposoby, w jakie możesz uczynić swoje miejsce pracy bardziej dostępnym dla szerszego grona osób: osób niepełnosprawnych lub z dodatkowymi wymaganiami środowiskowymi. Może to obejmować rozważenie przepływu przestrzeni biurowej, aby zapewnić miejsce dla wózków inwalidzkich lub urządzeń ułatwiających poruszanie się, instalację ramp lub dodanie dostępnych oznaczeń, takich jak znaki z alfabetem Braille'a i przyciski wejścia i wyjścia. Może to również obejmować zmianę oświetlenia i zmniejszenie hałasu w miejscu pracy.



- ☐ **Inne uzasadnione dostosowania** obejmują modyfikacje obiektów, praktyk pracy, sprzętu lub szkoleń, które pozwoliłyby pracownikowi na bezpieczne wykonywanie podstawowych wymagań jego pracy. Zezwolenie na nieobecności lub dodatki na rehabilitację, leczenie lub oceny.
- ☐ **Zapewnienie pracownika pomocniczego** do pomocy lub transportu do miejsca pracy
- ☐ **Zezwolenie na nieobecności** lub dodatki na rehabilitację, leczenie lub oceny
- ☐ **Dostosowanie godzin pracy**, , stopniowy powrót do pracy dla osoby, która właśnie urodziła dziecko, cierpi na problemy zdrowotne, musi przejść leczenie itp.
- ☐ Zapewnienie **elastyczności w zakresie godzin** rozpoczęcia i zakończenia pracy
- ☐ Zapewnienie informacji w **przystępnych formatach**, takich jak duża czcionka, dźwięk
- ☐ Zapewnienie **odpowiednich mebli**, takich jak krzesła, ekrany, biurka, stoły konferencyjne.
- ☐ Daj im czas na przetworzenie dużej ilości informacji lub lepiej omów je w rozmowie lub zapewnij arkusz podsumowujący.



Lista kontrolna retencji: Uczyń swoje miejsce pracy bardziej dostępnym i integracyjnym

- ❑ **Regularne ankiety zaangażowania pracowników** są wykorzystywane do zbierania opinii pracowników i zrozumienia ich potrzeby pozostania zaangażowanym i szczęśliwym.
- ❑ **Śledzenie rozwoju kariery:** Śledzenie postępów różnych pracowników w celu zapewnienia im równych szans na awans i rozwój zawodowy.
- ❑ **Elastyczne zasady pracy:** Wprowadzenie elastycznych zasad pracy, które często doceniają różnorodni pracownicy, tacy jak rodzice lub osoby niepełnosprawne.
- ❑ **Regularne audyty:** Nieustannie monitoruj postępy inicjatyw na rzecz różnorodności poprzez kwartalne audyty różnorodności i ankiety zwrotne. Nie zapominaj o wdrażaniu informacji zwrotnych od pracowników.
- ❑ **Dostosuj w razie potrzeby:** Korzystaj z danych, aby dostosowywać swoje operacje, działania, programy i polityki D&I, jeśli niektórzy pracownicy lub grupy różnorodności są nadal niedostatecznie reprezentowane lub mają trudności z utrzymaniem zatrudnienia. Pokazuj kamienie milowe i osiągnięcia.



W raporcie McKinsey „Diversity Wins: How Inclusion Matters” (2020) podkreślono, że firmy o bardziej zróżnicowanej kadrze pracowniczej osiągają o 36% wyższą rentowność od mniej zróżnicowanych konkurentów. Wynika to z faktu, że zróżnicowane zespoły są bardziej innowacyjne, kreatywne i lepsze w rozwiązywaniu złożonych problemów. W przypadku MŚP uwzględnienie różnorodności od samego początku - począwszy od wdrożenia - stanowi podstawę trwałego wzrostu i sukcesu.

McKinsey Report: Diversity Wins

McKinsey
& Company

Diversity wins

How inclusion matters

May 2020



Przykład: MŚP (Francja): przeprowadza coroczne audyty w celu śledzenia reprezentacji płci, rasy i niepełnosprawności w całej firmie i odpowiednio dostosowuje swoją politykę.

Czytanie Zapoznanie się z raportem Światowego Forum Ekonomicznego na temat parytetu płci: Przeanalizuj, w jaki sposób monitorowanie inicjatyw w zakresie różnorodności pomaga poprawić parytet płci w europejskich branżach.

Wskazówka: Obliczając wskaźnik retencji pracowników, zyskujesz wgląd w wiele aspektów swojej działalności, w tym jakość zatrudnienia, przyszłe potrzeby rekrutacyjne, zarządzanie, morale pracowników, satysfakcję z pracy, kulturę firmy, środowisko pracy oraz to, jak przyjazne, bezpieczne i wygodne jest, przyszłe wyniki i możliwości.

Przykład SME (Niemcy): Wprowadziliśmy elastyczne godziny pracy i lokalizacje dla wszystkich pracowników, przyczyniając się do 15% wzrostu retencji pracowników, szczególnie wśród pracujących rodziców i osób niepełnosprawnych.

Badania McKinsey pokazują, że głównym powodem, dla którego pracownicy odchodzą od swoich pracodawców jest brak możliwości rozwoju i awansu zawodowego lack of career development a tuż za nim plasuje się nieodpowiednie wynagrodzeni.

Czytanie Europejski raport o zatrzymywaniu pracowników (2023): Koncentruje się na inicjatywach w zakresie różnorodności i integracji w zatrzymywaniu talentów w całej Europie.

Onboarding kładzie podwaliny pod całą podróż pracownika w firmie.

Odnosząc się do bezpośrednich oczekiwań związanych z rolą i długoterminowego potencjału wzrostu, firmy mogą kultywować zaangażowaną, lojalną i stale rozwijającą się siłę roboczą. Dlatego też onboarding jest inwestycją w rozwój i utrzymanie talentów.





Zarządzanie talentami i strategię zatrzymywania pracowników

"Zarządzanie talentami zakorzenione w różnorodności i integracji tworzy ekosystem, w którym każdy może się rozwijać. Kiedy pracownicy czują się dostrzegani i szanowani, są bardziej zaangażowani i oddani zarówno swojemu rozwojowi osobistemu, jak i sukcesowi firmy." – **Patricia Espinosa**, ekspert ds. różnorodności i integracji.

Zarządzanie talentami D&I i rozwój talentów

W przypadku MŚP budowanie kultury różnorodności i integracji poprzez przemyślane zarządzanie talentami i strategię rozwoju prowadzi do bardziej innowacyjnej, elastycznej i odnoszącej sukcesy firmy.

Zarządzanie talentami odnosi się do zaangażowania firmy w rekrutację, utrzymanie i rozwój pracowników, zapewniając im odpowiednie umiejętności i zdolności do osiągnięcia celów biznesowych.

Rozwój talentów, kluczowy aspekt zarządzania talentami, koncentruje się na pomaganiu pracownikom w rozwoju poprzez szkolenia, mentoring i możliwości rozwoju kariery. Obie strategię mają na celu zwiększenie satysfakcji, produktywności i lojalności pracowników, co ostatecznie przyczynia się do długoterminowego sukcesu firmy.

Zarządzanie talentami w zakresie różnorodności i integracji (D&I) odnosi się do strategicznego podejścia polegającego na przyciąganiu, zatrudnianiu i pielęgnowaniu zróżnicowanej siły roboczej przy jednoczesnym zapewnieniu środowiska sprzyjającego integracji. Dla MŚP oznacza to opracowanie polityki i praktyk, które obejmują pracowników z różnych środowisk, kultur i perspektyw. Zarządzanie talentami D&I zapewnia, że pracownicy są rekrutowani uczciwie i że wszystkie osoby, niezależnie od płci, rasy lub statusu społeczno-ekonomicznego, mają równe szanse na odniesienie sukcesu i wniesienie wkładu.

What Is Talent Management?

All HR processes and strategies to attract, develop, motivate, and retain high-performing employees.

BENEFITS



Driving organizational performance



Attracting top talent



Stronger organizational culture



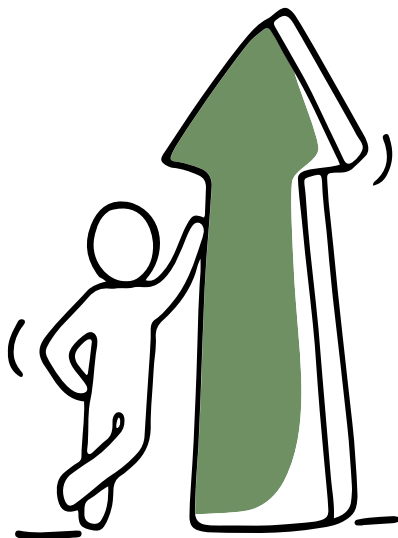
Better succession management



Developing employee skills

9 Głównych pozytywnych skutków zarządzania talentami w obszarze D&I

Według pracowników nowej generacji, różnorodność i integracja są siłą napędową sukcesu firmy. Dlatego też strategie powinny uwzględniać rolę różnorodności i integracji w zarządzaniu talentami. Ponieważ pracownicy pochodzą z różnych środowisk, firmy muszą starannie opracowywać polityki i praktyki, które promują różnorodność i tworzą poczucie wspólnoty dla wszystkich pracowników.



1. **Przyciąga zróżnicowaną siłę roboczą.** Zaangażowanie w D&I jest potężnym magnesem dla największych talentów. Potencjalni pracownicy aktywnie poszukują firm, które cenią różnorodność, ponieważ sygnalizuje to integracyjne i sprawiedliwe środowisko pracy.
2. **Utrzymanie i zaangażowanie pracowników.** Integracyjne miejsca pracy budują integracyjne kultury, które promują wyższe zaangażowanie pracowników i satysfakcję z pracy. Kiedy pracownicy czują się wysłuchani, doceniani i wspierani, zmniejsza to wskaźniki rotacji, a pracownicy są bardziej skłonni do pozostania w firmie i odniesienia sukcesu.
3. **Innowacyjność i kreatywność.** Zróżnicowane zespoły wnoszą do zespołu różnorodne punkty widzenia i doświadczenia, co stanowi pożywkę dla przełomowych pomysłów. Ta różnorodność myśli napędza innowacyjność i kreatywność, prowadząc do rozwoju bardziej innowacyjnych produktów i rozwiązań. Tworzenie tygla myśli, przekonań i doświadczeń tworzy nowe rozwiązania dla produktów i usług.

Wykorzystując różnorodność i integrację w zarządzaniu talentami, MŚP zapewniają, że nie tylko nadążają za duchem czasu, ale aktywnie kształtują swoją przyszłość poprzez siłę roboczą, która rozwija się dzięki zdolnościom adaptacyjnym i innowacjom. Lepszy rozwój talentów i zarządzanie nimi zaczyna się od pojedynczego spojrzenia na talenty w całej firmie, gdzie tworzy się angażujące doświadczenie pracownika wspierane przez różnorodność i integrację (D&I).

4. **Zwiększa wydajność firmy;** przyciągając i zatrzymując największe talenty oraz tworząc integracyjną kulturę doskonałej wydajności, firmy mogą osiągać lepsze wyniki i zyskiwać przewagę konkurencyjną. Integracyjna firma zapewnia pozytywne, wspierające środowisko, które zwiększa morale, produktywność, ogólną wydajność i zaangażowanie.
5. **Konieczne jest, aby myślące przyszłościowo firmy** były odpowiedzialne za kształtowanie swojej siły roboczej. Wiąże się to z tworzeniem środowiska, w którym osoby z różnych środowisk, z unikalnymi perspektywami i doświadczeniami, są mile widziane i aktywnie przyjmowane - zasadniczo tworząc miejsce pracy, w którym każdy może się rozwijać. Zgłaszają nowe pomysły i wprowadzają innowacje, zachęcając pracowników do rozwoju. Dzięki temu firmy mogą wyprzedzać konkurencję, rozwijając i ulepszając swoje produkty i usługi.
6. **Miejsca pracy D&I są bardziej dynamiczne i zwinne,** różnymi środowiskami i perspektywami. Taka różnorodność umożliwia małym i średnim przedsiębiorstwom sprawne poruszanie się w złożonym środowisku biznesowym. MŚP D&I mają dostęp do dynamicznej siły roboczej o różnych punktach widzenia, co umożliwia innowacje i zapewnia szerokie spektrum kreatywnych rozwiązań złożonych wyzwań. Mogą szybko dostosowywać się do zmieniających się warunków rynkowych, co czyni z nich strategiczny atut.

9 Głównych pozytywnych skutków zarządzania talentami w obszarze D&I

7. **Rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji.** Wdrożenie integracyjnego zarządzania talentami gwarantuje, że decyzje podejmowane są z uwzględnieniem cennego wkładu różnych perspektyw. Zróżnicowane zespoły są lepiej przygotowane do rozwiązywania złożonych problemów i podejmowania wszechstronnych decyzji. Biorą pod uwagę szerszy zakres perspektyw i doświadczeń, co prowadzi do skuteczniejszych rozwiązań.
8. **Konkurencyjność rynkowa.** Zróżnicowane zespoły są lepiej przygotowane do zrozumienia i obsługi różnych baz klientów. Zwiększa to konkurencyjność rynkową firmy i zdolność do łączenia się z szeroką gamą klientów. Możesz przegapić miliony klientów, ponieważ potrzebujesz pomocy w zrozumieniu ich unikalnych potrzeb. Zróżnicowane zespoły są wyposażone w wiedzę potrzebną do dotarcia do większej liczby osób. Pomagają zdobyć nowe rynki i uzyskać nowe spostrzeżenia dzięki swoim wewnętrznym perspektywom i różnorodnym pomysłom.
9. **Rozwój pracowników.** Wdrożenie integracyjnych talent management practices praktyk zarządzania talentami kultywuje korzystne środowisko pracy, w którym wszyscy pracownicy postrzegają siebie jako szanowanych i traktowanych z szacunkiem. Ta konstruktywna kultura znacząco poprawia morale i samopoczucie pracowników, tworząc środowisko sprzyjające produktywności i indywidualnemu rozwojowi. Wsparcie mentorskie i programy wspierające rozwój i awans niedostatecznie reprezentowanych pracowników, poprawiające ich umiejętności i potencjał przywódczy.

Według raportu LinkedIn Workplace Learning Report, 94% pracowników stwierdziło, że pozostałoby w firmie dłużej, gdyby ta inwestowała w ich karierę. Jednocześnie inny raport wykazał, że pracownicy uważają rozwój zawodowy za najlepszy sposób na poprawę kultury firmy.

Zarządzanie talentami koncentruje się na transformacji umiejętności poprzez szkolenia, mentoring i coaching. Inwestując w rozwój pracowników, pracodawcy zachęcają ich do osiągania lepszych wyników i rozwoju kariery.

Pomaga im to nie tylko wypełnić luki w umiejętnościach skills gaps i zbudować wykwalifikowaną siłę roboczą, ale także ją zatrzymać.

Źródło [AIHR Academy to Innovate HR](#)

Zarządzanie talentami

Umożliwia transformację pracowników

Wypełnia luki w umiejętnościach

Zatrzymuje pracowników

Poprawia kulturę firmy

Kluczowe strategie integracji D&I w zarządzaniu talentami

1. **Zaangażowanie kierownictwa.** Kierownictwo wyższego szczebla musi być zaangażowane w różnorodność i integrację oraz w widoczny sposób opowiadać się za nimi. To zaangażowanie nadaje ton całej firmie.
2. **Integracyjne praktyki zatrudniania.** Przegląd i modyfikacja procesów rekrutacyjnych w celu wyeliminowania uprzedzeń i zapewnienia, że oferty pracy, rozmowy kwalifikacyjne i oceny kandydatów są uczciwe i inkluzywne.
3. **Różnorodność talentów.** Nawiązywanie relacji z instytucjami edukacyjnymi, firmami i sieciami, które mogą pomóc w pozyskiwaniu różnorodnych talentów.
4. **Szkolenia i edukacja.** Zapewnienie pracownikom na wszystkich poziomach szkoleń z zakresu różnorodności i integracji. Programy te pomagają budować świadomość, kwestionować uprzedzenia i promować zachowania integracyjne.
5. **Grupy zasobów pracowniczych (ERG)** Wspieraj i zachęcaj do tworzenia grup ERG, które umożliwiają pracownikom nawiązywanie kontaktów, dzielenie się doświadczeniami i prowadzenie inicjatyw D&I w firmie.
6. **Wskaźniki i odpowiedzialność.** Ustanowienie mierzalnych celów w zakresie różnorodności i integracji, regularne śledzenie postępów oraz rozliczanie liderów i zespołów z realizacji tych celów..
7. **Mierz wpływ różnorodności i integracji na zarządzanie talentami,** opracowując kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) dostosowane do celów różnorodności i integracji. Weź pod uwagę rekrutację, poziom zatrudnienia, satysfakcję z pracy i utrzymanie pracowników. Więcej informacji tutaj.

Więcej informacji tutaj [More information here.](#)

Dobrze prosperujące miejsce pracy to dowód na to, że różnorodność zawsze bierze górę nad umiejętnościami!



Dobrze prosperujące miejsce pracy to coś więcej niż tylko różnorodność pracowników. Chodzi o stworzenie integracyjnego środowiska, w którym jednostki są wzmacniane i zachęcane do akceptowania swoich różnic. Różnorodność obejmuje szerokie spektrum różnic między jednostkami, w tym między innymi rasę, pochodzenie etniczne, płeć, wiek, orientację seksualną, umiejętności, religię i pochodzenie społeczno-ekonomiczne. Poza widocznymi atrybutami, różnorodność obejmuje również różnice w perspektywach, doświadczeniach i sposobach myślenia.

Profesor Scott Page, autor książki „The Diversity Bonus”, trafnie stwierdza, że „różnorodność przewyższa umiejętności”, podkreślając wartość różnorodnych perspektyw w rozwiązywaniu problemów i procesach decyzyjnych. Co więcej, zróżnicowana siła robocza ma również większe szanse na przyciągnięcie i zatrzymanie najlepszych talentów, ponieważ ludzie są przyciągani do firm, które priorytetowo traktują ich dobre samopoczucie i rozwój.

Źródło [AcaciaLearning](#)

"Firmy, w których zespołach kierowniczych zasiada ponad 30% kobiet, mają znacznie większe szanse na osiągnięcie lepszych wyników niż te, w których zasiada od 10 do 30% kobiet, a firmy te z kolei mają większe szanse na osiągnięcie lepszych wyników niż te, w których zasiada mniej kobiet na stanowiskach kierowniczych lub nie ma ich wcale. W rezultacie istnieje znaczna różnica w wynikach - 48% - między spółkami najbardziej i najmniej zróżnicowanymi pod względem płci".

(Źródło [Source](#))

Stworzenie Polityki Integracyjnej pokazuje, że uznajesz i wierzysz w różnorodność pracowników oraz ich mocne strony i możliwości, jakie ze sobą niosą!



Dodając poczucie integracji do zróżnicowanej puli talentów, można osiągnąć najwyższy poziom zadowolenia pracowników. Tworzenie polityk integracyjnych dla takich grup personelu pokazuje, że nie tylko uznajesz, że niektórzy pracownicy są inni, ale także wierzysz, że ich praca dla Twojej firmy doprowadzi do dodatkowych mocnych stron i lepszych możliwości rozwoju.

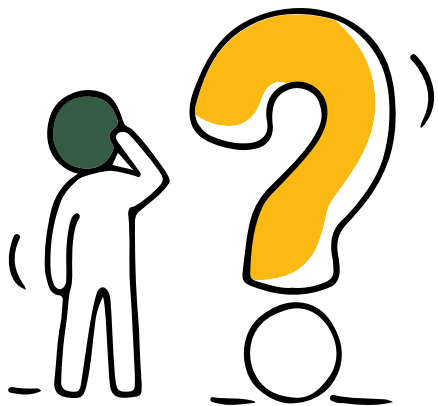
Źródło Bluesky Talent Management

Tworzenie pozytywnego środowiska dla pracowników jest bardzo ważne. Pracownicy muszą być doceniani, szanowani i włączani w dowolną formę. Różnorodność i integracja w zarządzaniu talentami zwiększa satysfakcję z pracy, poprawia zdrowie psychiczne i ogólne samopoczucie pracowników. Zabezpieczasz też przyszłość wszystkich pracowników.

Działanie 3

Rozwój talentów D&I: Audyt mający na celu poznanie obecnej siły roboczej

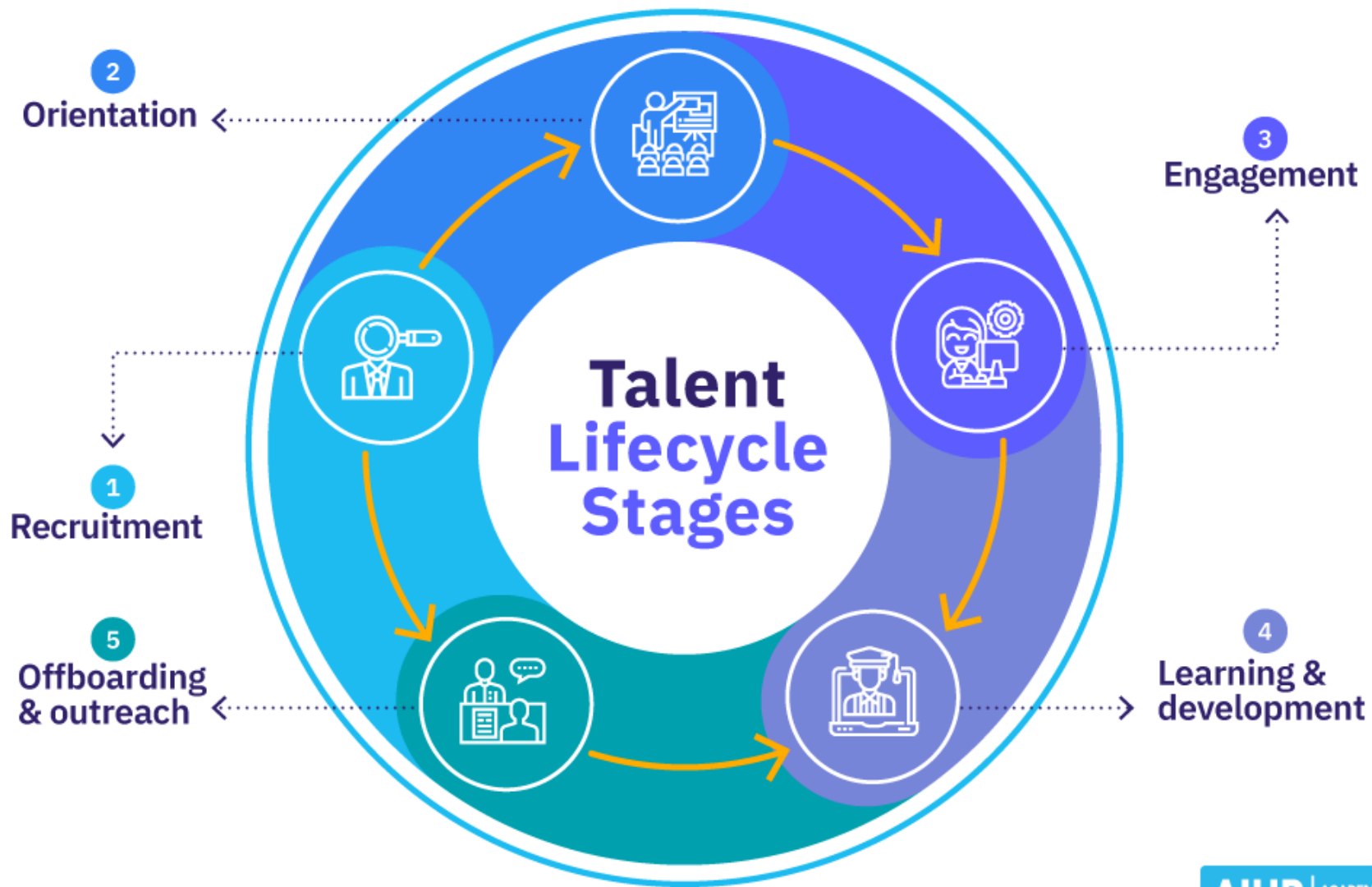
How?



Jak wyjaśniono, D&I nie powinno być traktowane jako polityka „miło mieć” ani narzucane przez dział HR. Powinna ona mieć kluczowe znaczenie dla strategii firmy i pochodzić od kierownictwa, aby uzyskać zaangażowanie wszystkich i osiągnąć rzeczywisty i trwały postęp. Musi być traktowana jako priorytet biznesowy, aby firma mogła naprawdę poprawić innowacyjność, zwiększyć sprzedaż lub penetrować nowe, niewykorzystane segmenty rynku. .

Przeprowadzenie audytu D&I w celu zrozumienia obecnej siły roboczej i zidentyfikowania integracji i luk w reprezentacji różnorodności siły roboczej. W przypadku MŚP zrozumienie rozwoju talentów D&I rozpoczyna się od dokładnej oceny obecnej siły roboczej. Identyfikując luki w reprezentacji różnorodności, oceniając istniejące programy rozwoju talentów i strategicznie wdrażając nowe inicjatywy, MŚP mogą stworzyć integracyjne środowisko pracy, które pomaga różnorodnym pracownikom awansować.

Po pierwsze, przeprowadź audyt różnorodności, aby zrozumieć dane demograficzne swoich pracowników. Przyjrzyj się płci, wiekowi, pochodzeniu etnicznemu, niepełnosprawności itp. danych dotyczących siły roboczej, aby przeanalizować różnorodność w obszarach: zatrudniania, awansów, możliwości szkoleniowych, wskaźników retencji itp. Przyjrzyj się różnym poziomom, np. podstawowym, średnim i wyższym, i sprawdź, czy istnieje różnorodność. *Zapewnienie zgodności z RODO podczas gromadzenia informacji wrażliwych.*



Działanie 4

Rozwój talentów D&I: Analiza umiejętności i luk w rozwoju talentów

Jak?



- ✓ **Identyfikacja luk w umiejętnościach** poprzez anonimowe ankietowanie menedżerów i pracowników w celu oceny ich postrzeganych i rzeczywistych luk w umiejętnościach lub możliwościach rozwoju przywództwa. Porównanie rodzajów i poziomów szkoleń oferowanych pracownikom zróżnicowanym i niezróżnicowanym w celu zapewnienia równości w rozwoju talentów. Wykorzystaj tę samą ankietę do oceny skuteczności programów rozwoju kariery, sprawdzenia inkluzywności i ich skuteczności..
- ✓ **Analizuj wzorce awansów i retencji**, śledząc postępy różnych pracowników w firmie.
- ✓ Czy programy rozwoju umiejętności są zaprojektowane z myślą o integracji?
- ✓ Czy jest mniej awansów dla niedostatecznie reprezentowanych grup?
- ✓ Czy istnieje wyższy wskaźnik rotacji dla niektórych grup demograficznych?
- ✓ Czy niedostatecznie reprezentowani pracownicy mają dostęp do mentoringu i rozwoju przywództwa?
- ✓ Czy istnieją równe szanse na awans??
- ✓ **Regularnie mierz, śledź i raportuj wewnętrzne dane dotyczące rozwoju talentów D&I.**

Działanie 5

Rozwój talentów D&I: Wdrażanie szkoleń D&I eliminujących uprzedzenia dla wszystkich



Zacznij od wdrożenia szkolenia D&I Unconscious Bias dla wszystkich. Nieświadome uprzedzenia odnoszą się do przekonań, myśli lub uczuć, z których nie zdajemy sobie sprawy, a które mogą wpływać na nasze świadome osądy i podejmowanie decyzji. Pozwoli to podnieść świadomość nieświadomych uprzedzeń, promować kompetencje kulturowe i umożliwić integracyjną kulturę pracy. Programy szkoleniowe powinny być interaktywne, angażujące i dostosowane do konkretnych potrzeb firmy, zapewniając praktyczne narzędzia i strategie promowania różnorodności i integracji w codziennych praktykach zawodowych.

Szkolenie wspiera menedżerów. Szkolenie to pomaga menedżerom upewnić się, że sprawiedliwe oceny pracowników opierają się na kwalifikacjach i umiejętnościach, a nie na cechach demograficznych.

Szkolenie wspiera pracowników. Aby upewnić się, że wszyscy pracownicy są sprawiedliwie wspierani w rozwoju kariery i pomyślnej współpracy ze współpracownikami z różnych środowisk, firmy powinny zapewniać programy szkoleniowe, mentoring (mentorship), coaching i szkolenia w zakresie kompetencji kulturowych.

Działanie 5

Rozwój talentów D&I: Wdrażanie szkoleń D&I eliminujących uprzedzenia dla wszystkich

Badania pokazują, że mężczyźni są bardziej skłonni do skutecznego negocjowania wynagrodzeń i awansów, podczas gdy są bardziej narażeni na kary podczas negocjowania wynagrodzeń i awansów.

Uniemożliwia rozwój przywództwa. W miejscu pracy uprzedzenia często wpływają na takie obszary, jak zatrudnianie, rozwój talentów i awans, często uniemożliwiając zasłużonym osobom awansowanie na stanowiska kierownicze.

Utrudnia rozwój talentów. Uprzedzenia, w szczególności wynikające ze stereotypów związanych z pochodzeniem etnicznym, religią, niepełnosprawnością, wiekiem lub orientacją seksualną, mogą utrudniać rozwój talentów i karierę zawodową.

Powoduje nierówności. Ponadto uprzedzenia ze względu na płeć mogą wpływać na decyzje dotyczące wynagrodzeń i zatrudniania, nierówność wynagrodzeń, nierówny dostęp do możliwości i niesprawiedliwe traktowanie pracowników.

Działanie 5

Jak?

Rozwój talentów D&I: Eliminacja uprzedzeń

Zmniejszenie stronniczości w zarządzaniu talentami i podejmowaniu decyzji promocyjnych poprzez podjęcie następujących kluczowych kroków:

Standaryzacja ocen wydajności. Należy konsekwentnie stosować uzgodnione kryteria w odniesieniu do wszystkich pracowników, zamiast polegać na odpowiedziach otwartych. Takie podejście zapewnia bardziej sprawiedliwy proces, szczególnie dla osób, dla których angielski jest drugim językiem, które w przeciwnym razie mogą być w niekorzystnej sytuacji, mimo że kwalifikują się do awansu.

Zaangażowanie wielu decydentów. Decyzje dotyczące awansu powinny, o ile to możliwe, obejmować wkład więcej niż jednej osoby, najlepiej z udziałem starszych członków firmy. Zróżnicowany panel, w tym osoby różnych płci i środowisk, może zapewnić szerszą perspektywę i pomóc zmniejszyć uprzedzenia..

Szkolenia z zakresu różnorodności i integracji. Zapewnienie liderom dostępu do szkoleń z zakresu różnorodności i integracji może zwiększyć świadomość nieświadomych uprzedzeń. Takie szkolenia są jednak najskuteczniejsze w połączeniu ze zmianami polityki strukturalnej, takimi jak ograniczenie uprzedzeń przy zatrudnianiu i standaryzacja ocen wydajności.



Działanie 5

Jak?



Rozwój talentów D&I: Eliminacja uprzedzeń

Wprowadzenie ślepych recenzji. Anonimizacja danych kandydatów: W procesach zatrudniania i awansowania usuń informacje identyfikujące, takie jak imiona i nazwiska, płeć, wiek lub wykształcenie z życiorysów i ocen wyników, aby zmniejszyć uprzedzenia związane z pochodzeniem etnicznym, płcią i pochodzeniem. Skoncentruj się na osiągnięciach, oceniając kandydatów wyłącznie na podstawie ich osiągnięć zawodowych i odpowiedniego doświadczenia, aby zapewnić wybór oparty na zasługach.

Ustrukturyzowane procesy przekazywania informacji zwrotnych

Zapewnienie jasnych informacji zwrotnych. Upewnij się, że pracownicy otrzymują ustrukturyzowane, konstruktywne informacje zwrotne, podkreślające konkretne obszary wymagające poprawy. Unikaj niejasnych lub subiektywnych komentarzy, które mogą prowadzić do niesprawiedliwych ocen.

Informacje zwrotne od współpracowników i z góry. Wdrażaj 360-stopniowe systemy informacji zwrotnej, które pozwalają na uzyskanie opinii od współpracowników, podwładnych i przełożonych. Może to zapewnić bardziej holistyczny obraz wydajności pracownika, zmniejszając zależność od subiektywnej opinii jednej osoby.

Działanie 6

Rozwój talentów D&I: Mentoring i rozwój zawodowy

Mentoring, coaching i działania networkingowe mogą prowadzić do rozwoju zawodowego i zapewniać ścieżki rozwoju talentów i kariery. MŚP mogą wspierać ludzi w swojej firmie w uczestnictwie w mentoringu lub możliwościach nawiązywania kontaktów, podejmując następujące kroki:

Plan rozwoju zawodowego. Zapewnienie planu rozwoju zawodowego dla wszystkich pracowników, w tym funduszu rozwoju zawodowego.

Programy dla liderów. Zachęcaj kobiety i innych zmarginalizowanych pracowników do udziału w programach przywódczych. Przeczytaj: [When Women Lead Workplaces Listen](#)

Zachęcaj do nieformalnego mentoringu pomiędzy pracownikami. Nieformalny mentoring może zachęcać do produktywnych relacji, wspierać rozwój umiejętności i wiedzy pracowników oraz zachęcać mentorów do rozwijania umiejętności mentorskich i coachingowych.

Zainwestuj w zewnętrzne możliwości mentoringu za pośrednictwem kilku dostawców usług lub obserwuj możliwości rozwoju zawodowego, mentoringu i nawiązywania kontaktów za pośrednictwem lokalnych firm zajmujących się rozwojem biznesu lub D&I.



Mentoring, sponsoring lub Workplace Buddies (kumple w miejscu pracy).

Mentoring lub coaching może być bardzo przydatny dla zróżnicowanych kandydatów (np. uchodźców, młodych ludzi). Ponadto posiadanie kumpla lub współpracownika, który może wspierać kandydata i poza strukturami zarządzania, może pomóc komuś w osiedleniu się w firmie. Oto kilka przykładów, jak można to osiągnąć.

Przykład mentoringu i sponsoringu: Rozwijaj możliwości dla niedostatecznie reprezentowanych pracowników, aby uzyskać dostęp do mentoringu i sponsoringu ze strony starszych liderów. Programy mentorskie łączą pracowników z różnych środowisk z doświadczonymi mentorami w celu zapewnienia wskazówek, wsparcia i możliwości rozwoju kariery. Z kolei programy sponsorskie wspierają rozwój i widoczność pracowników o wysokim potencjale z niedostatecznie reprezentowanych grup.

(Źródło - Source)

Kumple w miejscu pracy są świetni do pomocy przy wdrażaniu i dostosowywaniu się do pracy poprzez kierowanie codziennymi czynnościami i pomoc w pozyskiwaniu informacji. Na przykład, identyfikacja lokalnej infrastruktury transportowej w celu umożliwienia punktualnej obecności. Kumpel w miejscu pracy rozwija również zrozumienie indywidualnych okoliczności i w razie potrzeby może pełnić rolę rzecznika. Przeszkolenie pracowników, aby stali się partnerami w miejscu pracy, zachęca do kultury integracji i zapewnia dodatkowe wsparcie rówieśnicze dla osób dołączających do siły roboczej.

Zachęcanie kobiet do udziału w programach dla liderów



Beverly, prawniczka korporacyjna, również miała powody do powściągliwości. W swojej pierwszej ocenie pracy po urlopie macierzyńskim została ukarana za zbyt małą liczbę godzin rozliczonych z klientami, mimo że jej klienci zostali przekazani dwóm kolegom pod jej nieobecność. Obawiając się, że będzie postrzegana jako nadmiernie wrażliwa, jeśli zwróci na to uwagę, Beverly zaakceptowała status quo ustalony przez jej szefa.



Anne, starszy lider w firmie z sektora publicznego, przez długi czas cierpiała na syndrom oszusta, ponieważ jej styl przywództwa nie pasował do cech, które ceniła jej firma. Dopiero gdy wzięła udział w programie dla liderów, dostrzegła wartość swojej jasnej wizji, stylu współpracy i umiejętności słuchania. „Zdałam sobie sprawę, że [przywództwo] nie musi być brutalne”.



Trzy starsze oficerki ze strategicznych służb wojskowych uważały że ich mocne strony w słuchaniu, nawiązywaniu kontaktów i budowaniu relacji stały na drodze do ich awansu, ponieważ wszystkie dowody, które te kobiety widziały, wskazywały, że wojsko nagradzało tylko bardziej tradycyjne mocne strony.

Działanie 7

Rozwój talentów D&I: Wsparcie dla elastycznego rozwoju zawodowego

W integracyjnym miejscu pracy wszyscy pracownicy powinni mieć równy dostęp do wsparcia, możliwości i zasobów. Brak wsparcia dla przerw w karierze i elastycznej pracy związanej z urlopem rodzicielskim, zwolnieniem lekarskim lub obowiązkami opiekuńczymi nieproporcjonalnie wpływa na rozwój kariery kobiet i osób niepełnosprawnych lub przewlekle chorych. Proaktywne zapewnienie, że awanse i rozwój zawodowy są oferowane pracownikom w sposób sprawiedliwy i równy, może przynieść korzyści firmie.

Badania pokazują, że zwiększenie odsetka kobiet na stanowiskach kierowniczych o 10% lub więcej prowadzi do średniego wzrostu wartości rynkowej spółek giełdowych o 6,6%

Bycie pracodawcą równych szans poprzez wspieranie wszystkich pracowników w dostępie do rozwoju zawodowego i możliwości awansu również pomoże przyciągnąć i zatrzymać utalentowanych pracowników. Ze względu na wielkość i możliwości rozwoju, małe firmy mogą potrzebować więcej możliwości oferowania awansu i rozwoju kariery. Jednak oferowanie najlepszych praktyk w zakresie możliwości rozwoju zawodowego wszystkim pracownikom i możliwości awansu tam, gdzie to możliwe, może pomóc małym firmom pozostać konkurencyjnymi w stosunku do większych firm w zakresie talentów, takich jak talenty STEM.

Działanie 7

Rozwój talentów D&I: Wsparcie dla elastycznego rozwoju zawodowego

Wszyscy pracownicy powinni być uprawnieni do urlopu rodzicielskiego, a jeśli to możliwe, powinni oferować dodatkowy płatny urlop dla rodziców i opiekunów.

Każdemu z rodziców przysługuje do 240 dni płatnego urlopu rodzicielskiego (z których wszystkie, z wyjątkiem 90 dni, mogą zostać przeniesione na drugiego rodzica) oraz urlop bezpłatny do ukończenia przez dziecko 18 miesiąca życia. (Parlament Europejski European Parliament)

Polityka urlopu rodzicielskiego uwzględniająca równość płci. Chociaż nie jest to możliwe dla niektórych małych firm, posiadanie jasnej i równej pod względem płci polityki urlopów rodzicielskich jest dobrym sposobem na pokazanie, że firma ceni swoich pracowników. Może również pomóc menedżerom i pracownikom zrozumieć, jak działa urlop rodzicielski i może pomóc przyciągnąć i zatrzymać pracowników.

Raporty pokazują, że kobiety podejmują się większej części prac opiekuńczych i domowych, co skutkuje większą ilością czasu spędzonego poza siłą roboczą i mniejszymi możliwościami rozwoju zawodowego i kariery. Kwestia ta jest często potęgowana przez czynniki takie jak pochodzenie etniczne, niepełnosprawność i neuroróżnorodność, co utrudnia niektórym kobietom powrót do pracy po przerwie.

Działanie 7

Rozwój talentów D&I: Wsparcie elastycznego rozwoju zawodowego

Elastyczna polityka pracy dla kadry kierowniczej. Brak elastyczności w miejscu pracy w celu dostosowania się do obowiązków opiekuńczych może skutkować mniejszą liczbą kobiet na stanowiskach kierowniczych i powinien być brany pod uwagę przez firmy przy opracowywaniu polityki elastyczności.

Elastyczna polityka pracy w zakresie powrotu do pracy może pomóc osobom z obowiązkami opiekuńczymi w powrocie do pracy po przerwie, rozwijaniu umiejętności lub aktualizacji i utrzymaniu postępów w karierze.

Firmy mogą wspierać rodziców i opiekunów poprzez:

Oferowanie elastycznej organizacji pracy wszystkim pracownikom (w tym osobom korzystającym z elastycznej organizacji pracy), np. świadczeń zdrowotnych i finansowych, szkoleń i możliwości awansu.

Zapewnienie dostępu do tych samych świadczeń to all employees (including those on flexible working arrangements), e.g., health and financial benefits, training, and promotional opportunities.

Zachęcanie mężczyzn i kobiet do korzystania z urlopu rodzicielskiego, gdy w rodzinie pojawia się nowe dziecko. Mężczyźni i kobiety na stanowiskach kierowniczych muszą aktywnie modelować normalizację obowiązków opiekuńczych i rodzicielskich i/lub elastyczne podejście do miejsca i godzin pracy.

Firmy zarządzające talentami w sposób inkluzywny osiągają o 25% lepsze wyniki pod względem rentowności i zmniejszają wskaźnik rotacji o 22%.

Artykuł Harvard Business Review zatytułowany "Diversity Doesn't Stick Without Inclusion" (2017) Harvard Business Review article titled "Diversity Doesn't Stick Without Inclusion" (2017) podkreśla, że firmy muszą priorytetowo traktować kulturę integracji i pielęgnować różnorodne talenty, aby zmaksymalizować korzyści płynące z różnorodnej siły roboczej i znacznie obniżyć wskaźniki rotacji o 22%.

Według kompleksowego raportu McKinsey & Company titled "Delivering Through Diversity," (2018) firmy z bardziej zróżnicowanymi zespołami kierowniczymi osiągnęły lepsze wyniki niż ich mniej zróżnicowane odpowiedniki o 25% pod względem rentowności. Podkreśla to znaczący wpływ, jaki różnorodność może mieć na sukces finansowy i podkreśla znaczenie wspierania różnorodności w firmach..



Wyniki nauczania

- ❑ **Ocena mocnych stron i możliwości pracowników:** Rozwinięte umiejętności oceny obecnych możliwości pracowników i identyfikacji obszarów rozwoju i wzrostu.
- ❑ **Ustalanie wykonalnych celów rozwoju:** Nauczył się, jak definiować jasne cele i strategie, aby dostosować rozwój talentów do potrzeb firmy.
- ❑ **Projektowanie integracyjnych ścieżek kariery:** Zdobył umiejętności tworzenia ustrukturyzowanych i sprawiedliwych planów rozwoju kariery, które wspierają różnorodne talenty.
- ❑ **Wdrażanie skutecznych strategii zatrzymywania pracowników:** Zrozumienie, jak pielęgnować integracyjną kulturę pracy i stosować strategie promujące długoterminowe zaangażowanie i zatrzymanie pracowników.



Dobra robota!

Przejdź teraz do Modułu 3 Część 5
Zarządzanie wynikami i informacje
zwrotne

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

