

# Część 6



## Moduł 3: Integracyjne zarządzanie talentami dla MŚP

### Część 6: Planowanie sukcesji na rzecz rozwoju przywództwa



[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 6

## Planowanie sukcesji na rzecz rozwoju przywództwa

14

- ☐ Poznaj strategię budowania zróżnicowanej i zrównoważonej kadry kierowniczej w Twojej firmie.
- ☐ Dowiedz się, jak identyfikować i pielęgnować talenty o wysokim potencjale
- ☐ Dowiedz się, jak przygotować pracowników do skutecznego przejścia na stanowiska kierownicze.
- ☐ Dowiedz się, jak tworzyć ustrukturyzowane programy, możliwości mentorskie i plany rozwoju, które umożliwią różnorodnym pracownikom awans i odniesienie sukcesu jako liderzy.

### Krok 10: Planowanie sukcesji na rzecz rozwoju przywództwa

Tworzenie różnorodnych talentów wśród pracowników, aby mogli oni awansować na stanowiska kierownicze. Rozwijaj programy przygotowujące i wspierające zróżnicowanych pracowników w osiąganiu sukcesów na stanowiskach kierowniczych.

**Analiza przypadku:** Slajd 14 – 15

**Analiza przypadku:** Slajd 33 - 34

## Cele edukacyjne

- ☐ **Dowiedz się**, jak budować różnorodne talenty, które wspierają rozwój pracowników na stanowiskach kierowniczych.
- ☐ **Poznaj** strategie identyfikacji talentów o wysokim potencjale i wspierania ich rozwoju w organizacji.
- ☐ **Dowiedz się**, jak tworzyć programy rozwoju przywództwa, które przygotowują zróżnicowanych pracowników do objęcia w przyszłości stanowisk kierowniczych.
- ☐ **Naucz się** rozwijać możliwości mentorskie i ustrukturyzowane plany rozwoju, które pozwolą pracownikom odnieść sukces jako liderzy.
- ☐ **Odkryj** najlepsze praktyki w zakresie przygotowywania pracowników do skutecznego i trwałego przejścia na stanowiska kierownicze.



# 14 Krok 10

---

## Planowanie sukcesji na rzecz rozwoju przywództwa

Identyfikacja i przygotowanie pracowników do pełnienia ról przywódczych

# »» Krok 10 Planowanie sukcesji na rzecz rozwoju przywództwa



Celem planowania sukcesji w zakresie rozwoju przywództwa jest identyfikacja i przygotowanie pracowników do pełnienia kluczowych ról kierowniczych poprzez ustrukturyzowane programy, mentoring i możliwości rozwoju. W ten sposób tworzony jest strumień różnorodnych talentów gotowych do objęcia stanowisk kierowniczych, co zapewnia ciągłość i trwałą sukces firmy.

## Budowanie zróżnicowanych talentów

Tworzenie listy talentów, która odzwierciedla różnorodność firmy, ma zasadnicze znaczenie dla ról kierowniczych i planowania sukcesji. Europejskie MŚP powinny zadbać o to, by pracownicy ze wszystkich środowisk mieli równy dostęp do stanowisk kierowniczych.



# Planowanie sukcesji: Wspieranie talentów i kultywowanie zespołów

**Różnorodność i integracja odgrywają kluczową rolę w zwiększaniu retencji talentów poprzez kultywowanie kultur integracyjnych, zapewnianie możliwości rozwoju kariery i łagodzenie uprzedzeń.**

W kontekście planowania sukcesji gwarantują one istnienie zróżnicowanej kadry kierowniczej, obejmującej szeroki zakres umiejętności i promującej zdolność adaptacji. Praktyki te znacząco przyczyniają się do odporności firm, umożliwiają zaangażowanie pracowników i skutecznie przygotowują na nadchodzące wyzwania i możliwości.  
<https://engagedly.com/blog/the-role-of-diversity-and-inclusion-in-talent-management/>



# Budowanie zróżnicowanych talentów

## Co to oznacza?

- ❖ **Proaktywna integracja:** Aktywne poszukiwanie i rozwijanie talentów z niedostatecznie reprezentowanych grup w firmie.
- ❖ **Równy dostęp:** Zapewnienie wszystkim pracownikom uczciwych możliwości awansu, pełnienia ról kierowniczych i rozwoju zawodowego.
- ❖ **Usuwanie barier:** Identyfikacja i łagodzenie nieświadomych uprzedzeń, nierówności strukturalnych i praktyk dyskryminacyjnych w procesach rekrutacji i rozwoju.
- ❖ **Strategia długoterminowa:** Budowanie zrównoważonego systemu, który kultywuje zróżnicowane przywództwo poprzez pielęgnowanie talentów w czasie.



# Budowanie zróżnicowanych talentów

## Dlaczego ma to znaczenie dla MŚP.

- ❖ **Odzwierciedlanie społeczeństwa i rynków:** Zróżnicowany zespół kierowniczy odzwierciedla demografię klientów, dzięki czemu firma jest bardziej wiarygodna i konkurencyjna. Umożliwia to innowacyjność i zdolność adaptacji poprzez wprowadzanie różnych perspektyw do procesu decyzyjnego.
- ❖ **Radzenie sobie z niedoborem umiejętności:** MŚP często borykają się z niedoborem talentów. MŚP mogą uzyskać dostęp do szerszego zakresu umiejętności i doświadczeń, poszerzając swoje talenty o osoby ze wszystkich środowisk.
- ❖ **Poprawa wyników biznesowych:** Badania pokazują, że zróżnicowane zespoły osiągają lepsze wyniki niż zespoły jednorodne pod względem kreatywności, rozwiązywania problemów i wyników finansowych.
- ❖ **Poprawa wizerunku pracodawcy:** MŚP, które promują różnorodność, są bardziej atrakcyjne dla największych talentów, zwłaszcza młodszych pokoleń, dla których priorytetem są integracyjne i społecznie odpowiedzialne miejsca pracy.
- ❖ **Spełnianie oczekiwań regulacyjnych i etycznych:** Wiele krajów europejskich wprowadziło polityki lub wytyczne promujące różnorodność i integrację w miejscu pracy. Budowanie zróżnicowanych talentów jest zgodne z tymi ramami i świadczy o odpowiedzialności korporacyjnej.
- ❖ **Zrównoważony rozwój i planowanie sukcesji:** Zróżnicowane talenty zapewniają stały dopływ liderów o unikalnych perspektywach, którzy potrafią poruszać się w złożoności różnych rynków.



# Budowanie zróżnicowanych talentów

## Jak budować różnorodne talenty?

- ❖ **Dywersyfikacja kanałów rekrutacji:** Współpraca z firmami, które wspierają niedostatecznie reprezentowane grupy.
- ❖ **Programy mentorskie i szkoleniowe:** Twórz inicjatywy, które przygotowują pracowników z różnych środowisk do pełnienia ról kierowniczych.
- ❖ **Integracyjne szkolenia dla liderów:** Szkolenie obecnych liderów w zakresie rozpoznawania i eliminowania uprzedzeń w ich zespołach.
- ❖ **Mierz postępy:** Ustal cele w zakresie różnorodności i śledź postępy poprzez regularne oceny i raportowanie.



## Krok 1

# Wczesna identyfikacja różnorodnych talentów

- ✓ **Przejrzysta identyfikacja talentów:** Opracuj jasne kryteria identyfikacji potencjalnych liderów w oparciu o wyniki, umiejętności i potencjał przywódczy. Upewnij się, że kryteria te nie faworyzują w sposób niezamierzony określonych grup.
- ✓ **Integracyjne przeglądy talentów:** Upewnij się, że przeglądy talentów obejmują pracowników z niedostatecznie reprezentowanych środowisk, koncentrując się na ich rozwoju i przyszłych rolach w firmie.
- ✓ **Monitorowanie luk w różnorodności:** Regularnie analizuj dane demograficzne dotyczące przywództwa, aby zidentyfikować luki w różnorodności i opracować strategie ich eliminacji
- ✓ **Zewnętrzne pozyskiwanie różnorodnych kandydatów:** Wychodzenie poza wewnętrznych kandydatów w celu znalezienia różnorodnych talentów przywódczych na szerszym rynku, jeśli wewnętrzna reprezentacja jest mało zróżnicowana.
- ✓ **Wewnętrzne programy mentorskie:** Rozwijaj programy mentorskie, aby przygotować wewnętrznych kandydatów z niedostatecznie reprezentowanych grup do pełnienia ról kierowniczych, zapewniając w ten sposób przygotowanie i różnorodność następnej generacji liderów.



## Analiza przypadku

### Program identyfikacji talentów

**MŚP (Szwajcaria):** Stworzenie programu identyfikacji talentów, który aktywnie dążył do włączenia kobiet i pracowników z grup mniejszościowych, zapewniając zrównoważony rozwój przywództwa.

**W jaki sposób?** MŚP ustanowiło przejrzyste wytyczne do oceny potencjalnych liderów, zapewniając, że kobiety i grupy mniejszościowe są aktywnie włączane w ten proces. Zamiast subiektywnych uprzedzeń, skupiono się na umiejętnościach, wynikach i potencjale przywódczym. Programy mentorskie i coachingowe zostały stworzone specjalnie w celu wspierania niedostatecznie reprezentowanych grup w budowaniu pewności siebie i umiejętności przywódczych. Kluczowe wskaźniki wydajności (KPI) zostały ustalone w celu pomiaru poprawy różnorodności i reprezentacji na szczeblach kierowniczych.

**Wyniki:** Kobiety i grupy mniejszościowe zyskały równe szanse na stanowiska kierownicze, promując zrównoważony rozwój przywództwa. Zróżnicowane zespoły wprowadziły różne perspektywy, prowadząc do lepszego rozwiązywania problemów i innowacji w firmie. Program odblokował talenty, które w przeciwnym razie mogłyby zostać przeoczone, rozwiązując problem niedoboru umiejętności.

## Analiza przypadku

### Zarządzanie talentami oparte na sztucznej inteligencji

**SME (Niemcy):** Wdrożono system oparty na sztucznej inteligencji w celu identyfikacji pracowników o wysokim potencjale na stanowiska kierownicze, zapewniając zrównoważoną reprezentację płci i grup etnicznych

**W jaki sposób?** Wykorzystano narzędzie lub oprogramowanie do zarządzania talentami oparte na sztucznej inteligencji. Oto kilka przykładów takich narzędzi: SAP SuccessFactors, IBM Watson Talent Frameworks, Workday Adaptive Insights, Cornerstone OnDemand i HireVue AI Assessment Tools. Firma gromadziła dane historyczne i dane pracowników w czasie rzeczywistym, takie jak oceny wydajności, wskaźniki sukcesu projektów, oceny umiejętności i opinie rówieśników. Narzędzie AI zostało zintegrowane z istniejącymi systemami HR w celu zapewnienia płynnego przepływu danych. Dział HR przeszedł szkolenie, aby zrozumieć zalecenia AI i dostosować decyzje do ludzkiego osądu.

**Wyniki:** MŚP osiągnęło zrównoważoną reprezentację płci i grup etnicznych na stanowiskach kierowniczych. Sztuczna inteligencja wyeliminowała ludzkie uprzedzenia, zapewniając sprawiedliwą ocenę i identyfikację talentów. Szybsza identyfikacja pracowników o wysokim potencjale dzięki analizie predykcyjnej usprawniła planowanie sukcesji. Narzędzie AI dostarczyło jasnych wskaźników i uzasadnień dla wyboru kandydatów na stanowiska kierownicze.

# Krok 1

## Wsparcie

### Czytanie

- ❖ The European Commission's "[Inclusive Talent Identification Practices](#)" Komisji Europejskiej omawia metody budowania inkluzywnych kanałów rozwoju w firmach z siedzibą w UE.
- ❖ "[The Role of AI in Inclusive Succession Planning](#)" autorstwa European Business Review oferuje wgląd w zalety wykorzystania technologii w śledzeniu różnorodnych talentów.
- ❖ "[External Sourcing for Diverse Talent in SMEs](#)" autorstwa European Diversity Forum dostarcza praktycznych strategii pozyskiwania kandydatów na liderów.

### Narzędzia

Korzystaj z opartych na danych narzędzi do planowania sukcesji, takich jak [PerformYard](#) or [BambooHR](#), które wykorzystują analitykę do śledzenia wydajności pracowników, potencjału i gotowości do pełnienia ról kierowniczych, zapewniając, że proces jest sprawiedliwy i inkluzywny.



## Krok 2

# Zapewnienie programów rozwoju przywództwa

Ważne jest, aby mieć ustrukturyzowane programy, które rozwijają umiejętności przywódcze i przygotowują różnorodnych pracowników do wyzwań związanych z przywództwem. Europejskie MŚP mogą zapewnić gotowość do przywództwa swoim zróżnicowanym pracownikom, zapewniając im odpowiednie zasoby i wsparcie.

- ✓ **Dostosowane szkolenia dla liderów:** Rozwijaj programy szkoleniowe, które są dostosowane do unikalnych wyzwań stojących przed różnorodnymi pracownikami, zapewniając im przygotowanie do ról przywódczych.
- ✓ **Szkolenie w zakresie umiejętności miękkich i twardych:** Zrównoważ programy przywództwa szkoleniami dotyczącymi zarówno kompetencji technicznych, jak i niezbędnych umiejętności miękkich, takich jak komunikacja, podejmowanie decyzji i rozwiązywanie konfliktów.
- ✓ **Łącz różnorodnych pracowników w pary ze sponsorami:** Twórz programy sponsorowania, które łączą pracowników o wysokim potencjale z liderami wyższego szczebla, którzy mogą wspierać ich rozwój.
- ✓ **Programy mentoringu rówieśniczego:** Stwórz systemy mentoringu rówieśniczego, w ramach których zróżnicowani pracownicy mogą otrzymywać wskazówki od osób o podobnym doświadczeniu.



## Krok 2

# Zapewnienie programów rozwoju przywództwa

- ✓ **Rotacja stanowisk kierowniczych:** Daj pracownikom z różnych środowisk możliwość doświadczenia różnych ról przywódczych poprzez rotację stanowisk, wystawiając ich na różne funkcje i środowiska decyzyjne.
- ✓ **Symulacje przywództwa:** Zapewnij wciągające symulacje, w których zróżnicowani pracownicy mogą ćwiczyć podejmowanie decyzji przywódczych w realistycznych scenariuszach.



# Analiza przypadku Program dla liderów

**MŚP (Irlandia):** Uruchomienie wewnętrznego programu przywództwa skupiającego się na budowaniu umiejętności przywódczych i decyzyjnych wśród kobiet i pracowników należących do mniejszości.

**W jaki sposób?** Firma opracowała ustrukturyzowany program przywództwa dostosowany do kobiet i pracowników mniejszościowych, koncentrujący się na umiejętnościach przywódczych i decyzyjnych. Moduły szkoleniowe obejmowały mentoring, praktyczne warsztaty, studia przypadków i rzeczywiste scenariusze przywództwa. Starsi liderzy i kadra kierownicza służyli jako mentorzy, oferując wskazówki i wsparcie w rozwoju kariery. Sesje networkingowe umożliwiły uczestnikom budowanie relacji z rówieśnikami i wzorami do naśladowania w firmie.

**Wyniki:** Więcej kobiet i pracowników należących do mniejszości przeszło do ról kierowniczych, zwiększając różnorodność na stanowiskach kierowniczych. Uczestnicy zdobyli bardziej zdecydowane kompetencje przywódcze i decyzyjne, co pozwoliło im osiągnąć sukces w karierze zawodowej.



# Case Study

## Pair Employees with Sponsors

**SME (Poland):** Implemented a sponsorship initiative where senior leaders mentor high-potential diverse employees, fast-tracking their leadership development.

**How?** Senior leaders were paired with these high-potential employees as sponsors, not just mentors. Sponsors actively participated in Advocating for their mentees during leadership discussions. Assigning high-visibility projects to accelerate their development. Providing regular guidance and feedback. Each participant received a tailored leadership development plan, including targeted skills training, networking opportunities, and exposure to senior management.

**Results:** High-potential employees experienced faster career progression into leadership roles due to advocacy and support from senior sponsors. The initiative significantly increased the representation of diverse talent (gender and ethnic groups) in mid-to-senior leadership positions. Participants reported higher job satisfaction, engagement, and a stronger sense of inclusion within the company. The program promoted and enabled meaningful relationships, improved knowledge transfer, and built a culture of mentorship.

# Analiza przypadku

## Rotacja liderów

**SME (Dania):** Uruchomiła program rotacji stanowisk w swoich europejskich biurach, dając zróżnicowanym pracownikom o wysokim potencjale szansę na doświadczenie przywództwa w różnych funkcjach i krajach.

**W jaki sposób?** Firma zidentyfikowała zróżnicowanych pracowników o wysokim potencjale (kobiety i grupy niedostatecznie reprezentowane) poprzez oceny potencjału przywódczego, oceny wyników i rekomendacje menedżerów. Program rotacji stanowisk został skonstruowany w taki sposób, aby obejmował różne funkcje (np. operacje, marketing, finanse). Rotacje trwały od 6 do 12 miesięcy, umożliwiając uczestnikom zdobycie dogłębnego doświadczenia. Menedżerowie programu śledzili rozwój uczestników, kluczowe wnioski i wkład w trakcie rotacji.

**Wyniki:** Uczestnicy rozwinęli wielowymiarowe umiejętności, zdobywając doświadczenie w różnych funkcjach i dostosowując się do różnych wyzwań związanych z przywództwem w nowych krajach. Uczestnicy zgłaszali zwiększoną motywację i satysfakcję z pracy dzięki możliwościom rozwoju kariery i ekspozycji na wyzwania związane z przywództwem. Rotacje umożliwiły współpracę międzyfunkcyjną, przełamując silosy i zachęcając do dzielenia się wiedzą.

## Krok 2

## Wsparcie

### Czytanie

- ❖ "Leadership Development for a Diverse Workforce" opracowany przez Dyрекcję ds. Różnorodności Komisji Europejskiej oferuje szablony i najlepsze praktyki w zakresie programów rozwoju przywództwa.
- ❖ "Mentoring for Diverse Talent in Europe" autorstwa EURES zawiera przewodnik krok po kroku dla MŚP dotyczący tworzenia programów mentorskich skoncentrowanych na różnorodnych talentach.
- ❖ "Job Rotations for Leadership Development in SMEs" autorstwa European Business Review przedstawia korzyści i najlepsze praktyki w zakresie wdrażania takich programów.



## Krok 3

# Rozwiązywanie barier na drodze do przywództwa dla zróżnicowanych pracowników

Zrozumienie i zajęcie się wyjątkowymi barierami, jakie napotykają niedostatecznie reprezentowani pracownicy w rozwoju przywództwa, zapewnia, że procesy planowania sukcesji są naprawdę inkluzywne.

- ✓ **Ankietowanie zróżnicowanych pracowników:** Przeprowadzaj wewnętrzne ankiety, aby zidentyfikować typowe bariery na drodze do ról przywódczych dla różnorodnych pracowników, takie jak brak mentoringu, widoczności lub stronniczość w procesach awansu.
- ✓ **Grupy fokusowe:** Zorganizuj grupy fokusowe, aby zebrać spostrzeżenia od pracowników należących do niedostatecznie reprezentowanych grup na temat wyzwań, jakie napotykają w awansowaniu na stanowiska kierownicze.
- ✓ **Szkolenie w zakresie świadomości uprzedzeń:** Zaoferuj menedżerom zaangażowanym w planowanie sukcesji szkolenie z zakresu uprzedzeń przywódczych, pomagając im rozpoznać i złagodzić uprzedzenia w identyfikacji talentów i awansach.
- ✓ **Zróżnicowane komitety sukcesyjne:** Tworzenie zróżnicowanych komitetów ds. sukcesji w celu nadzorowania awansów na stanowiska kierownicze i zapewnienia, że zróżnicowani pracownicy są sprawiedliwie brani pod uwagę przy obsadzaniu ról.



## Krok 3

# Rozwiązywanie barier na drodze do przywództwa dla zróżnicowanych pracowników

- **Alternatywne ścieżki przywództwa:** Zaprojektuj alternatywne ścieżki rozwoju przywództwa dla pracowników, którzy mogą nie podążać tradycyjną drogą do przywództwa, ale wykazują potencjał w innych obszarach, takich jak innowacyjność lub praca zespołowa.
- **Przywództwo dla pracowników zdalnych:** Wraz z rozwojem pracy hybrydowej, zapewnij możliwości rozwoju przywództwa dostosowane do pracowników zdalnych i hybrydowych, upewniając się, że nie są oni wykluczeni z przywództwa.



**DHR Communications, Irlandia** z siedzibą w dzielnicy The Liberties w Dublinie, DHR to zróżnicowany zespół doświadczonych konsultantów ds. komunikacji ze środowisk politycznych, dziennikarskich i mediów cyfrowych. DHR inwestuje czas w zrozumienie swoich klientów, środowiska zewnętrznego, w którym działają, a także kwestii i możliwości, przed którymi stoją. Ten poziom analizy pozwala im dostarczać ukierunkowaną komunikację i doradztwo strategiczne, aby zapewnić klientom najlepsze wyniki.

<https://www.dhr.ie/csr-commitment/>

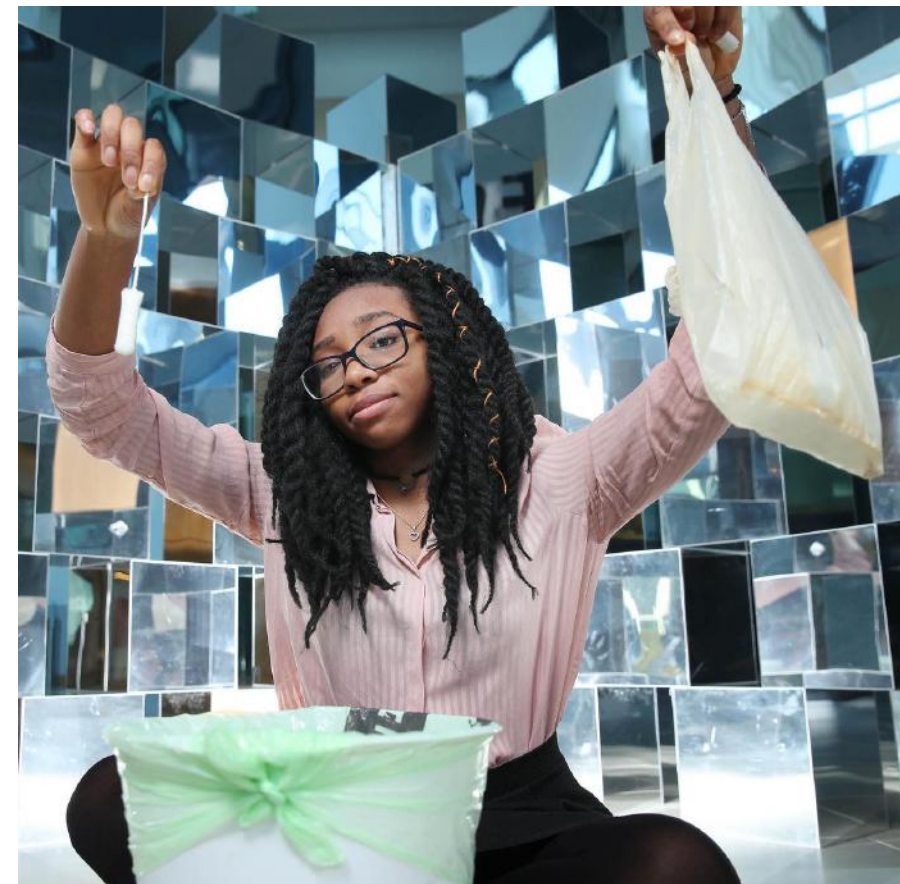
**DHR**  
COMMUNICATIONS



<https://www.dhr.ie/>

**CSR Strategy** [https://www.dhr.ie/?s=CSR&post\\_type=post](https://www.dhr.ie/?s=CSR&post_type=post)

- ❖ **Zaangażowanie społeczne pracowników:** Od poziomu account managera zachęcamy pracowników do dołączania do zarządów organizacji non-profit i włączania ich wsparcia dla tych organizacji do codziennej pracy w DHR. W rezultacie organizacje takie jak Show Racism the Red Card czy D8CEC mogą być traktowane jak klienci. Często dołączenie do zarządu daje pracownikom możliwość zarządzania różnymi aspektami pracy tej organizacji lub rozwijania nowych umiejętności, co z kolei korzystnie wpływa na ich własny rozwój zawodowy.
- ❖ **Staże społeczne:** Zawsze mieliśmy zróżnicowaną siłę roboczą. Pracujemy nad projektami promującymi różnorodność i międzykulturowość - takimi jak Dzień Afryki - i często przyjmujemy stażystów ze społeczności, z którymi współpracujemy. Ponadto, w naszym zespole zawsze był ktoś innej narodowości - Niemiec, Kanadyjczyk, Malezyjczyk, Szwed



## Wiodąca integracja na szczycie

Nasz dyrektor zarządzający przewodniczy nowej strukturze w regionie, obecnie nazywanej Liberties Business Forum. Jest to pomysł Rady Miasta Dublina i ma na celu zgromadzenie kluczowych interesariuszy w tym obszarze, aby Liberties stało się lepszym miejscem do pracy i inwestowania. Uczestnictwo w tych grupach jest dla nas sposobem na odwdzięczenie się naszej społeczności.

## Usługi pro bono

Innym sposobem, w jaki się odwdzięczamy, jest świadczenie usług pro bono na rzecz lokalnych wydarzeń. Przez lata wspieraliśmy wiele wydarzeń organizowanych przez lokalne szkoły i grupy społeczne, a także korzystamy z naszej strony internetowej i kanałów mediów społecznościowych, aby angażować lokalną społeczność i promować wydarzenia i działania w Dublin 8.



# Komunikacja DHR: Integracyjne miejsca pracy

**Ich pracownicy są sercem firmy, a DHR zobowiązuje się do wspierania ich w następujący sposób:**

- ✓ **Zapewnienie szeregu ciągłych szkoleń i możliwości rozwoju zawodowego.**
- ✓ **Zapewnienie cotygodniowego kosza zdrowych owoców i bezpłatnych śniadań.**
- ✓ **Zapewnienie możliwości angażowania się w działania wolontariackie oparte na umiejętnościach oraz możliwość wykorzystania czasu pracy na wolontariat.**
- ✓ **Tworzenie kultury otwartości, przejrzystości i równych szans.**



**Społeczność jest dla nas ważna i zdecydowanie zachęcamy wszystkich pracowników do angażowania się w życie społeczności, w której działamy.**

- ✓ Nagradzanie doskonałych wyników pozytywnym uznaniem i wynagrodzeniem.
- ✓ Zachęcanie pracowników do rozwijania nowych umiejętności, poznawania nowych ludzi i pracy nad projektami wykraczającymi poza ich strefę komfortu.
- ✓ Poszukiwanie możliwości, które pozwolą im ułatwić współpracę i tworzenie sieci kontaktów między klientami z różnych sektorów.
- ✓ Upewnij się, że pracownicy wiedzą, że mogą zapewnić wsparcie organizacjom charytatywnym, organizacjom i osobom, którym DHR jest głęboko zaangażowana. Jeden z naszych pracowników jest dobrowolnym członkiem zarządu lokalnego ośrodka edukacji społecznej, D8CEC (Dublin 8 Community Education Centre).



## “Wspieramy starszych i długoletnich pracowników w osiągnięciu ich osobistych celów rozwojowych”

- ❖ **Polityka dyskryminacji:** Branża PR jest zdominowana przez kobiety, ale - podobnie jak w wielu innych branżach - większość stanowisk kierowniczych zajmują mężczyźni. W DHR przełamujemy ten trend: mamy wysoki odsetek pracowników płci żeńskiej, a nasz zespół zarządzający jest kierowany przez kobiety. Jest to coś, co wyróżnia nas w szczególności w przestrzeni spraw publicznych, gdzie większość firm jest kierowana przez mężczyzn.
- ❖ **Strategie zatrzymywania pracowników:** Zapewniamy naszym pracownikom możliwość rozwoju w ramach naszej organizacji, spotykając się co sześć miesięcy w celu przeglądu i oceny ich postępów, uzgadniania obszarów wymagających poprawy i przydzielania nowych obowiązków.



- ❖ **Integracyjne planowanie sukcesji:** Aby pomóc nam wzmocnić pozycję naszych pracowników, przechodzimy do nowego systemu, w ramach którego ludzie będą określać własne cele i opracowywać wskaźniki, za pomocą których będą mierzyć postępy.
- ❖ **Poszukiwanie nowych możliwości:** Co miesiąc organizujemy spotkanie pracowników, na którym rozmawiamy o rozwoju biznesu oraz nadchodzących kampaniach i projektach. Każdy bierze na siebie odpowiedzialność za poszukiwanie nowych możliwości.
- ❖ **Rozwój zawodowy:** Niedawno podjęliśmy decyzję o utworzeniu funduszu rozwoju zawodowego w naszej organizacji. Inwestycja ta umożliwi wszystkim pracownikom ubieganie się o udział w kursach krótkoterminowych / w niepełnym wymiarze godzin, co przyniesie korzyści ich karierze, a jednocześnie poprawi ofertę usług firmy.



❖ **Równowaga między pracą a życiem prywatnym:**

Osiągnięcie optymalnej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym może być problemem, a charakter naszej działalności oznacza, że czasami mamy spotkania wcześnie rano i późne wieczory w biurze. To może być intensywne. Dlatego jesteśmy elastyczni - prosimy naszych pracowników, aby byli elastyczni wobec nas w sposobie, w jaki poświęcają swój czas, więc to sprawiedliwe, że jesteśmy elastyczni wobec nich. Prosimy ich, aby brali wolne, kiedy tylko mogą, i jak najlepiej wykorzystywali spokojniejsze miesiące letnie.

❖ **Rozwój osobisty:** Ułatwiamy przerwy w karierze, aby wspierać starszych i długoterminowych pracowników w osiąganiu ich osobistych celów. Jeden z pracowników spędził ostatnio miesiąc na wolontariacie w Nepalu. Takie możliwości mogą przynieść korzyści firmie w dłuższej perspektywie.



# Studium przypadku

## Ankiety dotyczące uprzedzeń

**MŚP (Francja):** Przeprowadzenie wewnętrznych ankiet w celu odkrycia barier uniemożliwiających kobietom i pracownikom należącym do mniejszości awansowanie na stanowiska kierownicze, co doprowadziło do zmiany kryteriów awansu.

**W jaki sposób?** Anonimowe ankiety zostały przeprowadzone na wszystkich szczeblach firmy w celu zidentyfikowania barier uniemożliwiających kobietom i pracownikom należącym do mniejszości awansowanie. Ankiety obejmowały takie tematy, jak postrzegana sprawiedliwość w procesach awansu. Uprzedzenia doświadczane w rozwoju kariery. Dostęp do możliwości przywództwa i programów rozwojowych. Firma przeanalizowała wyniki ankiet w celu zidentyfikowania wzorców i powtarzających się tematów, takich jak uprzedzenia w kryteriach oceny awansu. Brak dostępu do programów mentorskich i sponsorskich. Ograniczone możliwości szkolenia w zakresie przywództwa wśród pracowników należących do mniejszości i kobiet.

**Wyniki:** Awanse na stanowiska kierownicze stały się bardziej przejrzyste i obiektywne, eliminując wcześniejsze bariery dla kobiet i pracowników należących do mniejszości. Pracownicy poczuli się wysłuchani i docenieni, co doprowadziło do większego zaufania do przywództwa i procesów rozwoju kariery w firmie. Inicjatywy zwiększyły zadowolenie pracowników i zmniejszyły rotację, szczególnie wśród niedostatecznie reprezentowanych grup.

# Studium przypadku

## Komitet ds. sukcesji

**MŚP (Irlandia):** Utworzono zróżnicowany komitet ds. planowania sukcesji, który dokonał przeglądu list kandydatów na stanowiska kierownicze, aby zapewnić uwzględnienie różnorodnych pracowników.

**W jaki sposób?** Firma utworzyła wielofunkcyjny komitet składający się z liderów wyższego szczebla i przedstawicieli HR z różnych środowisk, w tym różnych płci, grup etnicznych i regionów. Ta różnorodność w Komitecie zapewniła, że decyzje uwzględniały wiele perspektyw i łagodziły nieświadome uprzedzenia. Członkowie komitetu przeszli szkolenie w zakresie nieświadomych uprzedzeń, aby zapewnić sprawiedliwą ocenę.

**Wyniki:** Firma dostrzegła szerszą, bardziej inkluzywną pulę kandydatów branych pod uwagę przy sukcesji przywództwa. Pomogło to zwiększyć reprezentację kobiet, mniejszości i innych niedostatecznie reprezentowanych grup na stanowiskach kierowniczych. Pracownicy docenili wysiłki zmierzające do zapewnienia sprawiedliwych i równych możliwości rozwoju przywództwa. Formalizując ten proces, firma włączyła różnorodność i integrację do swojej strategii rozwoju przywództwa.

## Krok 3

## Wsparcie

### Czytaj

- ❖ **"Breaking Barriers to Leadership"** „EU Diversity Network” oferuje dogłębny wgląd w bariery i rozwiązania dla rozwoju różnorodnego przywództwa w Europie.
- ❖ **"Leadership Bias Awareness Training"** autorstwa Forbes Europe szczegółowo opisuje, jak wdrażać programy szkoleniowe w małych i średnich przedsiębiorstwach.
- ❖ **"Leadership Development in the Remote Work Era"** (Rozwój przywództwa w erze pracy zdalnej) autorstwa Europejskiego Instytutu Pracy Zdalnej oferuje wskazówki dotyczące programów przywództwa dla MŚP z zespołami zdalnymi.
- ❖ **"Measuring Diversity in Leadership for SMEs"** („Pomiar różnorodności w przywództwie dla MŚP”) autorstwa European Leadership Institute przedstawia kroki w celu śledzenia różnorodności na stanowiskach kierowniczych.
- ❖ **"Feedback Mechanisms for Diverse Leadership"** "Mechanizmy informacji zwrotnej dla różnorodnego przywództwa" EURES oferuje strategie uzyskiwania informacji zwrotnych od pracowników na temat inicjatyw związanych z różnorodnością.



# Efekty kształcenia

## ☐ **Rozwój zróżnicowanej kadry kierowniczej**

Dowiedz się, jak identyfikować i pielęgnować talenty o wysokim potencjale, aby zbudować zrównoważoną i zróżnicowaną pulę przyszłych liderów, która będzie zgodna z celami firmy.

## ☐ **Zaprojektuj inkluzywne programy rozwoju przywództwa**

Stwórz ustrukturyzowane programy rozwoju, aby przygotować różnorodnych pracowników do pełnienia ról przywódczych, w tym mentoringu, szkoleń i możliwości rozwoju.

## ☐ **Wdrażaj sprawiedliwe i obiektywne oceny wyników pracy**

Przeprowadzaj bezstronne oceny potencjału przywódczego przy użyciu wymiernych wyników i narzędzi, które łagodzą uprzedzenia w ocenie wyników.

## ☐ **Umożliwienie ciągłego rozwoju poprzez konstruktywną informację zwrotną**

Ustanowienie skutecznych kanałów informacji zwrotnej w celu wspierania rozwoju pracowników, umożliwiając różnorodnym talentom rozwój w kierunku pewnych siebie i zdolnych liderów.



# Dziękuję

## Czy są pytania?

[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

