



Moduł 4 (Część 1)

Budowanie kultury integracyjnej w MŚP

Zrozumienie i budowanie kultury i
sprzyjającej włączeniu społecznemu



[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 sprzyjające włączeniu społecznemu

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

Część 1: Przygotuj się na integracyjne zmiany poprzez przywództwo.

Część 2: Odblokuj inkluzywne przywództwo i neuro różnorodność.

Część 3: Zmierz wpływ przywództwa i buduj odporność.



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 talentów i zatrzymywanie pracowników.

Część 5: Zarządzanie wynikami 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: Przygotuj się na skuteczne ramy 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: Potęga marketingu inkluzywnego dla marek MŚP.

Część 2: Zrozum swoich klientów i pokonaj bariery marketingowe.

Część 3: Tworzenie inkluzywnych kampanii marketingowych.



MODUŁ 4

Building an Inclusive Company Culture in SMEs

Kluczowe cechy: Budowanie kultury firmy sprzyjającej włączeniu społecznemu. Zaprojektuj i przeprowadź strategiczny audyt zmian kulturowych, dokonaj przeglądu polityk i praktyk oraz wzmocnij zespoły poprzez nagrody i uznanie.

Część 1: Zrozumienie i budowanie integracyjnej kultury firmy.

Część 2: Zaprojektowanie i przeprowadzenie strategicznego audytu zmian kulturowych.

Część 3: Zarządzanie wsparciem w tworzeniu miejsca pracy opartego na przynależności.

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

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



Tutaj jesteś!

Wprowadzenie do Modułu 4

Moduł 4 obejmuje kluczowe obszary budowania inkluzywnej kultury organizacyjnej w MŚP.

Część 1: Poznaj korzyści płynące z DEI dla MŚP i oceń inkluzywność swojego miejsca pracy, aby stworzyć solidne podstawy dla przynależności i równości.

Część 2: Zaprojektowanie i wdrożenie dostosowanych do potrzeb audytów kulturowych z wykorzystaniem ankiet i strategii zaangażowania w celu przeanalizowania inkluzywności w miejscu pracy i wprowadzenia znaczących zmian.

Część 3: Wyposażenie kierowników liniowych i liderów zespołów w strategię wspierającą przynależność, bezpieczeństwo psychologiczne i integrację w zróżnicowanych zespołach.

Część 4: Przekształcenie istniejących polityk w praktyczne strategię, aby rzucić wyzwanie wykluczającym zachowaniom, opracować skuteczne ramy DEI i osadzić integrację w codziennych operacjach.

Część 5: Wzmocnienie współpracy poprzez grupy zasobów pracowniczych (ERG), programy uznaniowe i integracyjne przywództwo w celu budowania silniejszych i bardziej zaangażowanych zespołów. teams.

Rozdział 1

Rozdział 2

Rozdział 3

Rozdział 4

Rozdział 5

JESTEŚ TUTAJ

Budowanie kultury integracyjnej w MŚP

Zrozumienie i budowanie integracyjnej kultury firmy

Zaprojektowanie i przeprowadzenie strategicznego audytu zmian kulturowych.

Wspieranie kierownictwa w tworzeniu miejsca pracy zapewniającego przynależność i integrację.

Od polityki do praktyki: Kultywowanie prawdziwej kultury integracji.

Wzmocnienie pozycji zespołów poprzez współpracę DEI, ERG oraz uznanie pracownicze

Część 1

Część 2

Część 3

Część 4

Część 5

M4:Część 1

W dzisiejszym dynamicznym środowisku biznesowym uwzględnienie różnorodności, równości i integracji (DEI) stało się kluczowe dla innowacji, budowania silnych zespołów i zapewnienia zrównoważonego wzrostu. W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) tworzenie kultury sprzyjającej włączeniu społecznemu zaczyna się od zrozumienia niuansów DEI i dostosowania tych zasad do unikalnych celów firmy. Niniejszy moduł analizuje czynniki zewnętrzne napędzające potrzebę różnorodności kulturowej, wyjaśnia kluczowe koncepcje DEI i przedstawia praktyczne kroki przeprowadzania audytów kultury włączającej. Zajmując się tymi tematami systematycznie, MŚP mogą dostosować swoje wartości i praktyki do inkluzywności, ustanowić wytyczne dotyczące zachowań i zaprojektować mierzalne cele, które umożliwią przynależność i współpracę.

01

Zrozumienie i budowanie integracyjnej kultury firmy

- ❖ Podstawy i znaczenie kultury firmy sprzyjającej włączeniu społecznemu
- ❖ Dlaczego DEI ma znaczenie w nowoczesnych MŚP oraz perspektywa indywidualna i firmowa
- ❖ Dążenie do inkluzywnej kultury organizacyjnej
- ❖ Zrozumienie różnic między audytem integracyjnym firmy a audytem kultury integracyjnej
- ❖ Podstawy kultury inkluzywnej w MŚP i ćwiczenia praktyczne dotyczące ankiety audytowej i pisanie pierwszej karty inkluzji

Cele nauczania

1. **Zrozumienie podstaw DEI:** Poznaj kluczowe koncepcje różnorodności, sprawiedliwości i integracji (DEI) oraz sposób, w jaki kształtują one kulturę firmy zarówno z perspektywy indywidualnej, jak i firmowej.
2. **Dlaczego DEI ma znaczenie w nowoczesnych firmach:** Zrozumienie zewnętrznych czynników wpływających na różnorodność kulturową i korzyści płynących z integracyjnego środowiska dla innowacji i rozwoju.
3. **Przygotowanie do inkluzywności:** Określ wartości, wizję, cele i praktyki swojego MŚP, aby zdefiniować, co inkluzywność oznacza dla Twojej firmy i napisać kartę inkluzywności, którą można wykorzystać w praktyce.
4. **Podążanie w kierunku kultury inkluzywnej:** Dostosowanie kultury, wartości i wytycznych behawioralnych firmy w celu promowania współpracy, przynależności i środowiska sprzyjającego włączeniu społecznemu.
5. **Przeprowadzanie audytów kultury włączającej:** Dowiedz się, jak ważne są audyty kulturowe w celu oceny obecnego statusu DEI i zidentyfikowania obszarów wymagających strategicznej poprawy.
6. **Praktyczne kroki dla audytów MŚP:** Wykorzystanie ćwiczeń firmowych i pracowniczych, dyskusji i innych narzędzi
7. **Angażowanie zespołu:** Prowadź warsztaty i sesje burzy mózgów na wszystkich poziomach firmy, aby uzyskać jasność co do obecnej kultury firmy, zebrać przydatne informacje zwrotne i udoskonalić ankietę audytową.
8. **Zebranie wszystkiego razem:** Zebranie spostrzeżeń z warsztatów w celu wskazania obszarów do poprawy. Dopracuj pytania do pierwszej ankiety audytowej dotyczącej włączenia społecznego, aby rozpocząć plan działania na rzecz budowania włączającej i sprawiedliwej kultury firmy.



Zrozumienie podstaw kultury
różnorodności, równości i
integracji (DEI) oraz jej
znaczenia we współczesnym
biznesie



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 i inne. 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.



Czym jest różnorodna i inkluzywna kultura firmy dla MŚP?

Zróżnicowane miejsce pracy obejmuje pracowników o szerokiej gamie tożsamości, środowisk i umiejętności - niektóre z tych cech mogą nie być widoczne, inne będą oczywiste.

Integracja jest definiowana jako tworzenie środowiska, w którym każdy czuje się mile widziany, doceniany i może wnieść swój wkład.

(Źródło: Institute of Accountants)

Różnorodność oznacza włączanie i angażowanie osób z różnych środowisk. Inkluzywność oznacza, że każdy czuje się mile widziany i doceniany.

Różnorodność, równość i inkluzywność (DEI) w miejscu pracy odnosi się do polityk i procedur, które zachęcają do reprezentowania i uczestnictwa osób różnej płci, rasy, pochodzenia etnicznego, religii, wieku, orientacji seksualnej, niepełnosprawności i klasy.

Źródło: DEI in the Workplace

Ekskluzywna kultura nie pozwala na zaufanie osobom z zewnątrz.

Większość firm ma kulturę, o której ludzie mówią, ale trudno ją zdefiniować. Ujmując to w wyrażeniu „tak właśnie działamy”, kultury te mają tendencję do wykazywania cech dominującej grupy, zwykle samców alfa.

Wszyscy codziennie robimy rzeczy, które sprawiają, że ludzie czują się niedoceniani i lekceważeni. Nie mamy takiego zamiaru, ale tak się dzieje i te nawyki stają się częścią kultury naszej firmy. Wiele decyzji podejmowanych jest wokół tego, jak ludzie będą pasować do kultury firmy, zwłaszcza przy zatrudnianiu lub awansowaniu kogoś. Większość ludzi nie zdaje sobie sprawy, że są częścią „dominującej” grupy „wtajemniczonych”. Ekskluzywna kultura nie buduje zaufania osób z zewnątrz.

Dostosowując swój styl lub osobowość do dominującej kultury, nie są w stanie wnieść do miejsca pracy całego siebie. Bardzo często decydują się ukrywać lub maskować swoje indywidualne różnice, aby uniknąć negatywnych stereotypów, wykluczenia lub nękania. Zmieniają swoje zachowania lub idą na kompromis ze swoimi wartościami, aby dopasować się i zyskać akceptację. Ma to jednak swoją cenę.

Czym jest inkluzywna kultura firmy?

Audyty różnorodności i integracji (D&I) to kluczowe narzędzia oceny zaprojektowane w celu oceny zaangażowania firmy w rozwój różnorodnego i integracyjnego miejsca pracy.

Audyt D&I firmy systematycznie bada politykę i praktyki, ale potrzebuje dogłębnego audytu kultury włączającej, aby ocenić kulturę firmy. Oba podkreślają obszary, w których firma przoduje i te, które wymagają poprawy, ostatecznie prowadząc ścieżkę w kierunku bardziej sprawiedliwego środowiska pracy. Biorąc pod uwagę rosnący nacisk na D&I w strukturach firmy, wdrożenie takich audytów stało się nie tylko korzystne, ale wręcz niezbędne dla firm, które chcą prosperować na dzisiejszym zróżnicowanym rynku.

Audyt kultury firmy ocenia jednak wspólne wartości, etykę, postawy i przekonania, które kształtują sposób działania firmy oraz interakcje z pracownikami i klientami. Określa, czy firma wykorzystuje wkład i perspektywy wszystkich pracowników, aby osiągnąć cele firmy. Umożliwia pozytywne doświadczenia pracownicze, w których członkowie zespołu czują się upoważnieni, wspierani i psychologicznie bezpieczni do współpracy i dzielenia się wspólną wizją. Taka kultura zapewnia pracownikom poczucie przynależności i komfort bycia autentycznym sobą bez obawy o marginalizację. Kultury integracyjne są niezbędne do budowania różnorodnych zespołów i zapewniania równości.

66

Wyzwania kulturowe dla MŚP:

MŚP są często reaktywne, a 47% z nich nie posiada formalnej strategii I&D. Wiele z nich koncentruje się na natychmiastowych potrzebach biznesowych, a nie na długoterminowych celach w zakresie badań i rozwoju. Ograniczone zasoby utrudniają proaktywne inicjatywy w zakresie badań i rozwoju.

Źródło: CIPD Building Inclusive Workplaces



Zarządzanie kulturą w miejscu pracy to strategia retencji

Biorąc pod uwagę, że 20% osób zamierzających odejść z obecnego miejsca pracy jako główny motyw podaje toksyczną kulturę pracy, jest to kwestia, którą należy się zająć.

Zaczyna się od kultury i komunikatów wysyłanych pracownikom na temat sukcesu, porażki, integracji i uznania. Upewnienie się, że czynniki te są zgodne ze zdrowym zachowaniem osobistym, pomoże stworzyć kulturę, która zniechęca do toksycznych zachowań i wzorców.

Upewnij się, że masz opracowaną strategię zatrzymywania talentów. Strategią wymaganą jest zapobieganie, a nie reagowanie, a pracownicy najlepiej poinformują Cię o tym, jakie obszary są dla nich najważniejsze.



Czym jest wspaniała kultura firmy?

„Wspaniałe miejsce pracy to takie, w którym ufasz ludziom, dla których pracujesz, jesteś dumny z tego, co robisz i lubisz ludzi, z którymi pracujesz”.

Przeprowadzamy ankiety wśród dziesiątek tysięcy pracowników z różnych branż. W oparciu o ten duży zbiór danych i najlepsze miejsca pracy w Irlandii, wspaniałą kulturę firmy można zdefiniować z perspektywy pracownika jako miejsce pracy, w którym:

Czujesz: że możesz ufać otaczającym cię osobom,

Czujesz się: sprawiedliwie traktowany, niezależnie od tego, kim jesteś,

Słyszysz: Twoje sugestie i pomysły są mile widziane,

Słyszysz: Że twoja praca jest ceniona.



Firmy charakteryzujące się wysokim poziomem integracji i równowagi płci dwukrotnie częściej osiągają lub przekraczają cele finansowe.

Badanie przeprowadzone przez Deloitte i Kenji Yoshino¹⁷ z NYU School of Law sugeruje, że prawie dwie trzecie pracowników w jakiś sposób się ukrywa. Ma to znaczący wpływ na wydajność zespołu. Pracownicy, którzy się kryją, rzadziej widzą możliwości rozwoju kariery w swojej firmie.

30% millenialsów odeszło z pracy do pracy o bardziej inkluzywnej kulturze.

50% twierdzą, że ich zaangażowanie jest zagrożone, jeśli zgodność z dominującą kulturą jest wymogiem przywództwa.

80% pracowników twierdzi, że integracja jest ważnym czynnikiem przy wyborze pracodawcy.

27% częściej rozważają odejście z firmy w ciągu roku.

42% jest mniej prawdopodobne, że odejdą, jeśli będą mogli w pełni zaangażować się w pracę.

72% mogą rozważyć opuszczenie firmy na rzecz takiej, która ich zdaniem jest bardziej inkluzywna.

Przejście od różnorodności do integracji

Różnorodność kładzie nacisk na reprezentację demograficzną, podczas gdy integracja koncentruje się na doświadczeniu pracowników i jest istotna dla wszystkich pracowników, a nie tylko dla niedostatecznie reprezentowanych grup.

Różnorodność

Sama różnorodność nie wystarczy. Samo zwiększanie różnorodności NIE WYSTARCZY bez inkluzywności może nieumyślnie zaszkodzić niedostatecznie reprezentowanym grupom, jeśli kultura miejsca pracy nie jest inkluzywna.

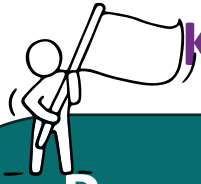
Integracja

MŚP MUSZĄ traktować integrację jako podstawę inicjatyw na rzecz różnorodności. Integracja zapewnia, że różne perspektywy, przekonania i normy są cenione, tworząc środowisko, w którym wszyscy pracownicy mogą się rozwijać. Zaniedbanie kwestii integracji może utrzymywać nierówności i negatywnie wpływać na samopoczucie pracowników i wyniki firmy.

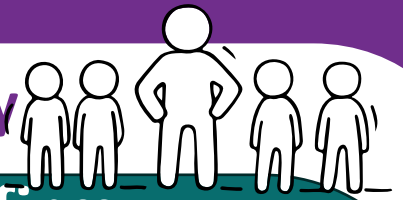
Jak wygląda kultura integracyjna w firmie?

MŚP ponoszą kluczową odpowiedzialność za promowanie różnorodności i integracji poprzez przyjęcie sprawiedliwych i integracyjnych praktyk zarządzania na wszystkich poziomach i w każdym dziale firmy. Praktyki te powinny obejmować zarówno formalne strategie, jak i nieformalne podejścia, napędzane przez wspierające przywództwo i pozytywne zachowania pracowników, aby zapewnić kulturę przynależności, w której każdy pracownik czuje się doceniany i wysłuchany. MŚP mogą wzmocnić dynamikę zespołu, zwiększyć zaangażowanie pracowników i napędzać zrównoważony wzrost, zapewniając następujące elementy na poziomie podstawowym.

- ✓ **Sprawiedliwe zasady i możliwości:** Jasne i sprawiedliwe zasady zapewniają wszystkim pracownikom możliwość rozwoju, uczestnictwa i zabierania głosu w decyzjach, które ich dotyczą.
- ✓ **Doceniaj różnorodne perspektywy:** Zachęcanie do otwartego dzielenia się pomysłami zapewnia wkład pracowników ze wszystkich środowisk, wspierając innowacje i współpracę.
- ✓ **Agencja pracownicza:** Zapewnienie możliwości podejmowania decyzji i angażowanie się w opinie pracowników zwiększa poczucie przynależności i odpowiedzialności.
- ✓ **Zaangażowanie liderów:** Liderzy powinni być wzorem do naśladowania, wspierając inicjatywy integracyjne i doceniając indywidualne różnice - wykraczające poza symboliczną reprezentację.



Kultura integracyjna w miejscu pracy z różnej perspektywy



Perspektywa indywidualna

Na poziomie indywidualnym włączenie odnosi się do doświadczenia uczuć:

- ✓ **Przynależność:** Pracownicy czują, że są integralną częścią zespołu lub firmy.
- ✓ **Docenienie:** Ich unikalne zdolności, perspektywy i umiejętności są rozpoznawane i doceniane.
- ✓ **Upewnienie:** Mogą wносить autentyczny wkład i wpływać na decyzje bez obawy przed osądem lub dyskryminacją.
- ✓ **Słyszalni:** Mają głos w dyskusjach i decyzjach, które mają wpływ na ich pracę i firmę.
- ✓ **Bezpieczni:** Doświadczają psychologicznego bezpieczeństwa, co pozwala im na swobodne i autentyczne wyrażanie siebie.

Perspektywa firmy

Definiowana przez docenianie różnic i zapewnianie pracownikom możliwości rozwoju, uczestnictwa i wpływania na zmiany, niezależnie od pochodzenia. Wymaga to praktyk firmy, które umożliwiają wszystkim pracownikom rozwój i prosperowanie. Wyraża się to w:

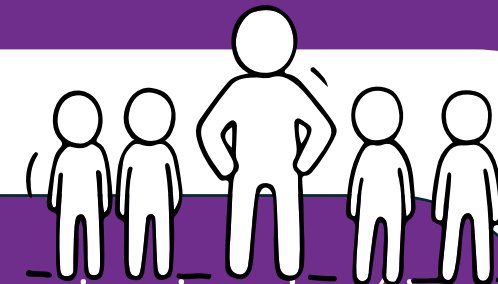
- ✓ Lepszej współpracy w zespole
- ✓ Odporności i zdolności adaptacji
- ✓ Zwiększonym zaangażowaniu i zatrzymywaniu pracowników
- ✓ Silniejszych powiązaniach z klientami i rynkiem
- ✓ Pozytywną reputacją i wizerunkiem marki
- ✓ Zwiększoną wymianą wiedzy w zespole.
- ✓ Zwiększoną innowacyjnością i kreatywnością

Głębsze spojrzenie na indywidualne perspektywy



- ❑ **Poczucie bycia docenionym za wyjątkowość:** Badania sugerują, że zespoły lub firmy, które cenią wyjątkowość i odmiennność oraz pozwalają każdemu czuć się „częścią” grupy, są naprawdę inkluzywne. Innymi słowy, poczucie przynależności do zespołu musi być połączone z poczuciem, że różne tożsamości są w cenie.
- ❑ **Zdolność do bycia autentycznym:** To właśnie wyjątkowość i autentyczność jednostki jest kluczowym aspektem integracji. Innymi słowy, jednostki muszą czuć, że mogą być sobą, niezależnie od tego, czy różnią się, czy też dzielą wiele podobieństw ze swoimi kolegami. Bez tego jednostki mogą czuć, że muszą angażować się w „powierzchowne działanie” lub ukrywać swoją tożsamość.
- ❑ **Przynależność i nonkonformizm:** Uważa się, że poczucie, że własne unikalne zdolności i różnice są cenione, w połączeniu ze zdolnością do bycia autentycznym, tworzy poczucie przynależności bez potrzeby dostosowywania się do norm grupowych.

Głębsze spojrzenie na perspektywę firmy



- ❑ **Firma definiuje**, jakie włączenie jest potrzebne, aby ich firma mogła być włączająca i wspierać ją strategiami, politykami, deklaracjami misji i dyrektywami ukierunkowanymi na włączenie.
- ❑ **Rekrutacja:** Projektowanie procesów rekrutacyjnych, które docierają do różnorodnych talentów
- ❑ **Komunikacja:** Upewnij się, że praktyki komunikacji wewnętrznej są włączające. Zapewnienie metod i systemów komunikacji, które zachęcają do uczestnictwa i wzmacniają głos pracowników w procesie podejmowania decyzji.
- ❑ **Rozwój i szkolenie:** Zapewnij pracownikom i menedżerom szkolenia na temat integracji, świadomości kulturowej i nieświadomych uprzedzeń. Zapewnienie możliwości rozwoju dla wszystkich pracowników.
- ❑ **Integracyjne mechanizmy** przywództwa i szkolenia umożliwiające menedżerom tworzenie bezpiecznych przestrzeni do dialogu. Identyfikacja luk, wzmocnienie pozycji liderów i promowanie ich wysiłków.
- ❑ **Pomiar i monitorowanie:** Regularna ocena, monitorowanie i dostosowywanie w razie potrzeby w oparciu o spostrzeżenia za pośrednictwem audytów i mechanizmów informacji zwrotnej (np. anonimowych ankiet).

Czynniki zewnętrzne wpływające na potrzebę różnorodności kulturowej

- ❖ **Organy regulacyjne:** Rządy i organy regulacyjne kładą coraz większy nacisk na różnorodność w miejscu pracy. W Europie nadal trwają dyskusje na temat obowiązkowego raportowania różnic w wynagrodzeniach ze względu na pochodzenie etniczne, a w swoich zasadach nadzorczych priorytetowo traktuje różnorodność, pociągając firmy do odpowiedzialności za ich kulturę.
- ❖ **Inwestorzy:** Rośnie presja inwestorów na praktyki w zakresie D&I. Na przykład usługa Institutional Voting Information Service IA zwraca uwagę na spółki niespełniające kryteriów płci i pochodzenia etnicznego, oznaczając je jako niepokojące dla akcjonariuszy.
- ❖ **Inni interesariusze:** Klienci, dostawcy i zleceniodawcy coraz częściej podejmują decyzje w oparciu o wyniki w zakresie D&I, włączając klauzule dotyczące różnorodności do umów i propozycji.
- ❖ **Agenda ESG:** D&I jest integralną częścią działań na rzecz środowiska, społeczeństwa i ładu korporacyjnego (ESG), a firmy raportują wskaźniki niefinansowe, takie jak różnorodność, obok emisji i bezpieczeństwa.
- ❖ **Adresowanie zmian społecznych:** Gromadzenie danych dotyczących różnorodności pomaga zidentyfikować różnice w zatrudnieniu, doświadczenia życiowe i uprzedzenia, umożliwiając firmom promowanie sprawiedliwości w zakresie wynagrodzeń, rozwoju kariery, rekrutacji i zatrzymywania pracowników. Zapewnia to przejrzystość i integrację w całym cyklu życia pracownika oraz dostosowuje kulturę miejsca pracy do oczekiwań społecznych.



Przygotowanie do inkluzywności

- Ocena obecnej kultury D&I
- Opracowanie pierwszego audytu kultury włączającej
- Opracowanie pierwszej karty inkluzywności

Korzyści ze zmian kulturowych dla różnorodności, integracji i równości



Różnorodność, równość i integracja to trzy elementy, których potrzebuje każda firma, aby przetrwać na dzisiejszym rynku. W przypadku małych przedsiębiorstw pomiar DEI jest motorem długoterminowego sukcesu. Bardziej inkluzywne firmy prawdopodobnie osiągną swoje cele finansowe, więc istnieją ważne powody biznesowe, aby priorytetowo traktować DEI. Jedną z zalet jest to, że pomoże to małej firmie w spełnieniu wymogów prawnych dotyczących niedyskryminowania grup chronionych. Pozwala to również uniknąć spraw sądowych.

Kolejną zaletą jest fakt, że zapewnia to kulturę, w której różnorodna grupa osób może przyjść do pracy, czuć się swobodnie, być pewnym siebie i pracować w stylu, który im odpowiada, a wszystko to aby osiągnąć założenia firmy. Jeśli nie mierzysz różnorodności, równości i integracji, na dłuższą metę narażasz swoją firmę na porażkę.

Korzyści z wyjaśnienia kwestii różnorodności, integracji i równości i co to oznacza dla MŚP

Różnorodność i integracja

W miejscu pracy różnorodność oznacza akceptację i integrację pracowników z różnych środowisk. Podczas gdy integracja mierzy, jak wzmocnieni czują się ludzie przy stole, różnorodność mierzy, kto jest przy stole. Integracja opisuje kulturę, która zachęca pracowników do odnoszenia sukcesów.

Równość

Równość w miejscu pracy jest również ważna. Jest to idea dawania wszystkim pracownikom równych szans w oparciu o ich szczególne wymagania. Począwszy od kwalifikacji do sprawiedliwego wynagradzania, musisz być przejrzysty w procesie zatrudniania. Jeśli to zrobisz, będziesz w stanie przyciągnąć zróżnicowany, sprawiedliwy i integracyjny personel.

Audyt zmian kulturowych D&I ma kluczowe znaczenie

Wiele firm już teraz ocenia swój biznesowy DEI, aby określić, gdzie firma musi się poprawić i co należy zbadać. Aby dołączyć do tego pociągu, musisz opracować różne sposoby mierzenia swojej małej firmy pod kątem różnorodności, równości i integracji, czyli tam, gdzie pojawia się audyt firmy D&I i audyt zarządzania zmianą kulturową.

Audyt zarządzania zmianą kulturową w zakresie różnorodności i integracji (D&I) jest istotnym narzędziem, które zostanie omówione w tym module. Jest on niezbędny do zarządzania zdrową, integracyjną kulturą pracy w małych firmach. Audyt ten pomaga śledzić i oceniać inicjatywy firmy w zakresie różnorodności i integracji, zapewniając jasne zrozumienie postępów i identyfikując obszary wymagające poprawy. Bez takiej oceny niemożliwe jest zmierzenie skuteczności strategii D&I lub podjęcie świadomych decyzji w celu zwiększenia integracji i różnorodności w miejscu pracy dla wszystkich.

A D&I Cultural Change Audit Must be Backed up with a Strategy

Audyt zmian kulturowych w zakresie różnorodności i integracji (D&I) jest kluczowym narzędziem umożliwiającym stworzenie miejsca pracy sprzyjającego włączeniu społecznemu, ale jego sukces zależy od dobrze zdefiniowanej strategii. Bez jasnych i skutecznych pomiarów służących do oceny inicjatyw i wyników w zakresie różnorodności i integracji, zaangażowanie firmy jest ograniczone przez tendencję do powrotu do nawykowego i zakorzenionego myślenia i wzorców zachowań. Podczas gdy proces wdrażania i oceny inicjatyw D&I może być złożony, audyt oferuje ustrukturyzowane ramy do identyfikacji mocnych stron, eliminowania luk i stymulowania postępów. W połączeniu z jasną strategią i planem działania pomaga małym firmom zrównoważyć efektywność firmy, dobre samopoczucie pracowników z praktycznymi spostrzeżeniami, zapewniając konkurencyjność i zgodność z wartościami firmy. Znaczący postęp zaczyna się od ilościowego określenia i zakwalifikowania tego, co ma znaczenie. Śledzenie wysiłków firmy w zakresie D&I zapewnia wymierne punkty odniesienia do oceny powodzenia inicjatyw i wskazania obszarów wymagających poprawy.



Audyt zmian kulturowych D&I musi być poparty strategią

Bez audytu nie można skutecznie ocenić wydajności, ani dokładnie zmierzyć integracji i różnorodności. Integrując strategiczne podejście z terminowymi audytami, małe firmy mogą z pewnością podejmować świadome decyzje, które poprawiają kulturę miejsca pracy oraz promują równość i zrównoważony rozwój. Przeanalizujemy rolę audytu zarządzania zmianą kulturową w zakresie D&I, dlaczego jest on niezbędny dla małych firm i w jaki sposób wspiera znaczący postęp. Obejmuje on definicje, czym różni się od audytu firmowego D&I i jak jest postrzegany w oczach pracowników i firmy.



Zrozumienie audytu inkluzywnego w firmie w porównaniu z audytem kultury inkluzywnej

Inkluzywny audyt firmy: Definicja

Moduł 3 obejmował sposób przeprowadzania audytu firmy włączającej, który różni się od audytu kultury włączającej. Jest to szersza ocena inkluzywności firmy we wszystkich jej systemach, procesach i strukturach. Obejmuje on ocenę polityk, praktyk, programów i wskaźników w celu określenia, w jakim stopniu firma jest sprawiedliwa i włączająca na poziomie przedsiębiorstwa. Audyt ten zazwyczaj koncentruje się na wymiernych wynikach i zgodności z celami różnorodności i integracji, takimi jak rekrutacja, awanse, równość wynagrodzeń, dostępność, różnorodność dostawców i praktyki zarządzania.

Kluczowe cechy audytu inkluzywnego firmy obejmują:

- ❖ Przegląd polityki zatrudniania, zatrzymywania i promocji.
- ❖ Ocena różnorodności przywództwa, zarządów i zespołów.
- ❖ Badanie luk płacowych, możliwości rozwoju kariery i dostępności.
- ❖ Pomiar postępów w stosunku do benchmarków DEI lub standardów zgodności.

Zrozumienie audytu inkluzywnego w firmie w porównaniu z audytem kultury inkluzywnej

Audyt kultury inkluzywnej: Definicja

Audyt kultury inkluzywnej to szczegółowa ocena mająca na celu oszacowanie, w jakim stopniu kultura firmy promuje różnorodność, równość, inkluzywność (DEI) i przynależność. Skupia się on w szczególności na zrozumieniu zachowań, postaw i wspólnych wartości w firmie, które kształtują doświadczenia pracowników i interesariuszy. Audyt ten bada takie aspekty, jak praktyki przywódcze, relacje interpersonalne, normy komunikacyjne, procesy decyzyjne oraz to, czy pracownicy czują się doceniani, szanowani i włączani do firmy.

Kluczowe cechy audytu kultury inkluzywnej obejmują:

- ❖ Ocena zachowań w miejscu pracy i nieformalnych praktyk.
- ❖ Ocena postrzegania integracji i przynależności przez pracowników za pomocą ankiet, grup fokusowych lub wywiadów.
- ❖ Identyfikacja barier dla integracji w dynamice zespołu, współpracy i przywództwie.
- ❖ Pomiar zgodności między inicjatywami DEI firmy a jej rzeczywistą kulturą.

W kierunku kultury inkluzywnej: Kluczowe różnice

Ostatecznym celem jest zapewnienie, że inkluzywność jest zakorzeniona w codziennych działaniach i relacjach firmy, a nie tylko w formalnych politykach lub programach. Chcesz mieć pewność, że Twój audyt kultury inkluzywnej zagłębia się w niematerialne aspekty inkluzywności firmy - jak ludzie czują się i wchodzą w interakcje - podczas gdy audyt firmy inkluzywnej koncentruje się na namacalnych strukturach i wymiernych wynikach. Razem zapewniają one całościowy obraz wysiłków firmy na rzecz włączenia społecznego.

	Audyt kultury inkluzywnej	Inkluzywny audyt firmy
Fokus	Zachowania pracowników, wspólne wartości i poczucie przynależności.	Polityki, systemy i wymierne wyniki DEI.
Zakres	Nieformalne praktyki, postawy i styl przywództwa.	Formalne struktury, zgodność i wskaźniki.
Założenia	Ocena i poprawa sposobu, w jaki integracja jest doświadczana na co dzień.	Ocena i poprawa firmowych polityk i wyników w zakresie DEI.
Metodologia	Metody jakościowe, takie jak ankiety, grupy fokusowe i wywiady.	Metody ilościowe, takie jak analiza danych i benchmarking.
Rezultaty	Wgląd w dynamikę kulturową i dobre samopoczucie pracowników.	Wgląd w bariery strukturalne i luki w polityce.

Krok 1



Zanim rozpoczniesz audyt kultury inkluzywnej: Wyjaśnij, czym jest inkluzja dla twojego MŚP

Zanim rozpoczniesz podróż w kierunku różnorodności, równości i integracji (DEI), zadaj sobie pytanie: **Na jakim etapie znajduje się obecnie Twoja firma?** Wymaga to przeprowadzenia audytu integracyjnego firmy (Moduł 3), który jest dokładnym przeglądem polityki i procedur firmy, w połączeniu z wkładem pracowników i dostosowaniem wartości i praktyk. Przeanalizuj kluczowe dokumenty, takie jak podręczniki dla pracowników i polityki dotyczące nękania, aby upewnić się, że są one zgodne z celami DEI. W przypadku MŚP włączenie firmy powinno obejmować:

- ☐ **Praktyki zarządzania ludźmi:** Integracja zaczyna się od sprawiedliwych procesów zatrudniania, szkolenia i awansowania. Gwarantuje to, że każdy, niezależnie od pochodzenia, ma dostęp do możliwości.
- ☐ **Doświadczenie pracowników:** Pracownicy powinni mieć poczucie, że są wysłuchiwanii, doceniani i mogą wносить swój autentyczny wkład bez obawy przed dyskryminacją.
- ☐ **Wartości firmy:** Integracja powinna być częścią misji, wizji i codziennych zachowań firmy.
- ☐ **Measurable Goals and Outcomes:** Ustalenie konkretnych celów (np. zwiększenie różnorodności na stanowiskach kierowniczych) pozwala firmie ocenić jej postępy i wpływ.

Krok 2 »»» Określ, na jakim etapie znajduje się obecnie Twój DEI

Przed rozpoczęciem kolejnego etapu podróży w kierunku różnorodności, równości i integracji (DEI), zadaj sobie pytanie: Gdzie obecnie znajduje się Twoja firma? Teraz, gdy masz już pewne definicje tego, co inkluzja oznacza dla Twojej firmy, musisz rozpocząć pracę, aby upewnić się, że Twoja firma jest zgodna z Twoimi wartościami, zasadami i wizją. Wymaga to przeprowadzenia audytu inkluzyjnego firmy (omówionego w module 3), który jest dokładnym przeglądem zasad i procedur firmy, w połączeniu z wkładem menedżerów i pracowników, aby upewnić się, że są one zgodne z wizją, wartościami i praktykami. Da ci to dobry ogólny obraz tego, gdzie jesteś i co musisz osiągnąć. Zacznij od zidentyfikowania głównych obszarów swojej działalności, które przyczyniają się lub nie przyczyniają się do integracji, np,

- ❖ Zróżnicowana reprezentacja pracowników.
- ❖ Równość w polityce i wynagrodzeniach.
- ❖ Bezpieczeństwo psychologiczne.
- ❖ Integracyjne przywództwo i podejmowanie decyzji.
- ❖ Wzmocnienie pozycji i przynależność pracowników

Ocena głównych obszarów działalności sprzyjających włączeniu społecznemu

Oto kilka sposobów oceny inkluzywności w kluczowych obszarach działalności. Odpowiedzi powiedzą ci, czy jesteś inkluzywny, czy też jest jeszcze wiele do zrobienia.

Zróżnicowana reprezentacja pracowników.

- ☐ Czy posiadasz dane demograficzne na wszystkich poziomach, w tym na poziomie kierowniczym? Czy istnieją bariery dla różnorodności w zatrudnianiu, zatrzymywaniu pracowników i awansach?

Równość w polityce i wynagrodzeniach.

- ☐ Przegląd polityk w celu zapewnienia, że są one inkluzywne i niedyskryminujące. Czy istnieją różnice w wynagrodzeniach? Czy organizacja pracy uwzględnia różne potrzeby?

Bezpieczeństwo psychiczne.

- ☐ Czy pracownicy czują się bezpiecznie dzieląc się opiniami i obawami? Czy menedżerowie przechodzą szkolenia w zakresie zachowań integracyjnych i aktywnego słuchania? Czy występuje wysoki poziom braku zaangażowania lub rotacji pracowników?

Integracyjne przywództwo i podejmowanie decyzji.

- ☐ Czy liderzy przeszli szkolenie DEI? Czy rozumieją, jak uwzględniać różnorodne perspektywy w procesie podejmowania decyzji? Czy pracownicy wyrażają lub narzekają na przywództwo i brak integracji?

Wzmocnienie pozycji i przynależność pracowników

- ☐ Czy tworzysz przestrzeń, w których pracownicy mogą wносить unikalny wkład, współpracować lub uczyć się? Jak kształtują się wskaźniki satysfakcji z zaangażowania pracowników? Jaka jest rotacja pracowników? Jak szczęśliwi są pracownicy? Czy pracownicy chętnie podnoszą rękę, aby uczestniczyć i wносить swój wkład?

Krok 3



Zdefiniuj, jak ma wyglądać kultura i wartości Twojej firmy.

Zdefiniowanie kultury sprzyjającej włączeniu społecznemu obejmuje wyrażenie wizji i stworzenie praktycznych zasad, które odzwierciedlają wartości i cele firmy. Poniżej znajdują się przykłady i definicje, które pomogą firmom w kształtowaniu ich kultury integracyjnej:

Deklaracja wizji (przykład)

„Nasza inkluzywna kultura pozwala każdej osobie czuć się docenianą, szanowaną i wspieraną. Celebруем różnorodność i wspieramy przynależność, zapewniając wszystkim równe szanse na rozwój i wkład”.

Zasady (przykłady)

- ❖ **Szacunek:** Tworzenie środowiska, w którym wszystkie głosy są słyszane i cenione.
- ❖ **Równość:** Zapewnienie równego dostępu do możliwości i zasobów dostosowanych do indywidualnych potrzeb.
- ❖ **Przejrzystość:** Utrzymywanie otwartych kanałów komunikacji dla informacji zwrotnych i odpowiedzialności.
- ❖ **Współpraca:** Budowanie zespołów o zróżnicowanych perspektywach w celu stymulowania innowacji i podejmowania decyzji.



Upewnij się, że Twoje wytyczne dotyczące zachowań i praktyki kulturowe są zgodne

Wytyczne dotyczące zachowania (przykłady)

- ❖ *Ustal jasne oczekiwania dotyczące komunikacji i współpracy opartej na szacunku.*
- ❖ *Oferowanie regularnych szkoleń z zakresu inkluzywności dla pracowników i liderów.*
- ❖ *Ustanowienie polityki zerowej tolerancji dla dyskryminacji i nękania.*

Praktyki kulturowe (przykłady)

Świętowanie świąt kulturowych reprezentujących różnych pracowników.

- ❖ Regularny przegląd zasad w celu wyeliminowania uprzedzeń przy zatrudnianiu, awansach i ocenach.
- ❖ Zapewnienie dostępności w miejscu pracy i kanałach komunikacji.

Poparcie wskaźnikami włączenia (przykłady)

- ❖ Odsetek pracowników, którzy czują się włączeni (mierzony za pomocą ankiet).
- ❖ Wskaźniki rotacji pracowników w podziale na grupy demograficzne.

Lista kontrolna do definiowania kultury włączającej

Jasno definiując te elementy, firmy mogą ustanowić ramy, które poprowadzą je w kierunku kultury integracyjnej.

- ☐ **Wartości:** Jakimi wartościami kieruje się integracja w Twojej firmie?
- ☐ **Wizja:** W jaki sposób inkluzywność jest zgodna z ogólną misją firmy?
- ☐ **Cele:** Jakie wyniki chcesz osiągnąć (np. zwiększona różnorodność, zmniejszona rotacja)?
- ☐ **Praktyki:** Jakie namacalne działania będą wspierać inkluzywność (np. programy mentorskie, cele w zakresie różnorodności przywództwa)?
- ☐ **Pomiar:** Jak będzie oceniany sukces (np. informacje zwrotne od pracowników, indeks integracji)?

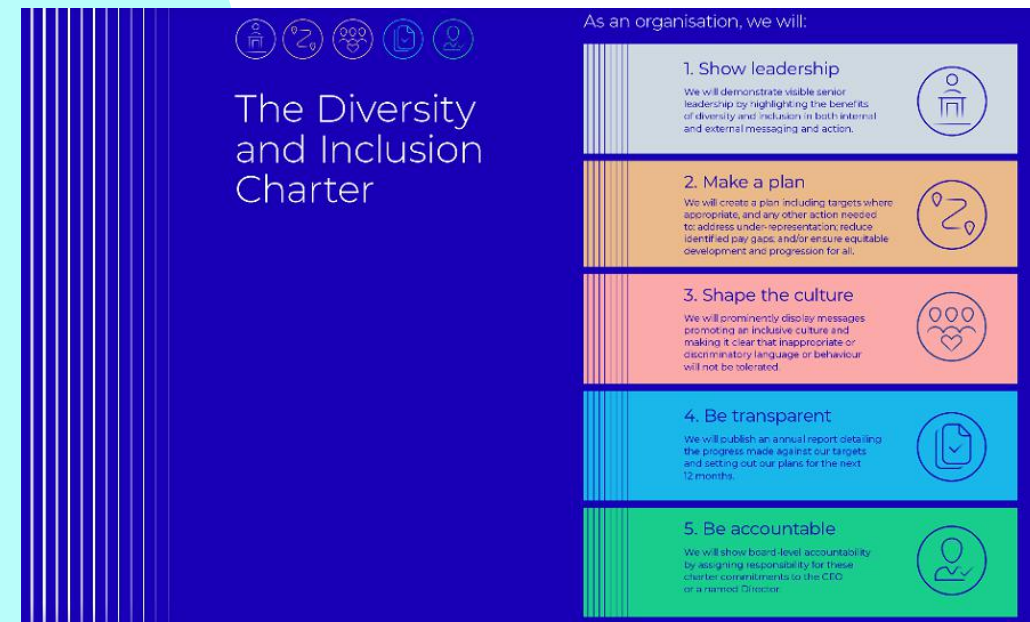


Teraz przygotuj swoją Kartę Różnorodności

Karta Różnorodności to formalny dokument, który określa zaangażowanie firmy w tworzenie inkluzywnej kultury pracy. Służy jako ramy przewodnie, które wyrażają wartości, zasady i konkretne działania, które firma podejmie, aby zapewnić, że różnorodność, równość i włączenie (DEI) są osadzone w jej działaniach i etosie.

Jest to ważne, ponieważ zapewnia jasne oświadczenie dla wszystkich, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, dotyczące intencji i kierunku firmy. Zapewnia rozliczalność i odpowiedzialność. Demonstruje zaangażowanie w integrację i służy jako podstawa strategii D&I firmy.

Przykładowa karta różnorodności i integracji



Chartered Institute of Building (CIOB) wprowadził „Kartę przewagi konkurencyjnej i zwiększonej przynależności pracowników”.

<https://specificationonline.co.uk/articles/2021-11-26/ciob/charter-for-diversity-and-inclusion-in-construction-launched-by-ciob>

Przykłady kart różnorodności i integracji



Green Roof Diversity Charter

<https://www.greenroofcompany.org/2023/10/11/gro-signs-equality-diversity-and-inclusion-charter/>



What People With Disabilities Are Asking Of Your Organisation

Openness

Be open to and be understanding of all people with disabilities

People

Access training for your staff/volunteers to facilitate the inclusion of people with disabilities

Activities

Develop and deliver inclusive activities

Facilities

Review your facility/venues/equipment to make our organisation more accessible

Promotion

Promote the inclusive nature of your activities, in a variety of formats

Active Disability Charter, Ireland

<https://activedisability.ie/sport-inclusion-disability-charter/>

Przygotuj swoją Kartę Różnorodności

Opracuj Kartę Różnorodności

Opracuj jasne i zwięzłe oświadczenie, które odzwierciedla zaangażowanie Twojej firmy na rzecz inkluzywności oraz sposób, w jaki przejawia się ono w codziennych operacjach, podejmowaniu decyzji i zachowaniach. Jest to podstawowy krok; działa on jako żywy dokument, regularnie przeglądany i aktualizowany w celu odzwierciedlenia zmieniających się celów i wyzwań związanych z osiągnięciem inkluzywności. Może on być zmieniany i aktualizowany.

Oto przykład:

„W [nazwa firmy] jesteśmy zaangażowani w tworzenie środowiska, w którym różnorodność kwitnie, a integracja jest w centrum wszystkiego, co robimy. Uznajemy wartość różnorodnych perspektyw i zobowiązujemy się do zapewnienia równych szans wszystkim pracownikom, klientom i partnerom. Nasza Karta Integracji odzwierciedla nasze zaangażowanie w zwalczanie uprzedzeń, akceptowanie różnic i zapewnianie wszystkim poczucia przynależności”.

Przykład



DIVERSITY & INCLUSION CHARTER

Our VISION

We aim to foster a respectful, open and collaborative work environment that benefits from and values the spectrum of individual differences.

Our PRINCIPLES

- We have a duty to positively impact our employees, communities, and other stakeholders
- We recognize that effective teams are diverse teams, where different views, perspectives, and experiences are encouraged and valued
- It is our collective responsibility to respect and support teammates of all distinctions
- Diversity & Inclusion (D&I) is essential to our innovation and success

Our PRIORITIES

- Communicate our D&I beliefs and engage with stakeholders that demonstrate the same values
- Educate employees on the social and business benefits of D&I
- Develop leaders throughout the organization that embrace diversity and foster an inclusive culture
- Define D&I programs that benefit our communities and business

Our ACTIONS

- Build a diverse leadership team and governance structure
- Attract, develop, and retain a diverse workforce
- Prioritize and integrate D&I into our recruitment, development, and promotion processes
- Provide equal opportunity to all employees for learning and growth
- Measure and actively monitor D&I programs and initiatives

<https://www.trilliumflow.com/tf-news/diversity-and-inclusion-charter/>

Krok 4



Przygotowanie do audytu kultury firmy

Określ, co należy uwzględnić w ankiecie

Poniższe ćwiczenia są kluczowe, aby pomóc w zaprojektowaniu udanej ankiety dotyczącej audytu kultury włączającej w całej firmie w ramach przygotowań do Etapu 2. Proces ten zapewnia wgląd i perspektywę innych osób, a mianowicie pracowników, kierowników liniowych i innych pracowników. Nie tylko podkreśla, gdzie deklarowane wartości i zachowania lub postawy pracowników są rozbieżne, ale także rzuca światło na obszary, w których firma może nie osiągać zdrowej kultury różnorodności, integracji i równości. Po zakończeniu tych ćwiczeń i warsztatów powinieneś być w stanie zidentyfikować luki lub niespójności między tym, co Twoja firma deklaruje, a tym, co praktykuje i jej rzeczywistymi praktykami. Masz lepsze zrozumienie zebranych spostrzeżeń i możesz teraz dostosować pytania ankietowe do konkretnych potrzeb, luk i celów firmy w zakresie kultury inkluzywnej. Następnie można pracować nad ankietą, która będzie lepiej uwzględniać rozbieżności zidentyfikowane z perspektywy kierownictwa i pracowników, które są kluczowe dla budowania spójnej i wpływowej kultury, która jest zgodna z celami strategicznymi.

W 2020 r. około 60% globalnej siły roboczej będzie identyfikować się jako kobiety. Reprezentacja ta nie jest jednak równomiernie rozłożona we wszystkich sektorach i rolach, zwłaszcza na stanowiskach kierowniczych (Światowe Forum Ekonomiczne, 2020).

- ❖ **Przygotowanie dostosowanej ankiety:** Ta część ma na celu pomóc w przygotowaniu się do audytu integracji kulturowej poprzez uzyskanie różnorodnych perspektyw, zidentyfikowanie wyraźnych luk i rozpoznanie zarówno obszarów sukcesu, jak i możliwości poprawy. Pomoże ci dostosować pytania ankietowe do konkretnych potrzeb twojej firmy, a ostatecznym celem będzie wzmocnienie kultury firmy sprzyjającej włączeniu społecznemu.
- ❖ **Przeprowadzenie ankiety strategicznej:** Będziesz w stanie przeprowadzić ankietę dotyczącą audytu kultury integracyjnej w sposób bardziej strategiczny, ponieważ uzyskasz głębsze zrozumienie „rzeczywistych”, a nie „zakładanych” doświadczeń pracowników, zidentyfikujesz bariery dla integracji i będziesz w stanie opracować strategie działania, aby im zaradzić.
- ❖ **Wdrożenie unikalnej strategii i działań integracyjnych** Dzięki wynikom ankiety będziesz w stanie stworzyć bardziej sprawiedliwe miejsce pracy, wskazując obszary wymagające natychmiastowej uwagi, doceniając istniejące mocne strony i budując plan ciągłego doskonalenia.

Ćwiczenie burzy mózgów: Warsztat przejrzystości inkluzji dla menedżerów MŚP

Cel: Najpierw zdefiniuj, co kultura inkluzyjna oznacza dla Twojej firmy. Powinno to być zgodne z misją, wartościami i celami biznesowymi. Jest to faza planowania, w której zespół audytowy zbiera informacje i badania z istniejących ocen kultury integracji, przegląda wcześniejszą dokumentację związaną z kulturą oraz ustala harmonogram i cele audytu

Uczestnicy: Kierownictwo

- ☐ Jak wygląda inkluzyjność w naszym miejscu pracy?
- ☐ Jak chcemy, aby czuli się pracownicy (np. przynależność, równość, sprawiedliwość)?
- ☐ Jakie zachowania i praktyki powinny być częścią naszej kultury?

Spróbuj i zdefiniuj, przykład „Nasza kultura integracji to taka, w której każdy pracownik czuje się doceniany, ma równy dostęp do możliwości i jest szanowany za swój wyjątkowy wkład”.

Ćwiczenie: Przejrzyj ten artykuł, aby sprawdzić, jaką dokumentację powinieneś przejrzeć, np. oświadczenia o stylach zarządzania, kodeks postępowania i etyki, zasady HR itp.

<https://www.auditboard.com/blog/culture-audits-3-tips-for-assessing-your-corporate-culture/>



Ćwiczenie burzy mózgów: Warsztat przejrzystości inkluzji (pracownicy)

Cel: Zdefiniowanie włączenia dla MŚP i nakreślenie kroków do jego wdrożenia.

Uczestnicy: Zbierz grupę swoich pracowników ze wszystkich szczebli, zachęcając do zróżnicowanej reprezentacji.

Przedyskutuj te kwestie:

- ☐ Co dla nas jako firmy oznacza włączenie?
- ☐ Jak zapewnić sprawiedliwość i równość w zatrudnianiu, awansach i podejmowaniu decyzji?
- ☐ Jakie działania lub zachowania obecnie sprawiają, że czujesz się wspierany, włączany i doceniany?
- ☐ W jaki sposób możemy wyraźnie promować szacunek i integrację w codziennych działaniach?
- ☐ Czy czujesz się bezpieczny i szanowany? Dotyczy to zarówno bezpieczeństwa psychicznego, jak i fizycznego.
- ☐ Gdzie są nasze słabe, a gdzie mocne strony?
- ☐ Zapisz wszystkie odpowiedzi na tablicy lub wspólnym narzędziu cyfrowym.



Mapowanie bieżących praktyk: Warsztaty dla wszystkich pracowników dotyczące przejrzystości integracji.

- ☐ Zidentyfikować istniejące praktyki integracyjne w swoim zespole i omówić ich dobre i złe strony.
- ☐ Wyjaśnij, w jaki sposób zapewnia się inkluzywność w podejmowaniu decyzji, rozwoju kariery i rozwoju zespołu?
- ☐ Podkreśl obszary wymagające poprawy.
- ☐ Zasugeruj, w jaki sposób włączenie może być lepiej dostosowane do wartości firmy.
- ☐ Czego nie poruszyliśmy lub o czym nie rozmawialiśmy, a powinniśmy?

Zdefiniuj inkluzję dla swojego MŚP (15 minut)

Skonsoliduj dyskusję w jedno stwierdzenie, które odzwierciedla definicję włączenia MŚP. Na przykład:

„Integracja w [nazwa firmy] oznacza tworzenie kultury, w której każdy pracownik czuje się szanowany, doceniany i ma możliwość wnoszenia wkładu, zapewniając sprawiedliwość we wszystkich naszych praktykach i odzwierciedlając nasze zaangażowanie na rzecz równości i przynależności”.



POŁĄCZMY TO WSZYSTKO: Wskaż obszary wymagające poprawy

Zastanów się nad wynikami warsztatów, aby określić, co należy uwzględnić w ankiecie dotyczącej kultury włączającej. Zidentyfikuj kluczowe tematy: Przejrzyj dyskusje i informacje zwrotne z warsztatów. Jakie są powtarzające się tematy lub obawy zgłaszane przez uczestników w kluczowych obszarach biznesowych zmian kulturowych?

- ☐ **Środowisko:** Czy pracownicy doświadczają bezpieczeństwa psychicznego, wzajemnego szacunku i przynależności?
- ☐ **Bariery:** Czy istnieją jakieś konkretne przeszkody (np. uprzedzenia, brak dostępu do zasobów) utrudniające integrację?
- ☐ **Skuteczność polityki:** Czy pracownicy uważają, że obecne polityki i praktyki wspierają równe szanse?
- ☐ **Przywództwo:** W jakim stopniu pracownicy uważają, że przywództwo wykazuje zaangażowanie w różnorodność, integrację i równość (DIE)?

Zwróć uwagę na mocne i słabe strony: Podkreśl obszary, w których firma się wyróżnia oraz te, które wymagają natychmiastowej uwagi. Wykorzystaj te spostrzeżenia do sformułowania pytań, które potwierdzą lub zbadają te obserwacje.

Sugerowane inkluzywne pytania ankietowe na podstawie odpowiedzi

Teraz przetestowałeś ogólne pytania ankietowe z małą, zróżnicowaną grupą pracowników, aby ocenić, czy pojawiły się nieoczekiwane informacje zwrotne lub obszary, które nie były wcześniej brane pod uwagę. Dostosuj pytania do ostatecznej wersji ankiety na podstawie opinii grupy pilotażowej. Oto kilka sugestii;

Pytanie	Potencjalne odpowiedzi	Pytania ankietowe do odpowiedzi
1. Co według Ciebie oznacza włączenie dla „nas” jako firmy?	❖ Wspólne zaangażowanie w różnorodność i szacunek dla wszystkich. ❖ Postrzeganie tokenizmu lub braku prawdziwego zaangażowania. ❖ Zamieszanie lub różne rozumienie „włączenia”.	▪ „Jak dobrze Twoim zdaniem firma definiuje i komunikuje swoje zaangażowanie w integrację?” (Skala: 1-5),, ▪ „Czy uważasz, że nasza firma ceni integrację w znaczący sposób?” (Tak/Nie z miejscem na wyjaśnienie)

Pytanie	Potencjalne odpowiedzi	Pytania ankietowe do odpowiedzi
2. Jak zapewnić sprawiedliwość i równość w zatrudnianiu, awansach i podejmowaniu decyzji?	❖ Konkretnie praktyki, które się sprawdzają (np. ustrukturyzowane rozmowy kwalifikacyjne, jasne kryteria awansu). ❖ Obawy dotyczące stronniczości w rekrutacji lub faworyzowania przy awansach. ❖ Brak przejrzystości w procesach decyzyjnych.	▪ „Czy uważasz, że praktyki rekrutacyjne w naszej firmie są uczciwe i bezstronne?” (Skala: 1-5) ▪ „Czy możliwości awansu są jednakowo dostępne dla wszystkich?” (Tak/Nie z miejscem na wyjaśnienie) ▪ „Czy uważasz, że kierownictwo podejmuje przejrzyste decyzje mające wpływ na firmę?” (Skala: 1-5)
3. Jakie działania lub zachowania obecnie sprawiają, że czujesz się wspierany, włączany i doceniany?	❖ Przykłady pozytywnych zachowań (np. uznanie, wspierający menedżerowie, integracyjne działania zespołowe). ❖ Brak uznania dla niektórych pracowników lub grup. ❖ Luki we wsparciu przywództwa lub współpracy zespołowej..	▪ „Czy czujesz, że twój wkład jest dostrzegany i doceniany w pracy?” (Skala: 1-5) ▪ „Jak często doświadczasz wspierających zachowań ze strony kolegów i kierowników?” (Skala: 1-5) ▪ „Jakie konkretne działania lub programy sprawiają, że czujesz się najbardziej włączony i doceniany w pracy?” (pytanie otwarte)

Pytanie	Potencjalne odpowiedzi	Pytania ankietowe do odpowiedzi
4. Jak możemy promować szacunek i integrację w codziennych działaniach?	❖ Sugestie dotyczące szkoleń, budowania zespołu lub poprawy komunikacji. ❖ Prośby o zajęcie się mikroagresją lub uprzedzeniami. ❖ Frustracja z powodu braku działań ze strony kierownictwa.	▪ „Jak skuteczne są obecne wysiłki na rzecz promowania szacunku i integracji w codziennych działaniach?” (Skala: 1-5) ▪ „Jakie dodatkowe kroki mogłaby podjąć firma w celu promowania szacunku i integracji w miejscu pracy?” (Pytanie otwarte) ▪ "Czy czujesz się komfortowo poruszając kwestie związane z integracją z kierownictwem lub działem HR?" (Tak/Nie z miejscem na wyjaśnienie)
5. Czy czujesz się bezpieczny i szanowany? Dotyczy to zarówno bezpieczeństwa psychicznego, jak i fizycznego	❖ Pozytywne opinie na temat bezpiecznego środowiska pracy. ❖ Obawy dotyczące nękania, zastraszania lub niebezpiecznych warunków. ❖ Sugestie dotyczące poprawy bezpieczeństwa psychicznego lub rozwiązywania konfliktów	▪ „Czy czujesz się psychicznie bezpiecznie wyrażając swoje opinie i pomysły w pracy?” (Skala: 1-5) ▪ „Czy czujesz się fizycznie bezpiecznie w swoim miejscu pracy?” (Skala: 1-5) ▪ „Czy doświadczyłeś lub byłeś świadkiem zachowań, które sprawiły, że poczułeś się niebezpiecznie lub nie byłeś szanowany?” (Tak/Nie z miejscem na wyjaśnienie)

Pytanie	Potencjalne odpowiedzi	Pytania ankietowe do odpowiedzi
6. Gdzie są nasze słabe, a gdzie mocne strony?	❖ Informacje zwrotne na temat konkretnych obszarów, w których firma się wyróżnia (np. elastyczne zasady pracy, różnorodność zespołu). ❖ Identyfikacja słabych punktów (np. luki w reprezentacji, brak odpowiedzialności kierownictwa) ❖ Ogólne sugestie dotyczące ulepszeń.	▪ „Co według ciebie jest najmocniejszą stroną firmy w zapewnianiu integracyjnej kultury pracy?” (Pytanie otwarte) ▪ „Jakie obszary naszej kultury miejsca pracy wymagają największej poprawy?” (Pytanie otwarte) ▪ „Czy uważasz, że firma podejmuje znaczące działania, aby zaradzić swoim słabościom w zakresie integracji?” (Skala: 1-5)

REZULTAT: Zrozumienie obecnej kultury integracji MŚP

Rezultat: Ta część była kluczowa, aby poprowadzić Cię do **następnego kroku:** Ankiety Audytu Kultury Włączającej, która będzie zawierała te same pytania, ale da ci bardziej kompleksowy obraz inkluzywności w całej twojej kulturze i systemach. Teraz już wiesz, na czym się skupić, a na czym nie.

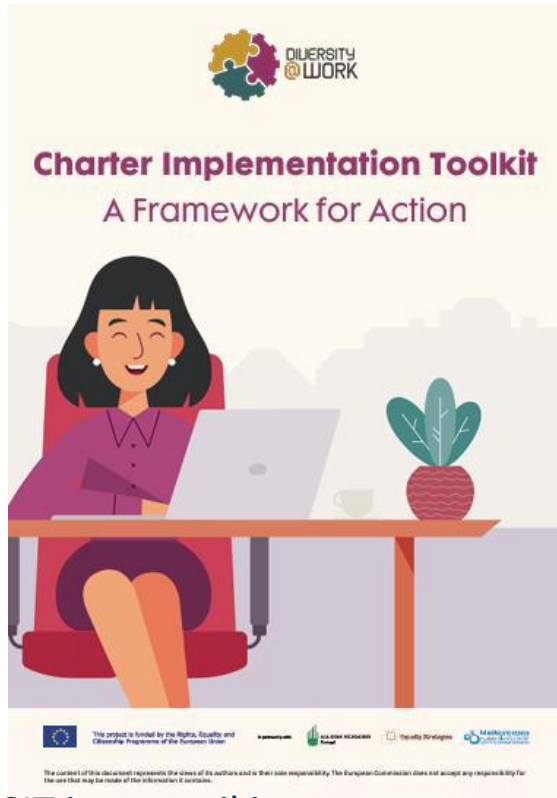
Ankieta powinna być jak najkrótsza i zwięzła, ale jednocześnie jak najbardziej strategiczna. Dlatego nie można pominąć kroku 1, który dostarcza wszystkich potrzebnych informacji, koncentrując się na kluczowych obszarach firmy.

Dostosowując pytania ankiety do wyników warsztatów, celów firmy i najlepszych praktyk branżowych, firma może zaprojektować znaczącą i wykonalną ankietę audytu kultury włączającej, która położy podwaliny pod wymierne zmiany .

Wskazówka: Zapoznaj się ze standardami ram integracyjnych, aby upewnić się, że ankieta obejmuje wszystkie istotne aspekty DIE.



Zasoby



CIT jest wynikiem konsultacyjnego podejścia, opartego na współpracy i obejmującego dyskusję i szczegółowe zaangażowanie w każdą z Kart Różnorodności. ([DODAJ LINK](#))

36% menedżerów
twierdzi, że ich strategia
różnorodności nie obejmuje
różnorodności ze względu na
niepełnosprawność (EY 2024).
([EY 2024](#))

45% mniejszości
etnicznych i kulturowych
nie ocenia optymistycznie
swoich szans zawodowych,
w porównaniu z 36% innych
pracowników ([EY 2024](#))

[illegible]

Źródło Audit Board



Efekty uczenia się

- 1. Zrozumiałeś znaczenie różnorodności, równości i integracji (DEI)** Zrozumiałeś, co oznacza DEI i jakie jest jej znaczenie dla osób fizycznych i firm.
- 2. Wyjaśnienie i dostosowanie DEI do swoich celów biznesowych:** Dysponujesz odpowiednią wiedzą o możliwościach stosowania DEI w MŚP (małych i średnich przedsiębiorstwach). Potrafisz zdefiniować i wyjaśnić, co inkluzja oznacza dla firmy oraz określić, w jaki sposób jest ona zgodna z wartościami, wizją i celami.
- 3. Przeprowadzenie audytu zmian kulturowych:** Dowiedziałeś się, czym jest włączający audyt zmian kulturowych i dlaczego jest on niezbędny. Rozumiesz różnicę między audytami firm włączających a audytami kultury włączającej i potrafisz zidentyfikować cztery podstawowe obszary, które należy ocenić w celu zbudowania włączającego miejsca pracy.
- 4. Zmierzaj w kierunku kultury włączającej:** Zidentyfikuj kluczowe różnice między warsztatami, wdrażaniem polityki DEI a budowaniem prawdziwie włączającej kultury.
- 5. Opracuj i wdróż audyt włączający:** Stworzyłeś swoją pierwszą kompleksową kartę włączenia i opracowałeś projekt możliwych do podjęcia kroków i pytań audytowych. Dzięki ćwiczeniom i warsztatom dowiedziałeś się, że musisz przyjąć lepsze praktyki i wartości włączające oraz co możesz zrobić, aby zaradzić takim lukom w kulturze firmy. Jesteś teraz przygotowany, aby przejść do następnego rozdziału i zaangażować całą firmę w głębszą eksplorację inkluzywności poprzez wdrożenie audytu kultury inkluzywnej, abyś mógł wskazać obszary wymagające poprawy i ustalić wymierne działania i wyniki dla swojej strategii inkluzywnej.





Doskonale!

Moduł 4 Część 2

Część 2: Zaprojektuj i przeprowadź strategiczny audyt zmian kulturowych.

Część 2 zagłębia się w projektowanie i dostarczanie skutecznych audytów zmian kulturowych dostosowanych do unikalnych potrzeb firmy. Uczestnicy nauczą się projektować ankiety ukierunkowane na cztery główne obszary biznesowe, metody dostarczania, które angażują pracowników i analizują wyniki.

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

