



## Moduł 4 (Część 2)

### Budowanie kultury integracyjnej w MŚP

Zaprojektuj i przeprowadź strategiczny audyt zmian kulturowych

[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 żywiająca europejskie przedsiębiorstwa**

**Kluczowe elementy:** 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 elementy:** Rozwijanie umiejętności przywódczych sprzyjających włączeniu społecznemu (np. świadomość i łagodzenie uprzedzeń). Wykorzystaj siłę neuroroznorodności. Mierzenie wpływu i budowanie odporności.

**Część 1:** Przygotuj się na integracyjne zmiany poprzez przywództwo.

**Część 2:** Odblokuj inkluzywne przywództwo i neuroroznorodność.

**Część 3:** Zmierz wpływ przywództwa i buduj odporność.



### MODUŁ 3

**Zarządzanie talentami dla MŚP**

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

**Część 1:** Potęga marketingu inkluzywnego dla marek.

**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 elementy:** 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

## Budowanie kultury integracyjnej w MŚP

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

Część 1: Poznanie korzyści płynące z DEI dla MŚP i ocena 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 liderów zespołów w strategie wspierające przynależność, bezpieczeństwo psychologiczne i integrację w zróżnicowanych zespołach.

Część 4: Przekształcenie istniejących polityk w praktyczne strategie, 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, bardziej spójnych zespołów.

### Rozdział 1

Zrozumienie i budowanie integracyjnej kultury firmy

### Rozdział 2

Zaprojektowanie i przeprowadzenie strategicznego audytu zmian kulturowych.

### Rozdział 3

Wspieranie kierownictwa w tworzeniu miejsca pracy zapewniającego przynależność i integrację.

### Rozdział 4

Od polityki do praktyki: Kultywowanie prawdziwej kultury integracji.

### Rozdział 5

Wzmocnienie pozycji zespołów dzięki współpracy DEI, ERG

YOU ARE HERE

Część 1

Część 2

Część 3

Część 4

Część 5

# M4:Część 2

W części 1 dowiedziałeś się, że w dzisiejszym krajobrazie biznesowym prawdziwie włączające miejsce pracy wykracza poza ustanawianie polityki i praktyki - wymaga zrozumienia i oceny kultury firmy oraz doświadczeń pracowników przez pryzmat różnorodności i integracji (D&I). Część 2 tego modułu wyposaża uczestników w wiedzę i narzędzia do przeprowadzenia skutecznego audytu firmy i kultury włączającej. Począwszy od zaprojektowania odpowiedniej ankiety, wyboru strategicznych pytań i metod zbierania danych, angażowania pracowników i wykorzystywania spostrzeżeń opartych na danych, firmy mogą identyfikować mocne strony, eliminować luki i tworzyć plany działania na rzecz sprawiedliwego i dobrze prosperującego miejsca pracy. Wszystko to prowadzi do opracowania kompleksowej mapy drogowej i ukierunkowanej strategii promowania kultury biznesowej skoncentrowanej na D&I.

## 02

### Zaprojektowanie i przeprowadzenie strategicznego audytu zmian kulturowych.

- ❖ **Należy wykonać jedno i drugie:** audyt integracyjny firmy i audyt kultury integracyjnej
- ❖ Korzyści z audytu kultury D&I
- ❖ Jak przeprowadzić audyt kultury D&I
- ❖ Wybór odpowiednich pytań ankietowych i metod ich dostarczania
- ❖ Przykładowe pytania ankietowe dotyczące audytu
- ❖ Komunikacja i zaangażowanie pracowników w ankietę
- ❖ Analiza wyników

## Cele szkoleniowe

- 1. Firma włączająca a kultura włączająca:** Dowiesz się, jak odróżnić audyt inkluzywny firmy od audytu kultury inkluzywnej i wyjaśnisz ich unikalny wkład w poprawę wyników D&I.
- 2. Korzyści z audytu kultury włączającej:** Będziesz w stanie zidentyfikować kluczowe korzyści płynące z przeprowadzenia audytu kultury D&I, co doprowadzi do zwiększenia zadowolenia i utrzymania pracowników oraz zrównoważonego rozwoju firmy i innowacji.
- 3. Projektowanie ankiety audytowej:** the right survey questions tailored to your core business areas to gather actionable insights. Dowiesz się, jak zaprojektować i opracować skuteczny audyt kultury sprzyjającej włączeniu społecznemu, który zawiera odpowiednie pytania ankietowe dostosowane do głównych obszarów biznesowych w celu zebrania praktycznych informacji.
- 4. Dostarczanie ankiety audytowej:** Poznasz różne metody realizacji, narzędzia i strategie partycypacyjne, których możesz użyć do jasnego przeprowadzenia i zakomunikowania ankiety, aby zapewnić zaangażowanie pracowników.
- 5. Analiza wyników:** Dowiesz się, co zrobić po przeprowadzeniu ankiety, aby dalej rozwijać i przeanalizować wyniki ankiety, biorąc pod uwagę luki w wiedzy, jak zidentyfikować obszary poprawy i jak ustalić priorytety działań.



❖ **Należy wykonać jedno i drugie:**  
audyt integracyjny firmy i audyt  
kultury integracyjnej

Moduł ten koncentruje się na  
audycie kultury włączającej

## Krok 5



### ❖ Należy wykonać jedno i drugie: audyt integracyjny firmy i audyt kultury integracyjnej

Firmy, w których różnorodność etniczna i kulturowa znajduje się w górnym kwartylu, miały o 36% większe szanse na osiągnięcie ponadprzeciętnej rentowności (McKinsey & Company, 2020).

Ponownie, Audyt Kultury Włączającej i Audyt Firmy Włączającej to uzupełniające się procesy mające na celu ocenę i poprawę inkluzywności w firmie. Audyt firmy został omówiony w Module 3 i powinien zostać przeprowadzony w pierwszej kolejności. Mają one wspólny cel, jakim jest zapewnienie różnorodności, równości i włączenia (DEI), ale koncentrują się na różnych aspektach miejsca pracy:

**Moduł3 Włączający audyt firmy:** Koncentruje się na systemach, politykach, strukturach i zgodności firmy z zasadami DEI. Bada namacalne aspekty, takie jak praktyki zatrudniania, wskaźniki reprezentacji, dostępność i polityka antydyskryminacyjna.

**Moduł4: Audyt kultury włączającej:** Ocenia doświadczenia, postrzeganie i zachowania pracowników w miejscu pracy. Koncentruje się na tym, jak bardzo firma integruje pracowników i jak skutecznie tworzy poczucie przynależności, szacunku i zaangażowania.

**Przeprowadzenie obu audytów jest konieczne, aby zapewnić całościowe zrozumienie inkluzywności w firmie.** Podczas gdy audyt inkluzywny firmy obejmuje krytyczne polityki i struktury, nie gwarantują one automatycznie inkluzywności. Inkluzywność to coś więcej niż wdrażanie polityk; wymaga ona pielęgnowania kultury integracji, w której pracownicy czują się doceniani i wysłuchiwani.

**Audyt kultury inkluzywnej jest niezbędny,** aby umożliwić MŚP włączenie inkluzywności na każdym poziomie, zwiększając zaufanie, komunikację i współpracę. Pomaga firmie w pełni zrozumieć i odkryć ukryte uprzedzenia, mikroagresję, niedopasowanie lub luki w przynależności, których doświadczają pracownicy, a które mają wymierny wpływ na działalność i wyniki finansowe. Audyt kultury integracyjnej wypełnia tę lukę, kładąc nacisk na następujące kwestie:

- ✓ Jak pracownicy postrzegają integrację.
- ✓ Jak skuteczna jest obecna kultura, zaangażowanie pracowników, programy uznaniowe i style komunikacji, podejmowanie decyzji itp.
- ✓ Czy przywództwo i zachowania zespołu są zgodne z celami inkluzywności.
- ✓ Możliwości poprawy, które mogą nie być odzwierciedlone w polityce firmy.



## Integracyjny audyt firmy jest niezbędny

- ❖ **Zapewnia zgodność z przepisami :** Ocenia zgodność z wymogami prawnymi i regulacyjnymi DEI.
- ❖ **Ustanawia odpowiedzialność :** Śledzi wskaźniki takie jak reprezentacja, dostępność i równość w celu monitorowania postępów.
- ❖ **Dostosowuje zasady do wartości:** Zapewnia, że systemy wspierają integrację w zatrudnianiu, awansach i codziennych operacjach.
- ❖ **Zapewnia długoterminowy wzrost:** Przyciąga i zatrzymuje największe talenty dzięki praktykom integracyjnym.
- ❖ **Waliduje wysiłki DEI:** Zapewnia wymierne wyniki w celu wykazania wartości inicjatyw DEI.
- ❖ **Ocenia wyniki firmy:** Podkreśla luki demograficzne, retencję i różnorodność przywództwa.
- ❖ **Napędza zmiany strategiczne:** Identyfikuje wyzwania i informuje o dostosowanych strategiach DEI w celu uzyskania znaczącego wpływu.
- ❖ **Wzmacnia odpowiedzialność liderów:** Wykorzystuje dane, aby skoncentrować wysiłki kierownictwa i poprawić przejrzystość w całej firmie.

“

Gdy kultura firmy jest słaba, toksyczna lub nieetyczna, może to mieć znaczące konsekwencje, zwłaszcza w obliczu rozprzestrzeniania się Internetu i mediów społecznościowych. Tak więc kultura niesie ze sobą nieodłączne ryzyko, jak również i klucze do sukcesu biznesowego.

Źródło: [Audit Board](#)



# Korzyści z audytu kultury D&I



Firmy o wyższym poziomie różnorodności odnotowują lepsze wyniki finansowe i większą innowacyjność dzięki szerszemu zakresowi perspektyw (Forbes, 2020).

## Korzyści płynące z audytu kultury inkluzywnej

Audyt kulturowy może pomóc kierownictwu w rozwiązaniu takich kwestii, jak toksyczne zarządzanie, dyskryminacja rasowa i płciowa, niskie morale, wysoka absencja, niska produktywność, różnorodność, równość i integracja oraz wysoka rotacja. Wszystkie te wyniki są objawami złej kultury organizacyjnej.

**Zwiększa zaangażowanie i retencję pracowników :** Pracownicy, którzy czują się włączeni i doceniani, są bardziej skłonni do pozostania w firmie i wykonywania swojej najlepszej pracy.

**Zwiększa innowacyjność:** Kultura integracyjna obejmuje różne perspektywy, co prowadzi do kreatywności i lepszego rozwiązywania problemów.

**Identyfikuje ukryte luki:** Audyt ten ujawnia subtelne kwestie, których same zasady nie mogą rozwiązać, takie jak brak bezpieczeństwa psychicznego lub postrzegane faworyzowanie.

- ❖ **Poprawia reputację:** Firmy o kulturze integracyjnej są bardziej atrakcyjne dla talentów i klientów, co poprawia wizerunek ich marki.
- ❖ **Wspiera strategiczne cele DEI:** Spostrzeżenia z audytu dostarczają danych, które można wykorzystać w celu poprawy wysiłków na rzecz integracji.

- ❖ **Łagodzi uprzedzenia i dyskryminację.** Identyfikując nieobiektywne i dyskryminujące praktyki podczas audytu, można podjąć znaczące kroki w kierunku uczynienia miejsca pracy bardziej przyjaznym dla osób o różnym pochodzeniu, przekonaniach i zdolnościach. Może to poprawić kulturę firmy, sprawiając, że wszyscy poczują się równie mile widziani i będą mieli takie same możliwości rozwoju kariery.

**56% pracowników** twierdzi, że zwiększanie różnorodności, równości i integracji w miejscu pracy jest dobrą rzeczą. Trzech na dziesięciu pracowników twierdzi, że praca w środowisku z pracownikami różnych ras i grup etnicznych jest niezwykle ważna.

- ❖ **Korzyści finansowe.** Zróżnicowana siła robocza to nie tylko miły dodatek. Prowadzi do lepszych wyników finansowych. Firmy zatrudniające ponad **30% kobiet** mają większe szanse na osiągnięcie lepszych wyników niż firmy zatrudniające 30% lub mniej pracowników. Ponadto firmy znajdujące się w górnym kwartylu pod względem różnorodności etnicznej miały 27% przewagę finansową nad innymi.

**Unikanie myślenia grupowego!** Myślenie grupowe odnosi się do sposobu myślenia, w którym grupa podobnych osób ma tendencję do zgadzania się z punktem widzenia lub pomysłem postrzeganym jako reprezentujący konsensus grupy. Problem z myśleniem grupowym polega na tym, że ludzie przestają myśleć samodzielnie. Grupa wywiera na nich zbyt duży wpływ. Tłumi to innowacyjność i kreatywność. Jeśli miejsce pracy składa się z osób o takim samym lub podobnym pochodzeniu, może to ograniczać ich zdolność do nieszablonowego myślenia.

Ale nie tylko pracownicy będą postrzegać Twoją firmę w bardziej pozytywnym świetle. 59% konsumentów twierdzi, że różnorodność i integracja mają wpływ na ich decyzje zakupowe - są bardziej zainteresowani zakupami od firm, które priorytetowo traktują różnorodność.



# Ludzie osiągają lepsze wyniki w zróżnicowanych kulturowo MŚP

Według Trish Foster, dyrektor wykonawczej Center for Women and Business, pracownicy są kształtowani przez swoje pochodzenie, kulturę, doświadczenia i osobowości. A firmy widzą duże korzyści, które uwzględniają te różnice.

Foster mówi: „**Firmy, które łączą ludzi, którzy myślą inaczej od siebie - pracowników analitycznych, myślicieli koncepcyjnych, kreatywnych duchów lub pracowników zorientowanych na szczegóły - mogą tworzyć energię, która napędza nowe pomysły i produktywność**”.



## Kultury integracyjne osiągają wysokie wyniki

# Deloitte.

Deloitte identyfikuje szereg wymiernych korzyści w swoim przeglądzie różnorodności i inkluzji, rewolucji różnorodności i inkluzji. Firmy o kulturze inkluzywnej mają:

**2x** większe prawdopodobieństwo osiągnięcia lub przekroczenia celów finansowych

**3x** większe prawdopodobieństwo osiągnięcia wysokiej wydajności

**6x** większe prawdopodobieństwo bycia innowacyjnym

**8x** większe prawdopodobieństwo osiągnięcia lepszych wyników biznesowych, w tym wyższego poziomu rentowności

Deloitte ocenia również, że firmy mające liderów włączających przyczynią się do:

**70%** wzrostu indywidualnego poczucia integracji

**17%** wzrostu wydajności zespołu

**20%** wzrostu jakości podejmowania decyzji

**29%** wzrostu współpracy w zespole



# CASE STUDY

## Teatr Mały & Restauracja Mała (Polska)

Projekt „Tęczowy Teatr Mały - cykl wydarzeń prezentujących kulturę queer”

*Projekt „Tęczowy Teatr Mały - cykl wydarzeń prezentujących kulturę queer” Pracownicy zwracają dużą uwagę na to, jaki jest klimat w pracy, czy czują się w niej komfortowo, czy jest to ich środowisko - oni też budują nasz wizerunek. Dlatego w perspektywie rozwoju i zmian na rynku pracowników i klientów zdecydowanie optaca się budować kulturę przyjazną pracownikom, nie tylko organizacyjną. Różnorodne środowisko uczy nas zrozumienia i oswaja z innością. Nikt nie jest doskonały!*



<https://wspolczesny.szczecin.pl/pl/teatr-maly>

66

IIA definiuje kulturę firmy jako „niewidzialne systemy przekonań, wartości, normy i preferencje osób tworzących firmę”.

Definiuje również postępowanie jako „namacalną manifestację kultury poprzez działania, zachowania i decyzje tych osób”.

Rozumiejąc związek między kulturą a zachowaniem, dowiadujemy się, że kultura jest podstawowym czynnikiem napędzającym zachowanie, a zachowanie jest obserwowalnym wynikiem kultury.

Źródło: [Audit Board](#)



## Krok 6

### »»» Jak przeprowadzić audyt kultury integracyjnej

**Budowanie i utrzymywanie zdrowego, jednolitego i skoncentrowanego środowiska pracy zaczyna się i kończy na kulturze.** Pomysł audytu czegoś tak niejasnego jak zachowanie brzmi myląco, gdy jesteśmy przyzwyczajeni do audytu procesów z wyraźnymi danymi wejściowymi i wyjściowymi. Audyt kultury będzie miał taki sam format jak każdy inny audyt: planowanie, praca w terenie i raportowanie. W tym typie audytu większy nacisk zostanie położony na głębsze zagłębienie się zarówno w dane jakościowe, jak i ilościowe, często obejmujące wywiady i bezpośrednią obserwację.

**Anonimowa ankieta:** Często audyt kulturowy rozpoczyna się od anonimowej ankiety dotyczącej audytu kulturowego wysłanej do wszystkich interesariuszy, takich jak członkowie zespołu, pracownicy i kontrahenci, w celu uzyskania powierzchownego zrozumienia kultury.

**Czas:** Ankieta powinna być dostarczona w czasie zmian w firmie (np. fuzje, zmiany przywództwa, wdrażanie polityki). Po wdrożeniu inicjatyw DEI w celu zmierzenia ich wpływu oraz jako część rocznego lub dwuletniego cyklu oceny.

**Częstotliwość:** Co najmniej raz w roku, aby zapewnić stały postęp i zgodność z celami. Uzupełniane kwartalnymi ankietami lub grupami fokusowymi w celu uwzględnienia pojawiających się kwestii.

## Jak przeprowadzić audyt kultury włączającej?

1. **Zbierz informacje zwrotne ze wszystkich poziomów firmy:** Oceń krajobraz D&I z perspektywy swoich pracowników. Zasięgnij informacji od menedżerów i kadry kierowniczej.
2. **Korzystaj z różnych metod zbierania informacji** Ankiety muszą opierać się na prostym, ustrukturyzowanym podejściu. Zastanów się, czy po przeprowadzeniu ankiety możesz potrzebować dalszych grup fokusowych i wywiadów indywidualnych, aby wyjaśnić bardziej jakościowe perspektywy. Ostatecznie celem jest zebranie jak największej ilości informacji, aby kompleksowo zrozumieć kulturę włączającą firmy.
3. **Gwarantowanie poufności i anonimowości.** Ważne jest, aby pracownicy mogli swobodnie dzielić się szczerymi przemyśleniami i opiniami bez obawy o odwet lub negatywne konsekwencje.
4. **Opracowanie możliwych do podjęcia kroków w celu rozwiązania problemów i obaw.** Dokładnie przeanalizuj otrzymane dane i podejmij działania tak szybko, jak to możliwe, aby poprawić kulturę i zaufanie pracowników, np. być może będziesz musiał zapewnić dodatkowe szkolenia lub fizycznie zmienić środowisko pracy, aby stworzyć bardziej pozytywne i produktywne miejsce pracy dla wszystkich pracowników.
5. **Należy pamiętać, że proces ten musi być elastyczny.** Kultura firmy stale się zmienia ze względu na czynniki zewnętrzne i dynamikę wewnętrzną. Dlatego ważne jest, aby być elastycznym, aby skutecznie uchwycić niuanse i subtelności kultury w danym momencie.

## Ocena DEI dla długoterminowego sukcesu

Dla małych przedsiębiorstw ocena DEI jest motorem długoterminowego sukcesu. Bardziej integracyjne 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 co w przyszłości może również zapobiec ewentualnym pozwom sądowym wynikającym z nieprzestrzegania zasady DEI. Podczas gdy integracja jest miarą tego, jak silni czują się ludzie przy stole, różnorodność jest miarą tego, kto jest przy stole. Integracja opisuje kulturę, która zachęca pracowników do odnoszenia sukcesów. Jeśli nie mierzysz różnorodności, równości i integracji, na dłuższą metę narażasz swoją firmę na porażkę.

<https://www.consultancy.uk/news/29076/uk-smes-failing-staff-on-di-support>



## Krok 7

# Wybór odpowiednich pytań i sposobu realizacji ankiety

**Opierając się na kroku 1**, powinieneś teraz lepiej zrozumieć swoją obecną kulturę integracji, w tym jej mocne i słabe strony oraz wszelkie luki, które należy wyeliminować. Ta podstawowa wiedza pomoże ci określić, co należy uwzględnić w ankiecie. Skoncentruj się na ocenie kluczowych obszarów, takich jak postrzeganie pracowników, zachowania i środowisko pracy, ponieważ odnoszą się one do integracji. Dostosowując ankietę do ustaleń z kroku 1, możesz upewnić się, że zawiera ona istotne dane, które pozwolą Ci wprowadzić ukierunkowane ulepszenia.

**Co chcesz wiedzieć?** Zidentyfikuj konkretne spostrzeżenia, które chcesz zebrać, takie jak dobre i złe doświadczenia pracowników związane z pracą w Twojej firmie, zrozumienie ich poczucia przynależności, doświadczenia z integracją lub postrzegane bariery.



**Spróbuj ustalić czego jeszcze nie wiesz?** Ważne jest, aby skupić się nie tylko na tym, co już wiesz, ale także na obszarach, w których brakuje ci wiedzy. Skupiając się na tym, czego nie wiesz, odkrywasz ukryte uprzedzenia, kwestie systemowe i niewykorzystane możliwości, które w przeciwnym razie mogłyby pozostać niewykryte. Zamiast pytać tylko o dane demograficzne, zapytaj pracowników o ich doświadczenia i spostrzeżenia związane z integracją, możliwościami i wsparciem. Pytania dotyczące mentoringu, kultury pracy lub poczucia wykluczenia mogą rzucić światło na obszary, w których dane mogą nie być łatwo dostępne. Dla prawdziwej zmiany kluczowe jest zbadanie niewiadomych - martwych punktów. Zadawaj otwarte pytania, które pozwolą pracownikom wyrazić siebie bez ograniczania się do wcześniej zdefiniowanych kategorii.

Przykłady:

„Jakie wyzwania lub bariery sprawiają, że nie czujesz się w pełni włączony do pracy?”

„Jakie zmiany poprawiłyby integrację w twoim zespole lub dziale?”

„Jakie aspekty naszej kultury pracy mogą nieumyślnie wykluczać pewne grupy?”

**Co należy wykluczyć?** Unikaj nieistotnych lub zbyt szerokich pytań, które mogą osłabić koncentrację lub przytłoczyć respondentów.

**Użyj hipotetycznych scenariuszy** Dołącz pytania oparte na scenariuszach, aby zidentyfikować luki w zrozumieniu. Na przykład:

„Jak opisałbyś inkluzywność procesów decyzyjnych w swoim zespole?”

**Współpracuj z zewnętrznymi ekspertami** Jeśli to możliwe, współpracuj z konsultantami D&I, aby zidentyfikować potencjalne martwe punkty w swoim podejściu. Konsultanci często wnoszą perspektywę z zewnątrz i mogą zasugerować obszary, które firmy często pomijają w swoich audytach.

**Upewnij się, że ankieta ma formę cyfrową** abyś mógł łatwo analizować wyniki. Użyj platformy ankietowej, takiej jak SurveyMonkey, Qualtrics lub Typeform do automatycznej segmentacji danych.

**Ask Meta-Questions.** Dołącz pytania, które zachęcają pracowników do wskazania luk w ankiecie: „Czy istnieją obszary inkluzywności lub kultury pracy, których ta ankieta nie uwzględniła, a które uważasz za ważne?”

„Jakie dodatkowe pytania powinniśmy zadać na temat naszej kultury?”



## Przykładowe pytania ankietowe dotyczące audytu kultury włączającej Koncentracja na 4 podstawowych obszarach działalności

*Focus: Postrzeganie, zachowania i środowisko pracy pracowników związane z integracją.*

### Obszar 1: Ogólne postrzeganie

1. Czy czujesz, że należysz i jesteś doceniany jako część tej firmy?

Zdecydowanie się zgadzam | Zgadzam się | Neutralnie | Nie zgadzam się | Zdecydowanie się nie zgadzam

2. Czy czujesz się komfortowo wyrażając swoje pomysły i opinie w pracy?

Zdecydowanie się zgadzam | Zgadzam się | Neutralnie | Nie zgadzam się | Zdecydowanie się nie zgadzam

3. Czy uważasz, że firma aktywnie promuje kulturę integracji i przynależności?

Tak | Nieco | Nie

### Obszar 2: Przywództwo i zarządzanie

4. Jak oceniasz zaangażowanie kierownictwa w zapewnienie integracyjnego miejsca pracy?

Doskonale | Dobrze | Neutralnie | Słabo | Bardzo słabo

5. Czy Twój przełożony wykazuje zachowania sprzyjające włączeniu społecznemu (np. ceni różne perspektywy)?

Zawsze | Często | Czasami | Rzadko | Nigdy

### **Obszar 3: Zasady i praktyki**

6. Czy procesy rekrutacji i zatrudniania w firmie są uczciwe i bezstronne?

Tak | W pewnym stopniu | Nie | Nie jestem pewien

7. Czy możliwości awansów, podwyżek i szkoleń są rozdzielane sprawiedliwie?

Tak | W pewnym stopniu | Nie | Nie jestem pewien

8. Czy firma uwzględnia potrzeby pracowników niepełnosprawnych, mających obowiązki opiekuńcze lub inne wyjątkowe wyzwania?

Tak | Nie | Nie wiem

### **Obszar 4: Zachowania w miejscu pracy**

9. Czy kiedykolwiek byłeś świadkiem lub doświadczyłeś wykluczającego, dyskryminującego lub stronniczego zachowania w pracy?

Tak (proszę krótko opisać) | Nie

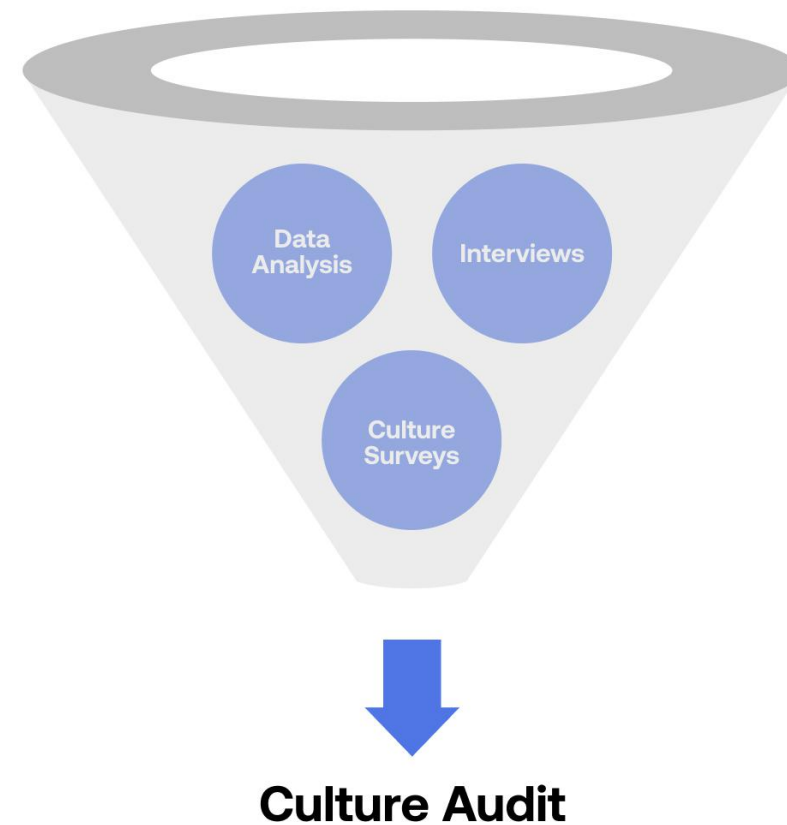
10. Czy konflikty lub kwestie związane z integracją są rozwiązywane szybko i skutecznie?

Tak | Czasami | Nie

## Obszar 5: Feedback

11. Wymień jedną rzecz, którą firma robi dobrze, aby wspierać integrację (pytanie otwarte)
12. Jaką jedną rzecz firma mogłaby poprawić, aby była bardziej inkluzywna? (pytanie otwarte)

**25%** pracowników z niepełnosprawnością fizyczną lub umysłową ma poczucie przynależności w pracy, w porównaniu z 39% innych pracowników. (EY 2024)



## Ankieta Think Business

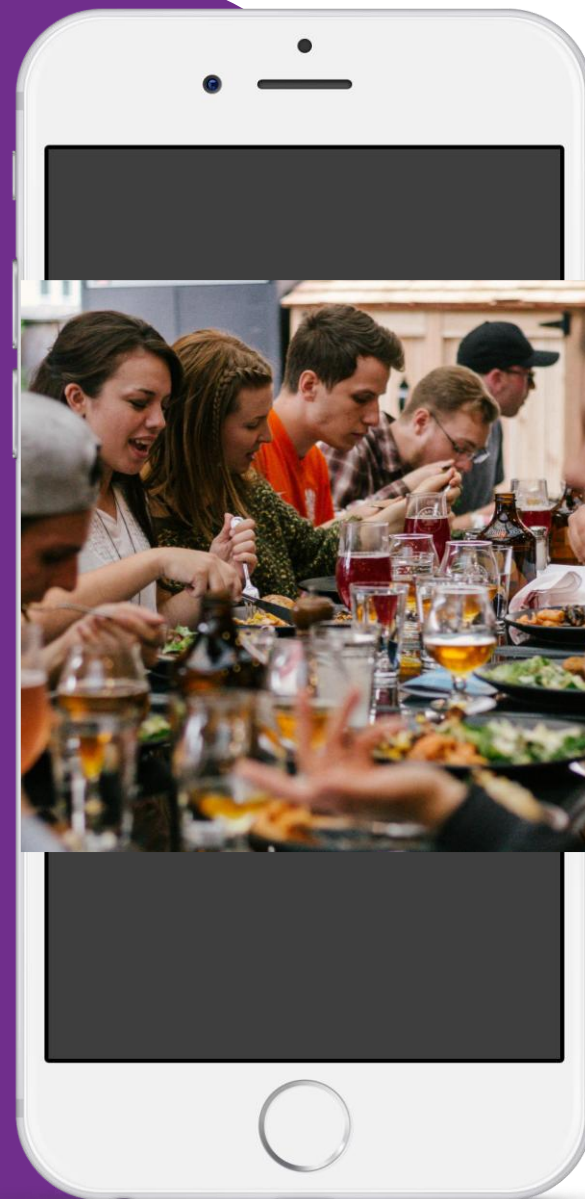
Ankieta przeprowadzona wśród 1000 irlandzkich pracowników na początku tego roku wykazała, że 59% pracodawców nie wymaga obecnie danych dotyczących różnorodności w podaniach o pracę. Spośród tych, którzy to robią, duże firmy częściej proszą o takie informacje (28%) w porównaniu do MŚP (17%). Zgodnie z wynikami badania, 77% profesjonalistów chętnie podaje dane osobowe dotyczące różnorodności podczas procesu aplikacyjnego, podczas gdy 23% nie czuje się z tym komfortowo. Badanie wykazało, że kandydaci czują się najbardziej komfortowo podając dane dotyczące swojej płci/tożsamości płciowej, wieku i pochodzenia etnicznego/narodowości. Jednak mniej komfortowo czują się podając dane dotyczące ich pochodzenia społeczno-ekonomicznego, orientacji seksualnej i stanu zdrowia psychicznego.

Ponad połowa (53%) profesjonalistów twierdzi, że byliby bardziej otwarci na udostępnianie swoich danych osobowych dotyczących różnorodności podczas procesu aplikacyjnego, gdyby pracodawca podał szczegółowe informacje na temat tego, w jaki sposób dokładnie te informacje zostaną wykorzystane. Ponadto 35% byłoby bardziej skłonnych do udostępnienia tych danych, gdyby mieli pewność, że będą one traktowane w sposób odpowiedzialny. Jednak nieco ponad jedna czwarta (26%) pracowników twierdzi, że pracodawca nie jest w stanie zrobić nic, aby zachęcić ich do udostępniania większej ilości danych osobowych podczas procesu aplikacyjnego.

# CASE STUDY

## Idea Nordic, Denmark

Idéa Nordic to niewielka agencja eventowo-rozrywkowa z siedzibą w Danii, której celem jest promowanie środowiska pracy, w którym ceni się autentyczność i różnorodność. Pod kierownictwem CEO Wade Peters-Munch, firma poczyniła znaczne postępy w promowaniu różnorodności i integracji (D&I), nie tylko jako odpowiedzialności korporacyjnej, ale jako strategicznej przewagi, która napędza kreatywność i innowacje. W Idéa Nordic autentyczność jest uważana za kluczową dla wydajności i satysfakcji pracowników.



<https://www.ideanordic.com/>

# CASE STUDY

## Idea Nordic, Denmark

**Dni "Zapytaj mnie o wszystko"**. Aby promować zrozumienie i przełamywać bariery, Idéa Nordic regularnie organizuje sesje „Zapytaj mnie o wszystko”. Wydarzenia te umożliwiają pracownikom zadawanie osobistych pytań w bezpiecznym i wspierającym środowisku. Praktyka ta pomaga w budowaniu silnej społeczności w firmie, w której pracownicy czują się komfortowo omawiając swoje osobiste doświadczenia i perspektywy. Taka otwartość jest kluczem do zwiększenia satysfakcji z pracy i umożliwienia kreatywnego i opartego na współpracy miejsca pracy. Integracyjne praktyki zatrudniania: Idéa Nordic wykracza poza tradycyjne kryteria rekrutacji, biorąc pod uwagę szersze doświadczenia życiowe kandydatów, w tym wyzwania, przed którymi mogli stanąć. To inkluzywne podejście przejawia się w zatrudnieniu pierwszego transpłciowego pracownika firmy.



<https://www.ideanordic.com/>

## Krok 8



# Komunikuj i angażuj pracowników do udziału w ankiecie

Jednym z kluczowych wyzwań związanych z gromadzeniem danych dotyczących różnorodności jest zachęcanie pracowników do ujawniania takich danych. Niektórzy pracownicy mogą niechętnie podawać te dane, ponieważ nie czują się komfortowo dzieląc się nimi lub mogą nawet obawiać się, że zostaną one wykorzystane w negatywnych celach, podczas gdy inni mogą zakładać, że komunikacja związana z różnorodnością ich nie dotyczy.

- ❑ **Staranne planowanie komunikacji ma kluczowe znaczenie,** skup się na budowaniu zaufania wśród pracowników, zapewniając ich, i kładąc nacisk na pozytywy związane z gromadzeniem tych danych. **Komunikuj przed rozpoczęcie zbierania jakichkolwiek danych.** Korzystaj z różnych kanałów komunikacji, aby dotrzeć do różnych pracowników. Powinno być to postrzegane jako ciągły proces, a nie jednorazowa kampania komunikacyjna. Poczta elektroniczna byłaby prawdopodobnie najłatwiejszym i najwygodniejszym podejściem.
- ❑ **Kładź nacisk na Feedback** Stwórz bezpieczną i poufną przestrzeń dla pracowników do dzielenia się opiniami. Zapewnij respondentów, że ich odpowiedzi zostaną zanonimizowane i wykorzystane do konstruktywnych celów. Uwzględnij sekcję, w której pracownicy mogą przedstawić dodatkowe komentarze na temat obszarów, które mogły zostać pominięte w ankiecie.

## ❑ Otwarcie wyrażaj swoje intencje

- ❖ Według Hays Ireland, podczas zbierania danych dotyczących różnorodności, pracodawcy powinni: poinformować, że uczestnictwo jest dobrowolne, uwzględnić opcje „wolę nie mówić” i podkreślić, że odpowiedzi pozostaną anonimowe.
- ❖ *“Nasze badania pokazują, że pracodawcy wciąż mają wiele do zrobienia, aby sprawić, że kandydaci będą czuć się pewni, że ich dane zostaną odpowiednio wykorzystane. Jasne wyjaśnienie celu gromadzenia danych dotyczących różnorodności oraz wykazanie podjętych pozytywnych działań i wprowadzonych ulepszeń ma kluczowe znaczenie dla zwiększenia bezpieczeństwa i zaufania zarówno wśród obecnych, jak i potencjalnych pracowników”.*
- ❖ Pracodawcy powinni jasno wyjaśnić, że dane te będą wykorzystywane do promowania otwartej i inkluzywnej rekrutacji oraz do rozwijania inicjatyw firmy w zakresie DE&I, zachęcając potencjalnych pracowników, aby czuli się komfortowo ujawniając tego typu dane.
- ❖ “Pomimo gotowości specjalistów do dzielenia się danymi osobowymi dotyczącymi różnorodności, mniej niż połowa pracodawców prosi o te informacje podczas procesu rekrutacji. Gromadzenie tych danych podczas rekrutacji jest niezbędne do budowania talentów o niezbędnej różnorodności, aby osiągnąć równą reprezentację w określonych obszarach firmy.



- ❑ **Wsparcie i wskazówki** powinny być udostępnione pracownikom i powinno być jasne, gdzie można znaleźć dalsze informacje oraz gdzie można kierować zapytania i wątpliwości.
- ❑ **Niespieszne odpowiedzi** Daj pracownikom dużo czasu na udzielenie odpowiedzi, zastanowienie się i zapoznanie się z ankietą i wymaganiami, co najmniej 2 tygodnie do miesiąca.
- ❑ W stosownych przypadkach należy zaangażować **związki zawodowe i rady zakładowe** aby mogły one wspierać zaangażowanie pracowników.
- ❑ **Bądź otwarty na stosowanie różnych podejść** W zależności od pracowników może być konieczne bezpośrednie zaangażowanie pracowników na różne sposoby, aby wesprzeć ich preferencje i odkryć, co myślą o Twojej firmie i istniejącej kulturze. Proces ten może obejmować wywiady indywidualne, grupowe sesje fokusowe lub ankiety online.



## ❑ Encourage Transparency and Vulnerability

- **Create a Safe Space for Feedback:** Many employees may hesitate to share information or provide feedback if they feel unsafe or concerned about potential repercussions. To address this, ensure anonymity in your data collection methods and emphasise the importance of openness and honesty in the process.
- **Listen to the Unsung Voices:** Often, the most valuable insights come from the voices that are not heard as frequently. This might include individuals from historically marginalised or underrepresented groups, those in junior roles, or people in departments where DEI issues are less visible. Engaging these voices is crucial to understanding the full scope of the problem.



## Krok 9 Przeanalizuj wyniki

Oceniając i analizując odpowiedzi na ankiety, firmy mogą wskazać obszary wymagające poprawy, docenić mocne strony i wdrożyć ukierunkowane, skuteczne zmiany, które mogą kultywować integrację i zadowolenie pracowników.

### 1. Odpowiedzi w ankiecie powinny być podzielone zgodnie z ich rodzajem:

- ❖ **Korzystaj z platform ankietowych** takich jak SurveyMonkey, Qualtrics lub Typeform do automatycznej segmentacji danych.
- ❖ **Używaj narzędzi dla firm:** Excel/Arkusze Google do podstawowej kategoryzacji i sortowania danych.

**Odpowiedzi ilościowe**(np. zdecydowanie zgadzam się/nie zgadzam się, tak/nie). Kategoryzuj według częstotliwości i procentu dla każdej opcji odpowiedzi. Segmentuj dane według danych demograficznych (np. wiek, płeć, dział, rola), aby zidentyfikować wzorce w różnych grupach.

**Odpowiedzi jakościowe** (np. otwarte opinie). Użyj platformy, która ma już techniki kodowania do grupowania podobnych tematów (np. przywództwo, komunikacja, polityka). Podkreśl powtarzające się słowa kluczowe lub frazy.

# Zwróć uwagę na istniejące luki w danych audytowych

Ważne jest, aby zająć się lukami w danych audytowych, aby odkryć potencjalne problemy, uprzedzenia lub nierówności, które w przeciwnym razie mogłyby pozostać niezauważone.

## ❑ **Identyfikuj potencjalne braki w wiedzy**

- **Wyjdź poza powierzchowne dane:** Chociaż możesz już dysponować podstawowymi danymi demograficznymi (np. płeć, wiek i rasa), mogą istnieć głębsze, mniej oczywiste obszary do zbadania, takie jak intersekcjonalność, doświadczenia związane z dyskryminacją lub bariery w awansie zawodowym. Te często pomijane czynniki mogą ujawnić ukryte kwestie w kulturze lub procesach firmy.
- **Kwestionuj założenia:** Łatwo jest założyć, że strategie rekrutacji, promocji i zatrzymywania pracowników są sprawiedliwe i bezstronne. Rzeczywistość może być jednak bardziej złożona. Niewiadome mogą leżeć w niuansach tego, jak różne grupy doświadczają tych procesów. Na przykład, czy kobiety kolorowe awansują w takim samym tempie jak ich koledzy? Czy niektóre niepełnosprawności są pomijane w miejscu pracy?
- **Bądź świadomy nieświadomych uprzedzeń:** Nasze własne uprzedzenia mogą kształtować dane, którym nadajemy priorytet lub kwestie, na których się skupiamy. Świadomość tych uprzedzeń ma kluczowe znaczenie dla odkrycia tego, czego nie wiemy. Często uprzedzenia mogą powodować, że pewne wyzwania lub rozbieżności pozostają niezauważone, zwłaszcza gdy dotknięte nimi osoby pochodzą z niedostatecznie reprezentowanych lub marginalizowanych grup.

## ❑ Badaj ukryte lub niedostatecznie podnoszone kwestie

- **Nastroje i doświadczenia pracowników:** Nie wszystkie kwestie DEI są widoczne w danych ilościowych. Na przykład firma może wykazywać dobrą reprezentację płci na różnych poziomach, ale jakościowe doświadczenia pracowników (np. satysfakcja, integracja lub możliwości awansu) mogą się różnić. Ankiety końcowe wspierają kulturę otwartej komunikacji i zapewniają pracownikom przestrzeń do dalszego dzielenia się lub rozwijania swoich doświadczeń, aby pomóc odkryć wszelkie ukryte kwestie i lepiej je zrozumieć.
- **Różnice w rozwoju kariery:** Nawet jeśli istnieje różnorodność wśród pracowników, ścieżki kariery różnych grup mogą się znacznie różnić. Na przykład, niektóre grupy mogą być zatrudniane w podobnym tempie, ale jeśli chodzi o awanse lub możliwości przywództwa, grupy te mogą doświadczać wolniejszego rozwoju. Jest to obszar, w którym jakościowe informacje zwrotne mogą dostarczyć spostrzeżeń, których same surowe liczby nie pokażą.

## ❑ Wykorzystaj dane, aby podważyć status quo

- **Skup się na przyczynach, a nie tylko na objawach:** Kiedy zaczynasz odkrywać to, czego nie wiesz, ważne jest, aby zagłębić się w podstawowe przyczyny wszelkich zidentyfikowanych różnic lub wyzwań. Na przykład, jeśli dane pokazują, że dana grupa demograficzna jest niedostatecznie reprezentowana na stanowiskach kierowniczych, nie pytaj tylko, czy jest to kwestia rekrutacji - zbadaj, czy istnieją bariery systemowe w firmie, które uniemożliwiają rozwój kariery dla tej grupy.

# Ustalanie priorytetów i tworzenie planów działania

## 2. Ustal priorytety

**Uzereguj obszary budzące obawy:** Skoncentruj się na pytaniach z najniższymi wynikami lub najwyższymi negatywnymi opiniami (np. "Zaangażowanie liderów w integrację").

**Podkreśl mocne strony:** Zidentyfikuj obszary o wysokiej zgodności, aby świętować sukcesy i wzmacniać pozytywne praktyki.

**Ustal priorytety według wpływu:** Zajmij się kwestiami mającymi największy wpływ na doświadczenie pracowników i cele firmy (np. sprawiedliwość w awansach).

## 3. Przekształć spostrzeżenia w działania

- **Przekształć spostrzeżenia w działania:** Zajęcie się niewiadomymi ujawnionymi podczas audytu DEI jest wartościowe tylko wtedy, gdy podejmiesz odpowiednie działania. Opracuj konkretne plany działania, które w szczególności odnoszą się do luk w wiedzy. Niezależnie od tego, czy wiąże się to ze zmianami w procesach rekrutacyjnych, tworzeniem możliwości mentoringu czy zmianą zasad, które tworzą bariery, audyt powinien prowadzić do wymiernych ulepszeń.

## Ustal priorytety i twórz plany działania

**Przyjmij postawę ciągłego doskonalenia:** Identyfikacja niewiadomych i gromadzenie danych to dopiero początek. Należy pamiętać, że dane te nie są jednorazowym zasobem, ale podstawą do ciągłego rozwoju. Musisz utrzymać zobowiązanie do ciągłego udoskonalania strategii DEI i ostatecznie swojej firmy. Udany audyt DEI to nie tylko jednorazowa kontrola, ale ciągły proces uczenia się, oduczania i dostosowywania się do zmieniających się potrzeb pracowników.

**Powtarzaj i adaptuj:** Praca nad DEI to ciągła podróż. W miarę zdobywania głębszego wglądu w krajobraz DEI firmy, należy udoskonalać strategię, ponownie oceniać cele i dostosowywać podejścia, aby lepiej zaspokajać potrzeby wszystkich pracowników. Regularna rewizja celów i metod gwarantuje, że inicjatywy DEI pozostaną skuteczne i dostosowane do rozwoju firmy.

Przełożenie ustaleń na możliwe do zastosowania zalecenia, na przykład:

Niskie wyniki w zakresie inkluzywności DZIAŁANIE → Wdrożenie szkolenia w zakresie inkluzywności lub grup fokusowych. Wysokie raporty o dyskryminacji DZIAŁANIE → Przegląd i egzekwowanie polityk antydyskryminacyjnych

# Dziel się wynikami i monitoruj postępy

## 4. Udostępniaj wyniki dotyczące przejrzystości i zrozumienia w całej firmie

Przekazuj ustalenia i planowane działania pracownikom. Dziel się kluczowymi spostrzeżeniami poprzez spotkania zespołu, raporty lub biuletyny. Wzmacniaj uznanie i wartość uczestnictwa. Podkreślaj zaangażowanie w doskonalenie i zachęcaj do przekazywania bieżących informacji zwrotnych.

## 5. Kontynuuj monitorowanie postępów

Okresowo monitoruj stan postrzegania integracji i kultury w miejscu pracy w celu oceny skuteczności podjętych działań. Powtarzaj ankietę co roku lub co pół roku. Porównuj trendy, aby śledzić zmiany.

**Analizuj dane w czasie:** Istotne jest nie tylko gromadzenie danych, ale także śledzenie ich w czasie. Zmiany w zakresie różnorodności i integracji w firmie mogą trwać latami i tylko poprzez regularne pomiary i analizę danych można zidentyfikować pojawiające się kwestie lub ulepszenia.



# CASE STUDY

## Mitchell Dermot, Ireland

Mitchell McDermott to irlandzka firma konsultingowa z branży budowlanej, która wspiera ambitne firmy w budowaniu lepszych rozwiązań. Nasze podstawowe wartości znajdują odzwierciedlenie w różnorodnych tematach poruszanych przez nasze 14 grup roboczych. Każda grupa jest kierowana przez pracowników, dając wszystkim, od studentów i absolwentów po dyrektorów, szansę na aktywność w obszarze, który ich interesuje i wnoszenie istotnego wkładu w pomoc naszej firmie w byciu najlepszą, jaką może być. Integracja jest integralną częścią kultury organizacyjnej Mitchell McDermott. Wierzą, że integracyjne środowisko pracy to takie, w którym każdy czuje, że należy do zespołu bez konieczności dostosowywania się, że jego wkład ma znaczenie i może w pełni wykorzystać swój potencjał, bez względu na pochodzenie, tożsamość czy okoliczności. Mówiąc prościej, oznacza to, że ludzie czują, że mogą być sobą w pracy.

<https://mitchellmcdermott.com/>



## Efekty uczenia się

1. Przeprowadź zarówno audyt inkluzywny firmy, jak i audyt kultury inkluzywnej w celu oceny praktyk firmowych i kulturowych.
2. Przedstaw korzyści dla firmy wynikające z przeprowadzania audytów kultury D&I, takie jak zwiększone zaangażowanie pracowników i innowacyjność.
3. Twórz inkluzywne ankiety audytowe z pytaniami ukierunkowanymi na kluczowe obszary działalności, które zapewnią kompleksową ocenę.
4. Skutecznie angażuj pracowników w proces audytu w celu zebrania istotnych informacji zwrotnych i upewnienia się, że wszyscy mają poczucie odpowiedzialności za kształtowanie kultury firmy.
5. Analizuj i interpretuj dane z ankiet, aby stworzyć plan działania na rzecz budowania bardziej integracyjnego i sprawiedliwego miejsca pracy.



# Well Done!

## Moduł 4 Część 3

**Część 3: Wsparcie w zarządzaniu w celu zapewnienia przynależności i integracji w miejscu pracy.**

*Część 3 poświęcona jest rozwiązaniom, wsparciu i zasobom związanym z ankietami:*

- *Główny obszar biznesowy 1 Przynależność i bezpieczeństwo pracowników*
- *Główny obszar biznesowy 2 Wspieranie kierowników liniowych i liderów zespołów*

*Analizuje, w jaki sposób MŚP mogą wspierać menedżerów liniowych i liderów zespołów w budowaniu miejsca pracy opartego na integracji i przynależności. Podkreśla rolę liderów w zapewnianiu bezpieczeństwa psychologicznego i pokonywaniu wyzwań. diverse teams.*

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



This resource is licensed under CC BY 4.0



 Co-funded by  
the European Union

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

This resource is licensed under CC BY 4.0

