



Moduł 4 (Część 3)

Budowanie kultury integracyjnej w MŚP

Wspieranie kierownictwa w
tworzeniu miejsca pracy
opartego na przynależności i
integracji.



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

This resource is licensed under CC BY 4.0



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

This resource is licensed under CC BY 4.0





Odkryj ścieżkę edukacyjną modułów DARE:

Skorzystaj z naszych bloków edukacyjnych zaprojektowanych, aby pomóc MŚP w budowaniu różnorodnych, sprawiedliwych i integracyjnych miejsc pracy. Uwolnij moc DEI, aby osiągnąć zrównoważony sukces swojej firmy. Nasze praktyczne i interaktywne moduły dostarczają rzeczywistych spostrzeżeń i studiów przypadków z perspektywy europejskiej - dołącz do nas w tworzeniu miejsc pracy i społeczności, w których każdy może się rozwijać!

MODUŁ 1

Wprowadzenie: Różnorodność ożywiająca europejskie przedsiębiorstwa

Kluczowe cechy: Przegląd i definicje D&I w MŚP. 12 wymiarów różnorodności. Nauka kluczowych kompetencji w zakresie dostarczania uzasadnień biznesowych.

Część 1: Dlaczego D&I ma znaczenie dla MŚP.

Część 2: Budowanie kompetencji D&I dla MŚP.



MODUŁ 2

Umiejętności przywódcze włączające

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

Część 1: Przygotowanie do inkluzywnych zmian poprzez przywództwo.

Część 2: Odblokuj inkluzywne przywództwo i neuroroznorodność.

Część 3: Mierzenie wpływu przywództwa i budowanie odporności.



MODUŁ 3

Zarządzanie talentami dla MŚP

Kluczowe cechy: Integracyjna reklama, rekrutacja i utrzymanie pracowników. Zarządzanie wydajnością i planowanie sukcesji przywództwa.

Część 1: Przyciąganie, rozwijanie i zatrzymywanie różnorodnych talentów.

Część 2: Tworzenie integracyjnych opisów stanowisk i ogłoszeń.

Część 3: Integracyjne strategie selekcji, rozmów kwalifikacyjnych i ofertowania.

Część 4: Rozwój i zatrzymywanie talentów pracowników.

Część 5: Zarządzanie wydajnością i informację zwrotną.

Część 6: Planowanie sukcesji i rozwój liderów.



MODUŁ 6

Zaangażowanie społeczne dla MŚP

Kluczowe cechy: Poznanie sześciu podstawowych zasad angażowania społeczności. Zrozumienie czterech warstw kontekstu społeczności i przygotowanie skutecznych ram zaangażowania i planu działania.

Część 1: Podstawy włączającego zaangażowania społeczności.

Część 2: Zrozum i zaangażuj swoją społeczność.

Część 3: Zapewnienie inkluzywnego zaangażowania poprzez wspólną wartość.

Część 4: Przygotowanie skutecznych ram zaangażowania społeczności.

Część 5: Stworzenie ram zaangażowania społeczności i planu działania



MODUŁ 5

Marketing integracyjny dla MŚP

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

Część 1: Siła marketingu integracyjnego dla marek MŚP.

Część 2: Zrozum swoich klientów i pokonaj bariery marketingowe.

Część 3: Tworzenie inkluzywnych kampanii marketingowych.



MODUŁ 4

Budowanie kultury integracyjnej w MŚP

Kluczowe cechy: Budowanie kultury firmy sprzyjającej włączeniu społecznemu. Zaprojektowanie i przeprowadzenie strategicznego audytu zmian kulturowych, przegląd polityk i praktyk oraz wzmocnienie pozycji zespołów poprzez nagrody i uznanie.

Część 1: Zrozumienie i budowanie integracyjnej kultury firmy.

Część 2: Opracowanie i przeprowadzenie strategicznego audytu zmian kulturowych.

Część 3: Zarządzanie wsparciem w tworzeniu przyjaznego miejsca pracy.

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

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



Jesteś tutaj

Wprowadzenie DARE 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 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.

Budowanie kultury integracyjnej w MŚP

Sekcja 1

Zrozumienie i budowanie integracyjnej kultury firmy

Sekcja 2

Zaprojektowanie i przeprowadzenie strategicznego audytu zmian kulturowych

Sekcja 3

Wspieranie kierownictwa w tworzeniu miejsca pracy zapewniającego przynależność i integrację.

Sekcja 4

Od polityki do praktyki: Kultywowanie prawdziwej kultury integracji.

Sekcja 5

Wzmocnienie pozycji zespołów dzięki współpracy DEI, ERG i uznaniu

Jesteś tutaj

Część 1

Część 2

Część 3

Część 4

Część 5

M4: Część 3

Część 3 bada podstawy inkluzywności i przynależności w miejscu pracy, koncentrując się na bezpieczeństwie psychicznym jako kamieniu węgielnym współpracy i przynależności. Poprzez badanie praktyk przywódczych, percepcji pracowników i zachowań integracyjnych, moduł ten wyposaża uczestników w praktyczne wsparcie i strategie mające na celu wypełnienie luki w integracji. Liderzy nauczą się promować otwartą komunikację, wdrażać polityki włączające oraz promować różnorodność, równość i integrację. Zasoby i wsparcie zapewniają praktyczne rozwiązania, spostrzeżenia i kroki, które poprowadzą liderów do tworzenia dobrze prosperujących kultur w miejscu pracy, które stawiają na dobre samopoczucie, poprawiają dynamikę zespołu i napędzają zrównoważony sukces biznesowy.

03

Wspieranie kierownictwa w tworzeniu miejsca pracy zapewniającego przynależność i integrację.

- ❖ Wprowadzenie i znaczenie tworzenia miejsca pracy opartego na przynależności i integracji
- ❖ Wyniki ankiety, główny obszar biznesowy 1: Satysfakcja i integracja pracowników. Spostrzeżenia z badania i rozwiązania strategiczne.
- ❖ Rola liderów: Zapewnienie bezpieczeństwa psychicznego i zrozumienie wyzwań związanych z różnorodnością zespołów.
- ❖ Wyniki ankiety, Główny Obszar Biznesowy 2, Umożliwienie kierownikom liniowym i liderom zespołów tworzenia integracyjnych miejsc pracy. Spostrzeżenia z ankiety i rozwiązania strategiczne.
- ❖ Znaczenie kierowników liniowych i liderów zespołów w ich codziennych działaniach i zachowaniach: Prowadzenie zespołu od jednorodności do inkluzywności

Cele szkoleniowe

1. Zdefiniowanie pojęć przynależności, inkluzywności i bezpieczeństwa psychologicznego w miejscu pracy.
2. Określenie znaczenia i obowiązków kierownictwa liniowego, liderów zespołów i pracowników w tworzeniu kultury włączającej, która przechodzi od jednorodności do inkluzywności
3. Dostęp do rozwiązań, zasobów, narzędzi i wsparcia dla wyzwań zidentyfikowanych w ankiecie oraz ułatwianie kultury miejsca pracy i integracji.
4. Zrozumienie, w jaki sposób menedżerowie mogą kształtować kulturę integracyjną poprzez codzienne działania i zachowania.
5. Poznanie różnych technik i narzędzi, które pomogą im to osiągnąć.
6. Rozpoznawanie i reagowanie na zachowania utrudniające współpracę w zróżnicowanych zespołach.



02

Przeciwdziałanie barierom dla integracji w miejscu pracy

1. Ocena wyników ankiety w celu odkrycia inkluzywności, barier, problemów i priorytetów
2. Opracowanie strategii inkluzywnej wspieranej przez plan działania i politykę inkluzywną
3. Systematyczne zapewnianie zasobów i wsparcia kierownictwu, liderom, zespołom i pracownikom w celu ułatwienia tworzenia kultury inkluzywnej w miejscu pracy

Główny obszar działalności 1

Tworzenie integracyjnego, bezpiecznego i operacyjnego miejsca pracy dla pracowników



Oznacza to budowanie środowiska, w którym wszyscy pracownicy czują się doceniani, szanowani i połączeni, niezależnie od ich pochodzenia lub roli. Wykracza to poza różnorodność, koncentrując się na integracji poprzez umożliwienie wszystkim wnoszenia znaczącego wkładu i poczucia, że ich wkład ma znaczenie.

Integracja to nie tylko moralny imperatyw prawny - to strategia biznesowa.

Promowanie i zapewnianie integracji w miejscu pracy jest istotnym aspektem dobrego zarządzania ludźmi. Strategia D&I wzmacnia zaangażowanie firmy w tworzenie środowisk i kultur pracy, w których każda osoba może czuć się bezpiecznie, ma poczucie przynależności i ma możliwość osiągnięcia pełnego potencjału.

Podczas gdy ramy prawne różnią się w zależności od kraju, ustawa o równości z 2010 r. zapewnia ochronę prawną dla dziewięciu chronionych cech: wieku age, niepełnosprawności disability, zmiany płci gender reassignment, małżeństwa i partnerstwa cywilnego, ciąży i macierzyństwa pregnancy and maternity, rasy race, religii lub przekonań religion or belief, sex and płci i orientacji seksualnej sexual orientation.

Jednak skuteczna strategia EDI powinna wykraczać poza zgodność z prawem i przyjmować przekrojowe podejście do EDI, które doda wartości firmie, przyczyni się do dobrego samopoczucia i równości wyników oraz wpłynie na wszystkich pracowników. W tej sekcji wyjaśniono, co oznacza równość, integracja i różnorodność (EDI) w miejscu pracy, jak to wygląda i jak zidentyfikować wszelkie bariery lub wyzwania. Pokazuje, w jaki sposób skuteczna strategia jest niezbędna do realizacji celów biznesowych firmy. Przyjrzymy się uzasadnieniu działań i nakreślimy kroki, które firmy mogą podjąć, aby wdrożyć i zarządzać skuteczną strategią EDI.

Zamykanie luki w kulturze integracyjnej

Ocena odpowiedzi udzielonych w ankiecie i opracowanie rozwiązań i zasobów w celu wyeliminowania luk i słabości.

Stworzenie prawdziwie integracyjnego miejsca pracy wymaga czegoś więcej niż tylko zbierania informacji zwrotnych - wymaga znaczących działań.

Najpierw należy ocenić odpowiedzi na ankietę, aby zidentyfikować luki i słabości w polityce i praktykach kulturowych firmy. Proces ten pozwala nam przekształcić spostrzeżenia w skuteczne rozwiązania, usuwając bariery dla integracji, jednocześnie wzmacniając nasze mocne strony.

Po drugie, opracowanie strategii D&I i wdrożenie planu działania. Dedykowana strategia D&I i plan działania są niezbędne. Zapewnia on ramy działania, gwarantując, że inicjatywy nie tylko reagują na bezpośrednie wyzwania, ale koncentrują się na tworzeniu długoterminowych, znaczących zmian. Takie podejście pomaga firmom wyjść poza powierzchowne wysiłki, aby zająć się głębszymi nierównościami systemowymi i wypełnić luki w obszarach takich jak przynależność, sprawiedliwość, zaangażowanie liderów i zachowania w miejscu pracy.



Bez strategii, nie można określić i ocenić wydajności ani zmierzyć włączenia i różnorodności swojej firmy. Mierzając różnorodność, równość i włączenie w swojej firmie, gdy ma to największe znaczenie, możesz podejmować świadome, skuteczne i pewne decyzje, które będą promować Twoją małą firmę.

Początkowo proces ten może być trudny: Wdrożenie i pomiar DEI może być trudnym zadaniem dla małych firm. Jeśli jednak mała firma naprawdę chce konkurować na rynku, musi to zrobić. Biorąc pod uwagę zadowolenie i dobre samopoczucie pracowników, kolejnym problemem małej firmy jest określenie sposobu pomiaru tych trzech ważnych narzędzi. Ten moduł koncentruje się na 4 podstawowych obszarach działalności, abyś zrozumiał, co jest niezbędne i aby Twoja firma była w dobrej kondycji.

Po trzecie, należy wdrożyć wymagane zasoby wspierające, solidne zasady i dostosowane inicjatywy, aby stworzyć środowisko, w którym każdy pracownik czuje się doceniany, szanowany i wzmocniony.

Nowa ankieta przeprowadzona przez GetApp wśród 1000 dyrektorów i kierowników MŚP wykazała, że tylko 46% firm posiada politykę reagowania na dyskryminację w miejscu pracy.

4 główne obszary biznesowe, do których należy się odnieść, aby zniwelować lukę w kulturze integracyjnej

Kolejna sekcja poświęcona jest temu, co należy uwzględnić w strategii i planie działania DEI. Dokonuje przeglądu odpowiedzi udzielonych w ankiecie w odniesieniu do 4 głównych obszarów działalności i pomaga w ustaleniu priorytetów i zajęciu się obszarami budzącymi obawy za pomocą strategicznych rozwiązań i sugestii. Przedstawia również, w jaki sposób zapewnić niezbędne wsparcie i zasoby, aby skutecznie radzić sobie z wyzwaniami i umożliwiać ciągłe doskonalenie.

Sekcja 1 Przynależność pracowników, postrzeganie odczucia związane z integracją

Sekcja 2 Przywództwo i zarządzanie

Sekcja 3 Zasady i praktyki

Sekcja 4 Zachowania w miejscu pracy

35% of women
feel a sense of
belonging at work,
compared with 40%
of men
(EY 2024)

MŚP zawodzą swoich pracowników w zakresie wsparcia różnorodności i integracji

Badanie wykazało, że chociaż firmy zatrudniają zróżnicowanych pracowników, wiele z nich robi zbyt mało, aby to utrzymać.

Większość z 77% menedżerów i dyrektorów stwierdziła, że w ich miejscu pracy istnieje różnorodność, podczas gdy 18% przyznało, że nie jest ona wystarczająca.

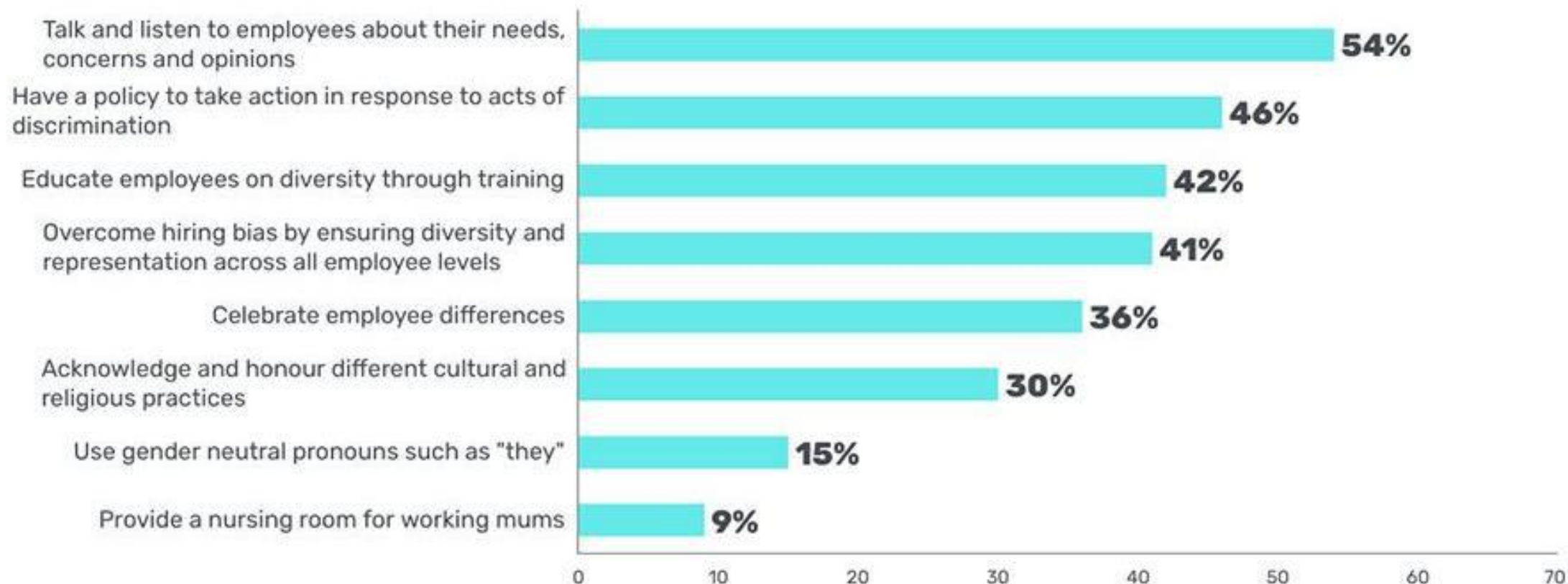
Jednak 51% przyznało również, że ich firma wciąż ma wiele do zrobienia, aby poprawić różnorodność i integrację.

Tymczasem 33% stwierdziło, że chciałoby dalej edukować pracowników w zakresie różnorodności poprzez szkolenia. 19% respondentów uważa, że w ich firmach występują różnice w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn.

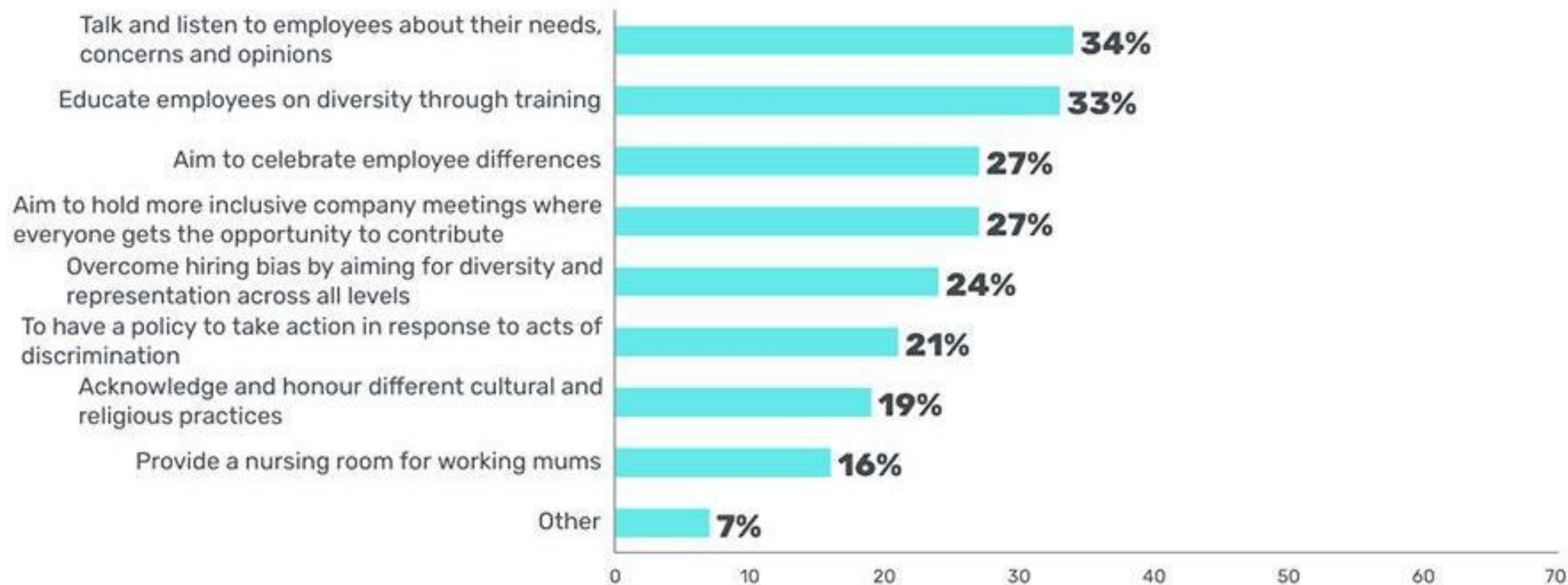
Źródło Source



Czy Twoja firma wykonuje którekolwiek z poniższych działań w odniesieniu do bycia integracyjnym miejscem pracy?



Jakie zmiany chciałbyś zobaczyć w swojej firmie?



DEI to zoperacjonalizowana i szeroko zakrojona strategia. Cel, praktyki biznesowe i polityka korporacji powinny odzwierciedlać jej zaangażowanie w promowanie działań DEI. Będzie to nie tylko wspierać różnorodność, równość i integrację, ale także aktywnie promować DEI jako kulturę.

Zajmowanie się kwestiami DEI przynosi korzyści wszystkim: Uwzględnienie wynagrodzeń i postaw społecznych w procesie rekrutacji, wcześniej marginalizowane grupy demograficzne - takie jak społeczności LGBT+ i BAME oraz kobiety - mogą lepiej angażować się w swoją pracę, zapewniając potencjalny wzrost wyników finansowych nawet o 30%.

Źródło Source



Główny obszar biznesowy 1

Wyniki ankiety już są!

Zadowolenie i integracja pracowników



Ta sekcja pomaga zrozumieć spostrzeżenia z odpowiedzi ankietowych związanych z przynależnością pracowników, postrzeganiem integracji i uczuciami. Zapewnia dostosowane rozwiązania, wsparcie i zasoby w celu poprawy tego kluczowego obszaru. Określa możliwości poprawy poczucia przynależności pracowników i zapewnienia, że wszyscy czują się doceniani, szanowani i włączani. Zawarte tu narzędzia i zasoby mają pomóc w stworzeniu środowiska, w którym pracownicy czują się połączeni i wzmocnieni, przyczyniając się do bardziej integracyjnej i wspierającej kultury pracy.

Sekcja 1 Ankieta dotycząca kultury włączającej

Przynależność pracowników, postrzeganie i odczucia związane z kulturą włączającą

Pytania ankietowe	Potencjalne odpowiedzi	Potencjalne rozwiązania
1. Czy czujesz, że należysz do tej firmy i jesteś w niej doceniany?	❖ Dobrze: „Zdecydowanie się zgadzam” lub „Tak” Wskazuje, że pracownicy czują się doceniani i swobodnie wyrażają opinie oraz dostrzegają wysiłki na rzecz promowania integracji.	▪ Rozwiązanie problemu wykluczenia: Wdrażaj grupy fokusowe lub anonimowe kanały informacji zwrotnej, aby zrozumieć, dlaczego pracownicy czują się niedoceniani lub niekomfortowo. ▪ Promowanie integracji: Organizuj działania integracyjne lub programy uznania, aby świętować różnorodny wkład. ▪ Szkolenia: Oferuj pracownikom i liderom szkolenia z zakresu integracji i bezpieczeństwa psychologicznego.
2. Czy czujesz się komfortowo wyrażając swoje pomysły i opinie w pracy?	❖ Źle: „Nie zgadzam się”, „Zdecydowanie się nie zgadzam” lub „Nie” Wskazuje na poczucie wykluczenia, dyskomfort w dzieleniu się pomysłami i brak widocznych wysiłków na rzecz integracji.	Wsparcie i zasoby ❖ Bezpieczeństwo psychologiczne: Communication Tip Sheet for People Leaders ❖ Współpracuj z firmami wspierającymi DEI i lokalnymi radami w celu opracowania strategii integracji. ❖ Korzystaj z narzędzi takich jak Culture Amp aby monitorować nastroje pracowników i mierzyć postępy. ❖ Organizuj warsztaty na temat aktywnego słuchania i empatycznej komunikacji.
3. Czy uważasz, że firma aktywnie promuje kulturę integracji i przynależności?		



Wprowadzenie: Tworzenie kultury przynależności i integracji w miejscu pracy

W dzisiejszym dynamicznym i zróżnicowanym środowisku biznesowym poczucie przynależności i integracji jest nie tylko pożądanym celem - jest niezbędne dla sukcesu każdej firmy, w tym małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Kultura przynależności zapewnia, że pracownicy czują się doceniani, szanowani i związani ze swoim miejscem pracy, podczas gdy integracja umożliwia jednostkom wyrażanie swoich pomysłów i perspektyw bez obawy przed osądem lub wykluczeniem.

W przypadku MŚP, gdzie zespoły są często mniejsze i bardziej ze sobą powiązane, kultywowanie takiej kultury może mieć głęboki wpływ. Pracownicy, którzy mają poczucie przynależności, są bardziej zaangażowani, zmotywowani i produktywni, co z kolei napędza innowacje i rozwój biznesu. Integracja dodatkowo wzmacnia relacje w miejscu pracy, zachęcając do współpracy i otwartej komunikacji, umożliwiając rozwój różnych perspektyw.

Aktywnie promując te wartości, MŚP mogą stworzyć środowisko, w którym każdy pracownik czuje się wysłuchany, doceniany i wspierany - kładąc podwaliny pod pozytywną kulturę pracy, która przyczynia się do długoterminowego sukcesu firmy.



Definicja i potrzeba: Tworzenie kultury przynależności i integracji w miejscu pracy

Dla firm tworzenie kultury przynależności i integracji oznacza celowe budowanie środowiska, w którym każdy pracownik czuje się szanowany, doceniany i związany z firmą, niezależnie od jego pochodzenia, roli lub tożsamości. Wiąże się to z zapewnieniem, że każdy ma równe szanse, aby wnieść swój wkład, dzielić się swoimi pomysłami i czuć się bezpiecznie będąc autentycznym sobą w pracy.

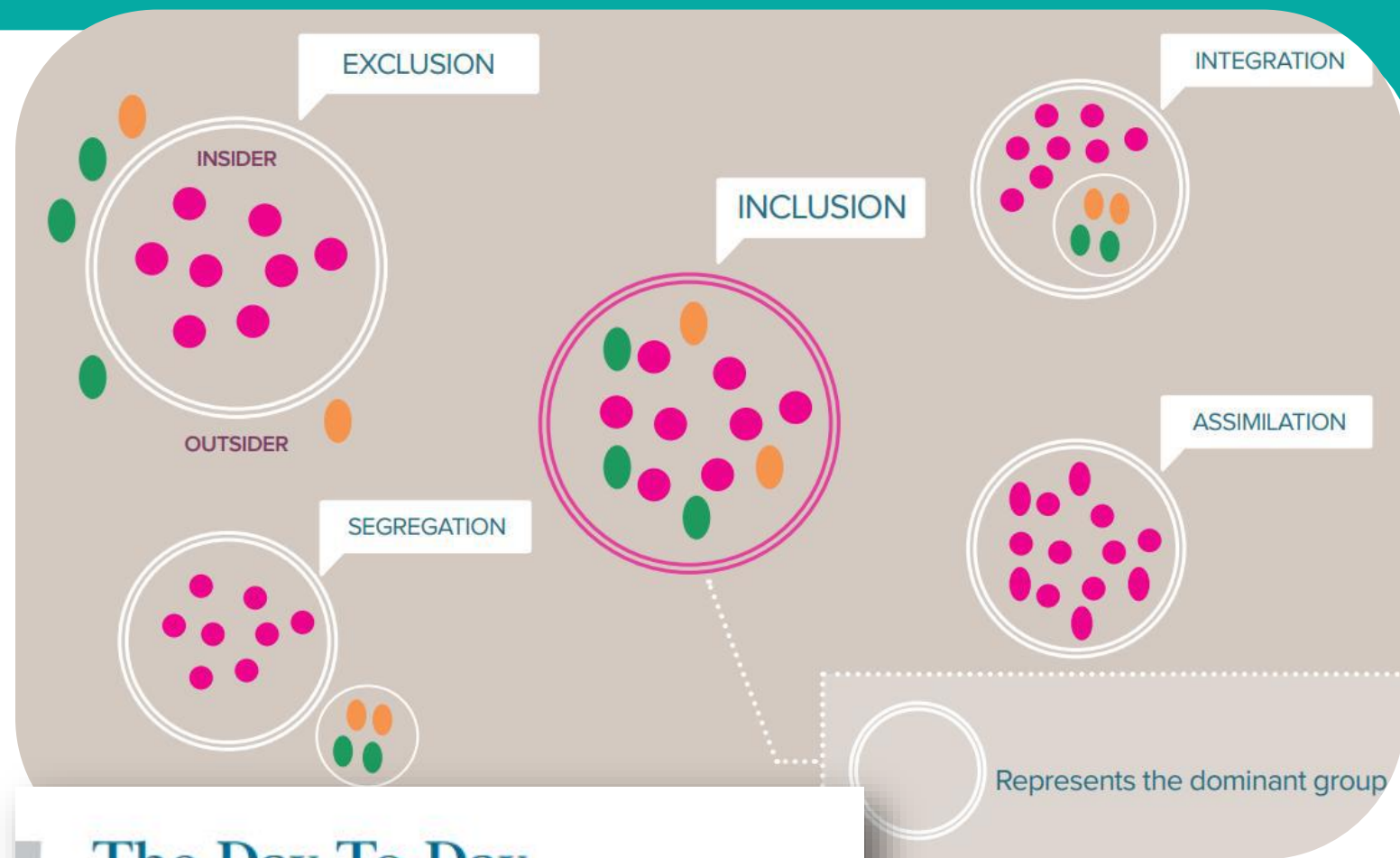
Kultura ta wykracza poza powierzchowne wysiłki na rzecz różnorodności i koncentruje się na integracji, w której różnice są akceptowane i wykorzystywane do wspierania współpracy i innowacji. Pracownicy nie są po prostu „zapraszani do stołu”, ale są upoważnieni do znaczącego uczestnictwa i czują, że ich wkład ma znaczenie.

Celem kultywowania takiej kultury jest stworzenie miejsca pracy, w którym pracownicy rozwijają się zarówno indywidualnie, jak i zbiorowo. W MŚP, gdzie osobiste interakcje i współpraca mają kluczowe znaczenie, kultura integracyjna buduje zaufanie i znacząco wzmacnia morale i lojalność pracowników. Firmy są w stanie lepiej przyciągać, zatrzymywać i rozwijać największe talenty. Ponadto takie kultury promują sprawiedliwość i równość, które są zgodne z szerszymi wartościami społecznymi i przyczyniają się do długoterminowego sukcesu i reputacji firmy.



Codzienne doświadczenia związane z integracją i wykluczeniem w miejscu pracy

- ❖ Zwroty z integracji i koszty wykluczenia
- ❖ Pracownicy tego chcą, ale pracodawcom trudno to dostrzec
- ❖ Codzienna rzeczywistość pracowników: Integracja i wykluczenie współistnieją
- ❖ Bringing Inclusion Into View: Rozwiązania dla liderów



The Day-To-Day Experiences of Workplace Inclusion and Exclusion

[Read Report](#)

Źródło Jump Solutions for Equality at Work

Różnorodność to mieszanka. Inkluzja sprawia, że ta mieszanka działa.

Andrés Tapia Globalny strateg ds. różnorodności i integracji oraz lider myśli w Korn Ferry



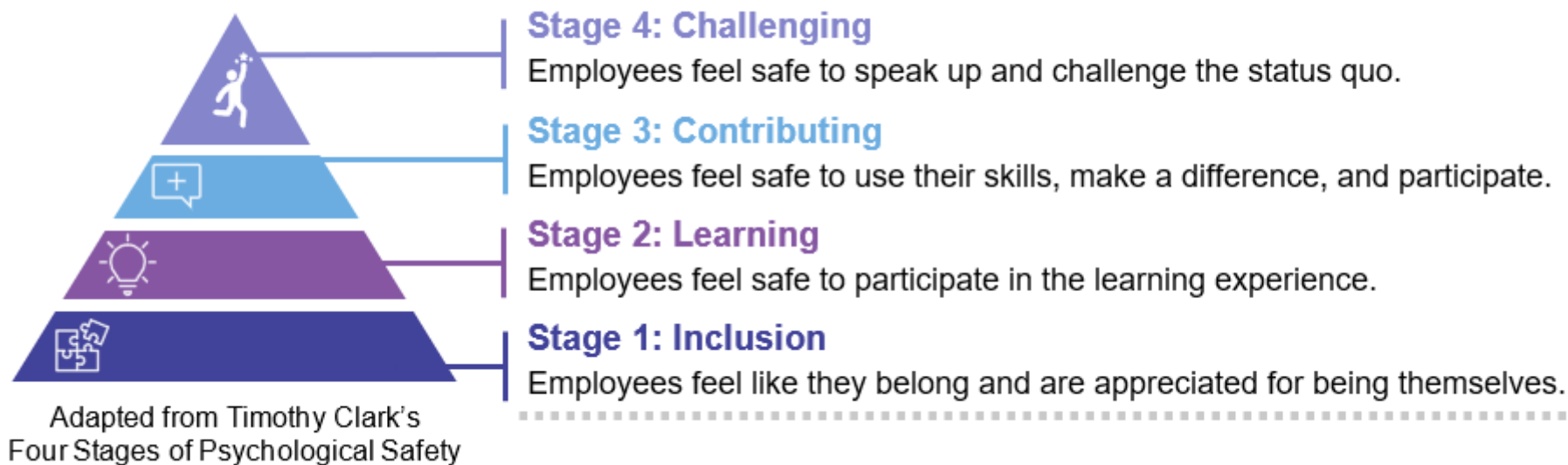
Integracja sprawia, że różnorodność się trzyma. Potrzebujemy miejsc pracy o kulturze, w której każdy czuje, że przynależy, jest włączony i że jego opinia ma znaczenie.

Badania pokazują, że jeśli pracownicy muszą dostosować swój styl lub osobowość, aby dopasować się do dominującej kultury, nie są w stanie wnieść całego siebie do miejsca pracy. 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. Znane również jako „asymilacja” lub „iluzja”, to dostosowane zachowanie ma swoją cenę.

Bezpieczeństwo psychologiczne w miejscu pracy

Bezpieczeństwo psychologiczne definiuje się jako poczucie możliwości wypowiedzania się, podejmowania ryzyka i bycia sobą bez obawy o negatywne konsekwencje.

Istnieją cztery odrębne etapy bezpieczeństwa psychologicznego: każdy z nich opiera się na poprzednim. Praktyki bezpiecznego psychologicznie przywództwa ułatwiają przechodzenie przez kolejne etapy.



Obowiązki liderów pracowników obejmują (i nie ograniczają się do):

- Uczynienie bezpieczeństwa psychologicznego wyraźnym priorytetem poprzez modelowanie bezpiecznych psychologicznie norm i zachowań.
- Wykorzystywanie dostępnych zasobów w celu zapewnienia pracownikom odpowiedniego wsparcia przy jednoczesnym zachowaniu granic ról.
- Stosowanie inkluzywnych praktyk przywódczych w celu stworzenia bezpiecznej przestrzeni dla wszystkich członków zespołu.
- Monitorowanie dynamiki zespołu i reagowanie na negatywne lub szkodliwe zachowania w odpowiednim czasie.



Zaczynij tutaj: Ułatwiaj psychologicznie bezpieczną komunikację

Budowanie bezpieczeństwa psychologicznego to wspólna odpowiedzialność, która wymaga zaangażowania działu HR, kadry kierowniczej i kierownictwa wyższego szczebla, liderów i pracowników. Działania pracowników są bezpośrednim odzwierciedleniem zachowań liderów. Liderzy muszą konsekwentnie modelować oczekiwania dotyczące bezpieczeństwa psychologicznego i wykazywać się odpowiedzialnością, aby budować poczucie odpowiedzialności na poziomie indywidualnym. Poniżej przedstawiono kilka kluczowych praktyk komunikacji przywódczej w celu budowania bezpieczeństwa psychologicznego: Ask open-ended questions and listen intently to understand feelings, values, and facts.

- ❖ Zadawanie otwartych pytań i uważne słuchanie w celu zrozumienia uczuć, wartości i faktów.
- ❖ Okazywanie wrażliwości poprzez przyznawanie się do błędów i dzielenie się osobistymi wyzwaniem i ograniczeniami.
- ❖ Proś członków zespołu o wkład w podejmowanie decyzji i wyjaśnij, w jaki sposób przyczyniły się one do podjęcia ostatecznej decyzji.
- ❖ Zachęcaj pracowników, niezależnie od zajmowanego stanowiska, do kwestionowania z szacunkiem opinii i perspektyw swoich kolegów i liderów.

Zobacz zasoby **Bezpieczeństwo psychologiczne**: Arkusz wskazówek dotyczących komunikacji dla liderów MŚP



Następny: Zadawanie pytań pracownikom w celu budowania bezpieczeństwa psychicznego

Skorzystaj z poniższych przykładowych pytań, aby zidentyfikować obecny poziom bezpieczeństwa psychologicznego zespołu i obszary wymagające poprawy:

- ☐ Czy czujesz, że Twój głos jest słyszany? Jeśli nie, co należy zmienić? Jak mogę najlepiej wspierać cię w osiągnięciu celów związanych z nauką i rozwojem?
- ☐ Czy jest coś, co mogłabym wyjaśnić lub doprecyzować?
- ☐ Czy czujesz się komfortowo przyznając się do błędów? Jeśli nie, co należy zmienić? Jakie są bariery, które powstrzymują cię od udziału w spotkaniach zespołu? Czy czujesz się komfortowo dzieląc się swoją opinią, jeśli różni się ona od opinii reszty zespołu? Jeśli nie, co należy zmienić?
- ☐ Czy masz jakieś sugestie dotyczące tego, co powinniśmy zacząć robić jako zespół?
- ☐ Czy czujesz się komfortowo zgłaszając problemy/obawy? Jeśli nie, co należy zmienić?

Zobacz zasoby dla wszystkich pytań Bezpieczeństwo psychologiczne: Arkusz wskazówek dotyczących komunikacji dla liderów MŚP?



Wsparcie i zasoby

McLEAN &
COMPANY

Psychological Safety: Communication Tip Sheet for People Leaders

Introduction: How to Use This Tip Sheet

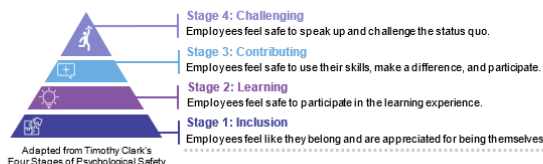
Provide this resource to people leaders to facilitate psychologically safe communication. This document provides best practices to help build psychological safety and sample questions for people leaders to leverage when communicating with employees. For additional information, refer to [Introduction to Psychological Safety for HR](#).

To use this resource, simply delete the introductory text and make changes as needed to customize information before using it within your organization.

Psychological safety framework

Psychological safety is defined as the feeling of being able to speak up, take risks, and be yourself without the fear of negative consequences.

There are four distinct stages of psychological safety; each builds on the previous one. Psychologically safe leadership practices help facilitate upward progression through the stages.



Bezpieczeństwo psychiczne: Arkusz wskazówek dotyczących komunikacji dla liderów MŚP

- ❖ Ramy bezpieczeństwa psychologicznego
- ❖ Wskazówki ułatwiające bezpieczną psychologicznie komunikację
- ❖ 12 najlepszych praktyk w komunikacji z pracownikami
- ❖ 9 zachowań, których należy unikać w komunikacji z pracownikami
- ❖ 16 pytań do pracowników w celu budowania bezpieczeństwa psychologicznego

(Źródło: Mclean & Company) (Zobacz źródło na stronie kursu)

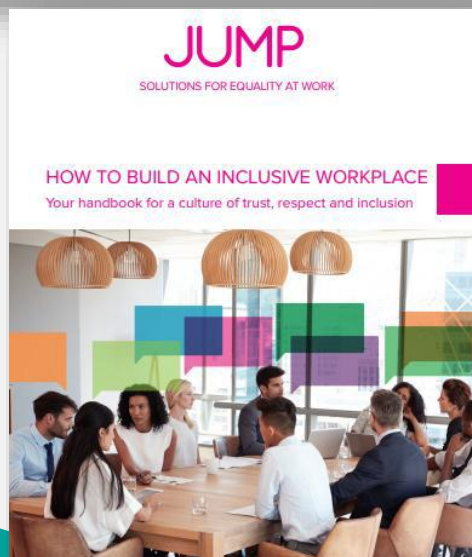
Jak stworzyć integracyjne miejsce pracy

Jak zbudować integracyjne miejsce pracy

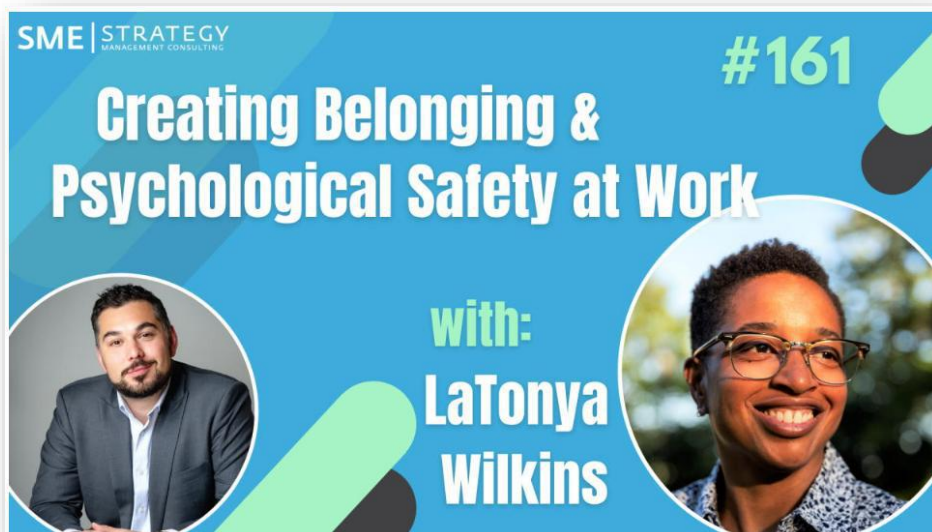
Fantastyczny podręcznik zaprojektowany, aby pomóc Ci rozpocząć podróż w kierunku budowania kultury zaufania, szacunku i integracji. Obejmuje wiele tematów, takich jak;

- ❖ Jak firmy osiągają integrację?
- ❖ Zrozumienie i zarządzanie nieświadomymi uprzedzeniami
- ❖ Kluczowe kroki w kierunku kultury integracji
- ❖ Jak ocenić, czy masz kulturę włączającą?;

(Źródło: Jump) (Zobacz zasoby na stronie kursu)



Wsparcie i zasoby



W tym podcaście La Tonya (Change Coaches) omawia, w jaki sposób pomaga liderom tworzyć kultury przynależności.

- Firmy nie doceniają przynależności - to jest to, czego naprawdę chcą pracownicy.
- Obecni liderzy zmagają się z dostosowaniem programu przywództwa swojej firmy, celów osobistych i inicjatyw DEI.
- Osiągnięcie przynależności i bezpieczeństwa psychologicznego wymaga wysiłku, ale jest tego warte.

<https://www.smestrategy.net/blog/creating-belonging-psychological-safety-at-work>

10 Psychological Safety Exercises for Building a Stronger Team.

Ćwiczenia bezpieczeństwa psychologicznego, które budują zaufanie, promują otwartą komunikację, wzmacniają więzi zespołowe i tworzą bezpieczną i wydajną dynamikę grupy. Przykłady obejmują gry przełamujące lody, ćwiczenia aktywnego słuchania, sesje refleksyjne i działania związane z rozwiązywaniem konfliktów. Ten zasób zawiera również narzędzia bezpieczeństwa psychologicznego.

<https://www.spill.chat/company-culture/10-psychological-safety-exercises-for-building-a-stronger-team>

Session Guide: Build Psychological Safety in Your Team

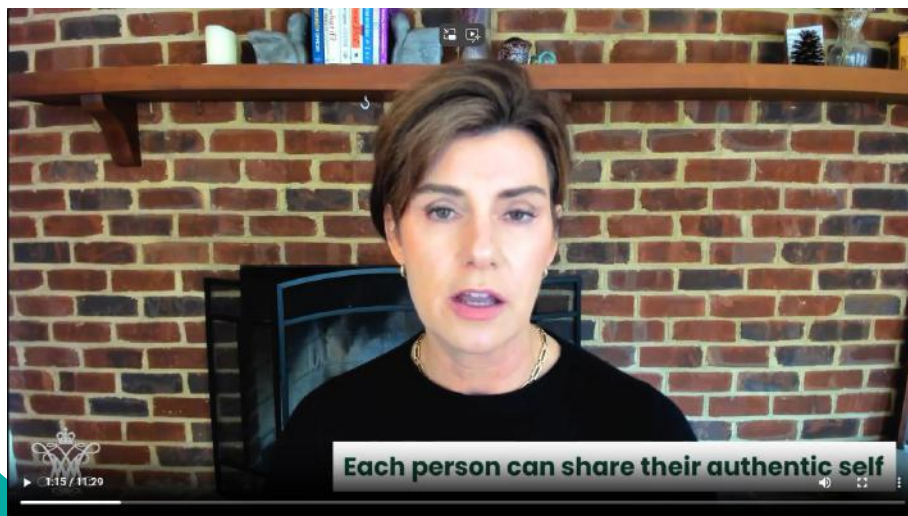
A session guide to help create a safe environment by encouraging team members to bring their authentic selves to work.

Przewodnik po sesji: Hive Learning mówi o trzech elementach składowych bezpiecznego środowiska i bezpieczeństwa psychologicznego.

1. Produktywne kadrowanie niepowodzeń
2. Spraw, by informacje zwrotne były częste, pomocne i łatwe
3. Spraw, by mówienie było tego warte

Pomaga firmom stworzyć miejsce pracy, w którym ludzie czują się komfortowo, podejmując ryzyko interpersonalne, takie jak zabieranie głosu lub przekazywanie informacji zwrotnych, o których wiedzą, że będą trudne do usłyszenia.

<https://hivelearning.com/resources/psychological-safety/session-guide-build-psychological-safety-in-your-team/>



W tym artykule wyjaśniono, jak stać się aktywnym słuchaczem, przechodząc od słyszenia do faktycznego słuchania przy użyciu różnych technik, narzędzi i metod: <https://online.mason.wm.edu/blog/active-listening-inclusive-workplace?>

Zawiera również film o przywództwie włączającym. Najważniejsze informacje obejmują to, dlaczego przywództwo i bezpieczeństwo psychologiczne są niezbędne dla pozytywnej kultury miejsca pracy. (Link do pełnego filmu [Link to Full Video](#))

Interview: Active Listening And Empathy For Better Working Relationships

Wywiad: Forbes rozmawia z Dylanem Taylorem, prezesem i dyrektorem generalnym Voyager Space Holdings o tym, jak

- ❖ Aktywnie słuchać podczas rozmów
- ❖ Umiejętności aktywnego słuchania
- ❖ Jak budować mosty z empatią
- ❖ Synergia aktywnego słuchania i empatii
- ❖ Zastosowanie tych umiejętności w miejscu pracy

<https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2023/07/28/active-listening-and-empathy-for-better-working-relationships/>

Psychological Safety in Diverse Teams. A Cornerstone for Company Success.

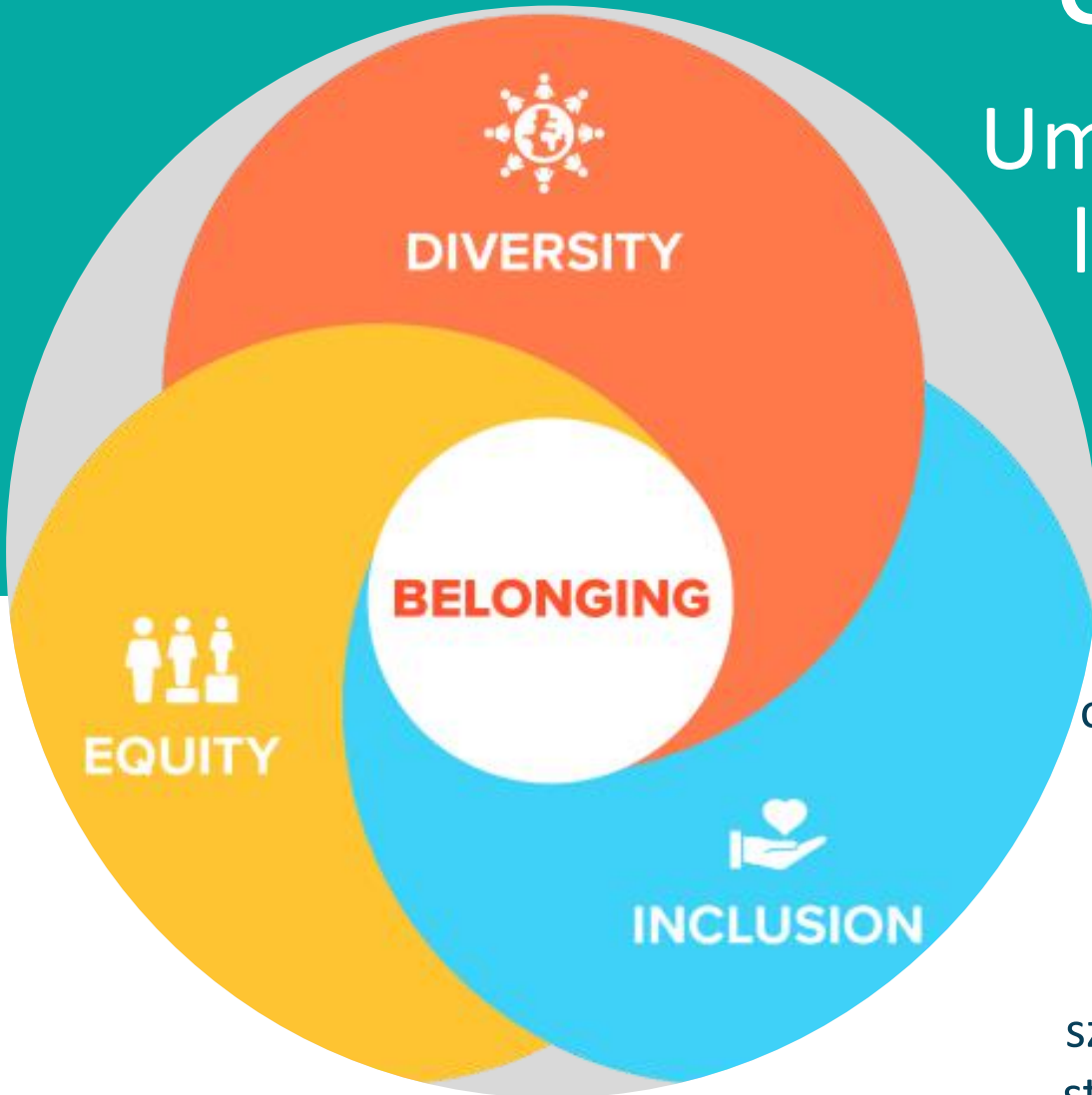
Ten zasób mówi o

- ❖ Zrozumienie bezpieczeństwa psychologicznego
- ❖ Wyzwania w zróżnicowanych zespołach
- ❖ Rola działu HR w kultywowaniu bezpieczeństwa psychologicznego
- ❖ Praktyczne strategie zapewniające bezpieczeństwo psychologiczne
- ❖ Wdrażanie zmian - kroki dla HR i przewodnik po rozwiązywaniu konfliktów
- ❖ Rola każdego w kultywowaniu bezpieczeństwa psychologicznego
- ❖ <https://www.lumohealth.care/blog/fostering-psychological-safety-in-diverse-teams?>



Główny obszar działalności 2

Umożliwienie kierownikom liniowym liderom tworzenia integracyjnych miejsc pracy



Umożliwienie kierownikom liniowym i liderom zespołów odgrywania kluczowej roli w tworzeniu integracyjnych miejsc pracy. Zapewnienie im niezbędnych narzędzi, szkoleń, zasobów i wsparcia, aby mogli wspierać swoje zespoły i osiągać wyniki firmy.

Kolejna sekcja zawiera niezbędne rozwiązania, działania i szkolenia wymagane do sprostania wyzwaniom, przed którymi stoją menedżerowie i MŚP, aby osiągnąć zdrową kulturę D&I w miejscu pracy.



Wyniki ankiety już są!

Główny obszar działalności 2

Kierownictwo liniowe i liderzy zespołów

Ta sekcja pomaga zrozumieć spostrzeżenia z odpowiedzi ankietowych związanych z umożliwieniem kierownikom liniowym i liderom tworzenia integracyjnych miejsc pracy. Zapewnia dostosowane rozwiązania, wsparcie i zasoby w celu wzmocnienia praktyk przywódczych. Identyfikuje obszary wymagające poprawy i oferuje strategie mające na celu wyposażenie menedżerów w umiejętności potrzebne do rozwijania i zwiększania inkluzywności, kierowania różnorodnymi zespołami i promowania środowiska pracy opartego na szacunku. Zamieszczone tu narzędzia i zasoby mają na celu umożliwienie liderom wprowadzania pozytywnych zmian i tworzenia kultury sprzyjającej włączeniu społecznemu.

Sekcja 2. Kierownictwo liniowe i liderzy zespołów

Pytania ankietowe

Potencjalne odpowiedzi

Potencjalne rozwiązania

4. Jak oceniasz zaangażowanie swojego przełożonego lub kierownika zespołu w tworzenie integracyjnego miejsca pracy?

❖ **Dobrze:** „Doskonałe” lub „Dobre” oceny dla zaangażowania kierownictwa oraz „Zawsze” lub „Często” dla kierowników wykazujących zachowania sprzyjające włączeniu społecznemu.

Wskazuje, że przywództwo skutecznie zarządza i kultywuje integrację.

5. Czy twój przełożony lub lider zespołu wykazuje zachowania integracyjne (np. ceni różne perspektywy)?

❖ **Źle:** „Słabe” lub »Bardzo słabe« oceny dla przywództwa i »Rzadko« lub »Nigdy« dla menedżerów.

Podkreśla kwestie związane z odpowiedzialnością przywództwa i brakiem zachowań integracyjnych.

- **Odpowiedzialność liderów:** Ustalenie kluczowych wskaźników efektywności w zakresie różnorodności i inkluzji dla kierownictwa powiązanych z ocenami wyników.
- **Szkolenia z zakresu inkluzywnego przywództwa:** Zapewnienie programów szkoleniowych w zakresie inkluzywnych praktyk zarządzania, takich jak nieświadome uprzedzenia i sprawiedliwe podejmowanie decyzji.
- **Widoczność zaangażowania:** Regularnie komunikuj zaangażowanie kierownictwa poprzez działania, takie jak organizowanie sesji odsłuchowych lub udostępnianie raportów z postępów.

Wsparcie i zasoby

- ❖ Korzystanie z platform takich jak Harvard Manage Mentor do szkolenia liderów w zakresie różnorodności.
- ❖ Współpraca z konsultantami, takimi jak Franklin Covey, w celu wdrożenia ram przywództwa włączającego.
- ❖ Rozwijaj programy mentorskie łączące różnorodnych pracowników z liderami w celu zachęcania do integracji.



Wprowadzenie: Kierownicy liniowi i liderzy zespołów są odpowiedzialni za zapewnienie integracji w swoich zespołach.

Budowanie integracyjnego miejsca pracy nie polega jedynie na osiągnięciu celów w zakresie różnorodności; chodzi o stworzenie kultury, w której każdy pracownik czuje się uznawany, szanowany i ma możliwość wnoszenia pełnego wkładu. To zobowiązanie zaczyna się od przywództwa najwyższego szczebla i poziomu wykonawczego, ale jest realizowane na co dzień przez menedżerów liniowych, którzy odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu środowiska pracy i wpływaniu na zachowanie swoich zespołów. Moduł 2 obejmuje integracyjne przywództwo najwyższego szczebla i zarządzanie wykonawcze.

Podczas gdy przywództwo najwyższego szczebla i kierownictwo wykonawcze są odpowiedzialne za wyznaczanie strategicznego kierunku i zapewnienie, że integracja jest priorytetem na poziomie firmy, menedżerowie liniowi mają kluczowe znaczenie dla przełożenia tych celów na konkretne działania w swoich zespołach. Ich zdolność do modelowania zachowań integracyjnych, doceniania różnorodnych perspektyw i promowania poczucia przynależności wśród wszystkich pracowników ma bezpośredni wpływ na dynamikę zespołu i ogólną kulturę firmy.

Sukces wysiłków na rzecz inkluzywności ostatecznie zależy od zaangażowania kierownictwa najwyższego szczebla, kierowników liniowych i liderów zespołów pracujących w tandemie, aby stworzyć miejsce pracy, w którym inkluzywność jest nie tylko wartością, ale praktykowaną normą na każdym poziomie firmy.



Potrzeba integracyjnego zarządzania liniowego i liderów zespołów

Kierownictwo wykonawcze nadaje ton inkluzywności, ale to menedżerowie liniowi są odpowiedzialni za przełożenie tych wartości na codzienne działania. Podczas gdy najwyższe kierownictwo może tworzyć polityki, strategie i inicjatywy, które priorytetowo traktują różnorodność, równość i integrację (D&I), menedżerowie liniowi i liderzy zespołów są tymi, którzy bezpośrednio wpływają na doświadczenia swoich zespołów. Ich działania i postawy odgrywają znaczącą rolę w kształtowaniu tego, jak inkluzywne będzie codzienne doświadczenie zawodowe danej osoby.

Na przykład, kierownicy liniowi i liderzy zespołów są odpowiedzialni za wspieranie środowiska pracy, w którym różnorodne perspektywy są nie tylko mile widziane, ale aktywnie wspierane, a każdy pracownik czuje się doceniany za swój wyjątkowy wkład.

Co więcej, kierownicy liniowi i liderzy zespołów są odpowiedzialni za identyfikowanie i usuwanie wszelkich barier lub uprzedzeń, które mogą istnieć w ich zespołach, zapewniając wszystkim pracownikom równe szanse rozwoju i awansu. Jakość ich relacji z pracownikami, ich zdolność do słuchania i działania w oparciu o informacje zwrotne oraz ich wysiłki na rzecz stworzenia bezpiecznej przestrzeni dla różnorodnych pomysłów są tym, co ostatecznie decyduje o sukcesie inicjatyw integracyjnych na poziomie oddolnym.



Pracownicy muszą wspierać integrację, aby wspierać zarządzanie

Pracownicy z kolei odgrywają istotną rolę we wspieraniu i wzmacnianiu tych wysiłków. Kiedy pracownicy widzą, że ich menedżerowie są zaangażowani w tworzenie środowiska sprzyjającego integracji, istnieje większe prawdopodobieństwo, że poczują się zmotywowani i pewni siebie, wnosząc swoje pomysły i perspektywy. To połączone wysiłki kierownictwa wykonawczego, kierowników liniowych, liderów zespołów i pracowników prowadzą do prawdziwie integracyjnej kultury.

Kierownictwo musi upewnić się, że menedżerowie liniowi i liderzy zespołów są wyposażeni w wiedzę, narzędzia i wsparcie potrzebne do prowadzenia inkluzywnego, podczas gdy menedżerowie liniowi muszą aktywnie angażować się w swoje zespoły, słuchać informacji zwrotnych i wdrażać zmiany, które promują integracyjne i sprawiedliwe środowisko.

Pracownicy powinni być również zachęceni do udziału w inicjatywach integracyjnych, przekazywania konstruktywnych informacji zwrotnych i opowiadania się za miejscem pracy, w którym wszystkie głosy są słyszane i szanowane. Gdy wszystkie szczeble firmy zrozumieją swoją rolę i wezmą odpowiedzialność za przyjęcie inkluzywności, stanie się ona głęboko zakorzeniona w kulturze miejsca pracy.



72% pracodawców zgadza się lub zdecydowanie zgadza się z tym, że menedżerowie szybko, poważnie i dyskretnie zajmują się wszelkimi kwestiami związanymi z dyskryminacją, mobbingiem lub molestowaniem.

81% pracodawców twierdzi, że jeśli chodzi o zgłaszane przypadki dyskryminacji, 31% wskazało na rasę/pochodzenie etniczne, 28% na płeć, a 20% na niepełnosprawność.

Turnbull i in. podkreślają szeroki zakres zachowań i przekonań potrzebnych do zarządzania włączającego. Te kompetencje menedżerów obejmują wrażliwość na kwestie różnorodności, uczciwość w odniesieniu do różnic, pozytywne interakcje z różnicami, docenianie różnic, promowanie integracji zespołu i włączanie integracji do sposobów pracy.



Menedżerowie muszą kształtować kulturę integracji poprzez codzienne działania

Relacje między kierownikami liniowymi a pracownikami odgrywają kluczową rolę w budowaniu integracji. Kierownicy liniowi nie tylko wdrażają politykę różnorodności i integracji (D&I) poprzez swoje praktyki zarządzania ludźmi, ale także ich traktowanie pracowników i aktywne włączanie ich w proces decyzyjny znacząco wpływają na codzienne środowisko zespołu i ogólną integrację.

Menedżerowie i kierownicy liniowi nadają ton inkluzji poprzez autentyczne modelowanie inkluzywnych zachowań. Ich zaangażowanie jest niezbędne do stworzenia integracyjnego miejsca pracy. Traktując pracowników uczciwie i z szacunkiem, aktywnie angażując wszystkich członków zespołu w procesy decyzyjne i zachęcając do wnoszenia wkładu przez wszystkich - zwłaszcza tych o niższym statusie - bezpośrednio kształtują dynamikę zespołu i umożliwiają integrację.

W jaki sposób?

- ❖ **Modelowanie zachowanie włączających:** Muszą konsekwentnie i codziennie, bez żadnych wyjątków, wzorować się na inkluzywnych zachowaniach w swojej pracy i wymagać tego od innych. Muszą ćwiczyć empatyczne słuchanie, zatwierdzać różne punkty widzenia, dawać każdemu głos, traktować wszystkich sprawiedliwie i otwarcie zajmować się uprzedzeniami, uczestniczyć w szkoleniach dotyczących różnorodności i promować współpracę.
- ❖ **Promote Open Communication:** Promowanie otwartej komunikacji: Zapewnij bezpieczną przestrzeń i prowadź regularne otwarte rozmowy na temat integracji, kultury zespołu i obszarów wymagających poprawy. Zachęcaj do przekazywania informacji zwrotnych, zapewniając członkom zespołu anonimowe kanały do dzielenia się pomysłami lub zgłaszania problemów.
- ❖ **Informowanie kierownictwa:** Muszą informować kierownictwo o niezbędnych podejściach, aby umożliwić firmom priorytetowe traktowanie kultury integracji. Regularnie weryfikuj polityki i praktyki, aby udoskonalać i zwiększać inkluzywność.



Przejdźcie zespołów od jednorodności do integracji

Menedżerowie muszą przejść od homogenicznej tożsamości zespołu do kultywowania tożsamości integracyjnej. Ważne jest, aby znaleźć równowagę między budowaniem silnej tożsamości zespołu, która zapewni, że poszczególni członkowie zespołu poczuć się docenieni za swoje unikalne umiejętności i zdolności. Tworzenie tożsamości zespołu nie polega na „identyczności” lub tworzeniu jednorodnego zespołu - chodzi raczej o stworzenie takiego, w którym różne punkty widzenia są cenione i szanowane. Żaden zespół nie jest naprawdę jednorodny - każdy jest w jakiś sposób „inny”. Przyjęcie podejścia intersekcyjnego, które uznaje i wspiera pracowników jako jednostki, jest pierwszym krokiem do większej integracji. Kultywowanie zespołów integracyjnych wymaga celowych wysiłków i strategicznego przywództwa, wykraczającego poza jednolity lub jednorodny sposób myślenia do takiego, który obejmuje zróżnicowany zespół i integracyjne środowisko pracy.

W jaki sposób?

- ❖ **Doceniaj różnorodność i świętuj inkluzywność:** Uznaj wyjątkowe wysiłki i sukcesy członków zespołu. Uznaj, że każdy członek zespołu wnosi unikalne umiejętności, doświadczenia i perspektywy. Aktywne poszukiwanie zróżnicowanych członków zespołu pod względem płci, pochodzenia etnicznego, wieku, umiejętności i doświadczeń. Poszukuje zróżnicowanego zespołu (pod względem wieku, płci, pochodzenia etnicznego i doświadczenia)
- ❖ **Zapewnij bezpieczeństwo psychiczne:** Tworzenie bezpiecznych przestrzeni, w których członkowie zespołu czują się bezpiecznie, dzieląc się swoimi pomysłami, wyrażając obawy i będąc autentycznymi bez obawy przed osądem lub odwetem.
- ❖ **Budowanie silnej, elastycznej tożsamości zespołu:** Stwórz jednoczącą wizję i spójność zespołu, unikając dążenia do jednorodności. Tam, gdzie zespoły z ufnością dzielą się celami i pomysłami, doceniają wzajemny wkład i różne perspektywy.



How?

- ❖ **Educate & Accommodate Diverse Teams:** Provide training, mentorships, professional development, and accommodations tailored to individual needs.
- ❖ **Measure Inclusivity:** Use metrics to track progress in creating a more inclusive team.

75% of companies
aren't addressing disability
diversity (EY 2024)



Przejsście zespołów od jednorodności do integracji

Menedżerowie muszą przejść od homogenicznej tożsamości zespołu do kultywowania tożsamości integracyjnej. Ważne jest, aby znaleźć równowagę między budowaniem silnej tożsamości zespołu, która zapewni, że poszczególni członkowie zespołu poczują się docenieni za swoje unikalne umiejętności i zdolności. Tworzenie tożsamości zespołu nie polega na „identyczności” lub tworzeniu jednorodnego zespołu - chodzi raczej o stworzenie takiego, w którym różne punkty widzenia są cenione i szanowane. Żaden zespół nie jest naprawdę jednorodny - każdy jest w jakiś sposób „inny”. Przyjęcie podejścia intersekcyjnego, które uznaje i wspiera pracowników jako jednostki, jest pierwszym krokiem do większej integracji. Kultywowanie zespołów integracyjnych wymaga celowych wysiłków i strategicznego przywództwa, wykraczającego poza jednolity lub jednorodny sposób myślenia do takiego, który obejmuje zróżnicowany zespół i integracyjne środowisko pracy.

W jaki sposób?

- ❖ **Doceniamy różnorodność i uznajemy wyjątkowość:** Uznaj, że każdy członek zespołu wnosi unikalne umiejętności, doświadczenia i perspektywy. Aktywne poszukiwanie zróżnicowanych członków zespołu pod względem płci, pochodzenia etnicznego, wieku, umiejętności i doświadczenia. Poszukuje zróżnicowanego zespołu (pod względem wieku, płci, pochodzenia etnicznego i doświadczenia) Doceniamy różnorodność i uznajemy wyjątkowość:
- ❖ **Zapewnienie bezpieczeństwa psychicznego:** Twórz bezpieczne przestrzenie, w których członkowie zespołu czują się bezpiecznie, dzieląc się swoimi pomysłami, wyrażając obawy i będąc autentycznymi bez obawy przed osądem lub odwetem.
- ❖ **Budowanie siły i elastyczności tożsamości zespołu:** Stwórz jednoczącą wizję i spójność zespołu, unikając dążenia do jednorodności. Tam, gdzie zespoły z ufnością dzielą się celami i pomysłami, doceniają wzajemny wkład i różne perspektywy.



Wspieranie unikalnych potrzeb zróżnicowanych zespołów

Zróżnicowane zespoły mają szereg unikalnych umiejętności, doświadczeń i perspektyw, które należy wspierać. Wspieranie ich unikalnych potrzeb to nie tylko imperatyw moralny; to strategiczna przewaga, która napędza innowacyjność, kreatywność i odporność. Aby menedżerowie mogli jak najlepiej wykorzystać zróżnicowane zespoły do rozwiązywania problemów z różnych perspektyw, generowania świeżych pomysłów i opracowywania rozwiązań, które zaspokoją potrzeby szerszego grona odbiorców, muszą aktywnie wspierać integrację. Menedżerowie muszą rozpoznawać i zaspokajać wyjątkowe potrzeby członków swoich zespołów, aby każdy czuł się doceniany, szanowany i miał możliwość wnoszenia swojego wkładu.

W jaki sposób?

- ❖ **Pielęgnowanie środowiska i kultury sprzyjającej włączeniu społecznemu:** Stwórz integracyjne, wspierające środowisko, w którym różnorodność jest mile widziana, istnieje zaufanie i otwarta komunikacja, wszyscy czują się docenieni, a ich wkład jest doceniany niezależnie od różnic. Dostosuj zasoby i zasady, aby zaspokoić różnorodne potrzeby w zespole. Menedżerowie muszą wiedzieć, kiedy angażować się w praktyki integracyjne i wiedzieć, jakie podejście jest optymalne.
- ❖ **Zajmowanie się zachowaniami wykluczającymi:** Menedżerowie muszą być wykwalifikowani w rozpoznawaniu i radzeniu sobie zarówno ze świadomymi, jak i nieświadomymi uprzedzeniami, które mogą wpływać na interakcje i decyzje w miejscu pracy. Odgrywają oni kluczową rolę w tworzeniu środowiska, w którym wszyscy pracownicy są traktowani z godnością, sprawiedliwością i szacunkiem. Obejmuje to reagowanie na zachowania wykluczające lub dyskryminujące, gdy tylko się pojawią. Menedżerowie powinni aktywnie kwestionować istniejące praktyki wykluczające, podejmując kroki w celu ich naprawienia, jednocześnie edukując pracowników na temat znaczenia integracji i równości.



W jaki sposób?

- ❖ **Wspiera innowacyjność i kreatywność:** Aby zróżnicowane perspektywy były lepiej przygotowane do kreatywnego myślenia i rozwiązywania złożonych wyzwań.
- ❖ **Zapewnienie, że głosy są słyszane, a potrzeby wspierane:** Menedżerowie powinni zapewnić każdemu członkowi zespołu platformę do wyrażania opinii i obaw, zarówno poprzez nieformalne dyskusje, jak i formalne kanały. Poprawia to retencję, ponieważ pracownicy czują się bardziej skłonni do pozostania, zadowoleni i zmotywowani.
- ❖ **Analiza procesu zatrudniania, awansów i przydziału zadań:** Aby upewnić się, że są one sprawiedliwe i inkluzywne.
- ❖ **Elastyczność:** Zapewnij elastyczne godziny i schematy pracy w porównaniu do tradycyjnego pełnego etatu, oferuj różne modele lokalizacji, aby umożliwić lepszą integrację pracowników z różnych środowisk i okoliczności.



Wyzwania dla menedżerów	Wyzwania firmy
28% menedżerowie twierdzą, że nie mają czasu i zasobów potrzebnych do wykazania się konkretnym zaangażowaniem w badania i rozwój	W jaki sposób można zaprojektować role kierowników liniowych, aby zrównoważyć wymagania operacyjne z naciskiem na dobre zarządzanie ludźmi, w tym integrację i różnorodność?
Only 29% menedżerów ma I&D jako część swoich celów wynikowych i nie rozumie, w jaki sposób poprawia to wyniki firmy lub ich karierę.	W jaki sposób kierownicy liniowi mogą zrozumieć zarówno korzyści biznesowe, jak i korzyści dla pracowników wynikające z posiadania sprawiedliwego i integracyjnego miejsca pracy, w tym równości szans?
47% menedżerów twierdzi, że kwestie integracji i różnorodności schodzą na dalszy plan wobec imperatywów operacyjnych	W jaki sposób można oceniać wyniki kierowników liniowych pod kątem umiejętności zarządzania ludźmi i modelowania sprawiedliwych, wspierających i integracyjnych zachowań?
58% menedżerów twierdzi, że nie są pewni, czy posiadają odpowiednie umiejętności, aby być inkluzywnymi i różnorodnymi	W jaki sposób szkolisz i wspierasz menedżerów z umiejętnościami zarządzania D&I, aby zarządzali swoim zespołem w sposób sprawiedliwy, współczujący i włączający, dając im pewność, elastyczność i zaufanie, aby mogli reagować na indywidualne potrzeby i okoliczności?
45% menedżerów twierdzi, że nie wie, co obejmuje szkolenie z zakresu badań i rozwoju	Jakie szkolenia i możliwości rozwoju związane z I&D przyniosłyby największe korzyści zespołowi kierowniczemu w Twojej firmie?

1. Niejasna rola i nieefektywne zasoby

Wyzwanie biznesowe

28% menedżerowie twierdzą, że nie mają czasu i zasobów potrzebnych do wykazania się konkretnym zaangażowaniem w badania i rozwój

W jaki sposób menedżerowie liniowi mogą lepiej zrozumieć swoje role w zakresie D&I i jak zaprojektować swoją rolę, aby była zrównoważona z wymaganiami operacyjnymi i koncentrowała się na dobrym zarządzaniu ludźmi, które koncentruje się na D&I?

Strategiczne rozwiązania i działania

Zaprojektowanie ról kierowników liniowych i zapewnienie im zasobów potrzebnych do zrównoważenia zarządzania operacyjnego i zarządzania ludźmi w zakresie badań i innowacji

✓ Wyjaśnienie oczekiwań w zakresie D&I i ustalenie priorytetów zadań

- ❑ **Działanie:** Zdefiniowanie jasnych ról i obowiązków, które oddzielają zadania operacyjne od obowiązków związanych z zarządzaniem ludźmi. W pierwszej kolejności należy przerehabilitować opisy stanowisk kierowników liniowych, uwzględnić konkretne zadania, takie jak rozwój zespołu, mentoring oraz promowanie kultury pracy opartej na szacunku i integracji. Uczynienie I&D i rozwoju pracowników kluczowymi wskaźnikami w ocenach wyników. Zachęcaj do odpowiedzialności poprzez śledzenie postępów KPI i w razie potrzeby udzielaj konstruktywnych informacji zwrotnych i wsparcia.

Przykład: KPI zwiększa reprezentację niedostatecznie reprezentowanych grup w awansach i na stanowiskach kierowniczych o 15%.



Niejasna rola i nieefektywne zasoby: Strategiczne rozwiązania i działania

✓ **Upewnienie się, że zarządzanie personelem D&I nie jest traktowane jako opcjonalny dodatek, ale jako podstawowy obowiązek.**

❑ **Działanie:** Wyposażenie menedżerów w odpowiednie wskaźniki i narzędzia, które pozwolą im zintegrować integrację i różnorodność z codziennymi praktykami zarządzania.

Przykład: Ankiety oceniające poczucie przynależności, integracji i sprawiedliwości w miejscu pracy. Zawierają konkretne pytania dotyczące bezpieczeństwa psychicznego i inkluzywności przywództwa.

Przykład: Arkusze Google / Szablony Excel to proste narzędzia do śledzenia danych demograficznych zespołu, zaangażowania osób marginalizowanych i postępów.

❑ **Działanie:** Ustanowienie mierzalnych celów w zakresie integracji i różnorodności dla każdego zespołu i zakomunikowanie tych celów jako wspólnej odpowiedzialności.

Przykład: Ustalenie celów w zakresie tworzenia bezpiecznych przestrzeni do dialogu i monitorowanie poziomu zaangażowania i sukcesu.

Przykład: Zapewnienie pracownikom szkolenia na temat nieświadomych uprzedzeń i śledzenie frekwencji, zrozumienia i wdrożenia.



Unclear Role & Inefficient Resources: Strategic Solutions & Actions

✓ **Upewnienie się, że zarządzanie personelem D&I nie jest traktowane jako opcjonalny dodatek, ale jako podstawowy obowiązek.**

❑ **Działanie:** Oceniaj menedżerów pod kątem ich zdolności do tworzenia równych szans, wspierania różnorodnych członków zespołu i radzenia sobie z wyzwaniami związanymi z integracją.

Przykład: Przeprowadzenie samooceny menedżera: Poproś menedżerów o refleksję na temat ich praktyk, w tym napotkanych wyzwań i strategii zastosowanych w celu ich rozwiązania.

Przykład: Ocena scenariusza: Oceń, w jaki sposób menedżerowie reagują na hipotetyczne lub przeszłe scenariusze dotyczące wyzwań związanych z równością i integracją.

Przykład: Ukończenie szkolenia: Śledzenie udziału menedżerów w programach szkoleniowych z zakresu równości i integracji oraz sposobu, w jaki stosują zdobytą wiedzę w swoich zespołach.

❑ **Działanie:** Regularne śledzenie postępów, zbieranie informacji zwrotnych od pracowników i przeprowadzanie audytów w celu oceny, jak menedżerowie radzą sobie z promowaniem kultury integracji.

❑ **Działanie:** Zachęcaj kierowników liniowych do częstych spotkań indywidualnych i zespołowych, aby zrozumieć indywidualne potrzeby i zająć się barierami utrudniającymi integrację. Zachęć ich do korzystania z tych spotkań w celu zidentyfikowania możliwości poprawy równości i integracji w miejscu pracy.



Niejasna rola i nieefektywne zasoby: Strategiczne rozwiązania i działania

✓ Włączenie inkluzji do codziennych operacji

- ❑ **Działanie: Zintegruj integrację z procesami biznesowymi:** Zamiast traktować włączanie jako "dodatkowe" zadanie, wpleć je w istniejące działania, takie jak spotkania zespołu, planowanie projektów i przeglądy wyników.
- ❑ **Działanie: Działanie:** Uczyń inkluzywne przywództwo i zachowania częścią celów wydajności KPI, tak aby inkluzywność stała się priorytetem, a nie dodatkowym obciążeniem. Zapewnienie praktycznych narzędzi i zasobów.

✓ Zapewnienie praktycznych narzędzi i zasobów

- ❑ **Działanie:** Zapewnienie przystępnych przewodników i szablonów jako narzędzi szybkiego odniesienia, takich jak listy kontrolne dotyczące podejmowania decyzji włączających, spotkań włączających i eliminowania uprzedzeń w rekrutacji lub awansach.

Przykład: "Lista kontrolna dotycząca spotkań integracyjnych", aby zapewnić, że wszystkie głosy zostaną wysłuchane.

Przykład: Ramy kompetencji: Opracowanie ram kompetencji D&I i dziennika, który obejmuje konkretne zachowania, takie jak aktywne słuchanie, empatia, sprawiedliwe podejmowanie decyzji i rozwiązywanie konfliktów.

- ❑ **Działanie:** Automatyzacja tam, gdzie to możliwe, poprzez integrację narzędzi automatyzacji. Korzystaj z platform cyfrowych, aby usprawnić rutynowe zadania administracyjne, zwalniając czas na zarządzanie ludźmi.

Przykład: Narzędzia takie jak Slack, Monday.com lub PeopleHR mogą uprościć przepływy pracy.

Niejasna rola i nieefektywne zasoby: Strategiczne rozwiązania i działania

✓ Zmniejszenie obciążenia pracą

- ☐ **Działanie: Delegowanie zadań administracyjnych:** Zapewnienie menedżerom wsparcia administracyjnego lub delegowanie niekrytycznych zadań innym członkom zespołu. Zapewnienie dostępu do narzędzi współpracy w celu zmniejszenia obciążeń administracyjnych.
- ☐ **Działanie: Przedkładaj integrację nad perfekcją:** Zachęcaj menedżerów do skupienia się na stopniowych postępach w zakresie integracji, zamiast dążyć do perfekcji we wszystkich obszarach.
- ☐ **Działanie: Usprawnienie procesów operacyjnych:** Zautomatyzuj rutynowe zadania tam, gdzie to możliwe i deleguj niekrytyczne obowiązki, aby zwolnić czas na zarządzanie ludźmi.

✓ Tworzenie sieci wsparcia dla menedżerów

- ☐ **Działanie: Grupy wsparcia:** Stwórz fora lub sieci rówieśnicze dla menedżerów, aby mogli dzielić się wyzwaniami, pomysłami i rozwiązaniami związanymi z integracją.
- ☐ **Działanie: Coaching indywidualny:** Oferuj spersonalizowane wsparcie poprzez sesje coachingowe, które dotyczą ich unikalnych wyzwań.

Przykład: Comiesięczne spotkania kontrolne z działem HR lub dedykowanym pracownikiem ds. integracji.



Niejasna rola i nieefektywne zasoby: Strategiczne rozwiązania i działania

✓ Promowanie kultury wsparcia, informacji zwrotnych i współpracy

- ❑ **Działanie:** Budowanie kultury firmy, która ceni współpracę i otwartą komunikację. Oceniaj, komunikuj się i wspieraj menedżerów w tworzeniu równych szans, wspieraniu różnorodnych członków zespołu i radzeniu sobie z wyzwaniami związanymi z integracją.

Przykład: Zaoferuj działowi kadr i menedżerom zestawy narzędzi, szablony, szkolenia i dostęp do konsultantów lub specjalistów w zakresie badań i rozwoju, aby pomóc we wdrażaniu praktyk integracyjnych.

- ❑ **Działanie:** Wdrożenie systemów umożliwiających pracownikom przekazywanie informacji zwrotnych na temat kierowników liniowych, w szczególności w zakresie integracji i wsparcia. Wykorzystaj te informacje zwrotne, aby pomóc menedżerom udoskonalić ich podejście i wyeliminować luki.

Przykłady: Rozwijaj zasoby, aby pomóc menedżerom w zarządzaniu personelem D&I, takim jak przeprowadzanie inkluzywnych ocen wyników, rozwiązywanie problemów zmarginalizowanych pracowników lub promowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.

- ❑ **Działanie: Usprawnienie procesów operacyjnych:** Zautomatyzuj rutynowe zadania tam, gdzie to możliwe i deleguj niekrytyczne obowiązki, aby zwolnić czas na zarządzanie ludźmi.
- ❑ **Działanie:** Stworzenie dedykowanego zespołu ds. integracji i różnorodności lub grupy zasobów w celu wsparcia kierowników liniowych.



Niejasna rola i nieefektywne zasoby: Strategiczne rozwiązania i działania

✓ Dostosowanie celów menedżera i zespołu do wartości firmy

- ☐ **Działanie:** Grupy wsparcia rówieśniczego: Utworzenie forów lub sieci rówieśniczych dla menedżerów w celu dzielenia się wyzwaniami, pomysłami i rozwiązaniami związanymi z integracją.
- ☐ **Działanie:** Coaching indywidualny: Oferuj spersonalizowane wsparcie poprzez sesje coachingowe, które odpowiadają na ich unikalne wyzwania.

Przykład: Zapewnienie comiesięcznych spotkań kontrolnych z działem HR lub dedykowanym pracownikiem ds. integracji.

- ☐ **Działanie: Normalizacja proszenia o pomoc:** Zachęcaj menedżerów do zwracania się o pomoc w delikatnych sytuacjach, podkreślając, że jest to ich mocna, a nie słaba strona.
- ☐ **Działanie: Wspieraj budowanie zaufania:** Zachęcaj menedżerów do budowania zaufania poprzez przejrzystość, spójność i wsparcie w komunikacji i działaniach.
- ☐ **Działanie: Upoważnianie do podejmowania decyzji:** Przeszkolenie menedżerów w zakresie korzystania z ich swobody w dostosowywaniu obciążenia pracą, harmonogramów lub procesów do indywidualnych potrzeb.



Niejasna rola i nieefektywne zasoby: Strategiczne rozwiązania i działania

Zapewnienie wsparcia w zakresie zdrowia psychicznego i dobrego samopoczucia

- ☐ **Działanie:** Zasoby w zakresie zdrowia psychicznego: Upewnij się, że menedżerowie mają dostęp do poradnictwa lub programów pomocy pracownikom w radzeniu sobie ze stresem. Stwórz bezpieczne przestrzenie, w których menedżerowie mogą omawiać wyzwania, zadawać pytania i dzielić się doświadczeniami ze swoimi przełożonymi i współpracownikami bez obawy przed osądem.
- ☐ **Działanie: Elastyczne harmonogramy:** Zaoferuj menedżerom elastyczność, taką jak opcje pracy zdalnej lub regulowane godziny pracy, aby zmniejszyć ich obciążenie pracą.

Rozpoznawanie i nagradzanie zachowań integracyjnych

- ☐ **Działanie: Pozytywne wzmocnienie:** Uznaj i nagradzaj menedżerów, którzy wykazują się zachowaniami integracyjnymi, poprzez programy uznaniowe lub nagrody. Świętuj również sukcesy operacyjne i zespołowe w osiąganiu integracyjnego środowiska zespołowego.

Przykład: Uznawaj i nagradzaj kierowników liniowych, którzy wyróżniają się w tworzeniu środowisk sprzyjających włączeniu społecznemu, prezentując ich jako wzór do naśladowania w biuletynach firmowych lub na I&D Recognition Walls.

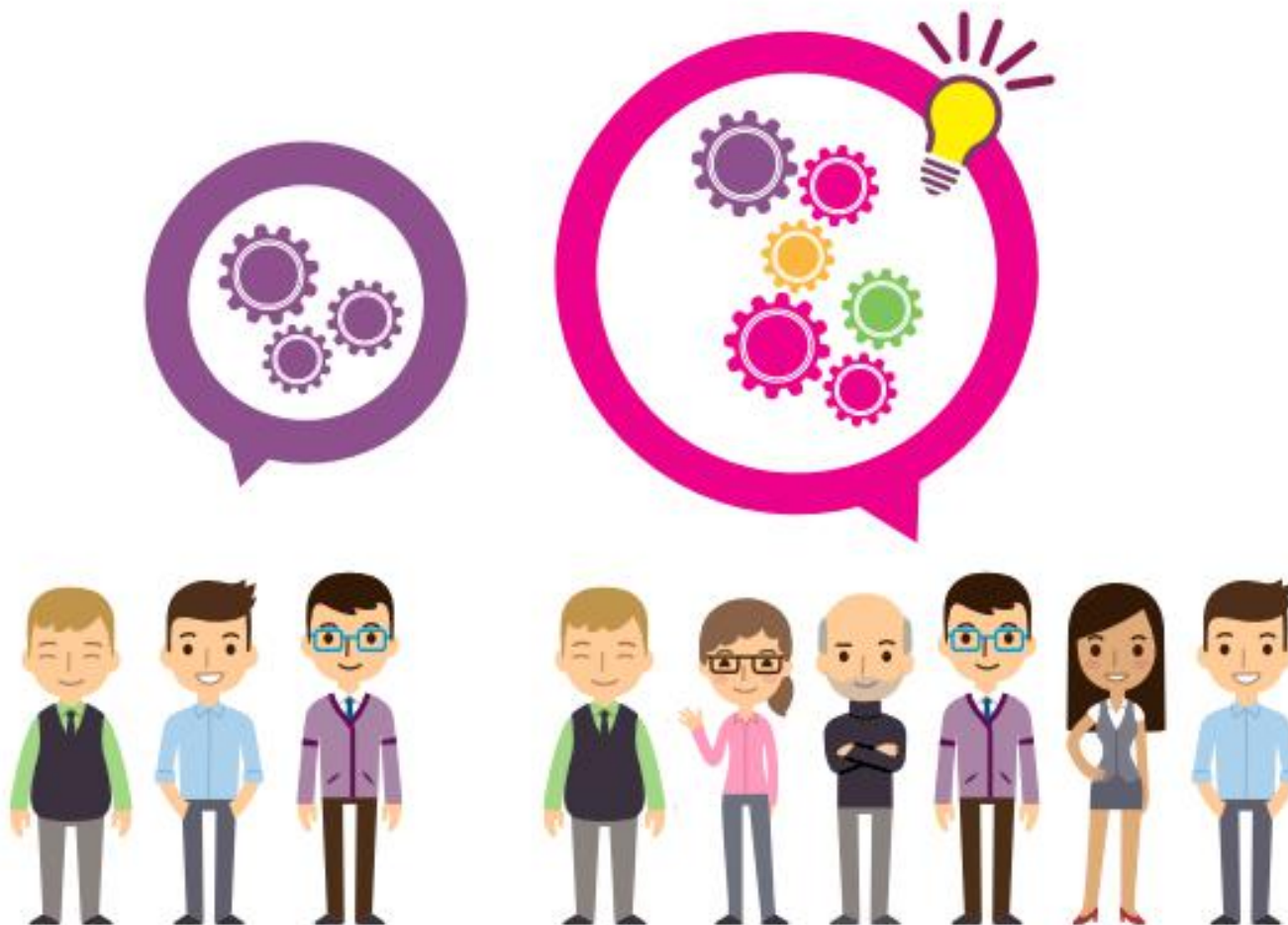
Przykład: Zachęty do rozwoju kariery: Powiązanie inkluzywnego przywództwa z awansami lub możliwościami rozwoju kariery..



Grupy integracyjne uzyskują najwyższe wyniki

Grupy, w których jest więcej kobiet, uzyskują najwyższe wyniki, ponieważ są one lepsze w opiece i dzieleniu się niż mężczyźni. Swoją obecnością zmieniają sposób interakcji między ludźmi

*Émile Servan-Schreiber,
Supercollectif*



2. Brak umiejętności i szkoleń w zakresie badań i rozwoju

Wyzwania biznesowe

58% menedżerów twierdzi, że nie są pewni, czy posiadają odpowiednie umiejętności, aby być inkluzywnymi i różnorodnymi

45% menedżerów twierdzi, że nie wie, co obejmuje szkolenie z zakresu inkluzywności i różnorodności

- W jaki sposób szkolisz i wspierasz menedżerów z umiejętnościami zarządzania I&I, aby zarządzali swoim zespołem w sposób sprawiedliwy, współczujący i włączający, dając im pewność siebie, elastyczność i zaufanie, aby mogli reagować na indywidualne potrzeby i okoliczności?
- Jakie szkolenia i możliwości rozwoju związane z I&D przyniosłyby największe korzyści zespołowi kierowniczemu w Twojej firmie?

Strategiczne rozwiązania i działania

✓ **Zapewnienie obowiązkowego szkolenia dla liderów D&I**

❑ **Działanie:** Zapewnienie obowiązkowych programów szkoleniowych dla menedżerów w zakresie przywództwa włączającego, świadomości kulturowej, aktywnego słuchania, nieświadomych uprzedzeń, rozwiązywania konfliktów, inteligencji emocjonalnej i przeciwdziałania dyskryminacji.

Przykład: Szkolenie z przywództwa włączającego nauczy menedżerów, jak rozpoznawać i reagować na różne potrzeby członków zespołu, w tym elastyczność w zakresie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, wsparcie zdrowia psychicznego i dostępność.

Brak umiejętności i szkoleń w zakresie badań i rozwoju: Strategiczne rozwiązania i działania

- ✓ **Oferuj ukierunkowane i elastyczne szkolenia przy użyciu różnych metod**
- ❑ **Działanie: Moduły mikrolearningowe:** Zapewnij krótkie, ukierunkowane sesje szkoleniowe (10-15 minut), które pasują do napiętych harmonogramów. **Przykład:** Krótki e-learning na temat rozpoznawania nieświadomych uprzedzeń lub efektywnego słuchania.
- ❑ **Działanie: Ćwiczenia z odgrywaniem ról:** Symulowanie trudnych sytuacji w celu budowania pewności siebie w radzeniu sobie ze złożonymi scenariuszami interpersonalnymi.
- ❑ **Działanie: Szkolenie na żądanie:** Udostępniaj szkolenia w dowolnym momencie, np. nagrane webinaria lub podcasty, które można wykorzystać podczas dojazdów do pracy lub przerw.
- ❑ **Działanie: Warsztaty:** Oferuj warsztaty, które pomogą menedżerom i pracownikom zachować zdrowie psychiczne i odporność, takie jak odporność emocjonalna, szkolenie Mindfulness lub warsztaty zarządzania stresem.
- ❑ **Działanie: coaching indywidualny:** Zapewnienie menedżerom ciągłych wskazówek i informacji zwrotnych od specjalistów HR lub liderów wyższego szczebla.
- ❑ **Działanie: Programy mentorskie:** Połącz menedżerów w pary z doświadczonymi liderami, którzy wyróżniają się w sprawiedliwym i integracyjnym zarządzaniu ludźmi, aby dzielić się najlepszymi praktykami.



Proponowana lista D&I odpowiednich szkoleń menedżerskich

Szkolenia i możliwości rozwoju związane z integracją i różnorodnością (I&D) dla zespołu kierowniczego powinny koncentrować się na zwiększaniu ich zrozumienia, zaangażowania i zdolności do kierowania praktykami integracyjnymi. Oto kompleksowa lista programów, które byłyby najbardziej korzystne:

- ☐ Nieświadome uprzedzenia: Pomaga liderom zidentyfikować i złagodzić nieświadome uprzedzenia, które mogą wpływać na podejmowanie decyzji, dynamikę zespołu i kulturę miejsca pracy, np. przy zatrudnianiu, awansach lub codziennych interakcjach.
- ☐ Rozwój przywództwa włączającego: Wyposażenie liderów w umiejętności tworzenia kultury, w której wszyscy pracownicy czują się doceniani, szanowani i słyszani, np. kierowanie różnorodnymi zespołami i zapewnianie bezpieczeństwa psychologicznego. Kompetencje kulturowe: Przygotowanie liderów do nawigowania i zarządzania różnicami kulturowymi w globalnym lub wielokulturowym miejscu pracy, np. komunikacja międzykulturowa, zrozumienie niuansów kulturowych i wartości.
- ☐ Inteligencja emocjonalna: Wzmocnienie zdolności liderów do empatii z członkami zespołu, zarządzania emocjami i ostrożnego radzenia sobie z wrażliwymi sytuacjami, np. budowanie samoświadomości i empatii.
- ☐ Allyship & Advocacy: Umożliwienie liderom aktywnego wspierania niedostatecznie reprezentowanych grup i promowania inicjatyw z zakresu I&D, np. identyfikowanie możliwości sojuszu w miejscu pracy i popieranie zmian w polityce. Przeciwdziałanie dyskryminacji i świadomość prawna: Upewnienie się, że liderzy rozumieją swoje obowiązki w zakresie równości w miejscu pracy zgodnie z przepisami i regulacjami antydyskryminacyjnymi, np. rozpatrywanie skarg dotyczących molestowania lub dyskryminacji.



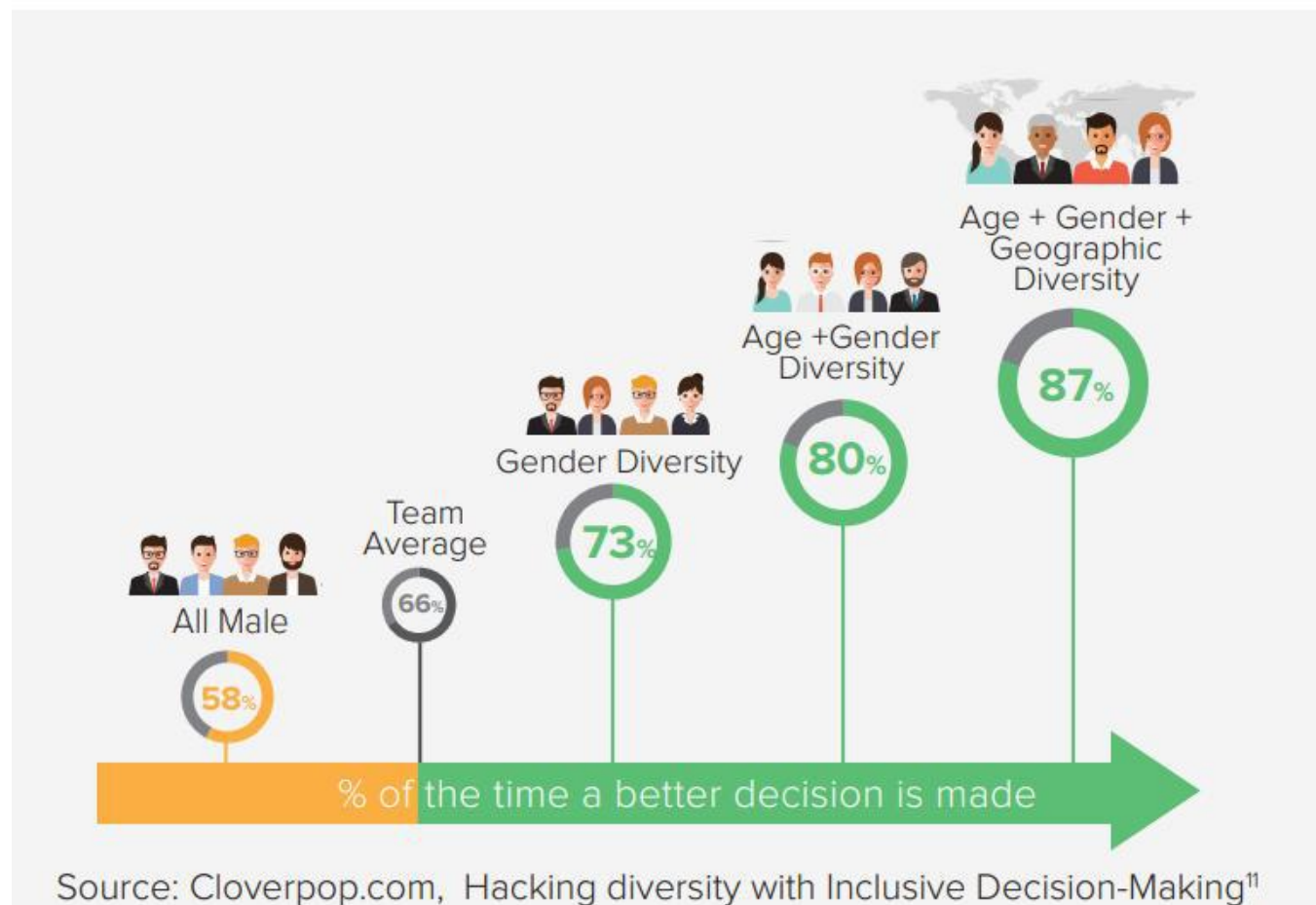
Proponowana lista odpowiednich szkoleń z zakresu zarządzania D&I

- ☐ **Mierzenie i kierowanie wpływem I&D:** Nauczenie liderów, jak skutecznie komunikować znaczenie badań i rozwoju oraz podejmować działania, np. podejmowanie decyzji w oparciu o dane i strategie ciągłego doskonalenia.
- ☐ **Rozwiązywanie konfliktów w zróżnicowanym miejscu pracy:** Wyposażenie liderów w umiejętności radzenia sobie z konfliktami wynikającymi z różnic w perspektywach lub pochodzeniu, np. techniki mediacji i budowanie szacunku w zespole.
- ☐ **Równość i sprawiedliwe podejmowanie decyzji:** Uczenie menedżerów, jak zapewnić sprawiedliwość i równość w podejmowaniu decyzji związanych z zatrudnianiem, awansami, ocenami wyników i alokacją zasobów, np. identyfikowanie barier wejścia.
- ☐ **Integracja osób niepełnosprawnych:** Zapewnia menedżerom wiedzę i narzędzia do wspierania pracowników niepełnosprawnych, w tym racjonalne usprawnienia i najlepsze praktyki w zakresie dostępności.
- ☐ **Równość płci:** Koncentruje się na nauczaniu menedżerów, jak eliminować bariery dla równości płci, promując zrównoważoną reprezentację na stanowiskach kierowniczych i zajmując się uprzedzeniami ze względu na płeć w dynamice miejsca pracy.
- ☐ **Bezpieczeństwo psychologiczne i rozwiązywanie konfliktów:** Uczy menedżerów, jak stworzyć środowisko, w którym pracownicy czują się bezpiecznie, aby wyrażać obawy, dzielić się pomysłami i kwestionować status quo bez obawy przed odwetem, np. jak zachęcać do otwartego dialogu i konstruktywnych informacji zwrotnych.
- ☐ **Integracja osób LGBTQ+:** Prowadzi menedżerów w zakresie wspierania pracowników



Zbiorowy mózg ma IQ, które możemy zmierzyć

Inteligencja grupy nie jest określana przez poziom inteligencji jej członków, ani przez dodanie poszczególnych inteligencji. Inteligencja grupy jest określana przez wrażliwość na innych (komunikacja niewerbalna) i równy czas wypowiedzi.



Source Jump Solutions for Equality at Work

3. Brak jasności co do korzyści dla firmy i pracowników

Wyzwanie biznesowe

Only 29% menedżerów ma I&D jako część swoich celów wydajnościowych i nie rozumie, w jaki sposób poprawia to wyniki firmy.

W jaki sposób kierownicy liniowi mogą zrozumieć zarówno korzyści biznesowe, jak i korzyści dla pracowników wynikające z posiadania sprawiedliwego i integracyjnego miejsca pracy, w tym równości szans?

Strategiczne rozwiązania i działania

Kierownicy liniowi mogą zrozumieć korzyści biznesowe i pracownicze płynące ze sprawiedliwego i integracyjnego miejsca pracy poprzez edukację, zaangażowanie i doświadczenie.

- ✓ **Edukacja w zakresie uzasadnienia biznesowego dla różnorodności, integracji i równości**
- ❑ **Działanie: Wykazanie wpływu na wydajność:** Udostępniaj dane i studia przypadków pokazujące, że zróżnicowane i integracyjne zespoły są bardziej innowacyjne, produktywnie i lepiej radzą sobie z rozwiązywaniem problemów. the Impact on Performance.
- ❑ **Działanie: Podkreśl korzyści finansowe:** Wyjaśnij, w jaki sposób sprawiedliwe i integracyjne miejsca pracy prowadzą do większej retencji pracowników, niższych kosztów rekrutacji i większej satysfakcji klientów, pozytywnie wpływając na wyniki finansowe.
- ❑ **Działanie: Powiązanie z celami firmy:** Pokaż, w jaki sposób integracja jest zgodna z misją, wartościami i celami firmy, czyniąc z niej strategiczny priorytet.

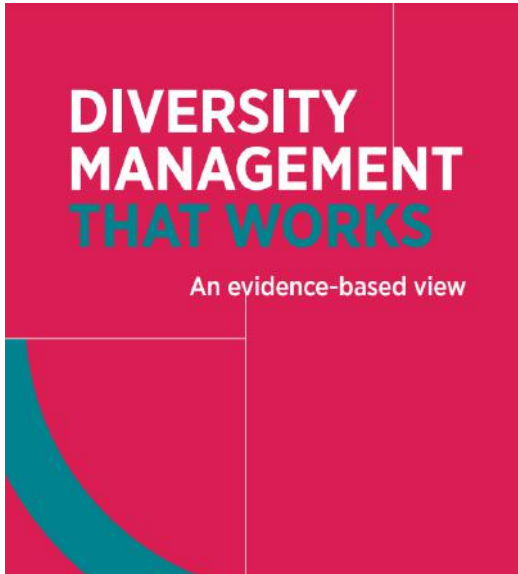


Niejasne korzyści dla firmy i pracowników Strategiczne rozwiązania i działania

- ✓ **Edukacja na temat świadczeń pracowniczych**
- ❑ **Działanie: Zwiększanie morale i zaangażowania:** Wyjaśnij, w jaki sposób pracownicy czują się bardziej doceniani i zmotywowani w środowisku integracyjnym, co prowadzi do większej satysfakcji z pracy i lojalności.
- ❑ **Działanie: Promowanie rozwoju talentów:** Omów, w jaki sposób równość szans pomaga jednostkom osiągnąć swój pełny potencjał, co przynosi korzyści zarówno pracownikom, jak i firmie.
- ❑ **Działanie: Tworzenie zdrowszego miejsca pracy:** Podkreśl związek między integracją, zmniejszeniem konfliktów w miejscu pracy oraz poprawą zdrowia psychicznego i dobrego samopoczucia.
- ✓ **Edukacja na temat korzyści dla menedżerów**
- ❑ **Działanie:** Podkreśl, w jaki sposób skuteczne zarządzanie ludźmi, w tym integracja, poprawia ich reputację jako liderów i przyczynia się do rozwoju kariery.
- ❑ **Działanie:** Podkreśl, że sprawiedliwość i równość zmniejszają ryzyko roszczeń z tytułu dyskryminacji, uszczerbku na reputacji i kar regulacyjnych, chroniąc zarówno firmę, jak i ich rolę jako liderów.
- ❑ **Działanie:** Świętuj i nagradzaj menedżerów, którzy wykazują się silnymi praktykami integracyjnymi, wzmacniając znaczenie uczciwości i równości jako kluczowych cech przywódczych.



Wsparcie i zasoby



Przewodnik: Zarządzanie różnorodnością, które działa, opracowany przez The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), aby pomóc firmom w zarządzaniu różnorodnością. Tematy obejmują:

- Jak wypełnić ogromne luki w zakresie D&I
- Jak budować kulturę przywództwa sprzyjającą włączeniu społecznemu
- Różne interwencje szkoleniowe
- Skuteczne metody szkoleniowe i czego unikać

https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/7926-diversity-and-inclusion-report-revised_tcm18-65334.pdf

Diversity and Inclusion in Focus

A Business in the Community Ireland Publication.

Niniejsza publikacja zawiera statystyki podkreślające wyraźne nierówności istniejące na rynku pracy. Analizuje bariery i możliwości, przed którymi stoją pracownicy i firmy, wraz z zestawem konkretnych działań, które mogą mieć realny wpływ na budowanie integracyjnych miejsc pracy.

<https://bitc.ie/wp-content/uploads/2024/07/BITCI-Diversity-and-Inclusion-in-Focus-report.pdf>



Wsparcie i zasoby



Raport: Bridging the Inclusion Gap Raportuje profil różnorodności 60 firm zatrudniających ponad 150 000 pracowników, dostarczając kluczowych danych na temat nierówności w irlandzkim społeczeństwie.

- Uzasadnienie biznesowe dla integracji (np. zwrot z inwestycji i reputacja)
- Zrozumienie kluczowych wskaźników wydajności
- Postęp w stosunku do zobowiązań
- Jak postępować w przyszłości

<https://bitc.ie/wp-content/uploads/2024/07/Elevate-Report-2024-v10-Updated-17-06-1.pdf>



PRZEWODNIK: Wyniki badań firm na temat różnorodności i integracji w miejscu pracy

- Niniejszy raport z badania zawiera przegląd działań podejmowanych obecnie przez pracodawców w celu poprawy integracji i różnorodności w ich miejscach pracy oraz praktyk, które uznali za skuteczne. Podkreśla również, gdzie potrzebne są dalsze działania w zakresie przywództwa i zarządzania oraz przedstawia zalecenia dotyczące sposobów radzenia sobie z wyzwaniami.

https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2023-pdfs/inclusion-at-work-exec-summary_tcm18-112951.pdf



PRZEWODNIK: Jak ułatwiać konstruktywne rozmowy na temat rasy

- Międzykulturowe uczenie się
- Dostosowywanie zasad i procesów
- Zwracanie uwagi na nieodpowiednie zachowanie

(Zobacz zasoby na stronie kursu)



PORADNIK: Odważne rozmowy

- Jak pracownicy mogą prowadzić odważne rozmowy, podczas których mogą nieformalnie dzielić się i przekazywać konstruktywne informacje zwrotne?

(Zobacz zasoby na stronie kursu)

How to Create a D&I Strategy and Develop a Positive Work Environment

PORADNIK: Jak stworzyć strategię D&I

- Dowiedz się, jak stworzyć strategię D&I
- Rozwijaj pozytywne środowisko pracy
- Rozwijaj praktyki integracyjne

(Zobacz zasoby na stronie kursu)

The Leader's Guide to Unconscious Bias

PORADNIK: Przewodnik dla liderów po nieświadomych uprzedzeniach

- Różne rodzaje i przykłady
- Wpływ na dynamikę zespołu
- Jak łagodzić skutki nieświadomych uprzedzeń?

<https://www.coffeepals.com/blog/the-leaders-guide-to-unconscious-bias>

Efekty kształcenia

1. Zdefiniowanie pojęć przynależności, inkluzywności i bezpieczeństwa psychologicznego w miejscu pracy oraz zrozumienie ich znaczenia w promowaniu współpracy i zaangażowania.
2. Zidentyfikować kluczowe role i obowiązki kierownictwa liniowego, liderów zespołów i pracowników w budowaniu kultury integracyjnej, która ewoluuje od jednorodności do inkluzywności.
3. Uzyskanie dostępu i wykorzystanie rozwiązań, zasobów, narzędzi i wsparcia w celu sprostania wyzwaniom podkreślonym w ankiecie, umożliwiając ułatwienie tworzenia kultury integracyjnej w miejscu pracy.
4. Zrozumienie, w jaki sposób menedżerowie mogą kształtować kulturę integracyjną poprzez swoje codzienne działania i zachowania, wykorzystując praktyczne techniki i narzędzia wspierające ich wysiłki.
5. Rozpoznawanie i skuteczne radzenie sobie z zachowaniami utrudniającymi współpracę w zróżnicowanych zespołach w celu stworzenia bardziej spójnego, integracyjnego i produktywnego środowiska.



Dobra robota!

Moduł 4 Część 4

www.projectdare.eu

Część 4: Od polityki do praktyki: **Kultywowanie prawdziwej kultury integracji.**

Część 4 analizuje Ankiętę Audytu Włączającego i zapewnia rozwiązania, wsparcie i zasoby dla:

- Główny obszar biznesowy 3 Zasady i praktyki sprzyjające włączeniu społecznemu
- Główny obszar biznesowy 4 Przeciwdziałanie wykluczającym zachowaniom w miejscu pracy.

Część 4 umożliwia MŚP przekształcenie obecnych polityk w skuteczne polityki z praktycznymi strategiami wspierającymi włączającą kulturę miejsca pracy.



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

