



# Ramy kompetencji umiejętności i zdolności DARE

Wspieranie europejskich MŚP  
w dążeniu do doskonałości  
w zakresie różnorodności 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

# Spis treści

01

O DARE

---

02

OBECNA SYTUACJA W EUROPIE

---

03

OBSZAR KOMPETENCJI

---

[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

# O DARE



# 01

**01** PROJEKT DARE I NASZE CELE

**02** GRUPY DOCELOWE

**03** METODOLOGIA BADAŃ



## 01 PROJEKT DARE I NASZE CELE

Niniejsze opracowanie przedstawia wyniki badań przeprowadzonych przez nasz zespół DARE, na podstawie których opracowaliśmy ramy uwzględniające umiejętności i wiedzę potrzebną MŚP do sprostania wyzwaniom transformacji w zakresie różnorodności i integracji.

Na podstawie badania przeprowadzonego w 2022 r. obejmującego 82 odpowiedzi z wywiadów z przedstawicielami przedsiębiorstw i instytucji kształcenia zawodowego z regionów partnerskich w Irlandii, Polsce, Niemczech i Danii, a także 15 wywiadów przeprowadzonych w 2023 r. wśród MŚP, VET i pracowników.

Pozwoliło to na wyciągnięcie pewnych wniosków i problemów występujących na europejskim rynku pracy w zakresie integracji i różnorodności.

Przede wszystkim chcielibyśmy przeanalizować obecną sytuację na rynku pracy w Europie oraz istotny czynnik wpływający na rynek pracy, czyli migrację.

Dokument ramowy dotyczący kompetencji zapewnia również jasny zestaw oczekiwań dotyczących umiejętności lub kompetencji, które pracownicy muszą wykazać, aby osiągnąć cele swoich stanowisk i przyczynić się do realizacji ogólnych celów organizacji.

Europa stoi w obliczu poważnego niedoboru siły roboczej – 3% wszystkich dostępnych miejsc pracy jest nieobsadzonych, czyli więcej niż kiedykolwiek od 2006 roku. Przyjmując zasady różnorodności i integracji oraz wdrażając strategię, europejskie MŚP mogą odblokować wcześniej „niewidoczne” pule talentów. Diversities are Reviving Enterprises (DARE) to transformacyjny projekt VET, który opracuje nowy zestaw zasobów w celu uwrażliwienia i podniesienia kwalifikacji europejskich MŚP (i tych, którzy je szkolą) w zakresie korzyści ekonomicznych i etycznych, jakie różnorodność i integracja przynoszą pracownikom małych firm. DARE pomoże europejskim MŚP przezwyciężyć systemowe i indywidualne uprzedzenia związane z takimi czynnikami jak wiek, rasa, pochodzenie etniczne, płeć, niepełnosprawność i orientacja seksualna.

Ważną częścią programów różnorodności i integracji jest zbieranie informacji zwrotnych od pracowników i liderów firmy, aby zrozumieć, gdzie firma odnosi sukcesy w swoich wysiłkach DARE i gdzie może się poprawić. Ważne jest, aby zadawać te pytania, aby pracownicy czuli, że firma ich ceni, są bardziej skłonni do kreatywności i innowacyjności oraz są dumni ze swojej roli w firmie. Pracownicy, którzy czują, że firma ich nie szanuje, często są bardziej skłonni do odejścia na bardziej integracyjne stanowisko.

Dlatego zdecydowaliśmy się przeprowadzić wywiady z pracownikami, właścicielami firm i instytucjami kształcenia zawodowego. Niniejsze badanie przedstawi wnioski z tych rozmów.

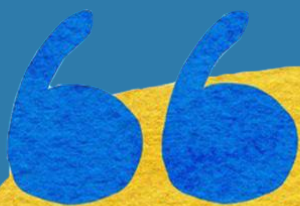


Zarządzanie różnorodnością i integracją jest ostatnio ważnym tematem społecznym. Nie jest to chwilowy trend, ale wyzwanie, przed którym staje coraz więcej firm. Koncepcja ta powstała w Stanach Zjednoczonych, a jej główny rozwój na świecie miał miejsce w latach 80-tych. Pierwsze zmiany zauważyliśmy w Europie, kiedy powstawały duże międzynarodowe przedsiębiorstwa. Zaczęto wdrażać nowsze standardy zarządzania zasobami ludzkimi i rozwoju kultury organizacyjnej. Milowym krokiem w rozwoju idei różnorodności w firmach było wejście do Unii Europejskiej i przyjęcie prawa wspólnotowego.

Powstało wiele programów UE mających na celu promowanie polityki równych szans i integracji. Od 2004 roku w Europie powstało 26 kart różnorodności, zapewniających wsparcie i promujących najlepsze praktyki w zarządzaniu różnorodnością.

W każdej organizacji zbiór ludzi, którzy różnią się pod wieloma względami, może skutecznie pracować jako zespół, uzupełniać się i odnosić sukcesy, pod warunkiem, że otrzymają odpowiednie wsparcie i przestrzeń dla własnych myśli, poglądów i opinii.

W naszym badaniu przedstawimy ten temat bardziej szczegółowo pod kątem możliwości i wyzwań dla rynku pracy.



**„Różnorodność nie polega na tym, jak bardzo się różnimy. Różnorodność polega na wzajemnym akceptowaniu swojej wyjątkowości”.**

**- Ola Joseph, autorka**

# Diversity & Inclusion

*Zanim będziemy mogli wyjaśnić znaczenie różnorodności i włączenia, musimy dokładnie zrozumieć, co oznaczają te dwa słowa. Ludzie często używają tych terminów zamiennie; jednak chociaż są one ze sobą powiązane, nie oznaczają tego samego.*

*Słowa różnorodność i włączenie - które często pojawiają się razem - są czymś więcej niż tylko modnymi hasłami. Są one częścią szeregu polityk i programów, które pomagają wspierać sprawiedliwą kulturę w miejscu pracy, zapewniając, że firmy szanują unikalne perspektywy i potrzeby wszystkich swoich pracowników.*

*Różnorodność w miejscu pracy oznacza posiadanie pracowników o różnym pochodzeniu i narodowości. Oznacza to różnorodność płciową, społeczno-ekonomiczną i kulturową - i nie tylko. Oznacza to również, że firma wspiera poczucie przynależności, które sprawia, że każdy czuje się częścią zespołu, niezależnie od tożsamości i atrybutów reprezentowanych w grupie, w tym pracowników lub zespołu zarządzającego i wykonawczego. Idealnie byłoby, gdyby miejsce pracy obejmowało osoby o różnym pochodzeniu rasowym, społecznym, etnicznym i religijnym oraz reprezentujące różne płcie, orientacje seksualne, umiejętności i nie tylko. W końcu różnorodność perspektyw może stworzyć silniejsze miejsce pracy.*

***Włą**Integracja, która jest związana z różnorodnością, odnosi się do tego, jak dobrze firma ceni perspektywy różnych grup w miejscu pracy. Na przykład, jeśli mężczyźni, kobiety i osoby niebinarne w równym stopniu tworzą miejsce pracy, ale mężczyźni podejmują większość decyzji przywódczych, to miejsce pracy nie jest tak naprawdę inkluzywne, ponieważ firma nie bierze pod uwagę perspektyw wszystkich osób.*

# Cele zrównoważonego rozwoju



Ramy podkreślają konieczność szkolenia i edukacji w zakresie różnorodności i integracji dla MŚP i ich pracowników, a także rozwoju umiejętności i wiedzy w celu stworzenia integracyjnego miejsca pracy. Celem jest zapewnienie włączającej i sprawiedliwej edukacji wysokiej jakości oraz promowanie możliwości uczenia się przez całe życie dla wszystkich.

Odnosi się to do Celów Zrównoważonego Rozwoju Komisji Europejskiej zarówno w ramach kompetencji, jak i programu nauczania.

Dokumenty DARE Competence Framework i Curriculum kładą nacisk na wspieranie różnorodności i integracji w europejskich MŚP, dzięki czemu są zgodne z szeregiem Celów Zrównoważonego Rozwoju (SDG) ustanowionych przez ONZ. Te cele zrównoważonego rozwoju są wymienione w ramach kompetencji i programie nauczania wraz z uzasadnieniem ich zastosowania: SDG 5: Równość płci, SDG 8: Godna praca i wzrost gospodarczy, SDG 10: Zmniejszenie nierówności, SDG 11: Zrównoważone miasta i społeczności, SDG 17: Partnerstwa na rzecz celów.



## 02 TARGET GROUPS

Różnorodność pracowników może dotyczyć wieku, rasy, pochodzenia etnicznego, płci, religii, niepełnosprawności, pochodzenia społeczno-ekonomicznego i orientacji seksualnej, a także doświadczenia, wykształcenia, zestawów umiejętności i baz wiedzy. Każdy z tych obszarów będzie przedmiotem zainteresowania projektu DARE.

VET

Zasoby DARE są skierowane przede wszystkim do organizacji VET / specjalistów VET, którzy zapewniają szkolenia / usługi dla MŚP.

MŚP  
(właściciel/kierownik/personel  
kluczowy)

MŚP wykorzystają niewykorzystany potencjał: zdobędą umiejętności i wiedzę, aby zarządzać potrzebną transformacją – pomagając im sprostać ważnym wyzwaniom i pozostać konkurencyjnymi, zwłaszcza pod względem ich atrakcyjności jako pracodawców.

Pracownicy

Pracownicy w ogóle, ale w szczególności grupy wrażliwe, marginalizowane, wykluczone lub dyskryminowane, odnoszą bezpośrednie i pośrednie korzyści na wiele sposobów.

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



# 03 METODOLOGIA BADAŃ



Analiza raportu pozycjonującego przeprowadzona przed złożeniem wniosku o dofinansowanie projektu. Dalsze wywiady w każdym kraju partnerskim z przedstawicielami VET, MŚP (właścicielami, menedżerami, kluczowym personelem) i pracownikami oraz badania źródeł wtórnych.

# 1

# 2

## KATEGORYZACJA POTRZEB I LUK W WIEDZY

Opracowanie 6 obszarów kompetencji w oparciu o wcześniej zdefiniowane potrzeby i dalszą analizę partnerów.



# 3

## DEFINIOWANIE WIEDZY, UMIEJĘTNOŚCI I POSTAW

Dalsze opracowywanie kompetencji określających umiejętności i wiedzę wymaganą przez grupy docelowe.



## FINALIZACJA RAM KOMPETENCJI DARE

# 4

Finalizacja w oparciu o dalsze opinie partnerów i testy użytkowników z ekspertami. Wdrożenie ostatecznych zmian i dopracowanie.



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

# OBECNA SYTUACJA W EUROPIE



# 02

01

**SYTUACJA NA RYNKU PRACY  
W EUROPIE**

02

**PRZESZKODY I WYZWANIA  
DOTYCZĄCE RÓŻNORODNOŚCI  
I WŁĄCZANIA W EUROPIE**

03

**RÓŻNORODNOŚĆ I INTEGRACJA**



# 01 SYTUACJA NA RYNKU PRACY W EUROPIE

## OBCENY NIEDOBÓR PRACOWNIKÓW W EUROPIE

Europa stoi w obliczu poważnego niedoboru umiejętności – 3% wszystkich dostępnych miejsc pracy jest nieobsadzonych – więcej niż kiedykolwiek, odkąd w 2006 r. zaczęto rejestrować te dane statystyczne. Oznacza to, że około sześć milionów miejsc pracy w całej UE jest nieobsadzonych lub dostępnych do obsadzenia. Odpowiednio, stopa bezrobocia w UE spadła w lipcu do 6,0% – to kolejny rekord od co najmniej 2001 r., kiedy Eurostat zaczął gromadzić te dane. Przyjrzyjmy się naszym krajom partnerskim:

- W Irlandii, gdy zbliżamy się do pełnego zatrudnienia, niedobór wykwalifikowanych pracowników może zagrozić ożywieniu gospodarczemu Irlandii. Bank Centralny stwierdził, że w ciągu najbliższych kilku lat w irlandzkiej gospodarce może powstać nawet 167 000 miejsc pracy. CIPD Ireland, profesjonalna organizacja HR oraz Learning & Development, opublikowała badanie „Praktyki HR w Irlandii”, z którego wynika, że 47% respondentów stwierdziło, że przyciąganie, rozwijanie i zatrzymywanie pracowników jest ich głównym priorytetem, a 36% pracodawców wskazuje na „znaczące niedobory”, jeśli chodzi o umiejętności, których potrzebują w swojej sile roboczej (źródło).
- 87% niemieckich firm rodzinnych przebadanych przez monachijski instytut Ifo w imieniu fundacji na rzecz firm rodzinnych stwierdziło, że odczuwa skutki niedoboru pracowników.
- Na przykład w Polsce stopa bezrobocia jest najniższa od 32 lat, ale ponad połowa firm nadal obawia się niedoboru pracowników.
- W lipcu 2022 r. duński rząd ogłosił nową Pozytywną Listę dla Wysoko Wykształconych i Pozytywną Listę dla Wykwalifikowanych Pracowników z innych krajów, aby sprostać niedoborom siły roboczej. Osoby, którym zaoferowano pracę na liście pozytywnej, mogą ubiegać się o duńskie zezwolenie na pobyt i pracę w oparciu o program listy pozytywnej.

Podobnie jak wiele regionów, Europa przechodzi transformację cyfrową, która doprowadziła do powstania nowych miejsc pracy w dziedzinach związanych z technologią i danymi, jednocześnie czyniąc niektóre tradycyjne zawody przestarzałymi. Podnoszenie i zmiana kwalifikacji stały się kluczowe dla siły roboczej, aby dostosować się do tych zmian.

Pandemia Covid-19 sprawiła, że praca zdalna stała się bardzo popularna. Wiele krajów europejskich przyjęło również hybrydowe systemy pracy, które umożliwiają pracownikom pracę zarówno z domu, jak i w biurze. Zmiana ta wpływa na równowagę między życiem zawodowym a prywatnym.

Wiele krajów europejskich stoi przed wyzwaniami demograficznymi związanymi ze starzeniem się społeczeństw. Ma to wpływ na systemy emerytalne, opiekę zdrowotną i potrzebę wydłużenia wieku emerytalnego w niektórych krajach. Co więcej, pomimo ogólnie niskich stóp bezrobocia w niektórych krajach europejskich, bezrobocie wśród młodzieży jest problemem w kilku regionach. Tworzenie możliwości dla młodych ludzi wchodzących na rynek pracy pozostaje wyzwaniem.

**Obecni na rynku pracy pracownicy wielopokoleniowi charakteryzują się odmiennymi systemami wartości, postawami wobec pracy i oczekiwaniami wobec pracodawców, w tym dotyczącymi organizacji pracy w zakresie czasu i miejsca pracy.**

**Dlatego ważne jest uruchomienie mechanizmów mających na celu efektywne zarządzanie zróżnicowaną generacją pracowników. Takie możliwości stwarza efektywne zarządzanie różnorodnością, które jest częścią procesu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie.**

Europejski rynek pracy, podobnie jak wiele innych na całym świecie, napotyka różne przeszkody i wyzwania związane z różnorodnością i integracją. Niektóre z tych przeszkód obejmują:

01

Nieświadome uprzedzenia mogą wpływać na procesy decyzyjne związane z rekrutacją, awansami i zadaniami. Uprzedzenia te często prowadzą do faworyzowania osób z określonych środowisk, co utrudnia działania na rzecz różnorodności i integracji.

02

Stereotypy i uprzedzenia oparte na rasie, płci, wieku, religii, orientacji seksualnej lub niepełnosprawności mogą prowadzić do dyskryminacji w miejscu pracy. Postawy dyskryminacyjne tworzą bariery dla grup marginalizowanych w dostępie do możliwości zatrudnienia i rozwoju kariery.

03

W niektórych firmach może brakować kompleksowych polityk różnorodności i integracji lub mogą one nie być skutecznie egzekwowane. Brak jasnych wytycznych może skutkować niespójnymi praktykami i nierównym traktowaniem pracowników.

04

Niewystarczające dostosowanie do praktyk religijnych lub różnic politycznych lub kulturowych może zrazić pracowników. Brak poszanowania tych różnic może prowadzić do dyskomfortu i wykluczenia.



05

Ograniczony dostęp do wysokiej jakości edukacji i szkoleń może utrwalać nierówności. Brak umiejętności i kwalifikacji może uniemożliwić niektórym osobom wejście na rynek pracy lub dostęp do lepiej płatnych miejsc pracy.



06

Brak wzorców do naśladowania na wyższych stanowiskach w miejscu pracy może wpływać na produktywność i innowacyjność pracowników. Jeśli zespół zarządzający składa się wyłącznie z osób różnej płci lub rasy, istnieje mniejsze prawdopodobieństwo, że pracownicy będą w pełni zintegrowani z firmą.



07

Inną powszechną barierą jest komunikacja. Bardzo często występuje bariera językowa i kwestie wynikające z różnic kulturowych. Aspekty te powinny być brane pod uwagę w celu poprawy tej kwestii w zespołach.



08

Powyższe bariery wyraźnie pokazują brak szkoleń w zakresie różnorodności i integracji w wielu miejscach pracy. Zróżnicowane kulturowo i inkluzywne miejsce pracy zaowocuje większą innowacyjnością, wyższym poziomem wydajności i ostatecznie lepszym miejscem pracy.

Chociaż zarządzanie różnorodnością jako koncepcja i termin jest używane od lat 80. XX wieku, nadal jest stosunkowo rzadko stosowaną strategią w polskich organizacjach (Maj, 2012; Majand, Walkowiak, 2015). Mimo to istnieje kilka badań, które rzucają światło na mocne i słabe strony zarządzania różnorodnością w polskich firmach.

W 2015 roku Maj i Walkowiak przeprowadzili badanie wśród sygnatariuszy Polskiej Karty Różnorodności i stwierdzili, że niewielka liczba organizacji rzeczywiście wdrożyła zarządzanie różnorodnością. Przeprowadzone badania dały wgląd w praktyczne wdrażanie zarządzania różnorodnością w polskich organizacjach.

Należy zauważyć, że ze względu na jakościowy charakter przeprowadzonych badań, a także celowy dobór próby, przedstawione wyniki i analizy nie mogą być traktowane jako reprezentatywne, ale bardziej jako eksploracja tematu. To, co jest interesujące dla DARE, to fakt, że zarządzanie różnorodnością jest wciąż rzadkością w Polsce. Interesujące są również wymienione tu instrumenty i ich związek z różnymi wymiarami różnorodności.



# Różnorodność i integracja na polskim rynku pracy



## Zarządzanie różnorodnością pokoleniową

Obecni menedżerowie stoją przed prawdziwym wyzwaniem pozyskania lojalnych pracowników i zdobycia nowych klientów, co staje się coraz trudniejsze. Zarządzanie różnorodnością pokoleniową i rekrutacja nowych pracowników to duże wyzwanie dla lidera. Każde pokolenie wychowywało się w innych warunkach i ma inne podejście do pracy oraz oczekiwania wobec pracodawcy, aby sprawnie zarządzać pracownikami z różnych pokoleń, warto zainwestować w szkolenia z zarządzania zasobami ludzkimi, a przede wszystkim zadbać o właściwą współpracę w zespole. Widzimy większą potrzebę zrozumienia i nauczenia się pracy z osobami, które dopiero wchodzą na rynek pracy. Ich mentalność jest zupełnie inna niż bardziej doświadczonych pracowników.

## Poglądy polityczne

W dobie łatwo dostępnych mediów społecznościowych polityka jest praktycznie wszechobecna w naszym życiu. Poglądy polityczne w pracy nie powinny mieć najmniejszego znaczenia, ale w Polsce często jest inaczej.

## Starzenie się społeczeństwa

Ageizm jest złożonym zjawiskiem społecznym. Odnosi się do uproszczonych wzorców myślenia o osobach w określonej kategorii wiekowej – najczęściej młodych lub starych (stereotypy), uczuć wobec tych osób oraz zachowań i decyzji wobec nich (dyskryminacja). Ageizm może zatem pojawiać się w różnych aspektach aktywności społecznej, w tym na rynku pracy. Młodzi ludzie są bardzo często generalizowani. Uważa się, że mają zbyt wysokie oczekiwania i zbyt małą chęć do pracy.

## Brak szacunku dla pracowników

**niższego szczebla,  
niesprawiedliwe wynagrodzenie.**

**Ocena na podstawie wyglądu  
Zbyt często wybieramy naszych  
przyjaciół lub kolegów w pracy na  
podstawie ich wyglądu.**

**Odrzucamy osoby  
nieodpowiednio ubrane podczas  
rozmów kwalifikacyjnych.**

**Wciąż zbyt wiele budynków jest  
nieдоступnych dla osób  
niepełnosprawnych.**

## Brak znajomości języka obcego

W badaniu Progress Group to właśnie brak możliwości znalezienia pracy bez znajomości języka okazał się największą wadą życia w Polsce, wskazaną przez 39 proc. ukraińskich pracowników. Na kolejnych miejscach znalazły się słaba opieka medyczna, stosunkowo niskie zarobki i nietolerancja Polaków wobec innych narodowości.



# Różnorodność i integracja na irlandzkim rynku pracy

W swoim najnowszym raporcie krajowym dotyczącym Irlandii, OECD podkreśliła rosnącą rozbieżność między produktywnością rodzimych irlandzkich firm (głównie MŚP) a międzynarodowymi operacjami, które mają tu siedzibę. OECD zauważyła również, że niskie wykorzystanie kształcenia ustawicznego i rozwoju zarządzania wśród irlandzkich MŚP jest czynnikiem przyczyniającym się do tej rozbieżności w produktywności.

Budowanie kultury uczenia się przez całe życie w MŚP i zachęcanie do szerszego korzystania ze szkoleń w zakresie rozwoju zarządzania przez menedżerów będących właścicielami MŚP jest poważnym wyzwaniem, które wymaga trwałej reakcji zarówno na poziomie polityki, jak i samych firm.

Jednak ostatnie badania pokazują:  
–20% pracowników należących do mniejszości etnicznych zgłosiło dyskryminację w miejscu pracy w Irlandii, co stanowi prawie trzykrotność średniego wskaźnika dyskryminacji (7%). Tymczasem 14% pracowników niepełnosprawnych doświadczyło dyskryminacji w miejscu pracy, a 11% pracowników spoza Irlandii.

Dwa wyróżniające się fakty:  
–Tylko 12% irlandzkich specjalistów uważa, że demografia pracowników ich organizacji jest sprawiedliwym odzwierciedleniem dzisiejszego społeczeństwa.  
–Tylko 55 irlandzkich firm podpisało Irlandzką Kartę Różnorodności (od 2010 roku!).

Inauguracyjne nagrody National Diversity and Inclusion Awards #NDIAWARDS2023. odbędą się 2 lutego 2023 r. w Croke Park w Dublinie. Będą to pierwsze dedykowane nagrody mające na celu uczczenie postępów w zakresie różnorodności i integracji w Irlandii. Laureaci zostaną wybrani za wykazanie się najlepszymi praktykami w 10 kategoriach, w tym rasa i pochodzenie etniczne, płeć, LGBTQ+ i niepełnosprawność.

Dane ze spisu powszechnego dotyczące pochodzenia etnicznego i religii za 2016 r. ujawniają wysokie stopy bezrobocia wśród czarnoskórych i muzułmańskich respondentów w porównaniu z innymi, chociaż stopy bezrobocia wśród irlandzkich wędrowców, wynoszące 80%, były najwyższe ze wszystkich mierzonych grup.



W oparciu o wywiady przeprowadzone przez zespół DARE, poniżej przedstawiono inne cechy irlandzkiego rynku:

*„Myślę, że moja firma i koledzy starają się traktować wszystkich tak samo, ale nadal istnieje wiele nieporozumień, nieporozumień, braku wiedzy, które można bardzo łatwo naprawić za pomocą odpowiednich szkoleń, zasad i procedur. Powinno się to zacząć od działu HR i kierownictwa”.*

*„Obecnie w firmach obserwuje się większą integrację osób o innym niż białe pochodzeniu etnicznym i LGBT”.*

*„Jako osoba kolorowa, kiedy po raz pierwszy przyszedłem do firmy, nie rozumieli mojej religii i tego, że mam inne święta, ale teraz firma jest świadoma i zainteresowana uwzględnieniem tych świąt w moim kalendarzu pracy”.*

*„Większość firm nie ma żadnych programów, polityk ani szkoleń związanych z integracją i różnorodnością”.*

# Różnorodność i integracja na duńskim rynku pracy

Według OECD Dania jest jednym z krajów o najniższej nierówności dochodów na świecie. Podaje się również, że ma jeden z najniższych wskaźników ubóstwa wśród krajów OECD, gdzie ubóstwo mierzy się jako odsetek osób, które otrzymują mniej niż połowę mediany dochodu krajowego.

Co ciekawe, od 2020 r. roczne sprawozdania spółek (zatrudniających powyżej 250 pracowników) notowanych w Danii muszą zawierać opis ich polityki różnorodności dla kadry zarządzającej, zgodnie ze zmianami w duńskiej ustawie o sprawozdaniach finansowych (Regnskabsloven).

Ustawa transponuje przepisy dyrektywy UE 2013/34/UE. Polityka musi obejmować kilka czynników różnorodności, w tym wiek, płeć, wykształcenie i doświadczenie biznesowe, pochodzenie geograficzne, pochodzenie geograficzne, doświadczenie międzynarodowe i tło społeczno-ekonomiczne. Oświadczenie zawarte w raporcie rocznym musi zawierać informacje na temat:

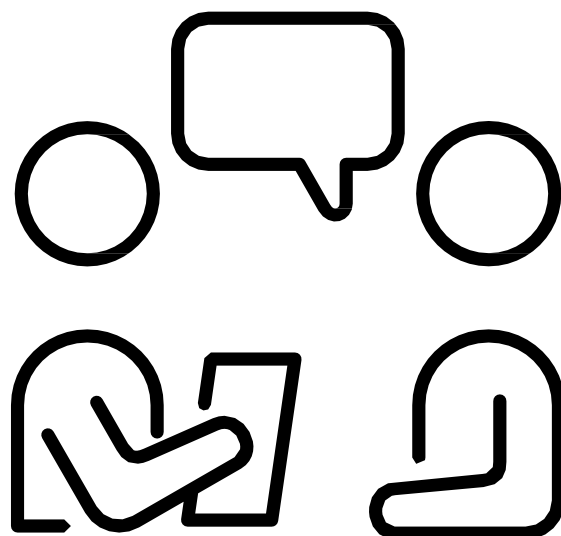
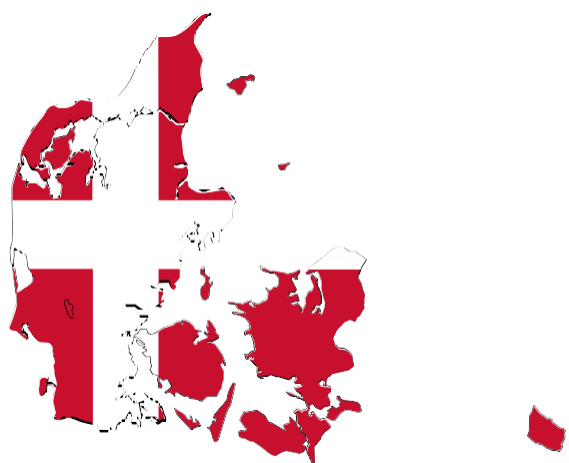
- Celów polityki
- Działań wdrożeniowych
- Wyniki osiągnięte w danym okresie sprawozdawczym

Jednak mniejsze MŚP również skorzystałyby na takim podejściu.

Ogólnie rzecz biorąc, duńskie społeczeństwo jest otwarte i tolerancyjne dla wszystkich ludzi, ale jest tu miejsce na poprawę, głównie po stronie politycznej. Na rynku pracy w Danii występuje niewiele przypadków niedyskryminacji. Jeśli takie sytuacje mają miejsce, przedsiębiorcy reagują bardzo szybko i odpowiednio.

Bardzo często kwestie równości i niedyskryminacji są zapisywane w umowach o pracę i dokumentach wdrożeniowych.

Wciąż zbyt mało jest szkoleń dotyczących różnorodności.



# Wywiad z małym i średnim przedsiębiorstwem z Niemiec

**Czy może Pan/Pani krótko opisać zaangażowanie Pana/Pani instytucji w programy kształcenia i szkolenia zawodowego? W jakie rodzaje inicjatyw lub partnerstw VET byłeś zaangażowany? Czy programy te obejmowały aspekty różnorodności i integracji?**

Obecnie jesteśmy zaangażowani w szereg działań z lokalnym urzędem pracy. Są to promocje długotrwale bezrobotnych w celu zintegrowania ich z powrotem na rynku pracy (jako zmiany kariery). W ramach tego działania mamy 6 pełnoetatowych pracowników, którzy byli bezrobotni przez ponad 5 lat, którym dajemy drugą szansę w naszej firmie. Różnorodność i integracja są reprezentowane w programie w takim stopniu, że nasi pracownicy mają mniejsze szanse na integrację na pierwszym rynku pracy z powodu samego systemu. Nasi pracownicy to samotne matki i żony, osoby z historią integracji / bez obywatelstwa niemieckiego, emeryci, którzy nadal chcą pracować i tak dalej – każdy ma osobistą historię i każdy dostaje u nas szansę. Nie zatrudniamy na podstawie cech zewnętrznych, ale dajemy każdemu szansę, a następnie sprawdzamy, kto może zostać. Odbyna się to w ścisłej współpracy z programem integracyjnym prowadzonym przez urząd pracy. Niestety nie znam żadnych innych programów.

**Jakie są Pana/Pani zdaniem kluczowe wyzwania stojące przed MŚP w zakresie przyjmowania i wdrażania innowacji w kształceniu i szkoleniu zawodowym?**

Z naszego doświadczenia wynika, że największe wyzwanie można podzielić na kilka obszarów. Dla wielu osób problematyczne jest zwolnienie kluczowego personelu do planowania, wdrażania i monitorowania programów

szkoleniowych/innowacyjnych; są pracownicy, którzy uważają, że nie mogą sobie pozwolić na wzięcie wolnego, a są też firmy, w których wąskie gardła kadrowe na to nie pozwalają. Ponadto brakuje chęci ze strony pracowników do przyjęcia innowacji lub nowych systemów – wielu z nich jest początkowo sceptycznych. Zaobserwowaliśmy również, że wśród pracowników nie ma dużego popytu na korzystanie z możliwości cyfrowego uczenia się – przede wszystkim należy znaleźć odpowiednie możliwości, co czasami jest wyzwaniem, ponieważ każdy ma indywidualne potrzeby, a jednocześnie musi być bardzo ściśle wspierany w ich poszukiwaniu. Tutaj, w Niemczech, istnieją fundusze na kształcenie ustawiczne, ale nie jest łatwo spełnić kryteria finansowania, tak aby odpowiadały one potrzebom moich pracowników.

**Czy system kształcenia zawodowego w Twoim regionie spełnia oczekiwania rynku pracy?**

Myślę, że jest jeszcze miejsce na poprawę, niestety nie mogę tego określić w konkretnych punktach.

**Czy znasz jakieś konkretne przykłady innowacji wprowadzanych do programów kształcenia zawodowego? Czy te innowacje mają na celu różnorodność i integrację?**

Nie, z wyjątkiem środka opisanego powyżej, nie jestem świadomy żadnego w moim środowisku.

**Jak różnicowani są twoi pracownicy?**

W rzeczywistości nie znam żadnej firmy, dla której różnorodność byłaby tak oczywista jak dla nas. Każdy ma u nas swoje miejsce. Mamy wielu studentów, a także chętnie zatrudniamy studentów zagranicznych, ponieważ wnoszą oni pozytywny wkład do zespołu dzięki swojemu bogatemu doświadczeniu i różnym perspektywom, co zapewnia dużą kreatywność, otwartość i myślenie zorientowane na rozwiązania. A ponieważ wielu z nich wie, jak to jest być gdzieś nowym lub innym, mają oni również wyższy poziom zrozumienia dla naszych niepełnosprawnych pracowników. Przyczynia się to do ogólnej poprawy atmosfery w pracy, a także ma wpływ na wszystkich pracowników – są akceptowani i dlatego akceptują innych. Panuje atmosfera wspólnoty.

**Co robisz, aby wspierać kulturę różnorodności i integracji wśród swoich pracowników?**

Ważne jest dla nas, aby nasi pracownicy pasowali do zespołu. Wszystko inne jest drugorzędne. Obejmuje to otwartość na innych; jest to podstawowy wymóg dla tak zróżnicowanego i międzynarodowego zespołu. Wszyscy pracownicy zawsze mogą wziąć wolne z dowolnego powodu, który jest dla nich ważny. Mogą to być święta religijne, spotkania z dziećmi, wizyty domowe itp. Dbamy o to, aby każdy był przydzielany zgodnie z jego osobistymi potrzebami: Rodzice samotnie wychowujący dzieci pracują z nami na porannych zmianach, studenci są częściej przydzielani na popołudnia. W czasie Ramadanu dbamy o to, by odpowiedni pracownicy nie podejmowali się zadań wymagających dużego wysiłku fizycznego. Ważne jest dla nas, aby każdy czuł się zauważony i doceniony. Ponadto zapewniamy lunch dla naszych pracowników i nie trzeba dodawać, że zaspokajamy wszystkie potrzeby (bez wieprzowiny itp.). W regularnych odstępach czasu angażujemy się również w działania kulinarne z krajami pochodzenia pracowników (wspólne spożywanie lokalnych potraw), promując w ten sposób wymianę doświadczeń i wzajemne zrozumienie kulturowe.

Większość Niemców uważa rosnącą różnorodność bardziej za wzbogacenie niż zagrożenie, a akceptacja różnorodności społecznej jest dobrze rozwinięta. Jednocześnie istnieją wyraźne różnice w akceptacji różnorodności w zależności od regionu i stopnia różnorodności. Takie są wyniki „Barometru różnorodności” Fundacji Roberta Boscha.

Tylko 3800 firm i instytucji zatrudniających łącznie około 14 milionów pracowników podpisało Niemiecką Kartę Różnorodności. W szczególności promują one różnorodność swoich pracowników. Kanclerz Angela Merkel patronuje tej inicjatywie od momentu jej powstania w 2006 roku. Prawie 19,3 miliona z 82 milionów mieszkańców Niemiec ma pochodzenie imigranckie. 10,8 miliona osób żyje z poważną niepełnosprawnością. Istnieje ponad 400 wspólnot religijnych, a 7,4% niemieckiej populacji określa się jako LGBT: lesbijki, geje, osoby biseksualne i/lub transpłciowe.

W Niemczech różnorodność nie jest tylko „miłym dodatkiem”. Różnorodność jest obowiązkowa; jest zakotwiczona w prawie. Przepisy i umowy, takie jak ogólna ustawa o równym traktowaniu, zobowiązują pracodawców do przestrzegania przepisów dotyczących równych szans i równego traktowania.

Według niedawno przeprowadzonych wywiadów między MŚP, VET i właścicielami firm w Niemczech, skuteczne zarządzanie różnorodnością w nowoczesnej firmie jest kluczem do sukcesu.



# OBSZARY KOMPETENCJI



03

01

OBSZARY KOMPETENCJI

## OBSZARY KOMPETENCJI

Małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) w Europie, podobnie jak ich odpowiedniki na całym świecie, stoją przed wyzwaniem dostosowania się do zróżnicowanego i integracyjnego charakteru współczesnej siły roboczej. Uwzględnianie różnorodności i integracji nie tylko sprzyja pozytywnej kulturze pracy, ale także zwiększa kreatywność, innowacyjność i ogólne wyniki biznesowe. Aby sprostać tym wyzwaniom, MŚP w Europie muszą skupić się na rozwijaniu pewnych umiejętności i obszarów kompetencji.







Małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) w Europie, podobnie jak ich odpowiedniki na całym świecie, stoją przed wyzwaniem dostosowania się do zróżnicowanego i integracyjnego charakteru współczesnej siły roboczej. Uwzględnianie różnorodności i integracji nie tylko sprzyja pozytywnej kulturze pracy, ale także zwiększa kreatywność, innowacyjność i ogólne wyniki biznesowe. Aby sprostać tym wyzwaniom, MŚP w Europie muszą skupić się na rozwijaniu pewnych umiejętności i obszarów kompetencji:



## 1. Wsparcie kierownictwa najwyższego szczebla w zakresie integracji różnorodności i integracji

*Firmy dołączają do strategicznego powstania na rzecz inkluzywności:*

*Różnorodność na najwyższym szczeblu zarządzania*

Firmy dołączają do strategicznego powstania na rzecz inkluzywności: Podniesienie różnorodności na najwyższy szczeblu zarządzania. Zbuduj silne wsparcie i zarządzanie na najwyższym szczeblu dla różnorodności i integracji, zapewniając, że inicjatywy te są zintegrowane z rdzeniem strategii biznesowej i kultury. Zaangażowanie ze strony kierownictwa ma kluczowe znaczenie dla tworzenia trwałych i znaczących zmian w każdej firmie.

### 1. Odgórne wsparcie i zaangażowanie:

- **Rozwijanie strategicznego wsparcia i zarządzania** na najwyższym szczeblu dla różnorodności i integracji poprzez zapewnienie zaangażowania ze strony liderów firmy, integrację inicjatyw na rzecz różnorodności z planami strategicznymi oraz promowanie kultury, która ceni i promuje różnorodność na wszystkich poziomach. Liderzy powinni podjąć pierwsze kroki, aby aktywnie wspierać te wysiłki i dawać przykład reszcie firmy.

## 2. Strategiczne dostosowanie i przekonujące uzasadnienie biznesowe

- **Przedstaw przekonujące uzasadnienie biznesowe** dla różnorodności integracji. Oznacza to wykazanie, w jaki sposób inicjatywy te przyczyniają się do innowacji, zaangażowania pracowników i ogólnego sukcesu biznesowego.
- **Dostosuj cele związane z różnorodnością i integracją** do ogólnych planów strategicznych firmy. Upewnij się, że inicjatywy związane z różnorodnością i integracją są uważane za kluczowy element strategii biznesowej.
- **Zapewnienie zgodności wśród kadry kierowniczej najwyższego szczebla** co do znaczenia różnorodności i integracji. Liderzy powinni podzielać jednolitą wizję i zaangażowanie w realizację celów różnorodności i integracji, demonstrując je w misji i wizji firmy.

## 3. Promowanie odpowiedzialności i rozwoju przywództwa sprzyjającego włączeniu społecznemu:

- **Modelowanie przywództwa.** Zachęca, kultywuje i rozwija liderów, którzy wspierają różnorodność i integrację. Liderzy powinni modelować i przekazywać pożądane zachowania, w tym aktywne słuchanie, otwartą komunikację i docenianie różnych perspektyw.
- **Zapewnienie szkoleń z zakresu zarządzania i przywództwa na najwyższym szczeblu** które kładą nacisk na włączające podejmowanie decyzji i zarządzanie zespołem. Szkolenie to powinno obejmować nieświadome uprzedzenia, przywództwo włączające oraz strategie wspierania zróżnicowanego i sprawiedliwego miejsca pracy.
- **Przydzielanie zasobów,** zarówno finansowych, jak i ludzkich, w celu wspierania programów różnorodności i integracji. Pokazuje to namacalne zaangażowanie w napędzanie zmian i osiągnięcie wyznaczonych celów.
- **Odpowiedzialność i raportowanie.** Odpowiedzialność liderów za wyniki w zakresie różnorodności i integracji w ich działach i zespołach. Regularnie raportuj postępy zespołowi wykonawczemu i interesariuszom, kładąc nacisk na przejrzystość i ciągłe doskonalenie.
- **Kryteria oceny wyników:** Włącz cele związane z różnorodnością i integracją do oceny pracy liderów. Powiązanie wydajności z wynikami w zakresie różnorodności wzmacnia znaczenie tych inicjatyw.

#### 4. Innowacyjne rozwiązywanie problemów i wspólne podejmowanie decyzji

- **Zróżnicowane perspektywy.** Zachęca do stosowania różnych perspektyw w rozwiązywaniu problemów.
- **Integracyjne rozwiązania.** Wspiera kulturę, która ceni kreatywne, inkluzywne rozwiązania wynikające z różnorodnych doświadczeń.
- **Uwzględnianie wskaźników różnorodności w procesie podejmowania decyzji.** Promowanie wspólnych procesów decyzyjnych, które uwzględniają różnorodne głosy. Wykorzystywanie wskaźników różnorodności przy podejmowaniu strategicznych decyzji. Rozważanie wpływu na różnorodność i inkluzywność podczas opracowywania polityk, inicjatyw i strategii biznesowych.
- **Regularny przegląd i dostosowanie.** Zapewnia, że struktury decyzyjne są inkluzywne i przejrzyste. Regularny przegląd strategii różnorodności i integracji z kierownictwem najwyższego szczebla. Dostosowywanie inicjatyw w oparciu o informacje zwrotne, zmieniające się potrzeby biznesowe i ewoluujący krajobraz różnorodności i integracji.



## 2. Zarządzanie zasobami ludzkimi sprzyjające włączeniu społecznemu

*Firmy dołączają do strategicznego powstania na rzecz inkluzywności:  
Różnorodność na najwyższym szczeblu zarządzania*

Rekrutacja

Zatrudnianie

Zatrzymanie

**Rewolucja w strategiach HR w celu uwolnienia siły różnorodności i firm integracyjnych.** Rozwijanie zarządzania zasobami ludzkimi (HRM) pod kątem różnorodności i integracji obejmuje integrację praktyk integracyjnych w każdym aspekcie funkcji HR. Obejmuje to rekrutację, zarządzanie talentami, szkolenia i zaangażowanie pracowników. Włączając te kroki do praktyk HRM, firmy mogą stworzyć integracyjne i sprawiedliwe miejsce pracy, które przyciąga, zatrzymuje i wspiera zróżnicowaną siłę roboczą. Nie tylko poprawia to ogólne doświadczenie pracowników, ale także przyczynia się do sukcesu i innowacyjności firmy.

### 1. SZKOLENIA I WSPARCIE HR - RÓŻNORODNOŚĆ I PRAKTYKI INTEGRACYJNE

- **Bezstronne procesy rekrutacyjne:** Zapewnienie szkoleń dla menedżerów ds. rekrutacji w celu identyfikacji i eliminacji nieświadomych uprzedzeń podczas procesów rekrutacyjnych. Obejmuje to przeglądanie życiorysów bez informacji demograficznych i korzystanie z różnorodnych paneli rozmów kwalifikacyjnych.
- **Szkolenie z różnorodności dla specjalistów HR:** Zapewnienie szkoleń z zakresu różnorodności i integracji dla specjalistów HR. Wyposażyć ich w wiedzę i umiejętności, aby wspierać integracyjne miejsce pracy i radzić sobie z potencjalnymi uprzedzeniami w procesach HR. Przeszkolenie ich, aby byli częścią rozwiązania, np. jak być rzecznikami równych szans na awans zawodowy. Narzędzia, których mogą użyć do identyfikacji i strategii, których mogą użyć do pokonania barier w realizacji celów zawodowych i rozwoju kariery dla niedostatecznie reprezentowanych grup.

- **Rozwój kompetencji kulturowych:** Wspieranie rozwoju kompetencji kulturowych w zespołach HR. Pomaga to specjalistom HR poruszać się w zróżnicowanej dynamice miejsca pracy i skutecznie wspierać pracowników z różnych środowisk, np. oceniać potrzebne im wsparcie, sposób komunikacji, sposób oceny ich mocnych stron i maksymalizacji ich potencjału.

## 2. REKRUTACJA I ZATRUDNIANIE - STRATEGIE, POLITYKI I PROCESY

- **Różnorodne strategie rekrutacyjne:** Wdrożenie zróżnicowanych strategii rekrutacyjnych w celu przyciągnięcia kandydatów z różnych środowisk. Używaj inkluzywnego języka w opisach stanowisk i badaj różne kanały rekrutacji, aby dotrzeć do szerokiej puli kandydatów.
- **Integracyjne i zróżnicowane programy wdrożeniowe:** Opracuj programy wdrożeniowe, które podkreślają znaczenie różnorodności i integracji. Aktywnie poszukuj różnorodnych talentów i upewnij się, że nowi pracownicy od samego początku rozumieją zaangażowanie firmy w integracyjne środowisko.

## 3. ZARZĄDZANIE PRACOWNIKAMI DZIAŁU KADR - STRATEGIE, POLITYKI I PROCESY

- **Elastyczne zasady równowagi między życiem zawodowym a prywatnym:** Wdrażaj elastyczne zasady pracy, które uwzględniają różne potrzeby. Może to obejmować elastyczny harmonogram, opcje pracy zdalnej lub inne udogodnienia, które wspierają równowagę między życiem zawodowym a prywatnym dla wszystkich członków zespołu. Będzie się to wiązać z przeglądem polityki. Raz ustalone strategie i zasady będą musiały być regularnie przeglądane i aktualizowane, aby zapewnić, że nadal wspierają różnorodność. W ten sposób uwzględnia się różnorodne potrzeby i zapewnia, że pracownicy z różnych środowisk mogą rozwijać się w miejscu pracy.
  - **Wskaźniki różnorodności i raportowanie:** Ustanowienie i śledzenie wskaźników różnorodności, w tym danych demograficznych na różnych poziomach firmy. Regularne raportowanie postępów w zakresie różnorodności i przejrzyste dzielenie się tymi informacjami z pracownikami.
  - **Integracyjne zarządzanie wydajnością talentów:** Wdrażanie procesów zarządzania talentami, które koncentrują się na potencjale i wynikach, a nie na uprzedzeniach. Zapewnienie równych szans rozwoju kariery, mentoringu i sponsoringu dla wszystkich pracowników.
- Integracyjne zasady dotyczące wydajności i awansów:** Regularnie przeglądaj i aktualizuj zasady HR, aby upewnić się, że są one inkluzywne w odniesieniu do
- zatrudniania, awansów, świadczeń i wszelkich innych obszarów, które mają wpływ na pracowników.

- ♦ **Uczciwe praktyki w zakresie wynagrodzeń i rekompensat:** Regularny przegląd i audyt praktyk w zakresie wynagrodzeń w celu zapewnienia uczciwości i sprawiedliwości. Zajmuj się wszelkimi różnicami w wynagrodzeniach ze względu na płeć lub mniejszości i komunikuj się w przejrzysty sposób na temat polityki wynagrodzeń.
- ♦ **Kwestie dostępności:** Upewnij się, że procesy HR i komunikacja są dostępne dla pracowników o różnych umiejętnościach. Obejmuje to zapewnienie dostępności przestrzeni fizycznych, technologii i formatów komunikacji.
- ♦ **Utworzenie grupy zadaniowej ds. różnorodności i integracji lub grupy zasobów pracowniczych (ERG):** Wspieraj tworzenie grup ERG i grup pokrewieństwa w firmie. Grupy te stanowią platformę dla pracowników do nawiązywania kontaktów, dzielenia się doświadczeniami i wnoszenia wkładu w inicjatywy na rzecz różnorodności i integracji.
- ♦ **Zarządzanie szkoleniami dotyczącymi różnorodności w firmie:** Opracowanie, zapewnienie i wdrożenie regularnych szkoleń z zakresu różnorodności i integracji dla wszystkich pracowników w celu zwiększenia świadomości i zrozumienia, np. włączenie elementów różnorodności i integracji do programów rozwoju kierownictwa i przywództwa. Obejmuje to takie tematy, jak kompetencje kulturowe, nieświadome uprzedzenia i przywództwo włączające.
- ♦ **Integracyjne oceny wyników:** Przeszkolenie menedżerów w zakresie przeprowadzania ocen wyników, które są wolne od uprzedzeń. Oceniaj pracowników na podstawie ich wkładu i osiągnięć, biorąc pod uwagę wpływ różnorodności i wysiłków na rzecz integracji.
- ♦ **Anonimowe systemy zgłaszania:** Wdrożenie anonimowych systemów zgłaszania, aby zachęcić pracowników do zgłaszania przypadków dyskryminacji lub molestowania bez obawy przed odwetem. Upewnij się, że systemy te są łatwo dostępne i dobrze nagłośnione.
- ♦ **Regularne oceny i ciągłe doskonalenie:** Przeprowadzanie regularnych ocen procesów i inicjatyw HR w celu zidentyfikowania obszarów wymagających poprawy. Wykorzystywanie informacji zwrotnych od pracowników i analiz danych w celu ciągłego doskonalenia i ulepszania praktyk w zakresie różnorodności i integracji.  
**Programy mentorskie i sponsorskie:** Ustanowienie formalnych programów mentorskich i sponsorskich w celu wspierania rozwoju zawodowego
- ♦ niedostatecznie reprezentowanych pracowników. Zachęcanie i szkolenie liderów do pełnienia roli mentorów dla pracowników z różnych środowisk.

### 3. Przywództwo i zarządzanie sprzyjające włączeniu społecznemu

#### *Przywództwo integracyjne - skuteczne poruszanie się po krawędziach zarządzania różnorodnością*

- zrozumienie kluczowej roli lidera i umiejętności miękkich, które powinien posiadać każdy lider
- szkolenia dla liderów w zakresie inkluzywnych praktyk przywódczych, empatii i zarządzania różnorodnymi zespołami
- pociąganie liderów do odpowiedzialności za wspieranie środowisk sprzyjających włączeniu społecznemu i promowanie różnorodności w swoich zespołach.

Przywództwo włączające zaczyna się na szczycie. To zarząd i kierownictwo firmy dają przykład innym. To oni wyznaczają cele operacyjne całej firmy. Liderzy i menedżerowie muszą w widoczny sposób wspierać inicjatywy związane z różnorodnością i integracją. Ich zaangażowanie nadaje ton całej organizacji.

Integracyjne przywództwo i zarządzanie są kluczowymi elementami wspierania różnorodnego i sprawiedliwego miejsca pracy. Przyjrzyjmy się temu bliżej

- **Włączający liderzy aktywnie rozpoznają i doceniają różnorodność członków swojego zespołu, w tym różnice w pochodzeniu, perspektywach i doświadczeniach,**
- **Liderzy inkluzywni dążą do stworzenia środowiska pracy, w którym wszyscy członkowie zespołu czują się bezpiecznie, wyrażając siebie,**
- **Liderzy włączający dostosowują swoją komunikację, aby zapewnić, że każdy może zrozumieć i wnieść swój wkład,**
- **Liderzy włączający podejmują decyzje, które uwzględniają i biorą pod uwagę różne punkty widzenia.**



# Co sprawia, że ludzie czują się częścią organizacji?

To, że czują się traktowani sprawiedliwie, z szacunkiem i docenieni, zależy oczywiście od wielu czynników. Wpływa na to misja firmy, polityka, praktyki organizacyjne, ale w dużej mierze zachowanie współpracowników - a przede wszystkim lidera.

Tworzenie inkluzywnej kultury organizacyjnej obejmuje wspieranie środowiska, w którym jednostki czują się doceniane, szanowane i mają poczucie przynależności.

Liderzy organizacji są świadomi, że traktując swoich pracowników w sposób inkluzywny, mogą przyciągnąć do firmy talenty, a także zatrzymać obecnych pracowników. Ułatwia to również motywowanie pracowników do pracy.

Jeśli liderzy inkluzywni są tak wpływowi, to cechy inkluzywne, takie jak pokora, ciekawość i empatia, powinny być traktowane jako krytyczne zdolności przywódcze, a nie tylko pożądane.

*“Liderzy odgrywają szczególnie ważną rolę: Odpowiadają oni za różnicę sięgającą 70 punktów procentowych w doświadczaniu przez pracowników przynależności i bezpieczeństwa psychicznego, a liderzy włączający odnotowują 17% wzrost wydajności zespołu, 20% wzrost jakości podejmowania decyzji i 29% wzrost współpracy w zespole. Liderzy włączający zmniejszają również ryzyko odejścia pracowników o 76%”.*

Harvard Business Review





# JAKIE CECHY POWINIEN POSIADAĆ DOBRY LIDER INKLUZYWNY?



Aby skutecznie zarządzać integracją i różnorodnością w organizacji, lider powinien wykazać się w szczególności umiejętnościami miękkimi. Umiejętności miękkie są nie tylko cenne w relacjach interpersonalnych, ale także znacząco przyczyniają się do zdolności lidera do wprowadzania innowacji, rozwiązywania problemów i dostosowywania się do stale zmieniających się wymagań współczesnego miejsca pracy. Oto niektóre z nich:

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Otwartość i empatia              | <input type="checkbox"/> Zdolność adaptacji                |
| <input type="checkbox"/> Silny komunikator                | <input type="checkbox"/> Samozarządzanie                   |
| <input type="checkbox"/> Odpowiedzialność i uczciwość     | <input type="checkbox"/> Analiza                           |
| <input type="checkbox"/> Zarządzanie czasem               | <input type="checkbox"/> Rozwiązywanie problemów           |
| <input type="checkbox"/> Zarządzanie stresem              | <input type="checkbox"/> Ciągłe uczenie się i kształcenie  |
| <input type="checkbox"/> Odwaga i autentyczność           | <input type="checkbox"/> Elastyczność i zdolność adaptacji |
| <input type="checkbox"/> Ustalanie priorytetów            | <input type="checkbox"/> Współpraca i orientacja na zespół |
| <input type="checkbox"/> Planowanie                       | <input type="checkbox"/> Empatia                           |
| <input type="checkbox"/> Wzmocnienie i wsparcie           | <input type="checkbox"/> Obserwacje                        |
| <input type="checkbox"/> Komunikacja werbalna             | <input type="checkbox"/> Burza mózgów                      |
| <input type="checkbox"/> Konstruktywna informacja zwrotna | <input type="checkbox"/> Podejmowanie decyzji              |
| <input type="checkbox"/> Aktywne słuchanie                | <input type="checkbox"/> Praca zespołowa                   |

## 4. Zróżnicowane i inkluzywne zaangażowanie kulturalne

### *Fuzja kulturowa: jak wzmocnić integrację firmy poprzez dynamiczne zaangażowanie różnorodności.*

- Świadomość niuansów i różnic kulturowych ma kluczowe znaczenie dla promowania środowiska opartego na szacunku i integracji.
- zrozumienie barier dla różnych kultur w programach szkoleniowych
- podstawowe umiejętności skutecznego komunikowania się w różnych środowiskach kulturowych w celu uniknięcia nieporozumień i konfliktów
- zaangażowanie w uczenie się przez całe życie w zakresie różnorodności, równości i integracji oraz zmian osobistych

Osoby z różnych środowisk kulturowych mogą mieć różne perspektywy, style komunikacji i podejścia do pracy. Może to prowadzić do nieporozumień lub błędnych interpretacji. Aby temu zaradzić, należy zachęcać do otwartego dialogu, aktywnego słuchania i empatii. Korzystne mogą być również sesje szkoleniowe lub warsztaty dotyczące świadomości kulturowej.

Bariery językowe wciąż stanowią problem. Nie wszyscy dobrze komunikują się w języku angielskim.

Bariery językowe mogą utrudniać skuteczną komunikację. Zachęcanie do programów nauki języków obcych, zapewnianie usług tłumaczeniowych w razie potrzeby oraz używanie prostego i jasnego języka w komunikacji może pomóc wypełnić te luki.

Różne kultury mogą mieć różne style pracy, podejmowania decyzji lub procesy. Elastyczność i zrozumienie są kluczowe. Należy akceptować różne style pracy i tworzyć środowisko współpracy, w którym ceni się różne podejścia.

Podsumowując, wspieranie kompetencji kulturowych wymaga zaangażowania zarówno ze strony kierownictwa, jak i współpracowników, a tworzenie wspierającego środowiska pracy jest procesem. Każdy z nas powinien nadal uczyć się i wzorować na innych. Powinniśmy być świadomi, że rzeczy, które są dla nas oczywiste i łatwe, nie są takie dla wszystkich. Praca nad tym aspektem wymaga konsekwentnego wysiłku, ale korzyści płynące z różnorodnej i integracyjnej siły roboczej są ogromne.

## 5. Otwarta komunikacja i kultura integracji


### *Opanowanie harmonii komunikacji integracyjnej i różnorodności w miejscu pracy.*

Wspieranie otwartej komunikacji i informacji zwrotnej w miejscu pracy ma kluczowe znaczenie dla różnorodności i integracji, promując współpracę, produktywność i innowacyjne myślenie. Poza poprawą środowiska pracy, odgrywa kluczową rolę w podejmowaniu decyzji, rozwiązywaniu problemów i zapobieganiu martwym punktom w organizacji. Aktywne angażowanie pracowników buduje lojalność, zwiększa produktywność i zmniejsza rotację, tworząc ambasadorów kultury integracyjnej. Kultura ta zwiększa spójność zespołu, umożliwiając jego członkom otwarte wyrażanie obaw, wspierając zrozumienie, współpracę i poczucie bezpieczeństwa.


Aby przyjąć środowisko oparte na szacunku i integracji, kluczowe znaczenie ma świadomość niuansów i różnic kulturowych. Zrozumienie barier napotykanym przez różne kultury w angażowaniu się w programy szkoleniowe i rozwijanie skutecznych umiejętności komunikacyjnych w różnych środowiskach kulturowych pomaga zapobiegać nieporozumieniom i konfliktom. Zaangażowanie w uczenie się przez całe życie na temat różnorodności, równości i integracji jest niezbędne dla rozwoju osobistego i postępu organizacyjnego.

Osoby z różnych środowisk i o różnych potrzebach wnoszą do miejsca pracy różne perspektywy i style komunikacji. Aby przezwyciężyć potencjalne nieporozumienia, kluczowy jest otwarty dialog, aktywne słuchanie i empatia. Ponadto sesje szkoleniowe i warsztaty na temat świadomości zwiększają zrozumienie. Bariery językowe mogą utrudniać skuteczną komunikację, ale można im zaradzić, promując programy nauki języków obcych, zapewniając usługi tłumaczeniowe i używając jasnego, prostego języka w celu wypełnienia luk komunikacyjnych.


Życie w otwartym i integracyjnym środowisku pracy skoncentrowanym na różnorodności jest ściśle związane z podstawowymi aspektami otwartej komunikacji i informacji zwrotnej. Tworzenie przestrzeni do wyrażania opinii, w połączeniu z prawdziwym zapewnieniem, że każdy wkład zostanie doceniony bez osądzania, ma zasadnicze znaczenie. Liderzy, w tym menedżerowie i kluczowy personel, muszą dawać przykład propagowanych wartości. Włączenie do struktury organizacyjnej regularnych możliwości przekazywania informacji zwrotnych, takich jak ankiety pracownicze lub osobiste dyskusje, wzmacnia kulturę otwartej komunikacji. Zaangażowanie w aktywne praktykowanie i wzmacnianie tej kultury ma kluczowe znaczenie dla trwałego sukcesu.



Tworzenie przestrzeni dla otwartej komunikacji i zapewnienie uznania bez osądzania.



Zrozumienie barier napotykaných przez różne osoby i promowanie skutecznej komunikacji w różnych środowiskach kulturowych.



Zachęcanie do otwartego dialogu, aktywnego słuchania i empatii w celu zwiększenia spójności i przezwyciężenia potencjalnych nieporozumień.

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



## 6. Różnorodność i marketing inkluzywny

*Różnorodność toruje drogę dla Horyzontów MŚP:*

*Innowacyjne strategie marketingu i promocji różnorodności*

### Odzwierciedlanie różnorodności w branding:u:

- **Stwórz różnorodny wizerunek marki:** Upewnij się, że wizualizacje marki, zdjęcia, treści, materiały marketingowe i obecność w Internecie odzwierciedlają różnorodność. Używaj różnorodnych obrazów, które reprezentują różne grupy etniczne, płeć, wiek i pochodzenie. Reprezentuj różne grupy etniczne, płeć, wiek, umiejętności i pochodzenie w swoich materiałach marketingowych i treściach.

### Język, przekaz i rozwój treści:

- **Zrozumienie odbiorców:** Zidentyfikuj i zrozum swoich docelowych odbiorców. Rozpoznaj różnorodność w swojej bazie klientów i dostosuj komunikaty marketingowe tak, aby rezonowały z różnymi grupami demograficznymi w strategiach angażowania klientów.
- **Podkreśl różnorodność w treści:** Przedstawiaj różnorodne historie i doświadczenia w swoich treściach marketingowych. Prezentuj różne perspektywy i narracje, które są zgodne z Twoim zaangażowaniem w integrację.
- **Komunikaty włączające:** Opracuj komunikaty, które komunikują twoje zaangażowanie w różnorodność i integrację. Podkreślaj inkluzywność, równość i szacunek w komunikacji zewnętrznej, w tym w komunikatach prasowych, postach w mediach społecznościowych i kampaniach marketingowych.
- **Język inkluzywny:** Używaj inkluzywnego języka w komunikacji marketingowej. Unikaj stereotypów i języka, który może być wykluczający. Pamiętaj o wrażliwości i preferencjach kulturowych.
- **Komunikaty włączające:** Opracuj komunikaty, które komunikują twoje zaangażowanie w różnorodność i integrację. Podkreślaj inkluzywność, równość i szacunek w komunikacji zewnętrznej, w tym w komunikatach prasowych, postach w mediach społecznościowych i kampaniach marketingowych.

- **Różnorodna reprezentacja produktów w promocji i reklamie:** Prezentuj różnorodność w swoich materiałach reklamowych i marketingowych. Obejmuje to prezentowanie różnych osób w ogólnych i promocyjnych filmach wideo, reklamach i zdjęciach produktów. Na przykład, zaprezentuj różnorodne osoby korzystające z Twoich produktów lub usług. Pomaga to klientom zobaczyć, że są reprezentowani i sprzyja poczuciu integracji.
- **Treści edukacyjne:** Twórz treści, które edukują odbiorców na tematy związane z różnorodnością i integracją. Mogą to być posty na blogu, filmy lub kampanie w mediach społecznościowych, które promują zrozumienie i świadomość.
- **Kwestie dostępności:** Upewnij się, że Twoje materiały marketingowe są dostępne dla wszystkich odbiorców, w tym osób niepełnosprawnych. Obejmuje to dostępne projektowanie stron internetowych, tekst alternatywny dla obrazów i inne kwestie dotyczące różnych umiejętności.
- **Mierzenie i raportowanie postępów:** Śledź wpływ swoich działań marketingowych w zakresie różnorodności i integracji. Korzystaj z analiz, aby zrozumieć, w jaki sposób różnorodni odbiorcy angażują się w Twoje treści i odpowiednio dostosuj strategię.
- **Pętla informacji zwrotnej:** Zachęcaj odbiorców i interesariuszy do przekazywania informacji zwrotnych. Słuchaj i dostosowuj swoje komunikaty, treści i strategię w oparciu o otrzymane odpowiedzi i sugestie.
- **Ciągłe uczenie się:** Bądź na bieżąco z ewoluującymi rozmowami na temat różnorodności i integracji. Regularnie aktualizuj swoje strategię, aby odzwierciedlały zmieniające się normy i oczekiwania społeczne. Włączając różnorodność i integrację do swoich działań marketingowych i promocyjnych, nie tylko demonstrujesz swoje zaangażowanie w te wartości, ale także łączysz się z szerszą i bardziej integracyjną publicznością.

## Komunikowanie i promowanie działań związanych z różnorodnością i integracją:

- **Kompetencje w zakresie różnorodności i inkluzji w komunikacji zewnętrznej:** Wykazanie się kompetencjami w zakresie różnorodności i integracji w komunikacji zewnętrznej. Pamiętaj o niuansach kulturowych, wrażliwości i preferencjach na różnych rynkach lub w regionach, w których działa Twoja firma.



- **Inicjatywy społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR):** Poinformuj o zaangażowaniu firmy w inicjatywy CSR związane z różnorodnością i integracją. Podkreślaj partnerstwa, sponsoring i projekty społeczne, które przyczyniają się do realizacji celów społecznych.
- **Komunikaty prasowe i oświadczenia publiczne:** Wydawaj komunikaty prasowe i oświadczenia publiczne, które informują o inicjatywach firmy w zakresie różnorodności i integracji. Może to obejmować osiągnięcia, nagrody lub aktualizacje programów i polityk.
- **Promuj i angażuj się w przywództwo myślowe:** Pozycjonuj swoją firmę jako lidera w kwestiach różnorodności i integracji. Publikuj artykuły, białe księgi lub posty na blogu, które przyczyniają się do dyskusji i pokazują twoje zaangażowanie w pozytywne zmiany.
- **Podkreśl różnorodność pracowników:** Przedstawiaj historie pracowników lub ich sukcesy w komunikacji zewnętrznej. Zaprezentuj różnorodność wśród swoich pracowników, aby zademonstrować integracyjną kulturę swojej firmy.
- **Udział w nagrodach i wyróżnieniach dotyczących różnorodności:** Ubiegaj się o wszelkie nagrody i wyróżnienia w zakresie różnorodności, które otrzymuje Twoja firma. Zwiększa to reputację firmy jako pracodawcy z wyboru dla różnorodnych talentów.
- **Zaangażowanie w media społecznościowe ukierunkowane na różnorodność i integrację:** Aktywnie korzystaj z platform mediów społecznościowych, aby informować o swoich działaniach na rzecz różnorodności i integracji. Udostępniaj aktualizacje i historie sukcesu oraz angażuj obserwujących w powiązane tematy.
- **Włączająca promocja produktów i usług:** Upewnij się, że promujesz produkty i usługi zaprojektowane z myślą o różnych perspektywach użytkowników. Rozwijaj marketing w celu promowania różnorodnych pracowników, wykorzystując i prezentując ich innowacyjność lub kreatywność w firmie.
- **Wydarzenia i kampanie na rzecz różnorodności:** Twórz kampanie marketingowe wokół wydarzeń kulturalnych, świąt lub miesięcy świadomości. To nie tylko pokazuje zaangażowanie w różnorodność, ale także angażuje różne społeczności.



## **Tworzenie i promowanie partnerstw na rzecz różnorodności i integracji:**

- **Partnerstwa z influencerami z różnych środowisk:** Współpracuj i współpracuj z influencerami, ambasadorami marki i liderami myśli z różnych środowisk, którzy reprezentują lub wspierają różnorodność i integrację. Upewnij się, że twoja współpraca jest autentyczna i zgodna ze wspólnymi wartościami. Ich poparcie może pomóc wzmocnić zaangażowanie w różnorodność i dotrzeć do szerszego grona odbiorców.
- **Integracyjne wydarzenia i sponsoring:** Uczestnicz i sponsoruj wydarzenia, które celebrują różnorodność. Poinformuj o swoim zaangażowaniu w konferencje, seminaria lub wydarzenia społecznościowe poświęcone różnorodności i integracji.
- **Wspieraj cele integracyjne:** Dostosuj swoją firmę do celów i inicjatyw społecznych, które promują różnorodność i integrację. Komunikuj swoje wsparcie poprzez kampanie marketingowe, sponsoring i partnerstwa.

## **Sprawozdawczość spółek, PR i komunikacja z mediami:**

- **Przejrzystość w raportowaniu:** Zachowaj przejrzystość w zakresie wskaźników i postępów w zakresie różnorodności i integracji. Udostępniaj odpowiednie dane na swojej stronie internetowej lub w komunikatach prasowych, aby wykazać się odpowiedzialnością.
- **Reagowanie na bieżące wydarzenia:** Bądź przygotowany do reagowania na istotne kwestie związane z różnorodnością i integracją w mediach lub dyskursie publicznym. Przekazuj stanowisko swojej firmy w kwestiach społecznych w przemyślany i aktualny sposób.
- **Różnorodni rzecznicy:** Korzystaj z różnorodnych rzeczników w kontaktach z mediami. Upewnij się, że rzecznicy Twojej firmy reprezentują różnorodność, którą promujesz w komunikacji zewnętrznej.
- **Angażowanie się w dialogi społeczne:** Aktywnie uczestnicz w dialogach społecznych na temat różnorodności i integracji. Może to obejmować dołączanie do paneli, udział w dyskusjach lub organizowanie wydarzeń.
- **Współpraca wewnętrzna:** Ściśle współpracuj z firmowym zespołem ds. różnorodności i integracji lub odpowiednimi interesariuszami. Współpracuj, aby upewnić się, że strategie marketingowe są zgodne z szerszymi celami firmy.

## **SDG 10**

- **Zmniejszenie nierówności** - podkreślenie strategii zmniejszania nierówności poprzez integracyjne praktyki marketingowe i brandingowe.

## 7. Wspólnoty i partnerstwo

*Zwiększanie różnorodności i integracji MŚP: Kultywowanie dynamicznego partnerstwa w społecznościach integracyjnych.*

Opracowanie ram kompetencji w zakresie różnorodności i inkluzji w MŚP wymaga kompleksowego podejścia, które angażuje wszystkie zainteresowane strony zarówno wewnątrz firmy, jak i wykraczając poza granice organizacyjne, aby objąć zewnętrznych interesariuszy i społeczności. Wymaga to ciągłego zaangażowania, przejrzystości i współpracy w celu stworzenia środowiska pracy i środowiska społecznego, które ceni i celebrowa różnorodność i integrację.

Nadrzędnym celem zaangażowania interesariuszy jest identyfikacja, zrozumienie i komunikacja ze wszystkimi stronami, które mają „udział” w osiągnięciu wyników biznesowych, dając im możliwość zaangażowania się w znaczący sposób i jest kluczem do realizacji organizacyjnego etosu różnorodności i integracji. Praktyki angażowania interesariuszy wspierające różnorodność i integrację powinny obejmować następujące działania;

- Identyfikacja i mapowanie kluczowych interesariuszy, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, w tym – pracowników; wykonawców zewnętrznych; wolontariuszy, klientów; dostawców; społeczności lokalnych, w tym grup mniejszościowych oraz osób wykluczonych społecznie i znajdujących się w niekorzystnej sytuacji w społeczności; inwestorów; organów regulacyjnych itp. Poprzez mapowanie interesariuszy można zidentyfikować i zrozumieć ich interesy, potrzeby i oczekiwania. Zapewni to uczciwe i sprawiedliwe traktowanie wszystkich interesariuszy oraz zademonstruje zaangażowanie organizacji w docenianie i uwzględnianie różnych perspektyw i środowisk.

- Utrzymywanie regularnej i znaczącej komunikacji i zaangażowania z interesariuszami z uwzględnieniem ich różnorodnych perspektyw i interesów. Obejmuje to nie tylko przekazywanie informacji, ale także utrzymywanie dwukierunkowego procesu dialogu i aktywne słuchanie obaw, perspektyw i informacji zwrotnych od interesariuszy oraz ciągłe modyfikowanie treści, częstotliwości, metod dystrybucji i stylu systemu komunikacji i podejść, w zależności od potrzeb. Przejrzysta i otwarta komunikacja promuje poczucie integracji i współpracy, tworząc wspólne zrozumienie celów i zadań.
- Zaangażowanie: Zaangażowanie interesariuszy i społeczności w biznes z perspektywy różnorodności i integracji w znaczący sposób ma zasadnicze znaczenie dla wspierania bardziej sprawiedliwego i reprezentatywnego środowiska. Zaangażowanie interesariuszy, w tym pracowników, klientów, społeczności lokalnych itp. pozwala MŚP zrozumieć unikalne wyzwania, szanse i zagrożenia związane z różnorodnością i integracją, które mają wpływ na sukces biznesowy. Metody takie jak myślenie projektowe mogą być wykorzystywane do wspólnego projektowania, współtworzenia pomysłów, testowania założeń i określania rozwiązań biznesowych z interesariuszami, wykorzystując różnorodność spostrzeżeń, umiejętności i doświadczeń, jakie mogą zaoferować interesariusze i różne społeczności. Poprzez aktywne poszukiwanie wkładu, MŚP mogą włączyć różne perspektywy do swoich strategii biznesowych, polityk i praktyk. Takie inkluzywne podejście nie tylko usprawnia podejmowanie decyzji, ale także pokazuje zaangażowanie w zaspokajanie specyficznych potrzeb różnych grup. Współpraca ze społecznościami pomaga w tworzeniu dostosowanych inicjatyw, które odzwierciedlają różne i odmienne wartości, perspektywy, potrzeby i aspiracje zróżnicowanego składu interesariuszy i społeczności „w terenie”, wspierając odpowiedzialną i integracyjną kulturę biznesową oraz pozytywnie wpływając na reputację i społeczną odpowiedzialność organizacji.

- Ciągła ocena i monitorowanie: Ustanowienie solidnego systemu monitorowania i oceny we współpracy z interesariuszami biznesowymi i społecznościami nastawionymi na różnorodność i integrację. Kluczowe jest zapewnienie regularnej współpracy z interesariuszami w celu uzyskania bieżących informacji zwrotnych i wglądu, zapewniając, że ideały różnorodności i integracji są zgodne z celami i wartościami biznesowymi. Ponadto, dzięki gromadzeniu przez MŚP informacji od społeczności, którym służą, strategie mogą być dostosowane do konkretnych potrzeb, a poczucie przynależności i lojalność biznesowa mogą być wspierane. Ciągła ocena wskaźników KPI związanych z różnorodnością i integracją pozwala na podejmowanie decyzji w oparciu o dane i możliwość wprowadzania zmian w odpowiednim czasie. Takie podejście oparte na współpracy zapewnia, że MŚP pozostają wrażliwe na zmieniający się krajobraz w odniesieniu do różnorodności i integracji, wspierając kulturę miejsca pracy, która odzwierciedla i szanuje różne perspektywy swoich interesariuszy i społeczności. Ciągła ocena i monitorowanie pomogą zapewnić odpowiedzialność, przejrzystość i jakość, w oparciu o różnorodność informacji zwrotnych i perspektyw, które mogą zapewnić interesariusze i społeczności.
- Wypełnienie celu zrównoważonego rozwoju nr 11: Zrównoważone miasta i społeczności, koncentrując się na tym, w jaki sposób MŚP mogą przyczynić się do budowania integracyjnych i zrównoważonych społeczności poprzez aktywne partnerstwa.  
Ponadto inwestowanie w inicjatywy angażujące społeczność, wspieranie różnorodnych celów i wykazywanie zaangażowania w odpowiedzialność społeczną może budować zaufanie wśród różnych interesariuszy. Ostatecznie zdolność firmy do autentycznego przyjęcia różnorodności i konsekwentnego komunikowania swojego zaangażowania w integrację będzie sprzyjać silniejszym, bardziej zaufanym relacjom biznesowym z szerokim zakresem osób i grup, a co za tym idzie, stworzy silną i zrównoważoną firmę o jasnym celu i wartościach.





# CONCLUSION

---

Różnorodność jest podstawową wartością każdego społeczeństwa, a co więcej, różnorodność po prostu się opłaca, dlatego jest to jeden z najważniejszych tematów biznesowych na świecie ostatnich dwóch dekad.

Podczas gdy różnorodność można osiągnąć poprzez zatrudnianie różnych osób w organizacji, inkluzja jest procesem, który obejmuje zmianę ich sposobu myślenia w organizacji. Inkluzja to rodzaj wysiłku organizacyjnego, który polega na akceptowaniu i odpowiednim traktowaniu ludzi i grup z różnych środowisk.

Wciąż mamy przed sobą wiele pracy w tym obszarze. Jak tylko zrozumiemy, jak ogromne znaczenie ma ten temat na europejskim i globalnym rynku pracy, zmienimy wiele kwestii na lepsze.

Różnice te mogą być oczywiste, takie jak pochodzenie narodowe, wiek, rasa i pochodzenie etniczne, religia, przekonania, płeć, stan cywilny i status społeczno-ekonomiczny, lub mogą być drugorzędne i wynikać z wykształcenia, szkolenia, doświadczenia zawodowego lub zajmowanych stanowisk.

Globalizacja działalności biznesowej, zmiany demograficzne i technologiczne oraz rosnąca międzynarodowa mobilność pracowników są kluczowymi powodami skutecznego zarządzania różnorodnością pracowników i kształtowania integracyjnej kultury organizacyjnej.

Engagement  
Developing  
Participation  
Belonging  
Responsibility  
Appreciating  
Creating  
Justice  
Contributing  
Involvement  
Enhancement



Podejmowanie działań na rzecz różnorodności i integracji w firmie przynosi wiele korzyści, zarówno społecznych, jak i finansowych. W firmach, które promują takie wartości jak integracja i akceptacja zespołu, a także posiadają zróżnicowaną kadrę, osiągnane są lepsze wyniki i są one bardziej efektywne.

Wdrożenie polityki różnorodności i integracji wpływa na wizerunek firmy - czyni ją bardziej atrakcyjną na rynku pracy, a tym samym ma potencjał do przyciągnięcia większej liczby kandydatów.

Pozytywny klimat pracy, brak barier i dyskryminacji, przyciąga dobrych pracowników i zwiększa satysfakcję obecnych pracowników. Zwłaszcza młodzi pracownicy zwracają szczególną uwagę na ten aspekt.