

Zarządzanie różnorodnością Diversity & Inclusion



Wstęp

Kapitał ludzki to dla każdej organizacji najcenniejszy z jej zasobów. Zarządzanie różnorodnością jest strategicznym wyborem podejmowanym w organizacji w kwestii różnorodności (pod względem wieku, płaci, wykształcenia, orientacji seksualnej czy niepełnosprawności). Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy to zrozumienie, że różnice między ludźmi zarówno w miejscu pracy, jak i na rynku pracy mogą przyczynić się do osiągnięcia korzyści przez firmę. Zarządzanie różnorodnością dotyczy sposobu kreowania polityki personalnej organizacji pozwalającego na efektywne wykorzystanie puli talentów dostępnej na rynku pracy. Jest działaniem szerszym niż wdrażanie praktyk antydyskryminacyjnych, bowiem zakłada stworzenie takich warunków instytucjonalnych w organizacji, w których każdy zatrudniony ma szansę, na pełną partycypację w jej rozwoju.

Efektywne zarządzanie różnorodnością polega na uznawaniu odmienności i różnic indywidualnych pracowników oraz zapobieganiu sytuacjom, w których pracownicy są z powodu swojej odmienności wykluczeni (dyskryminowani). Zarządzanie różnorodnością nie jest zbiorem przypadkowych działań, lecz przemyślaną strategią, zakładającą, że rozwój firmy oraz realizacja jej celów biznesowych będą skuteczniejsze, jeśli dostrzeże się i wykorzysta różne doświadczenia oraz potrzeby występujące w organizacji i w jej otoczeniu.

Jakie są główne cele zarządzania różnorodnością?

- Zapobieganie dyskryminacji i mobbingowi
- Tworzenie odpowiednich warunków pracy
- Wykorzystaniu różnorodnego potencjału w realizacji celów
- Tworzenie możliwości do rozwoju w organizacji
- Zwiększanie konkurencyjności i innowacyjności
- Budowanie zaangażowania i lojalności pracowników
- Tworzenie Personal Brandingu

Jakie korzyści może osiągnąć organizacja wdrażając politykę zarządzania różnorodnością?

- Umocnienie lojalności i satysfakcji pracowniczej
- Podniesienie reputacji (opinii)
- Zwiększenie konkurencyjności w branży
- Stworzenie kultury organizacyjnej opartej na szacunku
- Zwiększenie motywacji i efektywności pracowniczej

Jak zarządzać różnorodnością w organizacji?

- Tworzenie planów różnorodności w organizacji
- Budowanie zespołów różnorodnych w celu podwyższenia ich efektywności
- Prowadzenie działań rozwojowych (szkoleń) dla pracowników
- Budowanie narzędzi dotyczących strategii personalnej
- Wdrożenie narzędzi controlingu personalnego



Główne działania:

1. Przygotowanie audytu pokoleniowego – ustalenie obszarów badania, pytań do analizy ilościowej i jakościowej oraz wybór grup do badania
2. Realizacja audytu ilościowego i jakościowego w zakresie zarządzania różnorodnością
3. Analiza danych statystycznych i dokumentów. Analiza wniosków po audycie
4. Opracowanie rekomendacji po audytach wraz z planem działań, raportem
5. Komunikacja zmian w zakresie zarządzania różnorodnością
6. Wdrożenie działań, szkolenia, monitoring i ewaluacja

W ramach działań w zakresie zarządzania różnorodnością, skupimy się na kwestiach międzypokoleniowych, ale nie tylko. Przedstawiamy poniższy program, który odpowie na wyzwania w obszarach takich jak różnice w stażu pracy, pochodzeniu, stanowisku, płci, wieku, niepełnosprawności czy orientacji seksualnej, czyli jednym słowem, szeroko rozumianej różnorodności.

Etap 1

Audyt organizacyjny

Audyt ilościowy:

Efekt prac:

- Pełna analiza danych statystycznych organizacji
- Zebranie wniosków, mocnych stron, szans, słabych stron i zagrożeń – całość firmy oraz poszczególnych lokalizacji/oddziałów
- Pełna analiza badań zaangażowania, zebranie wniosków
- Przygotowanie dokumentacji z danymi ilościowymi
- Przygotowanie do spisania wniosków i rekomendacji

Audyt jakościowy:

Cel:

- Zebranie danych jakościowych w zakresie zarządzania różnorodnością
- Zbadanie kluczowych obszarów problemowych w zakresie badania

Etap 2

Analiza wniosków po audycie

Cel:

- Przygotowanie wniosków po audytach jakościowych oraz ilościowych w rozbiciu na całą firmę
- Opisy wyników audytu

WYNIKI AUDYTU JAKOŚCIOWEGO:

- Spisanie w dokumentacji wniosków po audycie, opracowanie, interpretacja
- Identyfikacja kluczowych obszarów wyznaniowych w rozbiciu na całość firmy

WYNIKI AUDYTU ILOŚCIOWEGO:

- Spisanie w dokumentacji wniosków po audycie, opracowanie, interpretacja w rozbiciu na całość firmy
- Identyfikacja kluczowych obszarów wyznaniowych w rozbiciu na całość firmy

Etap 3

Rekomendacje po audytach jakościowym oraz ilościowym

Cel:

- Zebranie rekomendacji po audytach jakościowym oraz ilościowym w rozbiciu na całość organizacji

Działania:

- Opracowanie i spisanie rekomendacji po audycie jakościowym i ilościowym
- Opracowanie propozycji działań w rozbiciu na działania doradcze oraz szkoleniowe w formie dokumentacji pisemnej
- Omówienie wyników, wniosków oraz rekomendacji przedstawicieli firmy oraz konsultacji z CERTES

Etap 4

Rekomendowane szkolenia

WARSZTAT 1. SIŁA RÓŻNORODNOŚCI

Opis szkolenia: Zespół często tworzą osoby różnorodne pod kątem wieku, płci, mające różne doświadczenia i umiejętności, ale nie tylko. Pracują razem ze sobą osoby sprawne i z niepełnościami. Zadaniem lidera jest doprowadzenie do sytuacji, w której różnorodność nie jest przeszkodą, ale narzędziem do efektywniejszej pracy zespołowej i realizacji celów.

Moduły:

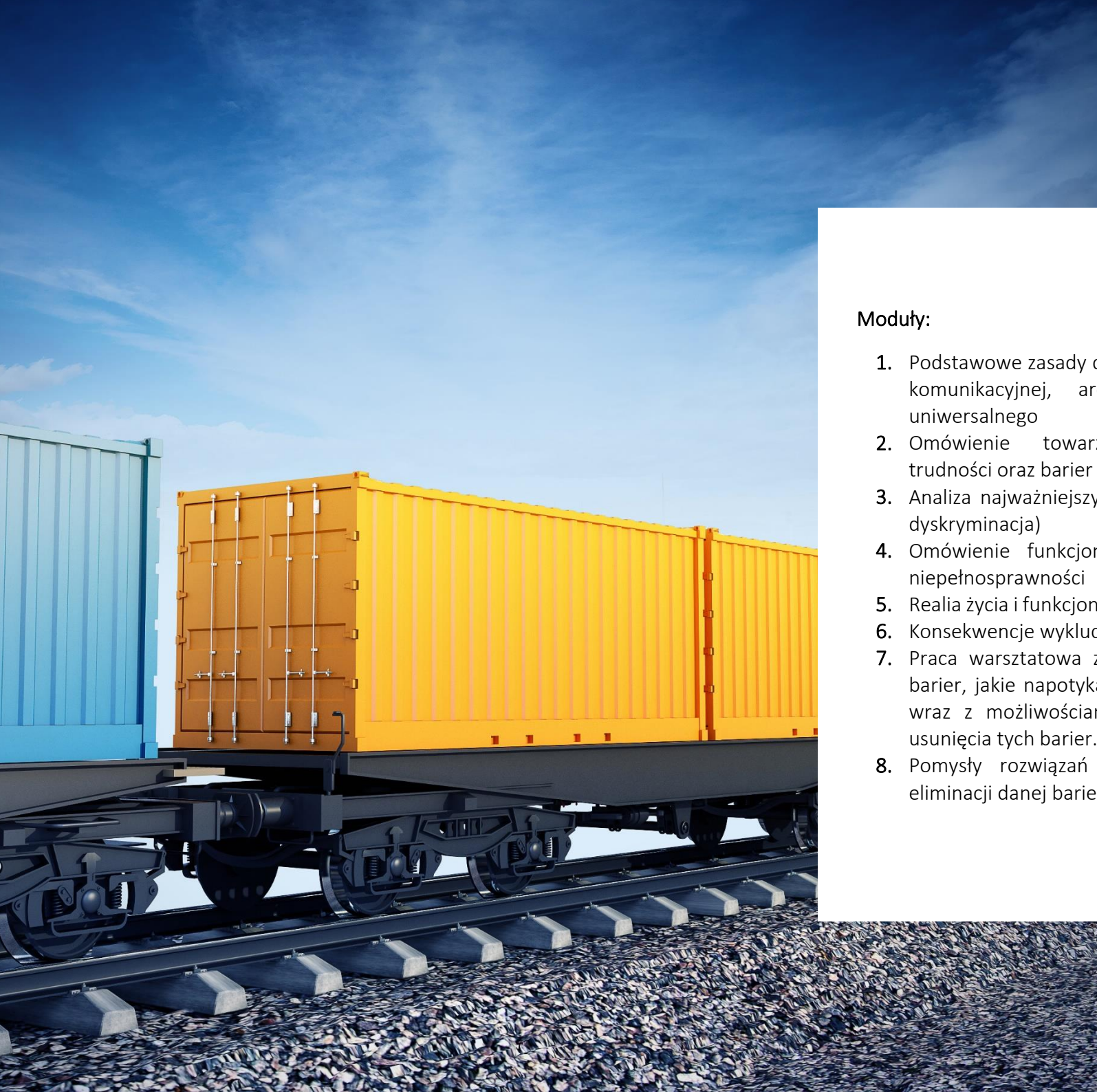
1. Zrozumienie różnorodności i włączenia społecznego
2. Czym jest zarządzanie różnorodnością i jak się przekłada na efektywne działanie zespołu
3. Narzędzia budowania różnorodnego zespołu
4. Przeniesienie do praktyki

WARSZTAT 2. DOSTĘPNOŚĆ I WYKLUCZENIA

Cele:

- Zaangażowanie Uczestników w realne doświadczenie wykluczenia
- Kształtowanie postawy otwartości, tolerancji
- Zwiększenie empatii





Moduły:

1. Podstawowe zasady dostępności cyfrowej, informacyjno-komunikacyjnej, architektonicznej i projektowania uniwersalnego
2. Omówienie towarzyszących ćwiczeniom emocji, trudności oraz barier
3. Analiza najważniejszych pojęć (uprzedzenia, stereotypy, dyskryminacja)
4. Omówienie funkcjonalnych i społecznych następstw niepełnosprawności
5. Realia życia i funkcjonowania osób z niepełnosprawnością
6. Konsekwencje wykluczenia społecznego
7. Praca warsztatowa związane z uświadomieniem sobie barier, jakie napotykają osoby z niepełnosprawnościami wraz z możliwościami całkowitego bądź częściowego usunięcia tych barier.
8. Pomysły rozwiązań w momencie braku możliwości eliminacji danej bariery.

WARSZTAT 3. RODZAJE NIEPEŁNOSPRAWNOŚCI – NIEPEŁNOSPRAWNOŚĆ – CO TO JEST?

Cele:

- Wprowadzenie w temat niepełnosprawności
- Uświadomienie Uczestnikom istnienia różnych rodzajów niepełnosprawności - tych które widać i tych, które są niewidoczne.

Moduły:

1. Podstawowe definicje
2. Omówienie modelu medycznego i interakcyjnego
3. Rodzaje niepełnosprawności i ich wpływ, potrzeby osób z niepełnosprawnością
 - niepełnosprawność ruchowa
 - niepełnosprawność wzroku
 - niepełnosprawność słuchu
 - niepełnosprawność intelektualna
 - niepełnosprawność neurologiczna
 - niepełnosprawność psychiczna

WARSZTAT 4. ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM RÓŻNORODNYM

Opis szkolenia: Jak zarządzać zespołem różnorodnym pod kątem pokoleń, wartości, przekonań, talentów. Każdy wnosi jakąś wartość do zespołu, a rolą menedżera jest zrozumienie tych różnic i wykorzystanie ich do realizacji celów i rozwoju zespołu. Aby móc się rozwijać potrzebna nam jest różnorodność.

Moduły:

1. Zarządzanie różnorodnym zespołem – różnorodność
 - postrzeganie siebie i postrzeganie innych
 - kim oni są – czym jest różnorodność
 - 5 sposobów zarządzania różnorodnym zespołem
2. Zarządzanie różnorodnym zespołem
 - przekonania, wartości, różnice – autorytet szefa
 - analiza zespołu – kim zarządzam?
 - jak wydobywać potencjał i jak pracować z zespołem zbudowanym na różnorodności
 - 5 etapów budowania zespołu
 - mentoring i wsparcie – komu jest potrzebne i kiedy?
3. 8 zasad nowego zaangażowania – jak znaleźć wspólny język z innymi

WARSZTAT 5. KOMUNIKACJA WRAŻLIWA I EMPATYCZNA

Opis szkolenia: Zbudowanie świadomości skutków, jakie niesie ze sobą stereo typizacja, mnożenie schematów, uprzedzenia, przekonania dyskryminacyjne itd. Wzmocnienie wiedzy na temat najczęstszych problemów, wynikających z różnic w organizacji i umiejętności, jak je konstruktywnie rozwiązywać. Poszerzenie wiedzy na temat tego jak być wrażliwym obserwatorem i adekwatnie reagować na antagonistyczne zachowania oraz wypowiedzi. Zbudowanie kultury opartej na dialogu i komunikacji nieantagonistycznej, szacunku i szans.

Moduły:

1. Co oznacza budowanie świadomych relacji z innymi opartych na sprawnej komunikacji w kulturze różnorodności?
2. Stereotypy i uprzedzenia - ich wpływ na relacje między ludźmi oraz kształtowanie się zachowań antagonistycznych
 - refleksja na temat własnej identyfikacji z różnymi grupami i postrzegania samego/-ej siebie. autonomiczny i świadomy poziom funkcjonowania stereotypów.
 - analiza stereotypów i uprzedzeń wobec różnych grup społecznych/zawodowych. wpływ języka na tworzenie się i utrwalanie stereotypów.
3. Sposoby reakcji na zachowania antagonizujące
 - umiejętność przyjęcia perspektywy osoby z zespołu, która pada ofiarą działań takich jak hejt, dyskryminacja, plotkowanie itp.

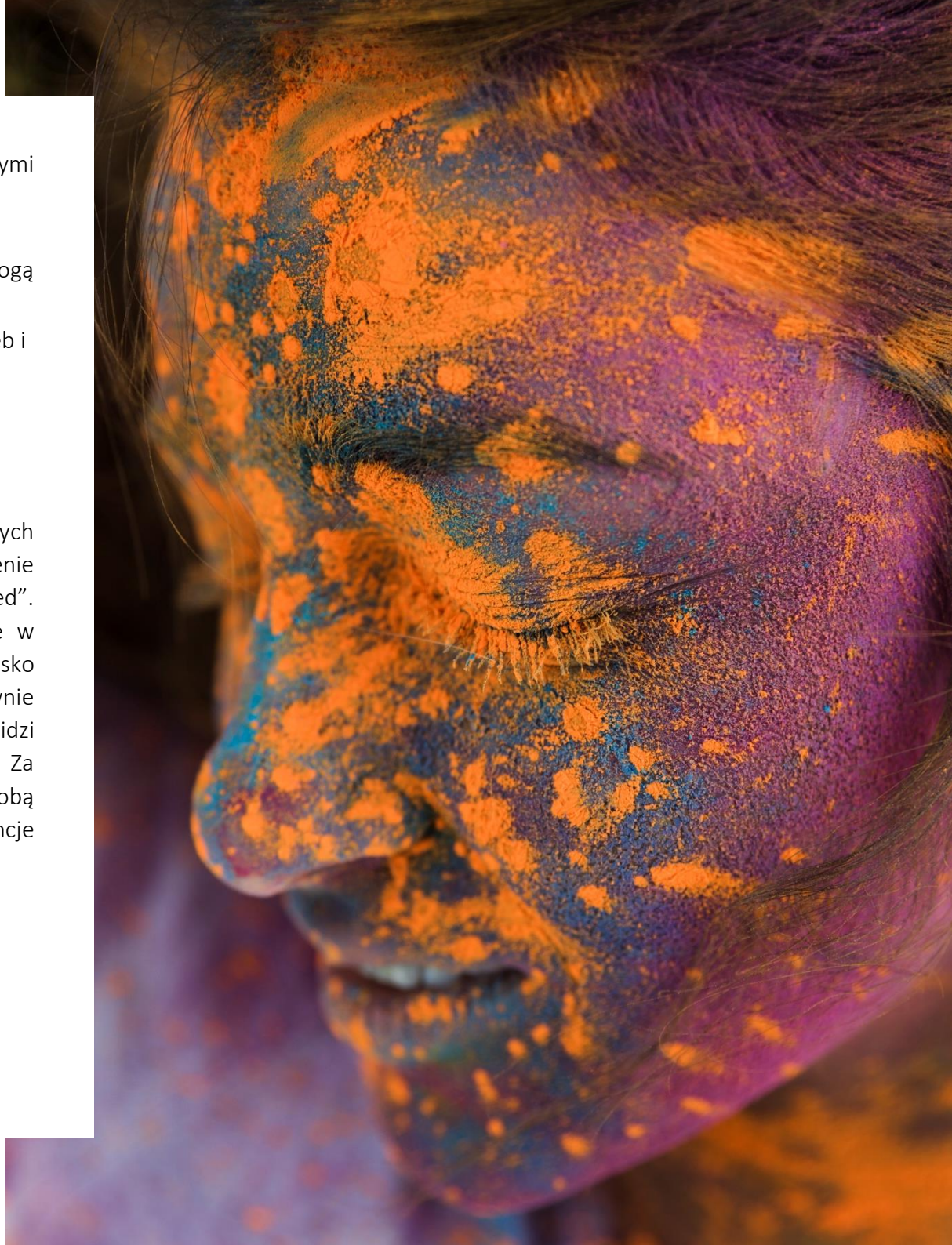
- co robić, a czego unikać w kontakcie z osobami, wywołującymi antagonizmy w zespole
 - rola świadka, dlaczego warto reagować?
 - radzenie sobie z trudnymi sytuacjami w pracy, które mogą prowokować zachowania antagonizujące
4. Komunikacja zbudowana na empatii – komunikowanie potrzeb i emocji

WARSZTAT 6. WSPÓŁPRACA MIĘDZYPOKOLENIOWA - ZESPÓŁ WIELOPOKOLENIOWY

Opis szkolenia: Pracownicy cenią współpracę w wielopokoleniowych zespołach. Taki wniosek wynika z badań zrealizowanych na zlecenie firmy technologicznej Ricoh w ramach projektu „Workforce United”. Większość ankietowanych (63 %) przyznaje, że lepiej pracuje w zespole złożonym z osób w różnym wieku, a 66 % takie środowisko uznaje za atut firmy. najmłodsze pokolenie jest pozytywnie postrzegane przez starszych pracowników, a 49 % badanych nie widzi wyraźnych różnic pokoleniowych w stylu, w jaki pracuje. Za najbardziej wartościowe cechy i umiejętności, które wnoszą ze sobą Zetki starsze generacje uznają: nowe spojrzenie (41 %), kompetencje technologiczne (41 %), nowoczesny styl pracy (42 %).

Moduły:

1. Różnica pokoleń
 - różne pokolenia = różne potrzeby
 - pokolenie X, Y, Z – cechy charakterystyczne
 - różnice pokoleniowe – stereotypy i uprzedzenia



2. Siła współpracy różnych pokoleń
 - zarządzanie transformacyjne i transakcyjne
3. Wspólny dialog a różnica pokoleń
 - komunikacja interpersonalna
 - różne pokolenia a porozumienie
 - bariery w komunikacji w zespole wielopokoleniowym
4. Różnica pokoleń = różnica motywacji
5. Różne wartości – jak je pogodzić?
 - pokoleniowa różnica wartości

WARSZTAT 7. STWORZENIE WARSZTATU SZKOLENIOWEGO „PRZECIWDZIAŁANIA WYKLUCZENIU”

Zakres szkolenia:

1. Opracowanie scenariusza szkolenia (treść, ćwiczenia)
2. Opracowanie skryptu szkoleniowego (dla ostatecznych odbiorców)
3. Instrukcje zestawów ćwiczeń i prezentacji
4. Opracowanie przewodnika „trener mówi” dla Liderów

WARSZTAT 8. METODY/FORMY WZBUDZANIA ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW

Zakres szkolenia:

1. Opracowanie na warsztatach online z LZ konkursów z zakresu wdrażania i popularyzacji idei równości

2. Przygotowanie na ww. warsztatach koncepcji komunikacji konkursów
3. Czas trwania: w każdym roku projektu – jedno spotkanie warsztatowe x 1 dzień.

OPCJONALNIE*: FORUM DIALOGU

Cel:

Stworzenie miejsca/ przestrzeni w każdej lokalizacji Klienta, w którym w sposób bezpieczny można rozmawiać o wszelkich sytuacjach wykluczenia. Przygotowani do tego celu wewnętrzni facylitatorzy prowadzą dialog z pracownikami. Celem jest zrozumienie zaistniałej sytuacji, wyciągnięcie wspólnych wniosków i ustalenie zasad w dalszej współpracy. Ponadto wprowadzenie w organizacji standardu mediacji wewnętrznych – wsparcie stron doświadczających konfliktu, wynikającego z wykluczenia.

Działania:

1. Przeszkolenie wewnętrznych facylitatorów/mediatorów (np. HR)
2. Zbudowanie zasad Forum Dialogu i sesji rozmów z pracownikami
3. Zbudowanie i wprowadzenie standardów związanych z sytuacjami wykluczenia
4. Procedura mediacji – zasady



CERTES.

Wdrożenia, które mają sens