

A close-up, warm-toned photograph of several hands of different skin tones stacked on top of each other in a supportive gesture. The hands are positioned in the center and lower half of the frame, creating a sense of unity and teamwork. The lighting is soft, highlighting the textures of the skin and the details of the hands, such as a bracelet on one wrist and a ring on another finger.

devire.

finding people
who click

Od świadomości do działania

Tworzenie inkluzywnego środowiska pracy

devire.pl

Zaczyna się od Ciebie

Dbanie o społeczne włączenie i wyrównywanie szans pracowników jest jednym z najważniejszych kierunków transformacji kultury organizacyjnej firm i instytucji ostatnich lat.

Nie bez przyczyny. Powodów, dla których pracodawcy powinni spojrzeć na temat różnorodności i inkluzji szerzej, jest wiele, ale niezaprzeczalnie to odpowiedź na zmiany kulturowe, demograficzne i społeczne. Szczególnie w aspekcie rewolucji informacyjnej, której jesteśmy świadkami.

Jednak najważniejszym powodem wydaje się być zwiększenie

indywidualnej świadomości każdego z nas. Naszych uprzedzeń, tego co nas wyróżnia, ale też co nas identyfikuje. To otwarcie się na innych ludzi zarówno w życiu prywatnym, jak i w miejscu, gdzie spędzamy codziennie wiele godzin – naszej pracy.

Dlaczego więc tak ważne jest zapewnienie możliwości równych szans i otwartego środowiska pracy? Jak to zrobić i jakie mogą być konsekwencje braku takich rozwiązań?

Wystarczy pytać. Czas na odpowiedzi.



Budowanie inkluzywnego i różnorodnego miejsca pracy

Dlaczego warto?

W skrócie:

- Wyniki badań potwierdzają, że organizacje, które postawiły na strategię z zakresu Diversity & Inclusion, mają szanse na osiągnięcie lepszych wyników.
- Wdrożenie zarządzania różnorodnością ma wpływ na większe zainteresowanie kandydatów ofertami pracy.
- Dbanie o zrównoważony rozwój staje się integralną częścią strategii biznesowych i inwestycyjnych, bez której trudno będzie zostać konkurencyjnym.

Wprowadzenie polityki różnorodności w miejscu pracy pomaga stworzyć nie tylko przyjazną atmosferę, ale też przekłada się na produktywność i osiągnięcie celów organizacji.

Wiele badań wskazuje na bezpośrednią korelację między dbaniem społeczne włączenie na takie wskaźniki jak między innymi: poziom satysfakcji i zadowolenia, fluktuację czy retencję pracowników. Jak kluczowe są to aspekty

dla funkcjonowania firm? Tego nie trzeba tłumaczyć. Wielu pracodawców wciąż jednak nie jest pewnych, czy warto inwestować swoje zaangażowanie w rozwiązania sprzyjające promowaniu inkluzywności i różnorodności. Przyjrzyjmy się kilku kluczowym korzyściom płynącym z posiadania polityki różnorodności oraz temu jak ważne to jest dla mniejszości etnicznych i kulturowych, osób z niepełnosprawnościami, środowisk LGBTQ+ oraz pracowników 50+. Jednocześnie też dlaczego powinno to dotyczyć wszystkich pozostałych pracowników.

Wyniki biznesowe

Firmy zróżnicowane pod względem płci znacząco lepiej radzą sobie w porównaniu z konkurencją, która nad tym nie pracuje. Badanie przeprowadzone przez McKinsey & Company wykazało, że firmy, które dbają o zachowanie

różnorodności pod względem płci mają o 35 proc. większe szanse na to, że ich zyski finansowe będą wyższe od średniej krajowejw swojej branży.

Kolejnym przykładem, który przytacza wspomniany raport "Diversity Matters",

jest zróżnicowane pod względem etnicznym. W raporcie napisano: „Uważamy, że bardziej zróżnicowane firmy są w stanie lepiej pozyskiwać największe talenty i poprawiać orientację na klienta, satysfakcję pracowników i podejmowanie decyzji, a to wszystko prowadzi do pozytywnego cyklu rosnących zysków”. Firmy te osiągały wyniki lepsze o 36 proc. niż te bardziej homogeniczne. Harvard Business Review wskazuje z kolei, że firmy zróżnicowane kulturowo mają o 70 proc. większe szanse na zdobycie nowych rynków. W porównaniu z firmami homogenicznymi jest to ogromna różnica.

W opisaney w artykule „How Diverse Leadership Teams Boost Innovation” analizie jednej z najbardziej renomowanych firm konsultingowych Boston Consulting Group wnioski nasuwają się same. Przychody wyższe o 19 proc. w firmach ze zróżnicowaną kadrą to znacząca różnica w porównaniu do organizacji bardzo jednorodnych. Nawet na poziomie efektywności poszczególnych zespołów widać różnice, że grupy o większym stopniu zróżnicowania pod względem wieku, płci i narodowości generują przychody wyższe średnio aż o 3,7 proc. Skąd to się bierze? Odpowiedzi można szukać w kolejnych korzyściach.

Pozyskiwanie najlepszych kandydatów

Docieranie do większej puli talentów i wybieranie najlepiej dopasowanych kandydatów ma ogromny wpływ na rozwój organizacji. Firmy nie mogą pozwolić sobie na zaniedbanie nawet małej części z nich, bo może mieć to ogromne konsekwencje. Czasem to ten jeden pracownik potrafi wnieść olbrzymią jakościową różnicę. Jednak co, jeśli nie wyśle swojego CV, bo nie będzie czuł, że to miejsce dla niego?

Glassdoor - jeden z największych portali zajmujących się dzieleniem opiniami o pracodawcach – w swoim badaniu wykazał, że aż 67 proc. kandydatów chce dołączać do zespołów cechujących się różnorodnością. Wyniki badania wskazują jasno, że to ważny aspekt w podejmowaniu tak ważnych decyzji zawodowych.

Obecna kondycja rynku pracy w Polsce, w dobie niepewnych kierunków zmian gospodarczych, rosnącej migracji,

pogłębiającego się niżu demograficznego oraz coraz to wyższych oczekiwań talentów względem pracodawcy, wymaga zmiany podejścia. Wprowadzenie procesów opartych na promowaniu różnorodności i inkluzywności pomaga przyciągnąć najlepsze talenty oraz efektywnie je przy sobie zatrzymać.

Kolejną korzyścią z posiadania polityki różnorodności jest to, że może ona pomóc przyciągnąć i zatrzymać najbardziej utalentowane osoby. Na dzisiejszym konkurencyjnym rynku pracy wielu pracowników szuka firm, które cenią sobie różnorodność i integrację. Posiadając silną politykę różnorodności, możesz pokazać potencjalnym kandydatom, że Twoja firma jest idealnym miejscem do pracy. Takie osoby są bardziej chętne do dołączenia do organizacji, która ma podobne wartości, lub jest otwarta na inne.

Pracodawcy zaczynają rozumieć, że wprowadzenie polityki uwzględniającej różnorodność, jest jednym z warunków pozostania konkurencyjnymi. Wiele się mówi

o korzyściach płynących z zarządzania różnorodnością, ale co to właściwie znaczy? Zadowolenie z pracy, obok poczucia stabilności zaczyna odgrywać ogromną rolę.

Satysfakcja i poczucie przynależności pracowników

Polityka różnorodności może pomóc w stworzeniu atmosfery inkluzji, dając jasno do zrozumienia, że wszyscy pracownicy są szanowani i doceniani. To poczucie przynależności może pozytywnie wpłynąć na poziom satysfakcji pracowników i ich motywację.

Badania przeprowadzone przez Society for Human Resource Management wykazały, że zróżnicowane i integracyjne miejsce pracy jest jednym z głównych czynników wpływających na wymienione aspekty zadowolenia z pracy.

Innowacyjność rozwiązań i lepsze decyzje biznesowe

Badanie Deloitte wskazało, że różnorodność w organizacji jest źródłem kreatywności, zwiększającym produktywność o około 20 procent. Dzieje się tak prawdopodobnie dlatego, że różnorodność perspektyw i pomysłów może prowadzić do bardziej innowacyjnego myślenia i lepszego podejmowania decyzji.

Zarówno wymiana wiedzy i doświadczeń, jak i promowanie interakcji oraz dzielenia się nimi wpływają znacząco na kreatywność i innowacyjność zróżnicowanych zespołów. Osoby, które czują się dobrze niezależnie od tego czy należą do mniejszości pod względem wieku, płci, wyznania czy orientacji, są bardziej skłonne partycypować w inicjatywach czy bardziej angażować się w projekty. A to bezpośrednio przekłada się także na zadowolenie pracowników.

Cleverpop przeprowadziło badania przy okazji raportu „Hacking Diversity with Inclusive Decision-Making”, gdzie wnioski mówią jasno: wraz z większą różnorodnością zespołu rośnie jego efektywność.

Zespoły składające się wyłącznie z mężczyzn w 58 proc. przypadków podejmują lepsze decyzje biznesowe niż pojedyncza osoba. Jednak te zróżnicowane pod względem płci osiągały lepsze wyniki niż jednostki nawet w 73 proc. Podobnie wyglądały dane pod względem zróżnicowania pod względem pochodzenia czy wieku (z różnicą minimum 20 lat). Takie zespoły odniosły największe sukcesy. Efekt synergii doświadczeń i różnych punktów widzenia zaowocował tym, że aż w 87 proc. przypadków podejmowano lepsze decyzje biznesowe niż pojedyncze osoby.

Wymogi prawne i kierunek przyszłych zmian

Do wprowadzenia polityki różnorodności i inkluzji zachęca również Kodeks pracy. Jest to podstawowy dokument, który porusza zagadnienia związane z równym traktowaniem w zatrudnieniu. Innym dokumentem regulującym kwestie równego traktowania jest ustawa antydyskryminacyjna. Ponadto różnorodność i inkluzyjność są elementem wielu innych aktów międzynarodowych i stanowi jedno z głównych praw Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka. W praktyce oznacza to, że pracodawca może wymagać od kandydata tylko ogólnych danych osobowych, a także musi zapewnić inkluzyjny proces rekrutacyjny. Weryfikowanie informacji, które mogą dotyczyć wieku, płci czy pochodzenia etnicznego jest niezgodne z prawem, a zatem karane.

Dziś interesariusze na całym świecie, w tym w Polsce, przywiązują uwagę do tego, w jaki sposób firma dba o środowisko, społeczeństwo, a także ład korporacyjny. Coraz więcej badań rynkowych udowadnia, że pracodawcy, którzy wdrożyli Environmental, Social,

and Governance (ESG), osiągają lepsze wyniki, są bardziej odporni na kryzys oraz zwiększają swoją konkurencyjność względem innych firm. Szczególnie rynek finansowy wymaga od przedsiębiorców spełniania kryteriów ESG. Spółki, pragnące pozyskać inwestorów, powinny zadbać o zrównoważony rozwój i raportowanie danych pozafinansowych, gdyż stanowi to rzetelne źródło informacji o kondycji firmy, planie rozwoju i wpływie na kwestie pracownicze.

Dynamika współczesnego rynku pracy i zmian społeczno-gospodarczych można powiedzieć, że poniekąd narzuca konieczność tworzenia inkluzywnego środowiska pracy, a co za tym idzie wprowadzenia polityki zarządzania różnorodnością. Ukierunkowanie działań na dywersyfikację zasobów ludzkich jest nie tylko słuszną sprawą do zrealizowania, ale też odpowiedzią na pytania o kierunek transformacji, w którym dobre samopoczucie pracowników wpływa na całokształt zaangażowanie i skuteczność funkcjonowania organizacji.



Jak robi to Devire?

Klient	Jeden z liderów z branży diagnostyki laboratoryjnej
Wyzwanie	Klient poszukiwał 16 ekspertów/ekspertek w specjalistycznych rolach laboratoryjnych zarówno w mniejszych, jak i większych miejscowościach w całej Polsce.
Rozwiązanie	Na przestrzeni całej współpracy konsultantka Devire miała okazję prezentować Klientowi kandydatów o bardzo rozległym zakresie kompetencji. Skupiała się nad różnorodnością kandydatur, na które Klient był bardzo otwarty. Inkluzywne proces rekrutacji zakładał, by wykluczać sytuacje, w której ktokolwiek zostałby oceniony przez pryzmat wieku, płci lub pochodzenia. Podobieństwo kultury organizacyjnej, atmosfery pracy, a także proces rekrutacyjny przebiegający bez uprzedzeń, skutkuje chęcią utrzymywania dalszej współpracy i dobrych relacji między Klientem a Devire.

Buduj organizację zróżnicowaną kulturowo

Tworzenie integracyjnego środowiska pracy to wyzwanie, z którym mierzą się prawdopodobnie wszystkie działy HR. Bez względu na wielkość i branżę, kluczem do sukcesu jest upewnienie się, że wszystkie elementy inkluzywnego

miejsca pracy są spełnione. O jakich elementach mowa? Jak wdrożyć te komponenty w sposób, który spełni potrzeby Twojej organizacji i jej pracowników? O tym poniżej.

W skrócie:

- Rozwój dedykowanych strategii, polityk i programów, które pomogą stworzyć inkluzywne miejsce pracy, zaczyna być kluczowy dla osiągnięcia celów organizacji.
- Buduj całą strategię modelu pracy, zgodnie z potrzebami ludzi i organizacji, a następnie przekładaj ją na konkretne działania.
- Nie zapomnij więc o takich aspektach jak stosowanie standardów dostępności cyfrowej czy zapewnienie szkoleń

Jakie zmiany systemowe? Procedury, stanowiska, polityki

Jeśli chodzi o procedury, pierwszym krokiem jest opracowanie jasnego i zwięzłego zestawu wytycznych, których każdy będzie mógł przestrzegać. Powinny one być tak skonstruowane, by promować inkluzywność, ale także zapobiegać dyskryminacji. Na przykład możesz rozważyć wprowadzenie polityki różnorodności i równości płac. Jasną siatkę płac. Dział HR powinien też mieć przygotowane procedury postępowania w przypadku skargi na dyskryminację czy program szkoleń dla pracowników, które umożliwiają rozwój każdemu zatrudnionemu ekspertowi.

Specjalne stanowiska lub role wprowadzone w organizacji to kolejny istotny element budowania integracyjnego miejsca pracy. Ważne jest, by na stanowiskach kierowniczych zasiadali różni ludzie, tak by wszyscy pracownicy czuli się reprezentowani. Dotyczy to osób między innymi

o różnej płci, pochodzeniu etnicznym czy kulturowym. Tworząc stanowiska, dział HR powinien też brać pod uwagę potrzeby pracowników z niepełnosprawnościami.

Stwórz stanowiska, które bezpośrednio odpowiadają za wdrożenie inkluzywnych praktyk wewnątrz organizacji. Na przykład: Diversity & Inclusion Leader, Chief Diversity Officer, HR Business Partner, Head of People & Culture

Przy wdrażaniu tych elementów ważne jest, by pamiętać o potrzebach swoich pracowników. Odpowiedzialność nie musi polegać wyłącznie na działach HR, jednak pracownicy najczęściej oczekują wsparcia właśnie od nich. Ważnym jest, by skonsultować się z pracownikami i mieć pewność, że zasady oraz procedury są skuteczne, a założone programy realizowane.

Jakie zmiany w biurze i home office?

Współczesne miejsce pracy stale ewoluuje, a wraz z tym pojawia się potrzeba dostosowania naszego podejścia do różnorodności i inkluzji. Ponieważ coraz więcej pracowników pracuje zdalnie lub na stanowiskach hybrydowych, łączących pracę zdalną z biurową, ważne jest, by upewnić się, że wszyscy mają równy dostęp do możliwości i zasobów.

Pamiętajmy też, że możliwość pracy z domu otwiera nowe szanse. Osoby, dla których problemem byłoby pojawianie się w biurze, dostają więcej

możliwości, a wraz ze zmienionym podejściem pracodawców do sposobu pracy, zmieniają się relacje. Dużą rolę w tym ma technologia. Należy pamiętać, że istnieje wiele rozwiązań, które pomagają w pracy z domu czy modelu hybrydowym, a to bezpośrednio przekłada się na przełamywanie barier szczególnie dla osób dotkniętych społecznym wykluczeniem.

Jednak odpowiedzialność za stanowisko pracy nie spada wyłącznie na pracownika. Dobrze jest, brać to pod uwagę pod względem

tworzenia przyjaznego środowiska pracy, które coraz częściej przecina się z naszym życiem prywatnym. Różnego rodzaju dofinansowania, elastyczność w podejściu do wykonywania pracy, narzędzia cyfrowe i urządzenia mogą pomóc przełamywać bariery kulturowe, językowe, a także te, dotyczące niepewności w relacjach bezpośrednich.

Mowa tu o czytnikach głosu, narzędziach do tłumaczeń, pomagających w odbiorze informacji dla osób z problemami z widzeniem czy słyszeniem, a nawet mówieniem, komunikatorach, platformach do dzielenia się wiedzą i przesyłania danych.

W przypadku pracowników, którzy pracują w biurze, ważne jest, by zadbać

o to, by biuro było dostępne i przyjazne dla wszystkich. Może to obejmować takie rzeczy, jak zapewnienie wystarczającej ilości miejsca dla osób na wózkach inwalidzkich, zapewnienie materiałów w alfabecie Braille'a lub w dużym druku.

W jaki sposób implementować rozwiązania z zakresu różnorodności w miejscu pracy czy na home office? Odpowiedź niestety nie jest oczywista. Każda organizacja ma swoją unikalną specyfikę i charakter. Jednak zwróćmy uwagę na to, ile możliwości istnieje w zakresie wprowadzania zmian w działaniu, strategiach i strukturach, które zapewniają wszystkim pracownikom równe szanse rozwoju zawodowego.

Accessibility, czyli dostępność cyfrowa

Jednym ze sposobów na osiągnięcie tego celu jest zapewnienie, by wszystkie materiały i komunikacja były dostępne dla osób z niepełnosprawnościami. Obejmuje to stosowanie standardów dostępności cyfrowej (WCAG), a także zapewnienie narzędzi, takich jak czytniki ekranu czy oprogramowanie do rozpoznawania głosu, dla tych, którzy ich potrzebują. Ważne jest też, by mieć dostępne różne wersje materiałów, tak by pracownicy mogli wybrać format, który jest dla nich najlepszy.

Jeśli chodzi o dostępność dokumentów, stron internetowych, platform i zasobów. Ważnymi czynnikami są między innymi: wysoki kontrast kolorów, skalowalność

wymiarów czcionek, poruszanie się za pomocą skrótów klawiszowych, możliwość czytania tekstów przez generator dla osób z problemami ze wzrokiem, zapewnienie dobrej i czytelnej struktury strony, tak aby nie "zgubić się" w treściach, w tym potrzebne są meta-opisy i teksty alternatywne obrazków. Wszystko to składa się w wymogi obowiązujące prawnie, czyli standardy dostępności WCAG 2.1. na trzech różnych poziomach zgodności (A, AA, AAA).

Upewnij się, że wszelkie publikacje cyfrowe je spełniają, lub zacznij działać w kierunku ich poprawy.

Tworzenie inkluzywnej atmosfery pracy

Organizacja środowiska pracy w biurze, pracy zdalnej i hybrydowej jest równie ważna jak wspomniane narzędzia, organizacja przestrzeni biurowej czy kwestie systemowe.

Można to osiągnąć poprzez zapewnienie wszystkim pracownikom możliwości uczestniczenia w podejmowaniu decyzji oraz dawanie możliwości komunikacji.

Ważne jest, aby mieć opracowany plan, założenia, harmonogram wdrażania, podział ról i obowiązków, a także rewidować swoje założenia w trakcie. Podejście powinno być elastyczne

i przewidywać cykliczne spotkania, ankiety, badania i rozmowy, jednorazowe akcje promocyjne, ale też mieć charakter bazy w postaci na przykład Kodeksu postępowania. Warto też pomyśleć o tym na każdym etapie współpracy – od rekrutacji, przez onboarding, regularną pracę i rozwój w trakcie jej, a nawet przy tak zwanych exit interviews.

Słuchanie pracowników, zwracanie uwagi na ich pomysły, sugestie, ale też krytykę jest jednym z najważniejszych kroków do tworzenia inkluzywnego środowiska pracy.

Jak robi to Devire?

Klient	Światowy lider zajmującym się doradztwem dla firm w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi
Wyzwanie	Klient poszukiwał 15 osób na stanowisko Junior Analityk Danych. Z uwagi na międzynarodowy charakter organizacji, różnorodność kandydatów pod względem kulturowym była bardzo ważnym elementem projektu.
Rozwiązanie	Biorąc pod uwagę, że zespoły analityczne w tej firmie są w znacznej części różnorodne, a sam Klient posiada inkluzyjną kulturę organizacji, rekrutacja bez uprzedzeń była koniecznością. Konsultanci Devire przedstawili łącznie ok. 50 kandydatów: kilku studentów Erasmus; kandydatów z różnych narodowości: polskiej, ukraińskiej, meksykańskiej, gruzińskiej, wietnamskiej, a także 2-3 osoby 50+.

Employee Resource Groups

Innym sposobem na stworzenie inkluzywnego miejsca pracy jest zachęcanie pracowników do uczestnictwa w Employee Resource Groups czyli Grupach Zasobów Pracowniczych (ERG). Grupy te są zazwyczaj oparte na wspólnych zainteresowaniach lub tożsamości i mogą być świetnym sposobem na to, by pracownicy nawiązali ze sobą kontakt i poczuli, że przynależą

do miejsca pracy. Uczestniczenie w ERGs lub założenie takiej oddolnej struktury, może być świetnym sposobem na rozwijanie poczucia integracji w miejscu pracy. Daje to też możliwość partycypacji i promowania inkluzywnego podejścia wśród innych pracowników.

ERG to inicjatywy wspierane przez kierownictwo, jednak samoorganizujące się i jednoczące się w tym samym celu.

Jakie zmiany w podejściu?

Polityka różnorodności i integracji może pomóc organizacjom w dotarciu do większej puli talentów, poprawić ich postrzeganie pracodawcy, a za tym lepiej służyć swoim klientom. Wdrażając te zasady, firmy powinny brać pod uwagę potrzeby wszystkich pracowników i stworzyć plan, jak najlepiej ich wspierać. Ponadto regularne szkolenia i komunikacja w zakresie tych zasad są niezbędne, by wszyscy pracownicy je znali i rozumieli.

Warto zacząć od zasad generalnych:

- **Słuchaj swoich pracowników.**
- **Pytaj ale wychodź z inicjatywą.**
- **Otwarcie mów o tym, jakie działania są prowadzone.**

Oceniaj też na bieżąco skuteczność powyższych założeń. Następnie podziel je na kroki, które można podjąć. Na przykład, możesz powiedzieć: "Będziemy aktywnie rekrutować z różnych źródeł, aby mieć pewność, że mamy

zróżnicowaną pulę kandydatów" lub „Przeprowadzimy szkolenie na temat nieświadomych uprzedzeń i tego, jak ich unikać w praktyce zatrudniania". Jasno określaj swoje zobowiązanie do przestrzegania tych zasad i upewnij się, że wszyscy są o nich poinformowani, a wdrożenie idzie zgodnie z planem.

Ważne jest, aby miejsce pracy było zróżnicowane i sprzyjające włączeniu społecznemu. Oznacza to posiadanie pracowników reprezentatywnych dla całej populacji oraz tworzenie środowiska, w którym każdy czuje się mile widziany, szanowany i doceniany.

Jest kilka kluczowych rzeczy, które możesz zrobić, aby pomóc w tworzeniu zróżnicowanego i integracyjnego miejsca pracy. Po pierwsze, postaraj się zatrudniać pracowników z różnych środowisk. Dotyczy to osób różnych ras, grup etnicznych, religii, płci, orientacji seksualnych itd. Po drugie, przeprowadź szkolenie dla wszystkich pracowników

na temat różnorodności i integracji - pomoże to upewnić się, że wszyscy mają takie same poglądy i wiedzą, czego się od nich oczekuje.

Wreszcie, stwórz politykę i procedury, które będą uwzględniały wszystkich pracowników i upewnij się, że każdy wie, gdzie może się zwrócić, jeśli ma poczucie, że jest traktowany niesprawiedliwie. Zapewnij pracownikom odpowiednie szkolenie wstępne oraz dalsze szkolenia i warsztaty.

Dobrym pomysłem jest stworzenie miejsca, gdzie można anonimowo informować o naruszeniach i problemach związanych z inkluzywnością. Może to być specjalna skrzynka lub telefon do zewnętrznego działu na wypadek naruszeń.

Bardzo wskazane jest posiadanie kodeksu postępowania (code of conduct) firmy, który zawiera zasady i ogólne wartości organizacji, którymi się kieruje.

Proces rekrutacyjny i zatrudnienie

Choć wiele pracodawców zdaje sobie sprawę z możliwości występowania uprzedzeń w procesach rekrutacyjnych, niewiele z nich podjęło kroki, by się nimi zająć.

Może to wynikać z braku świadomości narzędzi i możliwości, które są dla nich dostępne. Z odpowiednimi procedurami rekrutacja bez uprzedzeń jest nie tylko możliwa, ale i realna. Nadszedł czas, by działy HR podjęły działania i upewniły się, że ich procesy rekrutacyjne są sprawiedliwe i bezstronne. Jak to zrobić?

Rekrutacje bez uprzedzeń. Czy są możliwe?

Istnieje wiele sposobów na uniknięcie nieświadomej stronniczości w procesie rekrutacji. Jednym z nich jest rekrutacja „w ciemno”, wzajemna weryfikacja (blind, peer review), testy kompetencyjne i narzędzia rekrutacyjne wykorzystujące artificial intelligence (AI) czyli sztuczną inteligencję. Dzięki otwartości na różne kanały i metody dotarcia do kandydatów dział HR mogą uniknąć uprzedzeń w swoich praktykach rekrutacyjnych i stworzyć bardziej wyrównane szanse dla wszystkich osób poszukujących pracy.

Inkluzywna oferta pracy to taka, która jest napisana językiem, który nie

wyklucza ani nie zniechęca pewnych grup osób do ubiegania się o pracę. Może to obejmować używanie języka neutralnego pod względem płci, unikanie niepotrzebnie sprecyzowanych kwalifikacji oraz udostępnianie opisu stanowiska osobom z różnymi rodzajami niepełnosprawności.

Kolejnym sposobem na ograniczenie stronniczości w procesie rekrutacji jest anonimizacja CV. Oznacza to usunięcie wszelkich danych osobowych, które mogłyby zidentyfikować kandydata, takich jak imię i nazwisko, płeć czy pochodzenie etniczne. Może to zapobiec podejmowaniu decyzji w oparciu

o czynniki inne niż kwalifikacje. Jeśli dział HR jest zainteresowany wprowadzeniem tego działania, musi pamiętać o kilku rzeczach. Po pierwsze, musi zadbać o to, by wszyscy kandydaci mieli takie same szanse na złożenie aplikacji. Po drugie, musi się upewnić, że przez przypadek nie wykluczysz żadnego z kandydatów o odpowiednich kwalifikacjach. I wreszcie, musi być przygotowany na wyjaśnienie swojej decyzji kandydatom, którzy nie zostali wybrani na rozmowę kwalifikacyjną.

Test umiejętności to kolejny, skuteczny sposób na sprawdzenie czy kandydat jest gotowy do objęcia konkretnego stanowiska. Stosując test umiejętności, pracodawcy mogą się upewnić, że kandydaci mają umiejętności niezbędne do wykonywania danej pracy.

Jednym ze sposobów walki z nieświadomymi uprzedzeniami jest zapewnienie pracownikom profesjonalnego szkolenia na ten temat. Takie szkolenie może pomóc rekruterom

uświadomić sobie własne uprzedzenia i nauczyć ich, jak nie pozwolić, by wpływały na podejmowane przez nich decyzje. Istnieje wiele różnych podmiotów oferujących szkolenia z zakresu nieświadomych uprzedzeń. Przy wyborze ważne jest jednak, by poświęcić chwilę na ocenę tego, co w naszej firmie jest punktem wyjściowym.

Rekrutacja włączająca to proces, który nie kończy się tylko na nawiązaniu współpracy. Kiedy osoba jest już zatrudniona, ważne jest, by zapewnić jej niezbędne wsparcie i zasoby, które pozwolą jej odnieść sukces w nowej roli. Obejmuje to takie rzeczy, jak wprowadzenie w struktury, programy mentorskie, możliwości ciągłego rozwoju zawodowego i elastyczne formy pracy. Ostatecznie celem jest stworzenie procesu rekrutacji, który jest sprawiedliwy i możliwie bezstronny. Choć może się to wydawać zadaniem niewykonalnym, ważne jest, by pamiętać, że każdy mały krok w tym kierunku może wiele zmienić.

Nowe technologie, czyli jaką rolę odgrywają narzędzia?

Zatrudnienie jak najlepszej możliwie osoby na dane stanowisko jest kluczowe dla sukcesu każdej firmy. Jednak w wielu przypadkach nieświadome uprzedzenia mogą przeszkodzić w znalezieniu takich kandydatów. Warto skorzystać z narzędzi, które pomogą działom HR unikać stronniczości w rekrutacji, aby uniknąć tego typu uprzedzeń.

Do najpopularniejszych z nich należą platformy **Applied** oraz **GapJumpers**. Dzięki takim funkcjom, jak usuwanie informacji, które mogłyby prowadzić do nieświadomej stronniczości czy

przeprowadzanie anonimowych rozmów z kandydatami rekruterzy mogą być pewni, że ich praktyki rekrutacyjne są sprawiedliwe i inkluzywne.

Z kolei **Vervoe** pozwala rekruterom zastąpić etap sprawdzania CV testem kompetencji. Sprawdziany takie mogą pomóc określić potencjał kandydata, niezależnie od jego pochodzenia czy deklarowanego doświadczenia.

Narzędziem, które pomaga pisać bardziej inkluzywne opisy stanowisk pracy jest **DBDescriptions**.

Pomaga ono w tworzeniu opisów stanowisk neutralnych płciowo i zawiera funkcję zamiany zaimków, by upewnić

się, że nie używa języka zarezerwowanego do jednej kategorii płci.

Jak robi to Devire?

Klient

PTB Nickel

Wyzwanie

Klient poszukiwał eksperta/ekspertki na stanowisko Inżynier Budowy w branży zdominowanej przez mężczyzn.

Rozwiązanie

W tym przypadku Klient był nastawiony na podjęcie długofalowej współpracy. Nacisk był kładziony na wykształcenie budowlane, zaangażowanie, motywację do zdobywania doświadczenia, umiejętności zarządzania swoim czasem i podległego zespołu oraz umiejętności interpersonalne. W ramach tego procesu zostały przedstawione 4 profile Kandydatów spełniające wymagania Klienta, zarówno kobiety, jak i mężczyźni, o zróżnicowanym doświadczeniu i oczekiwaniach. Wybrana Kandydatka posiadała wszystkie kompetencje oraz doświadczenie w branży, którego wymagał Klient.

Jak przekonać zarząd do wprowadzenia D&I?

Każdy dobry pomysł prędzej czy później zostanie słabym, jeśli nie zostanie wdrożony. Wprowadzanie inicjatyw z zakresu różnorodności i inkluzji w firmie może przynieść wiele korzyści, ale też może wymagać pracy i odpowiedniego podejścia innych. Nawet jeśli już wiemy, że może to nie tylko poprawić

środowisko pracy dla pracowników, ale także pozytywnie wpłynąć na wyniki finansowe, to warto się tym podzielić. Oto kilka kluczowych rozwiązań, które specjaliści HR mogą wykorzystać, by przekonać kierownictwo do stworzenia inkluzywnego środowiska pracy.

Skoncentruj się na korzyściach

Podkreślając pozytywne rezultaty, jakie można osiągnąć dzięki wdrożeniu inicjatyw Diversity & Inclusion, specjaliści ds. HR mogą przedstawić mocne argumenty przemawiające za tym, dlaczego warto w nie zainwestować. Oto kilka kluczowych korzyści płynących z wdrażania inkluzywnego środowiska pracy:

Większa kreatywność i produktywność.

Kiedy ludzie czują się doceniani i szanowani, są bardziej skłonni do kreatywności i produktywności. Zróżnicowani pracownicy wnoszą do dyskusji różne punkty widzenia i umiejętności, co może prowadzić do przełomowych pomysłów i rozwiązań.

Lepsza retencja pracowników.

Pracownicy, którzy czują się włączeni i wspierani, są bardziej zadowoleni z pracy i pozostają w firmie na dłużej.

Miejsca pracy sprzyjające integracji przyciągają też największe talenty z szerszej puli kandydatów.

Większy sukces w globalnej gospodarce.

Aby odnieść sukces w dzisiejszej globalnej gospodarce, ważne jest, by mieć pracowników, którzy odzwierciedlają różnorodność świata. Firmy, które przyjmują zasadę otwartości, mają lepszą pozycję, by zrozumieć i obsługiwać różnorodne rynki.

Przewaga konkurencyjna.

Tworząc środowisko sprzyjające włączeniu społecznemu, firmy mogą zyskać przewagę konkurencyjną w wojnie o talenty. Najlepsi i najzdolniejsi pracownicy chcą pracować dla organizacji, które cenią sobie różnorodność.

Zbuduj mocne, merytoryczne argumenty

Siła argumentów zależy od konkretnych faktów, które wchodzi w grę. Wiarygodność twojego argumentu będzie po części oparta na wiarygodności twoich źródeł. Kiedy używasz informacji, pamiętaj, by powoływać się na renomowane źródła, które można zweryfikować takie jak raporty czy statystyki. Odnosząc się do danych, możesz mieć pewność, że twoje argumenty będą jak najmocniejsze.

Przykładem mocnego, merytorycznego argumentu są statystyki, które przedstawiliśmy w rozdziale "Dlaczego warto?".

Ponadto przeprowadzenie wewnętrznej ankiety to świetny sposób, by lepiej zrozumieć potrzeby pracowników. Da Ci to cenny wgląd w to, co myślą eksperci o wprowadzeniu nowych rozwiązań z zakresu D&I oraz w ich ogólne zadowolenie z pracy.

Proszenie pracowników o opinie pokazuje, że cenisz ich zdanie i jesteś gotowy wprowadzać ulepszenia w oparciu o ich sugestie. Wynikami możesz podzielić się z zarządem.

Przedstaw alternatywne sposoby wdrożenia działań z zakresu zarządzania różnorodnością

Istnieje wiele sposobów podejścia do zarządzania różnorodnością, a działania podejmowane przez organizacje będą się różnić w zależności od ich specyficznych potrzeb. Kiedy przedstawiasz swój plan zarządowi, pamiętaj, żeby uwzględnić alternatywne sposoby jego realizacji. Pokazuje to, że przemyślałeś lub przemyślałaś sprawę i wszystkie opcje zostały wzięte pod uwagę. Świadczy to także o elastyczności i chęci brania

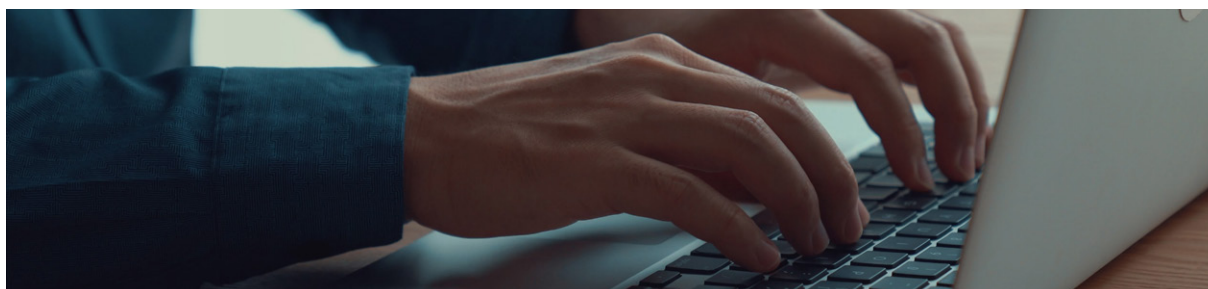
pod uwagę różnych podejść oraz punktów widzenia. Alternatywne rozwiązania mogą być oparte na innych zasobach, innych metodach lub innych terminach. Na przykład, można przedstawić dwa różne budżety, różne zakresy lub plany wdrażania. Dobrze przedstawić alternatywne sposoby na promowanie różnorodności i integracji w miejscu pracy bez wydawania dużych pieniędzy.

Przedstaw konkretne dane na temat zwrotu inwestycji z obszaru różnorodności i inkluzji

Niedawno przeprowadzone badanie Deloitte wykazało, że organizacje, w których miejsca pracy są zróżnicowane i sprzyjają integracji, odnotowują 2,3-krotnie wyższy zwrot z inwestycji niż te, które nie stosują takiej polityki. Badanie wykazało również, że firmy z różnorodnymi miejscami pracy były w stanie lepiej przyciągać i zatrzymywać największe talenty oraz były ogólnie bardziej innowacyjne. Co to oznacza? Jeśli jeszcze zarząd nie zdecydował się na inwestowanie w różnorodność i integrację, teraz jest dobry moment, by zacząć. Nie tylko

sprawi to, że miejsce pracy będzie bardziej atrakcyjne dla kandydatów, ale także poprawi wyniki finansowe firmy.

Przekonanie zarządu do inwestowania w stworzenie inkluzywnego miejsca pracy to dobra decyzja biznesowa, która może prowadzić do większego zadowolenia pracowników, lepszych relacji z klientami i lepszych wyników finansowych. Używając odpowiednich argumentów, dział HR ma większe szanse na uzyskanie poparcia dla swoich inicjatyw.



Czy brak D&I może mieć negatywne konsekwencje i dlaczego tak?

W skrócie:

- Brak polityk i programów, które pomogą stworzyć inkluzywne miejsce pracy, pogłębią negatywne skutki luki pokoleniowej czy niedobór talentów na rynku pracy.
- Do najczęstszych konsekwencji braku rozwiązań z zakresu Diversity & Inclusion, należy osłabienie efektywności i produktywności pracowników oraz wzrost rotacji w zespołach.
- Brak polityki Diversity & Inclusion będzie przekładał się na wyniki finansowe przedsiębiorstwa i relacje z klientami wraz z wprowadzaniem takich rozwiązań Agendy 2030 czy założeń ESG.

Brak różnorodności i inkluzywnego podejścia może mieć wiele negatywnych konsekwencji, zarówno dla pojedynczych pracowników, jak i całej organizacji jako struktury. W przypadku zatrudnionych, brak działań w zakresie D&I może prowadzić do poczucia izolacji, wykluczenia i marginalizacji. Może to wpływać na zdolność danej osoby do rozwoju w pracy i prowadzić do pogorszenia jej zdrowia psychicznego i fizycznego. W skrajnych przypadkach może nawet doprowadzić do opuszczenia organizacji.

Nowe pokolenie pracowników jest coraz bardziej świadome znaczenia różnorodności i inkluzji w miejscu pracy. Kandydaci chcą pracować w organizacjach, w których czują się akceptowani i doceniani, niezależnie od ich pochodzenia czy doświadczenia.

Firmy, które są postrzegane jako pozostające w tyle, jeśli chodzi o różnorodność i inkluzywność, mogą mieć problemy z przyciągnięciem talentów. Na dzisiejszym konkurencyjnym rynku turkusowe organizacje są postrzegane jako pożądaný pracodawca ze względu na ich nastawienie na samoorganizację i samo zarządzanie. Ten nowy sposób pracy opiera się na zaufaniu i partnerstwie między pracownikami, czyli dwóch wartościach, które są ważne dla nowego pokolenia.

Organizacje, którym nie uda się wprowadzić D&I, nie tylko będą miały problem z przyciągnięciem najlepszych kandydatów, ale także mogą znaleźć się w niekorzystnej sytuacji, jeśli chodzi o innowacyjność i kreatywność. Zróżnicowana siła robocza wnosi

bogactwo perspektyw i pomysłów, które mogą prowadzić do przełomów w biznesie.

Kiedy pracownicy nie czują, że mogą się identyfikować z wartościami organizacji, może to prowadzić do braku zaangażowania i poczucia oderwania od firmy. Może to ostatecznie wpłynąć na wyniki finansowe organizacji, ponieważ niezaangażowani pracownicy są mniej wydajni i bardziej skłonni do odejścia z firmy. Dodatkowo brak identyfikacji z wartościami firmy może

również prowadzić do braku zaufania między pracownikami a kierownictwem, co może jeszcze bardziej obniżyć morale i produktywność.

Ostatecznie, jeśli w twojej organizacji brakuje różnorodności i inkluzji, może to mieć konsekwencje w sferze przywództwa. Może się okazać, że pozostaniesz w tyle za konkurencją, która potrafi lepiej wykorzystać szerszy wachlarz perspektyw i pomysłów.



Inkluzywne miejsce pracy. W trosce o lepsze jutro

Firmy i organizacje w coraz większym stopniu doceniają znaczenie różnorodności i integracji w miejscu pracy. Zróżnicowane środowisko wnosi ze sobą bogactwo perspektyw, doświadczeń i umiejętności, które sprawiają, że organizacje są bardziej innowacyjne, kreatywne i odnoszą większy sukces. Miarą tego jest nie tylko osiągnięcie celów organizacji, ale też zadowolenie, satysfakcja i zaangażowanie pracowników.

Jednak samo posiadanie zróżnicowanych pracowników nie wystarczy - ważne jest też stworzenie integracyjnego środowiska, w którym każdy czuje się dobrze i jest szanowany. Może to być wyzwaniem, ale jest kilka rzeczy, które firmy mogą zrobić, by wspierać kulturę integracyjną.

Pierwszym krokiem jest zawsze świadomość. Musimy być świadomi własnych uprzedzeń i stereotypów.

Musimy też być otwarci i dowiadywać się o innych kulturach, sposobach życia, czy innych sposobach widzenia. Co za tym idzie - musimy być otwarci na zmiany.

Drugim krokiem jest działanie. Musimy podejmować konkretne kroki, by wyrównać szanse dla wszystkich pracowników. Stworzyć możliwości, by każdy mógł wnieść swój unikalny talent i swoją perspektywę.

Trzecim jest ulepszanie i promowanie postaw opartych na tolerancji, inkluzywności i szacunku. Rewidowanie założeń, edukowanie siebie i innych. Uwzględnianie problematyki mniejszości, społecznego wykluczenia w procesach i kulturze organizacji to niezwykle ważny element całościowej zmiany.

Kiedy promujemy różnorodność otwieramy drzwi dla nowych pomysłów i nowych sposobów działania. Wspieramy innowacyjność, lojalność i zaufanie. Stwarzamy tym samym warunki do osiągnięcia nie tylko sukcesu, ale też rozwoju nas jako pracowników i jako jednostek. W świecie różnorodnym jak my sami.

Bibliografia

1. The World Economic Forum, The Good Work Framework: A new business agenda for the future of work (<https://www.weforum.org/whitepapers/the-good-work-framework-a-new-business-agenda-for-the-future-of-work>)
2. Polski Instytut Ekonomiczny, Ageizm w Polsce – podsumowanie eksperymentalnego badania terenowego (https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2022/01/PIE-WP_4-2021.pdf)
3. McKinsey & Company, Diversity wins: How inclusion matters (<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>)
4. Harvard Business Review, How Diversity Can Drive Innovation (<https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation>)
5. Boston Consulting Group, How Diverse Leadership Teams Boost Innovation (<https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation>)
6. Silo, Diversity adds millions to the ISS bottom line (<https://silo.tips/download/diversity-adds-millions-to-the-iss-bottom-line>)
7. Glassdoor, What Job Seekers Really Think About Your Diversity and Inclusion Stats (<https://www.glassdoor.com/employers/blog/diversity/>)
8. Society for Human Resource Management, Employee Job Satisfaction and Engagement: The Road to Economic Recovery (https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/behavioral-competencies/Documents/14-0028%20JobSatEngage_Report_FULL_FNL.pdf)
9. Deloitte, The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths (<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-22/diversity-and-inclusion-at-work-eight-powerful-truths.html>)
10. Cloverpop, Learn How Inclusion + Diversity = Better Decision Making At Work (<https://www.cloverpop.com/hacking-diversity-with-inclusive-decision-making-white-paper>)
11. Mercer, The new shape of work is flexibility for all (<https://www.mercer.com/our-thinking/career/the-new-shape-of-work-is-flexibility-for-all-global.html>)
12. European Union, Directive 2016/2102 (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016L2102>)
13. Deloitte, Waiter, is that inclusion in my soup? A new recipe to improve business performance (<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-diversity-inclusion-soup-0513.pdf>)