



30% CLUB POLAND

PRZEWODNIK DEI

RÓŻNORODNOŚĆ,
RÓWNE SZANSE I WŁĄCZENIE

Styczeń 2023



WITAMY

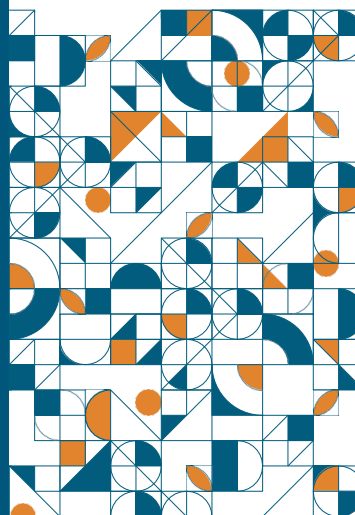
30% Club Poland to kampania społeczna na rzecz zwiększenia różnorodności płci we władzach firm, angażująca prezesów i prezeski zarządów oraz osoby przewodniczące radom nadzorczym do działania i budowania inkluzywnej kultury korporacyjnej. Chcemy zwiększyć udział kobiet we władzach największych spółek w Polsce do przynajmniej 30% do 2030 roku.

Różnorodność na wyższych stanowiskach kierowniczych sprzyja lepszymu przywództwu i zarządzaniu, oraz przyczynia się do lepszych wyników dla spółek i ich akcjonariuszy. Pomaga w zwiększaniu innowacyjności, przyciąganiu i zatrzymywaniu talentów oraz poprawie postrzegania firmy. Wierzymy, że tylko organizacje wspierające prawdziwie inkluzywną kulturę, w tym włączające kobiety, mogą w pełni wykorzystać swój potencjał, by pozytywnie wpłynąć na swoich pracowników, rynki i społeczności.

Wśród członków i członkiń 30% Club Poland są osoby piastujące najwyższe stanowiska kierownicze zarówno w firmach, które są na wczesnym etapie wdrażania praktyk z zakresu różnorodności, wyrównywania szans i włączenia (*diversity, equity and inclusion; DEI*), jak i w firmach, które są już zaawansowane na tej drodze i pytają, co dalej. Dlatego przedstawiamy nasz *Przewodnik DEI*, pełen narzędzi, pomysłów i inspiracji, jak zwiększać różnorodność i jak budować inkluzywną kulturę organizacyjną, przydatny dla firm niezależnie od ich poziomu zaawansowania.

Chociaż płęć jest naszym punktem wyjścia, w pełni zdajemy sobie sprawę, że wiek, niepełnosprawność, rasa, pochodzenie etniczne, narodowość, orientacja psychoseksualna, tożsamość płciowa oraz inne przesłanki narażające na zachowania dyskryminacyjne są częścią tej podróży. Dlatego zestaw narzędzi nie skupia się wyłącznie na płci, ale pozwala zbudować holistyczny plan *DEI*.

WAŻNE UWAGI DOTYCZĄCE PRZEWODNIKA DEI



- ▶ Przewodnik *DEI* (*diversity, equity and inclusion*; różnorodność, równe szanse i włączenie) to źródło narzędzi, pomysłów i inspiracji zebranych i udostępnionych dzięki uprzejmości 30% Club Ireland, a przetłumaczone, uzupełnione i dostosowane do lokalnych standardów przez 30% Club Poland.
- ▶ Przewodnik zawiera jedynie sugestie i pomysły oparte na doświadczeniach 30% Club Ireland oraz 30% Club Poland i nie może być traktowany jako porada prawna. Nie ma on również na celu zaadresowania wszystkich możliwych obszarów *DEI*. Nie należy polegać na nim i jego zawartości w celach innych niż pobudzenie kreatywności i inspiracji w odniesieniu do Waszych działań.
- ▶ Przewodnik *DEI* jest dostępny dla wszystkich – nie tylko dla firm współpracujących z 30% Club Poland. Wierzymy, że działania zwiększające różnorodność i włączenie są ważne i korzystne dla całego społeczeństwa i gospodarki. Dlatego Przewodnik został zaprojektowany tak, aby można było z niego swobodnie korzystać i dzielić się jego treścią, ale zawsze przy wskazaniu 30% Club Poland jako źródła. Prosimy jednak, aby nie przetwarzać i nie wykorzystywać go do celów komercyjnych.
- ▶ Planujemy regularnie aktualizować Przewodnik. Jeśli masz sugestie, pomysły oraz *case studies*, które mogą uatrakcyjnić jego treść i przekaz, zapraszamy do kontaktu!





START - jak korzystać z Przewodnika DEI



Przewodnik DEI został zaprojektowany tak, by być źródłem pomysłów i inspiracji dla wszystkich organizacji, bez względu na ich rozmiar czy aktualny poziom zaawansowania w obszarze DEI. Większe organizacje zachęcamy do skorzystania z pełnego Planu działania na rzecz różnorodności, równych szans i włączenia (DEI) – może on pomóc przy diagnozie aktualnej sytuacji oraz identyfikacji obszarów wymagających działań. Firmy mniejsze i te skoncentrowane na konkretnych aspektach DEI (np. przyciąganie czy rozwijanie talentów) mogą przejść do odpowiedniego obszaru w poszukiwaniu pomysłów, najlepszych praktyk i celów.

Niezależnie od tego, czy podążając za Planem działania, kierujesz się etapami czy obszarami, każda sekcja Przewodnika może być źródłem wartościowych pomysłów i przykładów. Wierzymy, że będą one pomocne przy rozpoczęciu i planowaniu pracy oraz decyzji, w jakich obszarach warto zainwestować czas i zasoby.

Wykonanie całego Planu według

ETAPÓW ROZWOJU

- ▶ Przejdź Etapy Rozwoju firmy w zakresie DEI, aby określić, gdzie aktualnie znajduje się Twoja organizacja. Jeśli dopiero zaczynasz, przeanalizuj tę sekcję chronologicznie.
- ▶ Być może niektóre z polityk, standardów i działań już zostały wdrożone w Twojej organizacji lub nie korespondują z jej cyklem rozwoju, ale materiał wciąż podsunie Ci pomysły i inspiracje w wielu innych tematach DEI.
- ▶ Przenalizuj każdy z Etapów Rozwoju, aby określić, gdzie w Twoich procesach i politykach mogą znajdować się braki.

Fokus na OBSZARACH

- ▶ Wybierz Kluczowy Obszar zainteresowania – Przewodnik DEI proponuje 6 głównych obszarów.
- ▶ Przejdź przez wszystkie Etapy Rozwoju w danym Obszarze, aby zidentyfikować, w jakim miejscu znajduje się Twoja organizacja.
- ▶ Przenalizuj, gdzie w Twoich procesach i politykach mogą znajdować się braki.

Fokus na NAJLEPSZYCH PRAKTYKACH

- ▶ Po zidentyfikowaniu, w jakim miejscu znajduje się Twoja organizacja i jakie mogą być Twoje cele, poszukaj pomysłów i inspiracji w materiałach pomocniczych i case studies przypisanych do każdej z sekcji.



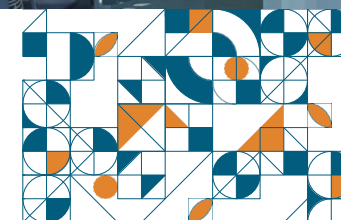
Plan Działania na rzecz różnorodności, równych szans i włączenia (DEI)

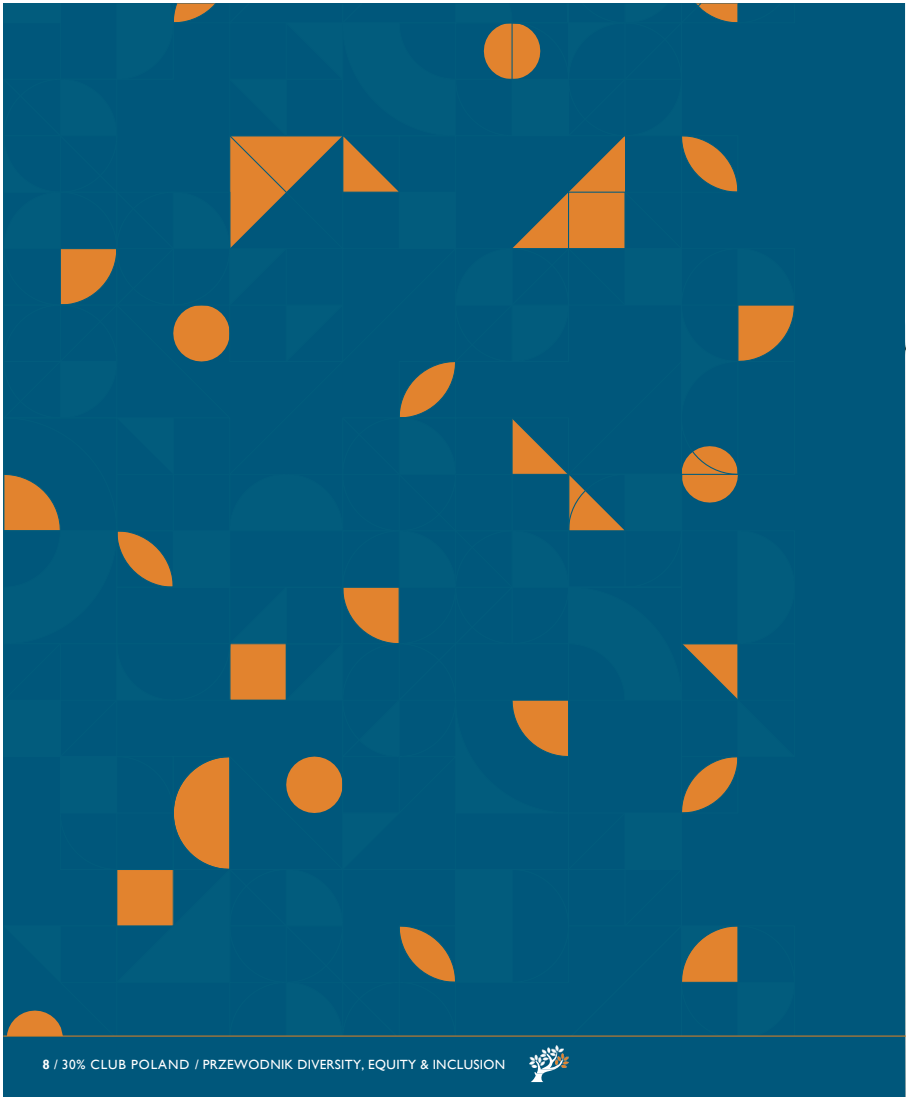


ETAPY ROZWOJU FIRMY

KLUCZOWE OBSZARY

	Początek	Rozwój	Utrwalanie	Dojrzałość
Opracuj strategię	- Opracowanie uzasadnienia biznesowego - Ustalenie podejścia	- Stworzenie zarysu planu DEI - Rozpoczęcie od quick wins	Włączenie DEI do strategii biznesowej oraz do wszystkich obszarów HR	DEI w strategiach sprzedażowych i w zarządzaniu łańcuchem dostaw
Przyciągaj	Diagnoza status quo - jak obecnie wyglądają działania w obszarze DEI; jakie są ich rezultaty	Analiza zasad i standardów rekrutacji oraz polityki wynagrodzeń	- Program dla osób powracających po dłuższej nieobecności - Programy praktyk wewnętrznych	- Zasady wylaniania/rekrutacji członków zarządu oraz najwyższej kadry kierowniczej - Plany sukcesji dla stanowisk kierowniczych/zarządczych
Utrzymuj	Diagnoza status quo: Jakie mamy obecnie zasady i polityki DEI. Czego brakuje?	Ustanowienie polityk w zakresie elastycznego czasu pracy i urlopów rodzicielskich	- Rozszerzone urlopy rodzicielskie - Wsparcie grup mniejszościowych - Inicjatywy na rzecz wellbeing	- Programy dla wyższej kadry kierowniczej - Szkolenia z zakresu włączającego przywództwa (inclusive leadership)
Rozwijaj	Diagnoza status quo – analiza istniejących działań w zakresie rozwoju talentów	Budowanie puli talentów poprzez programy mentoringowe	- Budowanie puli talentów poprzez programy coachingowe - Budowa ścieżek kariery	- Programy sponsorskie - Programy Executive Development - Rozwijaj pulę liderów poprzez inicjatywy przygotowujące do stanowisk w zarządach (Board Ready Initiatives)
Angażuj	- Uzyskanie wsparcia CEO i zarządu - Powołanie ambasadorów DEI i liderów kluczowych inicjatyw i procesów	- Polityka różnorodności - Plan komunikacji DEI	- Programy Keep-in-Touch - Budowanie sieci pracowniczych (employee resource groups) - Szkolenia z nieświadomych mechanizmów wykluczenia (unconscious bias) - Inicjatywy typu Role Models	- Ambasadorzy promujący działania i progres DEI organizacji na zewnątrz - Własne inicjatywy i współpraca sieci pracowniczych
Zmierz	Ustalenie podstawowych wskaźników opisujących bazę pracowników	- Opracowanie wskaźników, które będą analizowane (np. proporcje płci wśród najwyższej kadry kierowniczej) - Ustalenie sposobu raportowania wskaźników (np. gender pay gap)	- Stawianie wewnętrznych celów DEI (np. minimum 30% kobiet w zarządach i radach nadzorczych) - Badanie zaangażowania	- Publiczne raportowanie celów DEI - Włączenie pomiarów DEI do celów zarządu - Włączenie celów DEI do polityki wynagrodzeń zarządu i innych kluczowych stanowisk kierowniczych





ETAPY
ROZWOJU
FIRMY



POCZĄTEK

Etap rozwoju



DIAGNOZA

Ważne jest zrozumienie, że istnieje potrzeba zmian oraz związana z nią potrzeba zbudowania uzasadnienia biznesowego, które będzie motorem działania dla całej organizacji.

CEL

Zbudowanie uzasadnienia biznesowego: (i) dla zmian w obszarze DEI, które będą wprowadzane przez kluczowych interesariuszy; (ii) które wyznaczy ogólny kierunek działania organizacji.

Wartość dodana

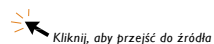
- Przed zbudowaniem uzasadnienia biznesowego, rozważ rozmowę z organizacjami, takimi jak 30% Club Poland, które wytlumaczą kluczowe kwestie, a także przedstawiają dane i przykłady innych firm.

Materiały pomocnicze

- [How to Guide – Building a DEI Strategy](#)
- [How to Guide – Building DEI Measures](#)
- [Orientuj się! Pakiet edu o LGBT+. Miłość Nie Wyklucza](#)
- [McKinsey: Diversity Wins. How inclusion matters, 2020](#)
- [CEA Society Poland: Udział kobiet we władzach a efektywność spółek, 2021](#)
- [Credit Suisse Gender 3000 in 2021: Broadening the diversity discussion](#)

Case studies

- [AIB 3 year journey iMatter](#)



Kliknij, aby przejść do źródła

PIERWSZY KROK

Opracowanie uzasadnienia biznesowego

- Oceń motywację do zmiany - presja otoczenia, wyzwania rynkowe, potrzeby pracowników, inicjatywa kadry kierowniczej, kwestie ograniczające biznes.
- Przeprowadź analizę SWOT organizacji; weź pod uwagę wskaźniki określające status quo (jeśli są dostępne) i zidentyfikuj kluczowe obszary, np. utrata talentów, niska reprezentacja kobiet na różnych poziomach organizacji lub na konkretnych stanowiskach.
- Zgromadź dane, które będą wspierać zmiany - dane rynkowe dotyczące wyników firm, benchmarki branżowe, informacje o wewnętrznych brakach kadrowych i wyzwaniach związanych z budowaniem bazy talentów wewnątrz firmy.
- Zidentyfikuj istotnych interesariuszy i uzyskaj ich wsparcie (zwłaszcza wsparcie CEO i/lub Przewodniczącego Rady Nadzorczej)
- Uzdokumentuj ogólny kierunek działania adekwatny dla danej kultury organizacyjnej i ściśle powiązany ze strategią biznesową.
- Przydziel odpowiedzialność za planowanie i zarządzanie projektem DEI konkretnej osobie/zespołowi.

DRUGI KROK

Diagnoza status quo

- Przeprowadź analizę identyfikując polityki i procesy, które już funkcjonują, a które mogłyby być powiązane z programem DEI. Zwróć szczególną uwagę na polityki i procesy związane z zatrudnianiem, rozwojem ścieżki kariery i retencją pracowników.
- Czy posiadasz dane dotyczące opinii i doświadczenia pracowników związanych z DEI lub dane dotyczące zaangażowania pracowników? Czy można analizować te informacje w podziale na różne grupy, np. płeć, wiek, narodowość?
- Czy kultura korporacyjna organizacji opiera się na wewnętrznym wyłanianiu talentów czy rekrutowaniu ich z zewnątrz? Jak wpływa to na uzasadnienie biznesowe zmian w obszarze DEI?

Ustalenie danych początkowych

- Jakże dane, jeśli w ogóle, są już zbierane i na ile są one wiarygodne?
- Czy istnieją dane, do których zbierania Twoja organizacja jest zobowiązana, a które można wykorzystać lub dane, do których zbierania musisz się przygotować - np. dotyczące różnic w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn (gender pay gap)? Można to wykorzystać do uzasadnienia potrzeby zmian i włączyć do uzasadnienia biznesowego.
- Ustal kryteria odniesienia - sugerowane byłoby zbieranie danych w podziale na płeć, przynajmniej w siatce stanowisk, w obszarach geograficznych, komórkach organizacyjnych itp. To tzw. charakterystyka zasobów (tzw. stock data).

INTERESARIUSZE

Zaangażuj swoich odbiorców

- Zaangażuj kadrę zarządzającą w komunikację DEI.
- Wyznacz od razu wiarygodnych ambasadorów w zakresie komunikacji.
- Przeanalizuj istniejące materiały komunikacyjne, np. polityki kadrowe, zasoby intranetowe itp. pod kątem sprzecznych komunikatów. Jeśli takie występują, zaktualizuj te materiały od razu.
- Rozważ zakomunikowanie zamiaru budowania strategii biznesowej wokół DEI, jako szansy na otrzymanie informacji zwrotnej oraz szybkie i wczesne zaangażowanie pracowników.

Zarządzanie i zasoby

- Ustal, gdzie zostanie przedstawione uzasadnienie biznesowe, np. na szczycie zarządu i rady nadzorczej.
- Uwzględnij koszty planu DEI jako część uzasadnienia biznesowego.



ROZWÓJ

Etap rozwoju



DIAGNOZA

Uzasadnienie biznesowe jest gotowe, a kadra zarządzająca w pełni je popiera. Twoja organizacja jest w trakcie tworzenia strategii DEI i ustala podstawy, które pozwolą rozpocząć zmiany.

CEL

Rozwijanie działań, których celem jest przyciąganie, retencja i rozwijanie talentów w organizacji oraz poprawa równowagi i różnorodności w zespołach, tak aby poprawiać ich wyniki i aby lepiej odzwierciedlały społeczność i bazę klientów, z którymi współpracują.

Wartość dodana

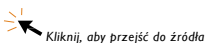
- Wykorzystaj grupy fokusowe do badania doświadczeń związanych z okresami zmian, np. osoby powracające z urlopów rodzicielskich, osoby nowozatrudnione.
- Dodaj wskaźniki, dotyczące wykorzystania urlopów rodzicielskich według płci, stanowiska itp.
- Poszerz doświadczenia pracowników o programy mentoringowe (wewnętrzne i zewnętrzne).
- Bierz udział w wydarzeniach dotyczących różnorodności, aby uczyć się od innych.

Materiały pomocnicze

- [*How to Guide – Creating a Diversity Policy*](#)
- [*How to Guide – Developing Diverse and Inclusive Recruitment Process*](#)
- [*Sample Agile Working and Flexible Working Policies*](#)
- [*Jak mówić i pisać o grupach narażonych na dyskryminację. Etyka języka i odpowiedzialna komunikacja. Agencja FleishmanHillard*](#)
- [*Odwaga i równowaga, czyli work-life balance po polsku. Forum Odpowiedzialnego Biznesu. 2020.*](#)
- [*Przewodnik po dostępności. Fundacja Kultury Bez Barier*](#)

Case studies

- [*30% Club Poland and Moving Ahead Mentoring Programme*](#)
- [*Barclays Dynamic Working*](#)



PIERWSZY KROK

Strategiczne spojrzenie

- Co chcemy osiągnąć (cel szczegółowy) i jaka jest perspektywa długoterminowa (wizja)?
- Czy możemy powiązać cele i wizję z tym, co jest znane naszym pracownikom - np. czy już mówimy o różnorodności, włączeniu, przynależności, wspólnej pracy w obszarze wartości w organizacji lub o tym, co jest dla nas ważne?
- Czy istnieją dane branżowe, które pomogą nam zidentyfikować i zrozumieć nasze największe braki?
- Co uznaliśmy za największe wyzwania w uzasadnieniu biznesowym?
- Jakich są dwa lub trzy konkretne działania/projekty, nad którymi możemy pracować, a które przyniosłyby największy efekt? Ważne jest ustalenie priorytetów, a nie tylko listy działań.
- Na czym musimy skupić się w pierwszej kolejności, np. na różnorodności płci, włączeniu społecznym, innych aspektach DEI?
- Co musimy zrobić, aby nasze zespoły włączyły się w te działania?
- Kogo potrzebujemy, aby to zrobić?

DRUGI KROK

Właściwe podstawy

- Zaktualizuj politykę lub deklarację DEI, aby odzwierciedlały nową strategię - jeśli nie masz takiej polityki, przygotuj ją jako pierwszy krok, który będzie pomocny w kierowaniu wszystkimi późniejszymi działaniami.
- Przejrzyj istniejące regulaminy i polityki, aby zidentyfikować, co już jest wdrożone. Sprawdź ich treść pod kątem DEI i w razie potrzeby zaktualizuj. Rozważ aktualizację języka (aby był inkluzyjny i niewykluczający) i brandingu firmy w zakresie DEI.
- Rekrutacja jest kluczowa w budowie właściwych fundamentów DEI. Przeanalizuj każdy etap tego procesu w Twojej organizacji i sprawdź, czy spełnia on standardy różnorodnej rekrutacji. Przeanalizuj i dopracuj formułowanie ogłoszeń rekrutacyjnych i kryteriów selekcji, budowę składów zespołów rekrutacyjnych oraz monitorowanie tych procesów.
- Opracuj plan komunikacji, aby wyjaśnić zespołom, co i dlaczego chcesz osiągnąć. Zwróć szczególną uwagę na zaangażowanie menedżerów biorących udział w procesach zatrudniania.

INTERESARIUSZE

Zaangażuj swoich odbiorców

- Zbuduj plan komunikacji, który rozpocznie się od liderów i przełożonych.
- Miej jasny i prosty przekaz dotyczący tego, co i dlaczego chcesz osiągnąć.
- Wykorzystaj konkretne wydarzenie jako punkt wyjścia, np. ogłoszenie nowej polityki, wydarzenie korporacyjne.
- Włącz różne grupy interesariuszy, np. zarząd, komitety pracownicze, związki zawodowe.

Zarządzanie i zasoby

- Uzgodnij proces akceptacji.
- Przydziel obowiązki.
- Określ budżet.
- Ustal proces eskalacji w przypadku spornych kwestii.



UTRWALENIE

Etap rozwoju



DIAGNOZA

DEI staje się sposobem na prowadzenie biznesu i zostaje włączone do wszystkich systemów i procesów, a pozytywne wyniki zachęcają do inwestowania w dalsze zmiany.

CEL

Zaszczepienie praktyk różnorodności i włączenia jako sposobu na prowadzenie biznesu, a nie jako oddzielnej inicjatywy czy programu. Wyjście poza minimalne wymagania i skupienie się na wiodących możliwościach rynkowych.

Wartość dodana

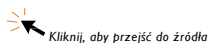
- Zgłoś się na ochotnika do projektów zewnętrznych, które dadzą Ci możliwość porównania Twoich działań z działaniami innych firm w branży - np. badania uniwersyteckie.
- Przeprowadzaj regularne spotkania grup fokusowych, aby sprawdzić, co pracownicy sądzą o postępach i wysłuchaj ich pomysłów na zmiany.
- Regularnie sprawdzaj, czy liderzy rozumieją, co chcesz osiągnąć i jaka jest ich rola w realizacji celu.

Materiały pomocnicze

- [Sample Terms of Reference for an Employee Resource Group](#)
- [TRANSformacja. Dobre praktyki włączające w miejscu pracy. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2022](#)
- [Bezpieczne przystanie. Po co mówić o osobach LGBT+ w miejscu pracy? Miłość Nie Wyklucza. 2022](#)
- [Równi w domu – równi w pracy. Przewodnik dla pracodawców i pracujących rodziców. Share The Care. 2022](#)
- [Jak tworzyć dostępne miejsca pracy? Forum Odpowiedzialnego Biznesu](#)
- [Miesiąc Różnorodności – inspiracje do działania](#)

Case Studies

- [Różnorodność i kultura włączająca krok po kroku. Przewodnik praktyczny dla organizacji. Diversity+. 2021](#)
- [Barclays Male Allies and our Journey](#)



Kliknij, aby przejść do źródła

PIERWSZY KROK

Włączenie w planowanie biznesowe

- Wykorzystaj dane dotyczące zaangażowania i trendów, aby zobaczyć wpływ Twoich inicjatyw na wprowadzanie zmian.
- Dokonaj przeglądu strategii i rozszerz cele - dostosuj zmiany w oparciu o zdobyte doświadczenia.
- Zaczynaj dodawać nowe tematy, aby uzyskać trwalsze zmiany, ale wciąż skupiaj się na dobrym wykonaniu podstawowych zadań.
- Rozpocznij integrację strategii DEI w szerszym planowaniu biznesowym, a nie jako oddzielny element.
- Przekaż odpowiedzialność właścicielom linii biznesowych w takich obszarach jak rekrutacja, zarządzanie talentami i polityka wynagrodzeń.
- Śledź postępy w stosunku do standardów rynkowych, jeśli dane są dostępne.

DRUGI KROK

Rozszerzenie polityk i szukanie możliwości ponad minimum

- Dokonaj przeglądu polityk w kluczowych obszarach oraz poszukaj możliwości ich rozwoju i poszerzenia np.:
 - ✓ **Rekrutacja** – rozważ bardziej zaawansowane metody, takie jak programy dla osób powracających po dłuższej nieobecności i rekrutacje wewnętrzne.
 - ✓ **Kariera** – wyjdź poza mentoring i skup się na rozwijaniu kultury opartej w większym stopniu na coachingu.
 - ✓ **Warunki zatrudnienia** – rozszerz polityki urlopów rodzicielskich, żeby uwzględniały bardziej kompleksową ofertę i, w miarę możliwości, były płatne. Zintegruj je z inicjatywami dotyczącymi wellbeing'u i postaraj się, aby dotyczyły wszystkich pracowników.
- Monitoruj liderów pod kątem zachowań i działań sprzyjających włączaniu. Wprowadź szkolenie z zakresu nieświadomych mechanizmów wykluczenia jako standard dla wszystkich liderów, a następnie rozszerz je na wszystkich pracowników.
- Opracuj bardziej kompleksowe dane w celu śledzenia postępów oraz planowania nowych inicjatyw i kolejnych kroków.

INTERESARIUSZE

Zaangażuj swoich odbiorców

- Utwórz sieci pracownicze w oparciu o chęć i gotowość pracowników do zaangażowania się.
- Wprowadź DEI do regularnych badań zaangażowania.
- Wykorzystaj dane dotyczące zaangażowania do sprawdzenia, czy pracownicy widzą w praktyce realizację zobowiązań wynikających z polityki DEI.
- Opracuj kalendarz działań w zakresie DEI dla różnych grup pracowników.

Zarządzanie i zasoby

- Uzgódź budżet na kontynuowanie podstawowych działań i na nowe inicjatywy.
- Przenieś odpowiedzialność do linii biznesowych, np. różnorodność w zatrudnianiu do zespołu HR, adresowanie różnorodności klientów do zespołu marketingu.



DOJRZAŁOŚĆ

Etap rozwoju



DIAGNOZA

Rozszerzenie DEI z celu dotyczącego pracowników na pełną integrację w modelu biznesowym

CEL

Osiąganie najlepszych wyników biznesowych w oparciu o prawdziwie inkluzywną strategię, która jest odzwierciedlona w działaniach brandingowych skierowanych do pracowników oraz skierowanych na zewnątrz do klientów i na rynek

Wartość dodana

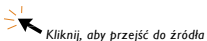
- Wykorzystaj wiedzę i doświadczenie organizacji do zaangażowania się na szczeblu krajowym - zabierz głos w grupach branżowych (np. Związek Banków Polskich, Federacja Przedsiębiorców Polskich), przedstawiaj uwagi do kluczowych tematów w ramach konsultacji społecznych, oferuj wsparcie finansowe dla kluczowych inicjatyw, które są zgodne z wartościami i priorytetami DEI firmy.

Materiały pomocnicze

- [How to Guide – Building Diversity in Senior Succession](#)
- [How to Guide – Setting DEI Targets](#)
- [How to Guide – 3:1 Succession Planning Template](#)
- [Dostępność w praktyce: rekrutacja osób z niepełnosprawnościami. Forum Odpowiedzialnego Biznesu](#)
- [Przewodnik inspiracji dotyczący obchodów Europejskiego Miesiąca Różnorodności. Komisja Europejska](#)
- [Równość rodzicielska na polskim rynku pracy. Jak firmy wspierają zaangażowane ojcostwo? Polityka Insight](#)

Case studies

- [Ku włączającej transformacji rynku pracy. Zbiór dobrych praktyk. Upskill 4future](#)



Kliknij, aby przejść do źródła

PIERWSZY KROK

Włączenie do strategii biznesowej

- Włącz strategię DEI do szerszej agendy biznesowej, wykraczając poza cele dotyczące pracowników.
- Rozszerz perspektywę DEI na wszystkie aspekty strategii biznesowej, ze szczególnym uwzględnieniem strategii dla klientów, integracji łańcucha dostaw oraz wykorzystania DEI do osiągnięcia celów biznesowych.
- Dokonaj przeglądu strategii marketingowych i łańcucha dostaw w celu zapewnienia lepszej równowagi i zróżnicowanej reprezentacji rynku i bazy klientów.
- Położ większy nacisk na równowagę na poziomie kluczowych pozycji - na poziomie zarządu, rady nadzorczej, całej kadry kierowniczej oraz w funkcjach przygotowujących do ról kierowniczych.
- Działaj jako ambasador zmian w swojej branży, w grupach takich jak 30% Club Poland, wśród szerszej grupy interesariuszy oraz na szczeblu rządowym, jeśli będzie taka możliwość.

DRUGI KROK

Od polityk i wykorzystywania możliwości do osiągnięcia lepszych wyników

- Dokonaj przeglądu polityk w kluczowych obszarach i staraj się wyznaczać standardy jako wiodąca firma na rynku:
 - ✓ **Rekrutacja** – skoncentruj się na stanowiskach kierowniczych. Włącz w agendę zarządu planowanie sukcesji na stanowiskach kierowniczych.
 - ✓ **Rozwój** - stwórz program sponsorski, ale uważaj na nieuświadomione faworyzowanie i nieoficjalne promowanie w procesach awansu i wynagradzania.
 - ✓ **Ścieżka kariery** – stwórz możliwości rozwoju w zakresie gotowości do stanowisk zarządczych i w zakresie edukacji kadry kierowniczej.
- Wyjdź z działaniami poza organizację i zacznij koncentrować się na przekazie na zewnątrz oraz zmianach, które może on przynieść. Rozważ inicjatywy na rzecz społeczności lokalnej, które łączą się z działaniami grup pracowniczych, mentoringiem/coachingiem.
- W przypadku, gdy pracownicy identyfikują się z jakimiś grupami mniejszościowymi, analizuj dane z ankiety zaangażowania w podziale na te grupy, aby jeszcze bardziej wspierać przynależność i retencję pracowników.

INTERESARIUSZE

Zaangażuj swoich odbiorców

- Włącz inkluzywną perspektywę do całej komunikacji wewnętrznej - związanej z ludźmi i biznesem.
- Stosuj zasady DEI we wszystkich zewnętrznych materiałach marketingowych, aby mieć pewność, że marka zewnętrzna i wewnętrzna odzwierciedlają zobowiązania firmy.
- Zachęcaj wszystkich pracowników do działania w charakterze zewnętrznych ambasadorów zmian.
- Współpracuj z grupami takimi jak 30% Club Poland w zakresie konkretnych tematów i projektów.

Zarządzanie i zasoby

- Uwzględnij postępy w zakresie różnorodności w celach kadry kierowniczej, tak aby były powiązane z polityką wynagrodzeń.
- Uwzględnij cele i postępy we raportach zewnętrznych.



KLUCZOWE OBSZARY ZAINTERESOWANIA



OPRACUJ STRATEGIĘ

Kluczowy obszar zainteresowania



DIAGNOZA

Plan działań i zmian w kulturze organizacji, zaprojektowany w celu osiągnięcia lepszej równowagi i różnorodności, prowadzący do wyższej efektywności, w ramach strategii biznesowej.

CEL

Strategia, która zapewni zróżnicowaną i inkluzywną kulturę, odpowiednią do wizji i wartości firmy, prowadząca do lepszych wyników biznesowych dla pracowników, udziałowców i innych interesariuszy.

Wartość dodana

- Rozważ zaangażowanie różnych grup pracowników na kluczowych etapach przygotowania strategii w celu zebrania ich pomysłów i uzyskania informacji zwrotnych.
- Skonsultuj się z szerokim gronem interesariuszy, w tym ze związkami zawodowymi lub radami pracowniczymi.

Materiały pomocnicze

- [How to Guide – Building a DEI Strategy](#)
- [How to Guide – Creating a Diversity Policy](#)
- [McKinsey: Diversity Wins. How inclusion matters. 2020](#)
- [CEA Society Poland: Udział kobiet we władzach a efektywność spółek. 2021](#)
- [Credit Suisse Gender 3000 in 2021: Broadening the diversity discussion](#)

Case studies

- [AIB 3 year journey iMatter](#)
- [Barclays Pearls of Wisdom](#)



Kliknij, aby przejść do źródła

POCZĄTEK

Opracowanie uzasadnienia biznesowego

- Oceń motywację do zmiany - presja otoczenia, wyzwania rynkowe, potrzeby pracowników, inicjatywa kadry kierowniczej, kwestie ograniczające biznes.
- Przeprowadź analizę SWOT organizacji; weź pod uwagę wskaźniki określające status quo (jeśli są dostępne).
- Zgromadź dane, które będą wspierać zmiany - dane rynkowe dotyczące wyników firm, benchmarki branżowe, informacje o wewnętrznych brakach kadrowych i wyzwaniach związanych z budowaniem bazy talentów wewnątrz firmy.
- Zidentyfikuj istotnych interesariuszy i uzyskaj ich wsparcie (zwłaszcza wsparcie CEO i/lub Przewodniczącego Rady Nadzorczej).
- Uzgodnij ogólny kierunek działania adekwatny dla danej kultury organizacyjnej i ściśle powiązany ze strategią biznesową. Przydziel konkretnej osobie/zespołowi.

ROZWÓJ

Określenie strategii i planu początkowego

- Określ ogólny plan uwzględniający:
- Cel** - cele średnioterminowe
 - Wizję** - jak ma wyglądać sytuacja w przyszłości
 - Wartości** - jak odzwierciedlić obecne wartości
 - Tematy** - 3-4 kluczowe obszary zainteresowania, specyficzne dla potrzeb firmy, które będą napędzać zmiany, w tym kilka *quick wins*

Zastanów się, czego potrzebujesz, aby zacząć:

- Zarządzanie** - w jaki sposób będą podejmowane decyzje i ustalone priorytety
- Oređownictwo** - poszerzenie zaangażowania ambasadorów wyższego szczebla na pozostałe poziomy organizacji
- Odpowiedzialność** - czy będzie zintegrowana z innymi obszarami biznesowymi czy też początkowo skupiona w oddzielnym planie DEI
- Zasoby** - jakie zasoby ludzkie, techniczne i finansowe są potrzebne

UTRWALENIE

Włączenie w planowanie biznesowe

- Wykorzystaj dane dotyczące zaangażowania i trendów, aby zobaczyć wpływ Twoich inicjatyw na wprowadzanie zmian.
- Dokonaj przeglądu strategii i rozszerz cele - dostosuj zmiany w oparciu o zdobyte doświadczenia.
- Zacznij dodawać nowe tematy, aby uzyskać trwalsze zmiany, ale wciąż skupiaj się na dobrym wykonaniu podstawowych zadań.
- Rozpocznij integrację strategii DEI w szerszym planowaniu biznesowym, a nie jako oddzielnego elementu.
- Przełącz odpowiedzialność właścicielom linii biznesowych w takich obszarach jak rekrutacja, zarządzanie talentami i polityka wynagrodzeń.
- Śledź postępy w stosunku do standardów rynkowych, jeśli dane są dostępne.

DOJRZAŁOŚĆ

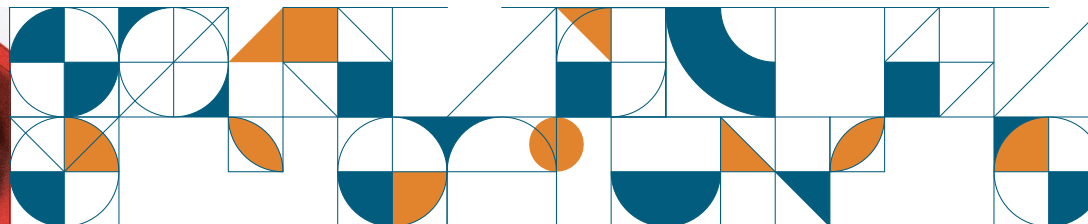
Ustanowienie najwyższych standardów

- Rozszerz perspektywę DEI na wszystkie aspekty strategii biznesowej, ze szczególnym uwzględnieniem strategii dla klientów, integracji łańcucha dostaw.
- Dokonaj przeglądu dostawców towarów i usług oraz podwykonawców aby współpracować z firmami, których struktura władz zapewnia lepszą równowagę i odzwierciedla zróżnicowaną reprezentację rynku i bazę klientów.
- Położ większy nacisk na równowagę na poziomie kluczowych pozycji - na poziomie zarządu, rady nadzorczej, całej kadry kierowniczej oraz w funkcjach przygotowujących do ról kierowniczych.
- Działaj jako ambasador zmian w swojej branży, w grupach takich jak 30% Club Poland, wśród szerszej grupy interesariuszy oraz na szczeblu rządowym, jeśli będzie taka możliwość.



PRZYCIĄGAJ

Kluczowy obszar zainteresowania



DIAGNOZA

Metody, dzięki którym zatrudniasz, wdrażasz pracowników i przypisujesz ich do stanowisk.

CEL

Zatrudnianie właściwych ludzi, na właściwych stanowiskach, we właściwym czasie, którzy wniosą umiejętności, wydajność i różnorodność doświadczeń, a jednocześnie będą odzwierciedlać bazę klientów/społeczności, którą obsługujesz.

Wartość dodana

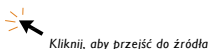
- Rozważ partnerstwo ze szkołami średnimi lub uniwersytetami, w celu podniesienia świadomości o możliwościach pracy w Twojej firmie/branży, łącznie z organizowaniem staży i praktyk.
- Monitoruj kwestie różnorodności w zasobach kadrowych i planach sukcesji jako standardowy element raportowania do zarządu.

Materiały pomocnicze

- [How to Guide – Developing Diverse and Inclusive Recruitment Process](#)
- [How to Guide – Building Diversity in Senior Succession](#)
- [How to Guide – 3:1 Succession Planning Template](#)
- [30% Club/Ibec Executive & Board Resourcing Code](#)
- [Jak tworzyć dostępne miejsca pracy? Forum Odpowiedzialnego Biznesu](#)
- [Dostępność w praktyce: rekrutacja osób z niepełnosprawnościami. Forum Odpowiedzialnego Biznesu](#)

Case studies

- [Ku włączającej transformacji rynku pracy. Zbiór dobrych praktyk Upskill 4future](#)



POCZĄTEK

Co już zostało wdrożone?

- Czy masz ustaloną politykę zatrudniania lub politykę nominacji wewnętrznych - czy zawiera ona standardy dotyczące tego procesu?
- Czy masz inne powiązane polityki, które mają wpływ na nowozatrudnionych pracowników, np. programy praktyk zawodowych?
- Jakimi danymi dysponujesz dotyczącymi praktyk zatrudniania w firmie - np. liczba osób zatrudnionych każdego roku, ile osób aplikowało, ile zostało przyjętych, dane demograficzne.

- Czy przeprowadzasz ankiety wśród nowozatrudnionych pracowników w ramach procesu wdrożenia?
- Czy obecnie zwiększasz lub zmniejszasz liczbę pracowników – jak ważne jest zatrudnianie w danym momencie?

ROZWÓJ

Proces zatrudniania

- Opracuj politykę zatrudniania, określając ogólne cele i standardy w zakresie procesu, podejmowania decyzji i wynagradzania.
- Przjrzyj się, gdzie i jak publikujesz ogłoszenia o pracę - uwzględnij w planowaniu swoją stronę internetową, projekty ogłoszeń, media społecznościowe.
- Oceń swój proces selekcji pod kątem potencjalnej stronniczości - psychometria, standardy i panele rozmów kwalifikacyjnych, szkolenia dla menedżerów zatrudniających, punktacja i kryteria decyzyjne.
- Wdrażaj wymogi dotyczące zatrudniania zrównoważonego pod względem płci, począwszy od stanowisk kierowniczych i zarządczych.
- Stwórz różnorodne zespoły przeprowadzające rozmowy kwalifikacyjne.
- Przeanalizuj dane demograficzne aplikujących i rezultaty działań po każdym etapie procesu. Wykorzystaj wyniki analizy do ciągłego przeglądu procesu.

UTRWALENIE

Pozyskiwanie talentów

- Włącz standardy DEI do szerszej strategii pozyskiwania talentów, w tym do wszystkich procesów awansu wewnętrznego. Rozważ program rotacji miejsc pracy w celu zwiększenia różnorodności w silosach funkcyjnych.
- Ustal czy procesy działają – wykorzystaj ankiety zaangażowania, informację zwrotną po okresie próbnym, exit interviews.
- Inwestuj w programy wczesnego zatrudniania – programy praktyk zawodowych, staże, programy praktyk uniwersyteckich, aby wcześniej odkryć talenty.
- Opracuj program dla osób powracających po dłuższej nieobecności, aby przyciągnąć wykwalifikowanych pracowników, którzy wcześniej opuścili rynek pracy, ale chcą wrócić.
- Rozszerz analizę wskaźników o dane dotyczące rozwoju kariery zawodowej oraz związane z procesem zatrudnienia.

DOJRZAŁOŚĆ

Zintegrowana strategia pozyskiwania zasobów

- Dodaj wskaźniki związane z pozyskiwaniem talentów do długoterminowych, strategicznych celów firmy.
- Zintegruj zasady DEI do wszystkich procesów sukcesji, ze szczególnym uwzględnieniem najwyższych stanowisk. Przeprowadź analizę zastąpienia 3:1 w sukcesji kadry zarządzającej i zbuduj plan rozwoju lub pozyskania talentów tam, gdzie istnieją potencjalne braki.
- Zainspiruj się 30% Club/Ibec Executive & Board Resourcing Code (patrz: Materiały pomocnicze) jako przykładem standardu w zakresie mianowania kadry kierowniczej i zarządzającej.
- Włączaj aspekty DEI do przetargów i procedur zakupowych.
- Wykorzystaj analizę danych do monitorowania i przewidywania przepływu talentów.



UTRZYMUJ

Kluczowy obszar zainteresowania



DIAGNOZA

Metody, postawy i propozycje, które pomogą utrzymać pracowników w kluczowych momentach życia/kariery oraz w obliczu konkurencji ze strony innych pracodawców.

CEL

Stworzenie silnej marki pracodawcy, który ma warunki, doświadczenie i ofertę pozwalającą na retencję swoich pracowników i talentów, nawet po okresie dłuższej nieobecności.

Wartość dodana

- Pamiętaj, aby szukać możliwości zatrzymania wszystkich pracowników, nie tylko tych z obowiązkami rodzicielskimi.
- Idealna polityka nie wystarczy - upewnij się, że praktyka i doświadczenie idą z nią w parze.
- Spróbuj zrozumieć punkty krytyczne w życiu zawodowym i prywatnym, które decydują o rezygnacji z pracy.

Materiały pomocnicze

- [Top Tips for Agile Working](#)
- [Sample Agile Working and Flexible Working Policies](#)
- [Najlepsze praktyki wspierania pracujących rodziców, Mama Pracuj. 2022](#)
- [Odważa i równowaga, czyli work-life balance po polsku, Forum Odpowiedzialnego Biznesu. 2020](#)
- [Równi w domu – równi w pracy. Przewodnik dla pracodawców i pracujących rodziców, Share The Care. 2022](#)
- [Równość rodzicielska na polskim rynku pracy. Jak firmy wspierają zaangażowane ojcostwo? Polityka Insight](#)

Case studies

- [Barclays dynamic working](#)



Kliknij, aby przejść do źródła



POCZĄTEK

Co już zostało wdrożone?

- Dokonał audytu polityk i programów, które już funkcjonują - czy są aktualne, włączające i wolne od uprzedzeń?
- Czy istnieją już polityki, które mogłyby stać się częścią programu DEI?
- Jakimi danymi dysponujesz dotyczącymi korzystania z różnych rozwiązań (np. pracy hybrydowej, czasu trwania urlopu rodzicielskiego)?
- Czy istnieją dane branżowe, które można zawrzeć w uzasadnieniu biznesowym zmiany?
- Zrób badanie fokusowe z udziałem różnych talentów, aby zrozumieć ich ocenę możliwości awansu i potencjalnych przeszkód.
- Przeanalizuj istniejące dane dotyczące rotacji pracowników pod kątem płci i stanowisk.

ROZWÓJ

Dobra polityka

- Które z istniejących polityk korporacyjnych czy strategii wymagają aktualizacji (np. polityka wynagrodzeń, dot. pracy hybrydowej, wellbeing'u, benefitów pozapłacowych)?
- Porównaj swoje polityki i ofertę z innymi firmami, zidentyfikuj luki.
- Postępuj zgodnie z procesem i sprawdź obiektywność wdrażania polityk.
- Sprawdź statystyki dot. osób odchodzących z firmy pod kątem płci - podejmuj działania, jeśli jest wyraźna dysproporcja na niekorzyść kobiet.
- Wprowadź nowe polityki, które będą adresować kwestie odejść pracowników i zapewnią wsparcie liderom w ich skutecznym wdrażaniu.

UTRWALENIE

Dobre praktyki

- Śledź wskaźniki korzystania z nowych rozwiązań w obszarze DEI przez pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem grup mniejszościowych.
- Angażuj menedżerów do tworzenia planów utrzymywania stałego kontaktu z pracownikami udającymi się na urlop rodzicielski - przed, w trakcie i po jego zakończeniu.
- Sprawdź, jak wyglądają powroty pracowników do pracy po urlopie rodzicielskim i wyciągnij wnioski z pozytywnych przykładów i doświadczeń.
- Jeśli to możliwe, wyjdź z bogatszą ofertą niż wymagają tego normy prawne, np. oferując dłuższe płatne urlopy czy płatność składek emerytalnych.
- Zbadaj opcje dla pozostałych kategorii pracowników, np. pod kątem elastyczności pracy dla osób nieposiadających obowiązków opiekuńczych.
- Monitoruj relacje pracownicze w zakresie mobbingu i molestowania oraz podejmuj działania naprawcze.

DOJRZAŁOŚĆ

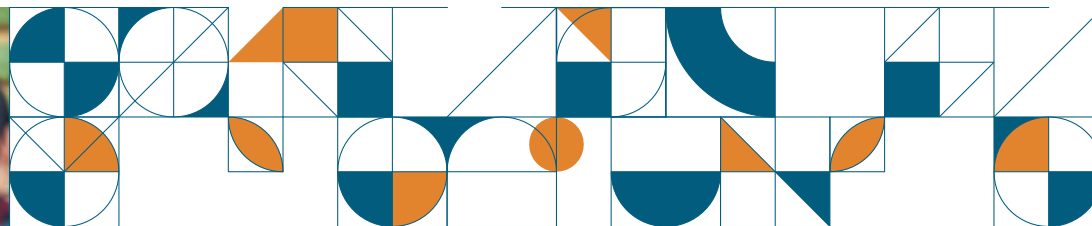
Rozwijaj pulę liderów

- Przekuj działania DEI w trwałe rozpoznawalną markę pracodawcy, która może być wykorzystywana do rekrutacji i utrzymania talentów.
- Rozważ nowe, niszowe programy, które wprowadzą najlepsze standardy i rozwiązania.
- Stwórz inicjatywę na wyższych szczeblach organizacji, aby wspierać talenty podczas nieobecności, np. edukacja i wsparcie przed, po i w trakcie urlopu rodzicielskiego dla rodziców i ich przełożonych.
- Opracuj program szkoleniowy dotyczący przywództwa inkluzywnego dla wszystkich liderów.
- Uwzględnij cele związane ze wskaźnikiem retencji talentów ze zdywersyfikowanych środowisk w rocznych planach premiowych liderów.
- Doceniaj liderów wyższego szczebla, którzy podejmują działania i korzystają z polityki DEI oraz są ambasadorami DEI, wewnątrz organizacji i poza nią.



ROZWIJAJ

Kluczowy obszar zainteresowania



DIAGNOZA

Wszechstronny program działań, wspierany wewnątrz lub zewnątrz, który pomaga pracownikom wykorzystać ich potencjał i przygotowuje ich do objęcia wyższych stanowisk.

CEL

Inwestowanie we wszystkie talenty w celu osiągnięcia ich pełnego potencjału i umożliwienia im rozwoju kariery zawodowej, co zapewni lepszą równowagę na wyższych szczeblach i we wszystkich liniach biznesowych.

Wartość dodana

- Czasami wyjątkowe talenty odchodzą z organizacji w poszukiwaniu nowych możliwości. Zawsze pomagaj im odejść z klasą, ponieważ zwiększa to szanse na ich powrót w przyszłości, gdy będą bogatsi o nowe umiejętności i doświadczenia.

Materiały pomocnicze

- [*How to Guide – Building Diversity in Talent Development Programmes*](#)
- [*Bezpieczne przystanie. Po co mówić o osobach LGBT+ w miejscu pracy? Miłość Nie Wyklucza. 2022*](#)
- [*Różnorodność i kultura włączająca krok po kroku. Przewodnik praktyczny dla organizacji. Diversity+. 2021*](#)

Case studies

- [*Gender bias in performance management*](#)
- [*30% Club Poland and Moving Ahead Mentoring Programme*](#)



Kliknij, aby przejść do źródła

POCZĄTEK

Co już zostało wdrożone?

- Czy kultura korporacyjna organizacji opiera się na wewnętrznym budowaniu/rozwijaniu talentów czy rekrutowaniu ich z zewnątrz? Jak wpływa to na uzasadnienie biznesowe zmian w obszarze DEI?
- Czy funkcjonują już programy rozwoju kariery zawodowej?
- Jakimi danymi dysponujesz na temat wewnętrznego progresu kariery (podział wg stanowisk, funkcji)?
- Czy są wewnętrzne analizy na temat czynników sprzyjających i utrudniających karierę?
- Czy system zarządzania efektywnością wykorzystuje proces oceny i czy dane są różnicowane pod kątem płci i innych czynników?

ROZWÓJ

Początek kariery

- Wprowadź podstawowy program mentoringowy, aby wspierać różnorodne talenty na wczesnym etapie rozwoju osobistego i budować ich umiejętności organizacyjne.
- Rozważ udział w programach mentoringu międzyfirmowego w celu szerszego rozwoju mentorów i podopiecznych.
- Wprowadź szkolenia z zakresu podstawowych umiejętności przywódczych dla młodszych menedżerów.
- Monitoruj trendy w ocenach zarządzania efektywnością i szukaj tendencji lub barier dla równowagi.
- Zachęcaj pracowników do dalszego kształcenia i zapewnij wsparcie (finansowe/czasowe).

UTRWALENIE

Rozwój zawodowy

- Zdiagnozuj kluczowe etapy rozwoju dla menedżerów oraz zabiegaj o zrównoważony udział obu płci.
- Dodaj coaching jako element rozwoju kadry kierowniczej wyższego szczebla.
- Rozważ szersze programy mentoringowe, jak mentoring odwrotny, dedykowany dla płci lub między różnymi liniami biznesowymi.
- Rozszerz program rozwoju przywództwa o zaawansowane umiejętności zarządzania.
- Wprowadź system zachęt dla rotacji na różnych funkcjach w celu wzbogacenia umiejętności technicznych i doświadczenia utalentowanych pracowników. Zwróć szczególną uwagę na funkcje sprzedażowe.
- Doceniaj liderów, którzy pozwalają swoim talentom wykorzystanie innych/nowych możliwości rozwoju.

DOJRZAŁOŚĆ

Wyższa kadra zarządzająca

- Stwórz program sponsoringowy w celu promowania wszystkich utalentowanych osób, ze szczególnym uwzględnieniem grup, które są niedostatecznie reprezentowane.
- Monitoruj i zwracaj uwagę na uprzedzenia/faworyzowanie w procesach awansu, ocenach wyników i przeglądzie wynagrodzeń, co zwiększy świadomość na temat wpływu uprzedzeń na te działania.
- Dostosuj programy *executive development*, tak, aby były prowadzone indywidualnie w formule 1:1.
- Doceniaj i nagradzaj osoby, które promują i wspierają różnorodność w promowaniu talentów.
- Nominuj menedżerów wyższego szczebla do udziału w inicjatywach przygotowujących do stanowisk w zarządach (Board Ready Initiatives).



ANGAŻUJ

Kluczowy obszar zainteresowania



DIAGNOZA

Proces, dzięki któremu zaangażujesz pracowników w program zmian w taki sposób, aby mogli w pełni zrozumieć cel i przyczynić się do jego sukcesu.

CEL

Pełne zaangażowanie wszystkich pracowników, tak aby mogli przyczynić się do opracowania i powodzenia programu, doświadczyć korzyści oraz czuć się włączeni i docenieni.

Wartość dodana

- Rozważ koordynację działań DEI z employer brandingiem w celu zwiększenia rozpoznawalności marki.
- Pamiętaj, że chodzi o włączenie i pomoc każdemu w odnalezieniu jego głosu.

Materiały pomocnicze

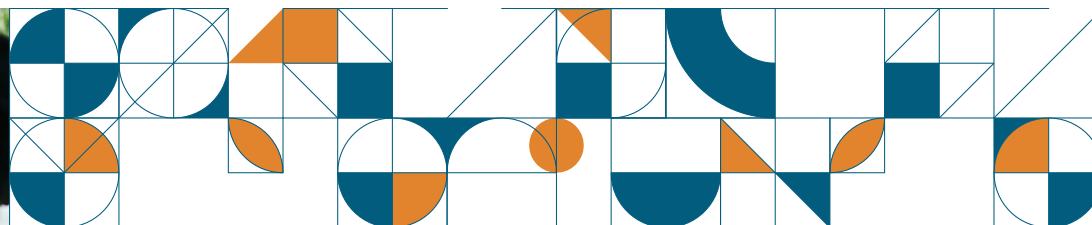
- [Orientuj się! Pakiet edu o LGBT+. Miłość Nie Wyklucza](#)
- [Sample Terms of Reference for an Employee Resource Group](#)
- [TRANSformacja. Dobre praktyki włączające w miejscu pracy. Forum Odpowiedzialnego Biznesu. 2022](#)
- [Miesiąc Różnorodności – inspiracje do działania](#)
- [Przewodnik inspiracji dotyczący obchodów Europejskiego Miesiąca Różnorodności. Komisja Europejska](#)

Case studies

- [Barclays Male Allies and our Journey](#)



Kliknij, aby przejść do źródła



POCZĄTEK

Pozyskaj wsparcie kadry wyższego szczebla

- Szukaj wsparcia dla zmian u najwyższej rangi liderów (CEO/przewodniczącego rady nadzorczej) jako podstawę uzasadnienia biznesowego.
- Zaangażuj kadrę zarządzającą w komunikację w obszarze DEI.
- Od samego początku wyznacz wiarygodnych ambasadorów w zakresie komunikacji.
- Przeanalizuj istniejące materiały komunikacyjne, np. polityki kadrowe, zasoby intranetowe pod kątem sprzecznych komunikatów. Jeśli takie występują, zaktualizuj te materiały.
- Rozważ zakomunikowanie zamiaru budowania strategii biznesowej wokół DEI, jako szansy na otrzymanie informacji zwrotnej oraz szybkie i wcześnie zaangażowanie pracowników.

ROZWÓJ

Zaangażuj swoich odbiorców

- Zbuduj plan komunikacji, który rozpocznie się od liderów i kadry kierowniczej.
- Miej jasny i prosty przekaz dotyczący tego, co i dlaczego chcesz osiągnąć.
- Wykorzystaj konkretne wydarzenie jako punkt wyjścia, np. ogłoszenie nowej polityki, wydarzenie korporacyjne. Informację o rozpoczęciu działań DEI powinien zakomunikować CEO.
- Podczas przeglądu, aktualizacji lub wprowadzania nowych polityk, komunikuj się w sposób, który jest najbardziej odpowiedni dla docelowych odbiorców i zawsze odwołuj się do swojego celu.
- Upewnij się, że wszystkie komunikaty koncentrują się zarówno na inkluzyjności jak i różnorodności.
- Zaplanuj kilka kluczowych wydarzeń w kalendarzu, np. Pride Week, Międzynarodowy Dzień Kobiet, Osób z Niepełnosprawnościami.
- Powołaj komitet ds. różnorodności, równych szans i włączania, reprezentujący wszystkie szczeble organizacji, który będzie samodzielnie prowadził działania w zakresie DEI.

UTRWALENIE

Powołaj Ambasadorów

- Stwórz sieci pracownicze w oparciu o chęć i gotowość pracowników do zaangażowania się.
- Zachęcaj pracowników przebywających na urlopach rodzicielskich do utrzymania kontaktu z organizacją.
- Zainwestuj w szkolenia z zakresu nieświadomych mechanizmów wykluczenia (unconscious bias) dla liderów i menedżerów biorących udział w rekrutacjach. Docelowo rozszerz szkolenia na wszystkich pracowników.
- Wprowadź DEI do regularnych badań zaangażowania.
- Wykorzystaj dane dotyczące zaangażowania do sprawdzenia, czy pracownicy widzą realizację zobowiązań wynikających z polityki DEI.
- Opracuj kalendarz działań w zakresie DEI dla różnych grup pracowników.
- Zachęcaj sieci pracownicze do regularnych spotkań między różnymi sieciami w celu pogłębienia zaangażowania i integracji.
- Zachęcaj największe talenty do angażowania się w działania autonomicznych komitetów w celu proaktywnego rozwoju kompetencji DEI u przyszłych liderów.

DOJRZAŁOŚĆ

Stwórz inkluzywną kulturę

- Włącz inkluzywną perspektywę do całej komunikacji wewnętrznej - związanej z ludźmi i biznesem.
- Stosuj zasady DEI we wszystkich zewnętrznych materiałach marketingowych, aby mieć pewność, że marka zewnętrzna i wewnętrzna odzwierciedlają zobowiązania firmy.
- W przypadku, gdy pracownicy identyfikują się z jakimiś mniejszościami, analizuj dane z ankiety zaangażowania w podziale na te grupy, aby jeszcze bardziej wspierać przynależność i retencję pracowników.
- Zachęcaj wszystkich pracowników do działania w charakterze zewnętrznych ambasadorów procesów zmian.
- Współpracuj z organizacjami takimi jak 30% Club Poland w zakresie konkretnych tematów i projektów.
- Zachęcaj sieci pracownicze do współpracy z takimi organizacjami jak 30% Club Poland.



ZMIERZ

Kluczowy obszar zainteresowania



DIAGNOZA

Wykorzystanie danych do mierzenia wpływu polityki DEI na różnorodność pracowników, ich doświadczenie i wyniki firmy.

CEL

Wykorzystanie danych do pomiaru struktury reprezentacji pracowników aby odzwierciedlała bazę klientów, oraz w celu rozszerzenia inicjatyw do osiągnięcia lepszych wyników.

Wartość dodana

- Weź udział w badaniu zewnętrznym w celu uzyskania dostępu do szerszych danych branżowych.
- Poszukaj sposobów na zbieranie jakościowych i ilościowych danych od pracowników. Można to zrobić za pomocą krótkich ankiet dotyczących kluczowych tematów.

Materiały pomocnicze

- [How to Guide – Building DEI Measures](#)
- [How to Guide – Setting DEI Targets](#)

Case studies

 Kliknij, aby przejść do źródła

POCZĄTEK

Co już zostało wdrożone?

- Czy posiadasz dane dotyczące opinii i doświadczenia pracowników związanych z tematami z zakresu DEI lub dane dotyczące zaangażowania pracowników?
- Czy posiadasz dane branżowe, które można zawrzeć w uzasadnieniu biznesowym dla wprowadzenia zmiany, np. raporty 30% Club?
- Czy istnieją dane, do których zbierania Twoja organizacja jest zobowiązana, lub do których zbierania musi się przygotować - np. raporty dotyczące różnic w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn (gender pay gap)?
- Czy istnieje możliwość połączenia kwestii DEI z innymi zmianami biznesowymi lub raportowaniem zarządczym, aby wzmocnić uzasadnienie biznesowe?
- Ustal kryteria odniesienia - sugerowane byłoby rozbić dane według płci przynajmniej w siatce stanowisk, w obszarach geograficznych, komórkach organizacyjnych itp. To tzw. charakterystyka zasobów (stock data).

ROZWÓJ

Opracuj wskaźniki

- Gdzie są luki w charakterystykach zasobów? Czy masz dostępne surowe dane? - jeśli nie, opracuj plan ich zebrania.
- Monitoruj dane w procesach HR - tzw. charakterystyka przepływów (flow data). Np. spojrz na podział kandydatów według płci na każdym etapie procesu rekrutacji lub awansu.
- Przejdź do pozostałych procesów, takich jak ocena wyników, przeglądy wynagrodzeń, awanse wewnętrzne, urlopy rodzicielskie. Szukaj wzorców lub niespójności, analizując charakterystykę przepływów np. według płci. Monitoruj je na bieżąco.
- Rozważ możliwość zbierania danych wynikających z samookreślenia przez pracowników (pracownicy mogą dobrowolnie zadeklarować dane, takie jak niepełnosprawność, tożsamość etniczną, orientację seksualną itp.) w celu diagnozy potrzeb, planowania działań DEI i analizy ich skuteczności.
- Zaczynaj opracowywać dane rok do roku (co najmniej 3 lata) - tzw. charakterystyka trendów (trend data).

UTRWALENIE

Przejdź do bardziej kompleksowej analizy

- Połącz swoje dane z punktem wprowadzenia zmian w polityce, monitoruj potrzebę korekt.
- Opracuj bardziej kompleksowe informacje w celu śledzenia postępów, ale także w celu planowania nowych inicjatyw i kolejnych kroków.
- Zbadaj doświadczenie pracowników i ich nastawienie do zmian w polityce poprzez ankiety zaangażowania. Rozważ pytania dotyczące postawy wobec polityki DEI i pytania w celu zbadania zmian w kulturze korporacyjnej.
- Wyznacz wewnętrzne cele DEI i raportuj do kadry kierowniczej. Koncentruj się na celach dotyczących charakterystyk przepływów i zasobów.
- Określ kluczowe wskaźniki istotne dla osiągnięcia sukcesu.
- Analizuj dane w dużych zespołach, aby mieć pewność, że silna reprezentacja w jednej grupie nie przesłania słabej reprezentacji w innej.

DOJRZAŁOŚĆ

Rozliczanie i prognozowanie

- Zobowiąż się i raportuj na zewnętrz cele i postępy na wyższych stanowiskach, zaczynając od zarządu i kadry kierowniczej.
- Włącz wskaźniki DEI do celów zarządu oraz rozważ włączenie celów DEI do polityki wynagrodzeń zarządu.
- Przejdź do zaawansowanej analizy danych w celu oceny efektywności i produktywności zespołów w oparciu o charakterystyki różnorodności.
- Porównaj dane pracowników i klientów pod względem charakterystyk DEI, aby zbadać czy lepsze odzwierciedlenie bazy obsługiwanych klientów pomoże w poprawie wyników.
- Dostarczaj dane do badań branżowych i krajowych w celu wsparcia powszechnej zmiany oraz poprawy wewnętrznej analizy porównawczej.





DZIĘKUJEMY

Jeśli masz sugestie, pomysły lub *case studies*,
które mogą uatrakcyjnić treść i przekaz naszego
Przewodnika, zapraszamy do kontaktu!

poland@30percentclub.org