SHL
Россия

Единство в отличиях
Раскрытие потенциала

Разнообразие, Равноправие и Инклюзивность

Существуют три принципа, которые способствуют тому, что сотрудники едины, эффективны и успешны в работе: Разнообразие (Diversity), Равноправие (Equity) и Инклюзивность (Inclusion). Разнообразие – термин, который используется для описания различных характеристик людей, которые делают их уникальными. Разнообразие охватывает такие признаки, как: раса, этническая принадлежность, цвет кожи, личностные качества/характер, гендерная идентичность, сексуальные предпочтения, и/или физические особенности. Разнообразие также подразумевает разницу в бэкграунде, имеющемся опыте, перспективах, мировоззрении, интересах и идеях. За прошедшее десятилетие с каждым годом во всём мире всё больше внимания уделяется принципу разнообразия, наряду с принципами равноправия и инклюзивности.

Принцип разнообразия – про индивидуальные особенности. А принцип равноправия – про обеспечение ресурсами на основании потребностей и равноценного отношения ко всем людям. К принципу равноправия также относится предоставление доступа к возможностям, чтобы все сотрудники могли вносить значимый вклад, двигаться вперёд по карьерной лестнице в профессии и полностью раскрывать свой потенциал. Инклюзивность – третий принцип, скрепляющий разнообразие и равноправие – означает создание такой рабочей среды, где каждый чувствует безопасность, принятие, вовлечённость, уважение и включённость. В такой рабочей среде сотрудники уверены, что их мнение и услышат, и оценят.

Эти три принципа больше не могут оставаться взаимоисключающими. Можно иметь разнообразный кадровый состав, но если женщин не хотят назначать на руководящие позиции, если к людям с другим цветом кожи относятся свысока, если кандидатов и сотрудников с ограниченными возможностями игнорируют, или если сотрудники, которые относятся к сообществу ЛГБТ+, не чувствуют себя в безопасности, когда не подстраиваются или высказывают своё мнение, это означает, что равноправие есть, а инклюзии нет. Разнообразие без равноправия и инклюзии приводит к **токенизму**, то есть созданию видимости, формальным или символическим усилиям по воплощению этих принципов.

Вот почему принципы DEI – принципы разнообразия, равноправия и инклюзивности – все три, в совокупности, более являются не факультативными, а основополагающими принципами.

Инклюзивная культура настолько важна, насколько трудно постижима. Скрывающиеся глубоко внутри неосознаваемые **предубеждения**, систематическая дискриминация и недостаточное понимание не исчезли с лица земли – они подрывают принципы разнообразия, равноправия, инклюзивности. Таким образом, очень ограниченное число организаций могут про себя сказать: «Мы по-настоящему инклюзивны. Мы действительно выстраиваем инклюзивную культуру».

В рамках **исследования**, проведённого компанией Brandon Hall Group, более 80% организаций отметили, что разнообразие и инклюзия важны. Однако, только 30% организаций поставили себе высокую оценку за критически важные проявления инклюзивной культуры. Большинство имеют такое намерение, но воплощение DEI-повестки и понимание, на чём необходимо сосредоточить усилия, по-прежнему многим даются с трудом.

От принципов DEI выигрывают все. Разнообразная и инклюзивная культура создаёт более благоприятную среду для всех: как для групп, которые ранее были недостаточно представлены, так и для групп, находящихся под защитой, а также для групп, которые уже имеют привилегии. К примеру, формирование плана по назначению женщин на управленческие должности не означает забвение возможностей и принципа справедливости для мужчин.

Таким образом, интеграция принципа инклюзивности в организационную культуру – это особый путь, где необходима практика, открытость сознания и желание меняться (начиная с головы). Требуется **холистический, то есть целостный** подход, подразумевающий опору на трёхгранную модель: люди – процессы – технологии.

Когда организации удаётся успешно соединить все аспекты инклюзивной культуры воедино, она получает мощный рычаг, который открывает путь к величию – нераскрытые таланты и потенциал ждут своего часа как внутри, так и за пределами организации.

Сегодня мы обсудим, почему принципы разнообразия, равноправия и инклюзивности столь важны, как мы следуем этой повестке внутри компании SHL и как мы можем поддержать наших клиентов в ходе внедрения DEI-принципов.

SHL Россия

© 2021 SHL and its affiliates. All rights reserved. TA2101126

Зачем нужна инклюзивная культура

Построение инклюзивной культуры в организации необходимо для достижения большего успеха. Эффективно работающий принцип разнообразия имеет свои преимущества как для людей, так и для организаций – начиная с найма сотрудников и далее – в ходе их обучения и развития. Рассмотрим ключевые преимущества инклюзивной культуры.

Расширение воронки кандидатов

Подбор персонала – процесс двусторонний. Не только вы оцениваете кандидатов – они, в свою очередь, оценивают вас/компанию. Доказано: люди предпочитают работать в более разнообразной и инклюзивной среде. Поэтому, если у вас в компании отсутствует инклюзивная культура, это означает, что вы упускаете множество перспективных кандидатов. За счёт повышения разнообразия и инклюзии вы увеличиваете список отличных кандидатов. А это означает, что вы получаете возможность привлечь в компанию сотрудников с богатым потенциалом – сотрудников, которые обладают креативностью и порождают мириады творческих идей.

Оздоровление рабочей среды

Организации, воплощающие принцип инклюзивности, привлекают к работе людей, которые ощущают более тесную связь друг с другом (по сравнению с компаниями, где нет места инклюзии). Среда, где каждый чувствует принятие, уважение, толерантность и вовлечённость, делает сотрудников более счастливыми – люди позволяют смелые мечты (как для себя, так и для компании), и чувствуют готовность сотрудничать друг с другом в стремлении к лучшим результатам.

Улучшение бизнес-результатов

Инклюзивная культура критически важна для поддержания непрерывности бизнес-процессов. Когда внутри организации людям с разнообразными качествами предоставляется возможность претендовать на одну и ту же позицию (при условии, что они способны выполнять необходимые задачи и соответствуют требованиям к должности), это позитивно сказывается не только на самих кандидатах, но и на организации в целом. Компания SHL посвятила много лет исследованиям принципов DEI и обнаружила, что, если **в процессах управления компания следует принципу разнообразия** и включает в процесс принятия решений людей, принадлежащих к разным гендерам и этническим группам, это приводит к гораздо более успешному решению управленческих задач. И такие результаты наблюдаются на всех уровнях организации. Вне зависимости от того, вовлечена ли команда в операционные или стратегические задачи, разнообразие в кадровом составе помогает бизнесу двигаться к намеченным целям.

Выше приводятся три обоснования, почему инклюзивная культура имеет свои преимущества для любой организации. Однако невозможно пожинать плоды разнообразия, игнорируя при этом принципы равноправия и инклюзивности.

Мы в компании SHL понимаем, как важно выстраивать инклюзивную экосистему.

SHL Россия

© 2021 SHL and its affiliates. All rights reserved. TA2101126

SHL поддерживает равные возможности

В компании SHL, мы поддерживаем и признаём различия людей, интерсекциональность (взаимозависимость аспектов социальной и политической идентичности), а также проявления индивидуальности – к ним относятся: культура, национальность, этническая принадлежность, религиозные взгляды, физические особенности, различия в когнитивных способностях, сексуальная ориентация, пол, раса, возраст или гендерная идентичность.

Данные различия не помешают получить работу в компании SHL, так как мы смотрим на ***навыки, соответствие должности и потенциал***. Также, при открытии вакансии мы рассматриваем всех квалифицированных кандидатов (как внутренних, так и внешних). Кроме того, чтобы минимизировать предвзятость при принятии решений о найме, мы используем **психометрические инструменты SHL** для объективной оценки каждого кандидата, чтобы определить, насколько человек соответствует требованиям к должности, корпоративной культуре и нашим ценностям.

Мы верим

В компании SHL, мы верим, что каждый человек уникален и неповторим — и хотим это учитывать. Поэтому мы считаем, что каждый должен иметь доступ к одинаковым возможностям движения вперёд по выбранной карьерной траектории.

Мы преданы идее создания более счастливого, разнообразного и инклюзивного будущего для себя и для наших клиентов, где учитывается и ценится мнение каждого сотрудника, и у каждого есть необходимые полномочия для успешного выполнения работы.

Мы обязуемся

- Отстаивать принципы разнообразия, равноправия и инклюзивности в нашей организации – на всех уровнях
- Поощрять позитивные изменения и нести ответственность за них, опираясь на навыки слушания, просвещение и действия
- Продолжать укреплять справедливые и объективные процессы подбора и продвижения персонала, а также лучшие практики в этих направлениях
- Обеспечивать нулевую толерантность к дискриминации, жестокому обращению, отчуждению и запугиванию, домогательствам и принуждению на работе
- Повышать информированность и продвигать разнообразие, равноправие и инклюзивность повсеместно в нашей компании и среди наших клиентов

SHL Россия

© 2021 SHL and its affiliates. All rights reserved. TA2101126

Как SHL может помочь в формировании инклюзивной культуры

Мы усердно работаем над тем, чтобы ваши сотрудники могли максимально проявлять свой потенциал, а ваша компания могла сохранять гибкость – мы делаем это посредством создания рабочей среды, где царят разнообразие, инклюзия и инновационность. Для этого мы создаём уникальный портфель интеллектуальных продуктов, с опорой на многолетние научные изыскания и исследования – такой портфель решений, который обеспечивает необходимое понимание о людях на базе валидных данных, что необходимо в рамках привлечения отличных кандидатов и управления талантами/кадровым резервом в компании.

Наши трансформационные решения помогают:

- Расширить воронку кандидатов
- Сократить неосознанную предвзятость
- Увеличить скорость (принятия решений/поиска кандидатов) и соответствие (кандидатов должности)
- Принимать верные и более точные кадровые решения
- Создавать более позитивный опыт для кандидата, за счёт опоры на научные исследования

Расширение воронки кандидатов
Отличные исполнители и профессионалы доступны повсеместно. Остаётся просто узнать, как их найти, и включить в список кандидатов. Именно поэтому так важно сделать воронку перспективных кандидатов максимально широкой. Наши цифровые решения – инструменты для отбора персонала и цифровая платформа помогают оптимизировать подбор и разнообразие, за счёт выявления достойных кандидатов, которые, в противном случае, не вошли бы в список кандидатов из-за тривиальных ошибок во время оценочных процедур или недостатков традиционных инструментов отбора. Кроме этого, мы провели исследование по теме **Лидерство с опорой на разнообразие** и обнаружили следующую тенденцию: при решении сложных задач женщины получают более высокие оценки в 21 случаях из 27, что позволяет спрогнозировать, кто будет высоко эффективен в роли лидера. Наши продукты и решения позволяют проводить эффективные кадровые назначения на руководящие должности, а также готовить преемников с опорой на целостное восприятие и контекст.

Снижение неосознанной предвзятости
Мы помогаем компаниям определять наиболее подходящих кандидатов: объективно, эффективно и результативно. Более 40 лет мы практикуем непрерывные инновации – тестируем и улучшаем наши решения с помощью мощной и прозрачной технологии Искусственного Интеллекта, а также науки о данных (data science). Мы продолжаем опираться на научный подход с единственной целью: сократить предвзятость, которая часто имеет место во время найма и в ходе управления персоналом, чтобы можно было принимать самые удачные и самые справедливые решения.

Увеличение скорости (принятия решений/поиска кандидатов) и соответствия (кандидатов должности)
Наша интеллектуальная платформа подбора персонала помогает нанимать отличных сотрудников вдвое быстрее по сравнению с другими и повышает соблюдение принципа согласованности при принятии решений. Нам это удаётся за счёт того, что мы предоставляем готовые к использованию технологии и обоснованные идеи относительно кадровых решений. Это помогает, действительно, внедрять принцип разнообразия как в отдельных решениях, так и в компании в целом. Неважно, где находятся ваши сотрудники, а где – вы. Опираясь на 4 базовые аспекта, можно справиться с любыми кадровыми вопросами.

SHL Россия

© 2021 SHL and its affiliates. All rights reserved. TA2101126

Верные и более точные кадровые решения
Внедрять DEI-повестки означает объединять людей с разными характеристиками, особенностями и взглядами в работе над общей целью. Ключевой аспект в этом – «общая цель». Когда вы нанимаете кандидатов или управляете сотрудниками, не имеет значения, насколько их социально-экономический бэкграунд, этническая принадлежность или сексуальная ориентация отличаются от ваших. Имеет значение лишь то, привносят ли они необходимый ценный вклад в достижение общей цели или нет. Наши инструменты позволяют принимать точные кадровые решения в ходе всего жизненного цикла сотрудника в организации. Мы снабжаем клиентов необходимой информацией (на основании данных), чтобы помочь определить наиболее подходящих кандидатов, которые с большей вероятностью будут отлично работать и будут мотивированы на достижение той же цели.

Более позитивный опыт для кандидата, за счёт опоры на научные исследования
Великолепно выстроенный (с первого до последнего шага) процесс рекрутмента помогает создать продолжительный и позитивный опыт взаимодействия с брендом. Это также помогает привлекать более разнообразных кандидатов, и в больших количествах. Наши решения и продукты обеспечивают «бесшовный» опыт кандидата, с опорой на научный подход. Мы также владеем широкой подборкой материалов о лидерстве в рамках DEI-повестки (авторство принадлежит ключевым экспертам в индустрии), включая учебные пособия и руководства, блоги и подкасты и пр.

SHL Россия

© 2021 SHL and its affiliates. All rights reserved. TA2101126

Наши обязательства

Мы нацелены непрерывно отстаивать DEI-повестку. Далее расскажем о некоторых инициативах, в которых участвуем.

Партнёрство с другими организациями

Взяв на себя обязательство громче заявлять о принципах инклюзивной культуры во всём мире, мы высоко ценим сотрудничество с общественными организациями и экспертами.

- **Движение Purple** (ратующее за «мир без рака») и **Движение The Valuable 500** *(международное движение по продвижению повестки инклюзии и равных возможностей - объединяет 500 крупных компаний по всему миру, включающих вопросы инклюзивного доступа к трудоустройству в свою стратегическую повестку*). Так как мы выстраиваем партнёрские отношения с движением Purple и входим в состав движения The Valuable 500, мы можем влиять на повестку внутри компаний, с целью поддержать внедрение принципа инклюзивности для людей с ограниченными возможностями, а также подчёркивать ценность разнообразия.
- **Карьера для женщин**
  Мы приняли участие в первой виртуальной карьерной ярмарке для женщин, которая прошла в Египте, выступая за равенство полов и в поддержку возможностей для женщин работать и занимать управленческие должности.
- **Программа солидарности Ally Nudge**
  Мы объединяем усилия для поддержки движения BLM – общественного движения, выступающего против расизма и насилия в отношении чернокожих, в особенности против полицейского насилия.

Участие в исследованиях

Поиск и понимание особенностей друг друга помогает нам смотреть на проблему под разным углом – и делать это не только на работе, но и в других сферах жизни. Поэтому мы считаем, что в наших усилиях по продвижению принципов DEI крайне важны знания.

- **Программа исследований нейроразнообразия**
  Основанная в 2019 году, наша команда учёных продолжает исследования того, как продвигать сотрудников **с нейроотличиями** и улучшать опыт кандидатов, имеющих особенности развития нервной системы.
- **Возможности для обучения и развития**
  Мы используем статьи, публикации в блогах, вебинары, модули обучения, образовательные программы, воркшопы/семинары, панельные дискуссии, мероприятия, организованные работодателями, а также приглашаем спикеров. Эти инициативы получили развитие благодаря нашим вебинарам на тему «Осознанность и инклюзия», которые мы периодически проводим, стимулируя участников выполнять задания на саморефлексию.

Развитие команд

Поддержка инклюзивной культуры и встраивание DEI-повестки в поведенческую модель является нашей первоочередной задачей как работодателя.

- **Рабочая группа в компании SHL под названием «SHL Together and a global DEI task force»**
  Чтобы повысить во всем мире осведомлённость о принципах разнообразия, равноправия и инклюзивности, а также чтобы поддержать SHL на пути к тому, чтобы стать более инклюзивной организацией, мы сформировали интернациональную рабочую группу по внедрению DEI-принципов под названием «SHL Together and a DEI task force», которая курирует 4 сферы: ЛГБТ+, расовая принадлежность, гендерная идентичность и проблемы людей с ограниченными возможностями.
- **Коммуникации внутри компании** позволяют поддерживать и воплощать в жизнь обязательства компании SHL в рамках DEI-повестки, к ним также относятся общие собрания сотрудников во всей компании, заседания высшего менеджмента и внутрикорпоративные сообщения.
- **Эффективные рабочие политики и процедуры,** описывающие **гибкие рабочие условия**, которые учитывают разнообразные личные ситуации (например, рождение или усыновление детей), позволяют сотрудникам выбирать, как к ним лучше обращаться (речь про гендерную идентичность и использование соответствующих грамматических форм в языке) и уважать такой выбор, предоставляют выходные дни для волонтёрства и социальной деятельности (это время сотрудники могут также использовать для посещения акций гражданского протеста, демонстраций или подобных гражданских актов), и выделяют в календаре определённые дни в качестве корпоративных каникул и поощряют сотрудников к саморефлексии, интроспекции или социальным активностям.
- **Группы взаимной поддержки**
  Мы поддерживаем открытый форум, доступный для сотрудников в любой стране мира, в котором они могут делиться своими чувствами, **личным опытом** и мыслями о расизме и других видах дискриминации.

Мы знаем, что интеграция DEI-повестки в организации – дело непростое, но мы надеемся, что сможем вдохновить вас на этом пути. Мы готовы помочь выстраивать более разнообразный и инклюзивный найм персонала и управление талантами/кадровым резервом. Все вместе, мы создаём таким образом огромное живописное полотно и двигаемся в более счастливое будущее – будущее, где каждый чувствует принятие, уважение, безопасность и вовлечённость.

SHL Россия

© 2021 SHL and its affiliates. All rights reserved. TA2101126

Заключение

Разнообразие, равноправие и инклюзивность получают массу внимания в последние несколько лет. Критически важно, чтобы эти принципы присутствовали в каждой организации – в своём триединстве, они помогают бизнесу достичь успеха. Любая компания, имеющая инклюзивную культуру, получает более широкую воронку кандидатов, более здоровую рабочую среду и более оптимальные бизнес-результаты.

Несмотря на важность темы, по-настоящему интегрировать DEI-повестку в организационную культуру – дело непростое, по причине систематической дискриминации, неосознанной предвзятости и недостатка осведомлённости и понимания. Намерение остаётся твёрдым и неизменным, но понимание, на чём фокусироваться и какие усилия прилагать для внедрения DEI, всё ещё вызывает трудности. Поэтому не так много организаций могут про себя сказать, что они действительно инклюзивны. Несмотря на то, что большинство организаций утверждают, что разнообразие и инклюзия важны, лишь очень немногие могут продемонстрировать признаки инклюзивной культуры.

В компании SHL, мы верим в равные возможности для всех. Мы признаём и объединяем людей с разной этнической и сексуальной принадлежностью, людей разных рас, гендеров, возрастов, людей из разных культур, с разными физическими особенностями, интересами, перспективами и когнитивными способностями. Мы обязуемся выстраивать разнообразную и инклюзивную культуру для себя и наших клиентов.

У каждого из нас свой бэкграунд, личностный профиль и черты характера – именно это и делает нас уникальными. Мы должны ценить и поощрять яркое проявление как индивидуальности, так и принадлежности, чтобы вместе двигаться в более счастливое будущее.

Помните: разнообразие выражается в цифрах, а инклюзивность – в культуре. И одно без другого не работает. Чтобы пожинать плоды разнообразия, необходимо добавить равноправие и скрепить их инклюзией. Ищите, определяйте, старайтесь понять и устраняйте барьеры для взаимодействия, несмотря на различия между людьми. Создавайте среду, где каждый будет чувствовать безопасность, связь с другими и вовлечённость. Нанимайте и удерживайте сотрудников, на основании их соответствия должности и способностей.

Только единство отличий помогает раскрыть самый глубокий человеческий потенциал.

SHL Россия

© 2021 SHL and its affiliates. All rights reserved. TA2101126