



**.SHL.**

**Целостный подход к людям,  
процессам и технологиям  
на базе принципов DEI**

Лучшие практики. Руководство



Разнообразие, Равноправие, Инклюзивность: определение	3
Почему попытки внедрения принципов DEI часто терпят неудачу	4
1. Люди	5
2. Процессы	7
Чек-лист для создания инклюзивной стратегии по работе с персоналом	7
10 шагов для интеграции принципов инклюзивности в жизненный цикл сотрудника	8
Выявление проблем при неудачной реализации DEI-стратегии	9
Фокусируемся на инклюзивности	9
3. Технологии	10
Сокращение предвзятости при подборе персонала и создание пула разнообразных кандидатов	10
Повышение точности, объективности и прозрачности управления талантами.	11
Приложение А: чек-лист	13

Разнообразие, Равноправие Инклюзивность (DEI) являются жизненно важными элементами построения и развития успешной компании. Многие организации пытаются продемонстрировать свою приверженность продвижению принципов DEI в рабочей среде за счёт найма отличных кандидатов с очень разными параметрами (бэкграундом и этнической/гендерной/религиозной принадлежностью и пр.), а также за счёт создания соответствующих стратегий и назначения приверженцев концепции DEI в состав высшего руководства. Однако, многие из этих усилий по-прежнему не приносят успеха.

Правда заключается в том, что для **настоящих** перемен в сфере DEI нужно нечто большее, чем просто приверженность. Необходим основательный подход, охватывающий организацию целиком: людей, процессы и технологии.

В данном руководстве рассказывается о причинах частых провалов при попытке внедрить принципы DEI, а также о том, как организации могут сонастроить персонал, процессы и технологии для осуществления значимых и стабильных изменений. Здесь представлены полезные инсайты и практические советы для руководителей, HR и всех, кто занимается управлением персоналом – для тех, кто стремится к созданию более инклюзивных организаций.

## Разнообразие, Равноправие Инклюзивность: определение

Перед тем, как переходить к основной части, важно чётко понять, что означают Разнообразие, Равноправие Инклюзивность.

### Разнообразие

**Свойства людей**, делающие их уникальными. Инициативы в сфере DEI нацелены на создание такой рабочей среды, которая отражает многообразие работающих в компании людей.

### Равноправие

Равноправие – это **про честность и объективность**. Разница между справедливостью и равенством заключается в том, что равенство предполагает предоставление всем одинаковых ресурсов или возможностей. Тогда как равноправие подразумевает предоставление каждому ресурсов и возможностей, необходимых конкретному человеку для достижения определённого результата. Представьте: два человека собирают яблоки с дерева, которое растёт на холме. Если дать обоим лестницу одинаковой длины, то человек, находящийся чуть выше по склону, сможет спокойно собирать яблоки, а человек, стоящий на склоне холма чуть ниже, не сможет дотянуться до плодов. Равенство – это, когда оба человека получают лестницу одинаковой длины. Равноправие – это когда человеку, стоящему ниже на склоне холма, дают лестницу большей длины, чтобы у обоих были возможности и необходимые ресурсы, чтобы дотянуться до яблок.

### Инклюзивность

Создание рабочей среды, где люди будут чувствовать себя частью коллектива и будут ощущать, что их голос услышан – на всех уровнях организации, во всех политиках и процедурах. Инклюзивность – это то, что позволяет людям чувствовать, что они трудятся в организации, которая **заботится о них, прислушивается к ним и уделяет внимание абсолютно всем сотрудникам**. Это конечная цель всех усилий и проектов в сфере DEI, и именно эту цель труднее всего достичь и удержать.

Обратите внимание, что исходя из определений, которые приведены выше, вполне реально сформировать штат из очень разных сотрудников, где при этом люди не ощущают, что их ценят и слышат. Итак, с Разнообразием всё только начинается. Давайте посмотрим, почему многие попытки внедрения принципов DEI в организациях терпят неудачу.



## Почему попытки внедрения принципов DEI часто терпят неудачу

Жестокость полицейских по отношению к темнокожему населению разожгла и без того уже полыхающее движения за социальную справедливость не только в США, но и по всему миру, что стало **новым стимулом** к осмысленному объединению разнородных команд и разнообразных культур в рамках развития бизнеса и рабочей среды. Несмотря на то, что некоторые организации уже не первый десяток лет пытаются сфокусироваться на принципах Разнообразия, Равноправия, Инклюзивности (DEI), **исследования показывают**, что большинство попыток внедрить концепцию DEI не приносят долгосрочного и стабильного эффекта. В чём же причина?

В организациях работают люди, а каждый человек обладает набором неосознанных **предубеждений**. Естественно, мы предпочитаем быть ближе к людям, с которыми у нас много общего (предвзятость на основании сходства), мы стремимся выискивать информацию, которая подтверждает то, во что мы уже верим (предвзятость подтверждения) – словом, мы ежедневно попадаем в плен различных предрассудков. На уровне организации, предубеждения, к которым склонны все люди, могут создавать порочный круг систематической несправедливости.

Рассмотрим один пример. Скорее всего, вы охарактеризуете себя или менеджеров, работающих в вашей организации, как хороших лидеров/руководителей. Вы усердно работаете, проявляете искреннюю заботу о сотрудниках и помогаете людям расти и развиваться. Однако, **предвзятость неосознанно проникает** в наши ежедневные решения, и все мы (включая «хороших начальников», про которых принято считать, что они «мастерски читают людей, как открытую книгу») сильно рискуем в ходе отбора персонала, предоставляя больше возможностей для роста и развития тем людям, в которых мы «видим себя» или тем, кто «вписывается в нашу культуру».

Изначально слабое и ненадлежащее внедрение принципов Разнообразия в процессы отбора и развития персонала со временем только усугубляется, что приводит к тому, что всё меньшее число представителей разнообразных социальных групп могут получить опыт, который необходим для дальнейшего карьерного роста. Этот «эффект воронки» не позволяет организациям успешно внедрять DEI-инициативы на практике.

Возникает вопрос: если мы хотим по-настоящему выстраивать в организации культуру, создающую справедливые возможности для всех, вне зависимости от расы, пола, религии, национальности, состояния здоровья, сексуальной ориентации, возраста и экономического класса, то как же нам этого добиться – что нам делать, чтобы привести реальные изменения в нашу жизнь?

Залогом успеха может стать целостный подход, вовлекающий людей, процессы и технологии. Для того, чтобы внедрение практик DEI приносило плоды, необходимо понимать, как выстраивать отношения с людьми, стандартизировать процессы и применять HR-технологии в рамках полного жизненного цикла сотрудника в организации.

Для начала, рассмотрим самый важный аспект успешного внедрения DEI-программы в организации под названием «Люди».

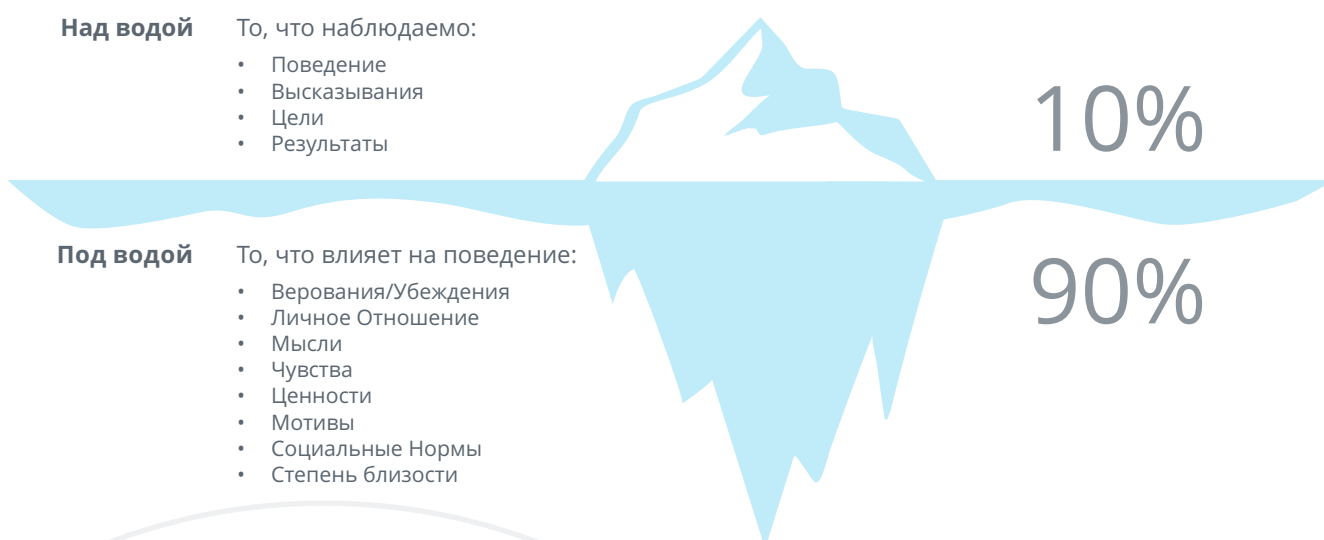




## 1. Люди

DEI подразумевает не только отбор, **найм** и продвижение внутри организации сотрудников, которые относятся к разным социальным группам (чтобы многообразие штата отражало многообразие общества в целом). Также необходимо формирование осведомлённости всего коллектива о скрытых и часто неосознанных убеждениях, личном отношении и чувствах, которые напрямую влияют на наше поведение.

Для обсуждения данной проблемы часто используется «модель айсберга». В ней видно, что только 10% айсберга находится над водой, олицетворяя то, что наблюдаемо: действия и слова людей, результаты и пр. Однако, 90% айсберга скрыто под водой, что олицетворяет некие внутренние и часто лежащие в подсознании факторы, которые влияют на поведение людей.



Зачастую организации пытаются добиться изменений внутри коллектива за счёт проведения специализированных [тренингов о Разнообразии](#). Однако, такие тренинги нередко являются частью обязательного ежегодного обучения или уделяют внимание проблемам уже после их возникновения, а отнюдь не их предотвращению. Такой подход к обучению скорее представляет реакцию на уже возникшую ситуацию, вместо того, чтобы разорвать порочный круг [системных предубеждений](#), описанных выше.

Чтобы по-настоящему что-то изменить, требуется глубокий культуральный сдвиг. К успешному созданию программ в рамках концепции Разнообразия необходимо подходить стратегически, а вот внедрять их на практике – на основе добровольного участия, призывая рабочие команды активно подключаться к этому процессу. Профессоры Фрэнк Доббин (Frank Dobbin) и Александра Калев (Alexandra Kalev) в своей статье «Почему программы по Многообразию терпят неудачу» ([Why Diversity programs fail](#)), опубликованной в Harvard Business Review, для успешного внедрения концепции DEI предлагают «вовлекать менеджеров в решение проблем, демонстрировать существующие проблемы людям из разнообразных групп, а также поощрять у сотрудников ответственность за внедрение изменений в организации».

Данный метод увеличивает ощущение совладения для тех, кто вовлечён в процесс (люди самостоятельно выбирают участвовать в этом, поэтому чувствуют свою ответственность). А это, в конечном итоге, повышает вероятность того, что участники будут вовлекаться в критическое осмысление собственных глубинных верований/убеждений и моделей поведения, которые могут не соответствовать их собственному представлению о себе. Такие добровольные участники впоследствии становятся поборниками принципа Разнообразия в организации, и будучи бизнес-партнёрами, в ходе операционного руководства или управления персоналом они способствуют тому, что информация и стратегия проникают в умы и потихоньку усваиваются.

## Чтобы изменить культуру, необходимо изменить курс

Стратегии DEI не могут просто сообщать людям, что им следует делать иначе – они должны быть сфокусированы на подводных культуральных двигателях поведения. Это означает, [что обучение должно быть сфокусировано на:](#)

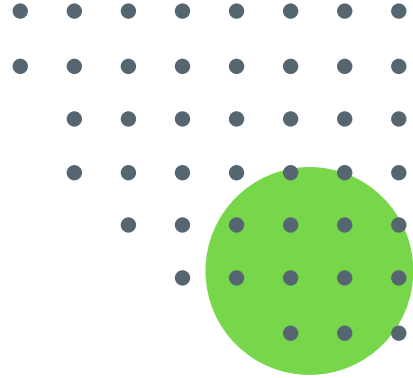
- увеличении информированности и общего представления о предвзятости/предубеждениях;
- формировании у людей желания решиться на внедрение изменений посредством сторителлинга и описания преимуществ, которые дарит более инклюзивная рабочая среда;
- тренировке умения признавать собственные предубеждения, а также тактикам изменения собственного поведения. О том, как преодолевать предвзятость читайте по [ссылке](#);
- установлении чётких границ толерантности (с чем можно/нельзя мириться);
- повторении одних и тех же сообщений и ожиданий, за счёт вплетения их непосредственно в саму ткань организации (HR-процессы, стратегические цели, метрики, компетенции, верования и убеждения, обусловленные культурой, корпоративные ценности, миссия и т.д.);
- укреплении организации за счёт создания безопасного пространства, где люди ощущают свою ответственность, за счёт [создания психологически безопасной среды](#), где можно вести беседы на непростые темы, и призывать к порядку других людей, если они ведут себя неподобающе.

Всё вышесказанное особенно актуально, если вы работаете в большой организации со сложной матричной структурой и широким географическим охватом. И когда вы ощутите себя до предела измотанным, это будет означать, что послание только начинает проникать в канву всей организации. Тут главное – не бросать и продолжать движение вперёд.

Также следует подчеркнуть, что ключ к успеху любой DEI-стратегии лежит в **вовлечении руководителей**. Руководители «высших эшелонов» должны перейти от слов к делу: сохранять ответственность за достижение целей за собой и окружающими, встраивать DEI-повестку в бизнес-цели на уровне всей организации, а когда наступают сложные времена – использовать Разнообразие как стратегию, вместо того чтобы отстраняться от этой темы, пока не появится свободное время и возможность для такой работы (признаем сразу: «подходящее» время никогда не наступает).

Итак, мы рассмотрели важный аспект: как организации могут вовлекать сотрудников в продвижение принципов DEI. А теперь давайте обратимся к следующему важному фактору: процессам, которые необходимы для поддержания организационных изменений.





## 2. Процессы

В этой части мы обсудим, как стандартные процессы всего жизненного цикла сотрудника в компании формируют инфраструктуру, которая позволяет стабильно предпринимать усилия для создания многообразной и инклюзивной рабочей среды.

Недостаток стандартизованных или последовательных процессов в рамках жизненного цикла сотрудника в компании препятствует тому, чтобы внедрение принципов DEI прошло успешно. Недостаток взаимопонимания между рекрутерами и руководителями, которые ищут себе персонал, приводит к тому, что кандидатуры квалифицированных специалистов рассматриваются непоследовательно и без должной тщательности. Из-за отсутствия стандартизованных интервью, в процессе отбора появляется предвзятость. Не связанный с другими процессами онбординг создаёт нестабильный уровень вовлеченности и увеличение оттока персонала. Недостаток объективных данных для программы преемственности создаёт порочный круг – систематически встречаются несправедливые повышения по карьерной лестнице. И список на этом не заканчивается.

Далее в этом документе вы найдёте чек-лист, необходимые шаги и краткое руководство для проверки наличия проблем – их можно использовать при стандартизации HR-процессов, направленных на максимально широкое внедрение принципов DEI.

### Чек-лист для создания инклюзивной стратегии по работе с персоналом

Для того, чтобы стандартные DEI-инициативы хорошо укоренились в компании, они должны быть буквально «вплетены» в каждый этап жизненного цикла сотрудника. Чтобы вы смогли увидеть, как DEI вписывается в этот масштабный цикл, ниже представлен список этапов, которые проходит сотрудник в компании, а также определения данных этапов и то, как они соотносятся с DEI.

- 1 Рекрутмент.** Поиск кандидатов в разнообразных базах, а также привлечение их к участию в конкурсе на открытые вакансии.
- 2 Отбор кандидатов.** Создание вовлекающего опыта, что помогает разнообразным кандидатам увидеть себя в той рабочей роли, на которую они претендуют, а также объективное выявление кандидатур тех, кто с большей долей вероятности успешно справится с вакантной должностью.
- 3 Онбординг.** Обеспечение новых сотрудников инструментами, ресурсами, обучением, временем и возможностями, которые необходимы им для продуктивной работы, а также предоставление руководителям инструкций о том, как персонализировать опыт онбординга для каждого сотрудника (тут следует помнить о разнице между Равенством и Равноправием).
- 4 Вовлечённость и удержание.** Обеспечение информации и ресурсов для успешной работы, за счёт продвижения инклюзивной и поддерживающей культуры, взращивания сильных лидерских навыков, предоставления возможностей для карьерного роста.
- 5 Развитие.** Обеспечение всех сотрудников равными возможностями и средствами для формирования навыков и умений, посредством получения опыта на рабочем месте, «горизонтального» обучения и различных тренингов.
- 6 Управление эффективностью.** Обеспечение понимания сотрудниками их собственного уровня производительности/эффективности и текущих целей, а также предоставление регулярной обратной связи.
- 7 Формирование кадрового резерва и планирование преемственности.** Объективная оценка кадрового резерва во всей организации и выявление сильных исполнителей, обладающих потенциалом и желанием занять более высокую позицию.

Стратегии DEI не могут просто сообщать людям, что им следует делать иначе – они должны быть сфокусированы на подводных культуральных двигателях поведения. Это означает,

- Могу ли я воспроизвести стратегию нашей организации в этой сфере?
- Каким образом данная [стратегия способствует продвижению культуры разнообразия и инклюзивности](#)?
- Насколько последовательно данная стратегия воплощается в организации?
- И, самое важное: могут ли другие руководители воспроизвести данную стратегию?

## 10 шагов для интеграции принципов инклюзивности в жизненный цикл сотрудника

Учитывая список процессов, приведённых выше, оцените, есть ли в вашей организации на сегодняшний день уже встроенные стандартные процессы. Если нет, можно начать с базовых шагов.

- Создайте тщательно продуманные должностные инструкции, которые точно и чётко описывают ответственность и компетенции, требуемые для успеха в каждой должности и категории работ.
- Публикуйте все появляющиеся вакансии как внутри организации, так и за её пределами, чтобы обеспечить возможности для роста сотрудников с высоким потенциалом, и чтобы последовательно пополнять список отличных кандидатов из разных социальных групп.
- Выделяйте необходимое время и предпринимайте усилия, чтобы сформировать [пул разнообразных кандидатов](#) за счёт целенаправленного поиска персонала.
- Неизменно используйте во всей организации стандартизированные руководства по проведению структурированного интервью.
- Проводите тренинги для формирования навыков проведения интервью и навыков подбора персонала, чтобы обеспечить объективность; обучайте менеджеров, занимающихся подбором персонала, тому, как избегать предвзятости в процессе найма.
- Используйте корпоративную модель компетенций, которая позволит скоординировать стратегию управления людьми со стратегией управления бизнесом и обеспечит вас непротиворечивыми терминами для обсуждения кадрового резерва.
- Опирайтесь на объединённую экспертизу команд, которые занимаются программами DEI и обучением и развитием, чтобы создать инфраструктуру, которая позволит рассказывать об инициативах в сфере DEI и укреплять их.
- Увязывайте индивидуальные финансовые стимулы и поощрения с метриками инклюзивной рабочей среды.
- Включайте пункты, имеющие отношение к созданию инклюзивной рабочей среды, в опросы о вовлечённости сотрудников и другие виды опросов, которые проводятся в организации.
- Если в компании есть совет директоров, сделайте так, чтобы его состав отражал принцип [Разнообразия](#) организации и социальных групп, которые эта организация обслуживает.



## Выявление проблем при неудачной реализации стратегии DEI

Если у вас уже внедрены стандартизованные процессы, но они не оказывают должного влияния, задайте себе следующие вопросы:

- Насколько наши практики последовательно внедряются во всей организации? И, если нет, то почему?
- Насколько все наши HR-практики поддерживают усилия по внедрению принципов DEI?
- Какие объективные данные (например, результаты оценки) на сегодняшний день интегрированы в наши решения относительно найма, продвижения и развития людей?
- Какие сформулированные цели и ожидания относительно концепции DEI существуют в нашей компании? Каким образом руководители отвечают за это?

## Фокус на инклюзивности

До этого момента мы фокусировались на использовании стандартных HR-процессов для повышения объективности и справедливости, чтобы способствовать укреплению принципа Разнообразия. Разнообразие – это только первый шаг, а инициативы в этой сфере закончатся неудачно, если в компании при этом не будет культуры Инклюзивности. Иными словами, чтобы Разнообразие в организации процветало, люди должны ощущать, что им рады, что их голос услышан, и что их интересы адекватно представлены.

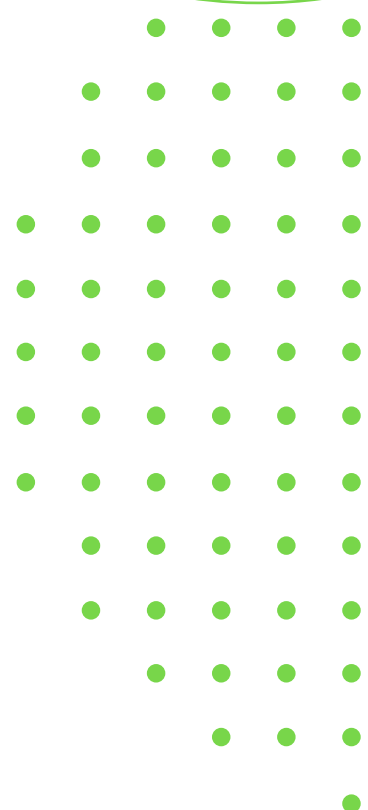
Вот несколько основных шагов по укреплению принципа Инклюзивности: создание групп по поиску внутренних кандидатов и связям/внутренним коммуникациям с сотрудниками, праздники/особые дни, обусловленные корпоративной культурой компании (например, месяц, посвященный истории чернокожего населения, или месяц, посвященный сексуальным меньшинствам), внутренние обсуждения, а также официальные заявления компании относительно приверженности принципам Разнообразия, Равноправия и Инклюзивности.

Но настоящим мерилем успеха становится культура и среда, которые формируются внутри организации. Царит ли в компании такая атмосфера, где разнообразные решения, точки зрения, подходы и идеи являются частью общего инфополя и получают достойное признание? Ниже приведены несколько вопросов, которые могут помочь создать процессы, укрепляющие Инклюзивность:

- Наши руководители считают, что существуют стратегические преимущества для развития многообразной и инклюзивной рабочей среды?
- Наш способ поощрения и мотивации людей на сегодняшний день укрепляет или подрывает наши усилия по формированию многообразной и инклюзивной рабочей среды?
- Мы измеряем собственный прогресс и собираем разные отклики сотрудников? (например, с помощью опросов вовлеченности)
- Как выглядят наши руководители? Все сотрудники наблюдают, что их принадлежность к той или иной социальной группе отражена в руководящем составе, чтобы вдохновиться на развитие собственной карьеры?
- Какие сообщения по теме DEI мы транслируем? О чём мы говорим внутри компании и за её пределами? Насколько мы следуем собственным заявлениям и обещаниям?

Создание культуры, где все грани Разнообразия получают должную оценку, признание и применение очень важно для удержания высокопотенциальных сотрудников из разных социальных групп. Как мы обсуждали в разделе «Люди», первым шагом на пути внедрения стратегий DEI, что приводит к осмысленному и стабильному изменению в культуре компании, является вовлечение руководителей и активация сети сторонников этих идей внутри организации. Такую вовлеченность и обязательство необходимо поддерживать посредством стандартизованных и непротиворечивых организационных процессов. Это позволит сформировать необходимую среду и «поймать момент», а также облегчить работу сотрудников в данном направлении.

Далее, в завершающем разделе, мы рассмотрим, каким образом можно использовать технологии для измерения и оценки усилий по внедрению принципов DEI.







### 3. Технологии

Технологии играют важную роль при внедрении принципов DEI на всём протяжении жизненного цикла сотрудника в компании. Они помогают увеличить объективность и укрепить процесс оценки персонала. Два ключевых преимущества при внедрении технологий для DEI-инициатив таковы:

1. Сокращение предвзятости при подборе персонала и создание пула разнообразных кандидатов.
2. Повышение точности, объективности и прозрачности управления талантами

*Давайте рассмотрим их подробнее*

#### Сокращение предвзятости при подборе персонала и создание пула разнообразных кандидатов

Когда речь идёт о привлечении отличных кандидатов, рекрутеры буквально **достигают порога эмоционального выгорания** и принимают удар на себя, пока нанимающие менеджеры усиленно стремятся найти подходящих людей себе в команду. При этом, чтобы принять решение на первых этапах отбора, зачастую опираться они могут только на сопроводительное письмо и резюме кандидатов, решая, какие резюме попадут в воронку отбора, а какие будут отсеяны. Несмотря на то, что сейчас широко признан тот факт, что резюме является таким источником информации о кандидатах, который имеет **наименьшую прогностическую валидность**. Ничего не скажешь – классический пример, когда «пляшем не от той печки» в процессе выбора самых лучших и наиболее разнообразных кандидатов на рынке труда!

Для кандидатов ландшафт рынка труда существенно изменился с момента начала пандемии COVID-19, и сегодня всё больше людей ищут место, где можно **работать удалённо на постоянной основе**, и всё большее число компаний предлагает **гибкие графики работы**. В то время как это может создавать технологические и логистические трудности для организаций, устранение **предвзятости относительно местоположения** сотрудника даёт работодателям возможность максимизировать свои возможности для найма прекрасных специалистов из разных социальных групп за счёт доступа к различным и более многообразным пулам кандидатов.

Внедрение правильных HR-технологий в процесс привлечения и найма высокопрофессиональных специалистов может оказывать влияние как на напряжённую работу рекрутеров, так и на опыт кандидата

1. Во-первых, использование **платформы (которая включает такие виды оценки работы**, как: **психометрическая оценка**, рассказ о работе (с элементами погружения) в режиме реального времени, а также **интервью по видеосвязи**) позволяет рекрутерам собирать информацию о кандидатах, имеющую отношение к работе и обладающую гораздо большей прогностической валидностью, чем резюме или сопроводительное письмо, а также позволяет рекрутерам корректно сравнивать кандидатов (когда яблоки сравниваем с яблоками, а не с апельсинами) за счёт сбора сравнимых данных в определённых категориях. Стандартизированная отчётность и создание дашбордов по кандидатам позволяет рекрутерам сравнивать разные кандидатуры, быстрее выдавать свои рекомендации и сокращать стресс за счёт увеличения собственной уверенности в том, что они принимают более точные и взвешенные решения. Важно, что внедрение подобных процессов, помогает организациям устранить такие проблемы, как: разное качество полученных резюме и **предвзятость на основании резюме** – известный феномен, когда люди принимающие решения о найме, подсознательно отбраковывают кандидатуры, если из резюме недостаточно очевидно, что человек точно подойдёт на открытую вакансию.
2. Во-вторых, по мере того, как организации нанимают сотрудников из всё более широких и многообразных пулов кандидатов, **технология может самосовершенствоваться и привлекать кандидатов,**



что помогает собирать дополнительную информацию, имеющую отношение к работе, и минимизировать отсеивание. Мы обычно рассуждаем об опыте кандидата как о хронологически последовательном: как будто кандидаты изучают организации и открывают описание вакансии прежде, чем откликнуться на неё. В действительности же, **большинство кандидатов откликается на множество вакансий**, и узнают они об организации и должности, когда попадают в процесс отбора. Использование интерактивной платформы для кандидатов позволяет организациям проводить масштабное просвещение кандидатов, размещая короткие информационные блоки об организации, вакансиях и рабочих обязанностях. Интерактивный компонент также повышает вовлечённость, поощряя кандидатов оставлять больше информации о себе в структурированном и стандартизованном виде (например, посредством блиц-оценки, обзоров работы в режиме реального времени, интервью по видеосвязи и пр.). Этот процесс является увлекательным для кандидатов, потому что он позволяет им подчеркнуть свои сильные стороны и больше узнать о потенциальной работе в удобное для них время, одновременно предоставляя рекрутерам информацию, которая пригодится в работе.

## Повышение точности, объективности и прозрачности управления талантами

После завершения процесса найма и интеграции сотрудников в организацию, многие HR-команды в вопросах обзора кадрового резерва, планирования преемственности и развития по-прежнему полагаются на экселевские таблицы и слайды. Это означает, что вручную создаются дашборды об участниках кадрового резерва и объединяются многочисленные таблицы с данными – в итоге получаем скромную возможность для ответов на вопросы относительно высокопотенциальных сотрудников в режиме реального времени, недостаточную прозрачность кадрового резерва во всей организации и постоянно устаревающую информацию. Недостаток подходящих инструментов вынуждает профессиональных HR бизнес-партнёров, как в трясине, застревать в сборе данных и управлении проектами, вместо того чтобы использовать данные для получения инсайтов и совместно с бизнес-лидерами создавать реализуемые стратегии.

Понимание того, как у нас обстоят дела с персоналом в настоящее время, имеет огромное значение для организаций и часто является крайне непростой задачей – настоящим вызовом. С помощью платформ, которые позволяют собирать важные психометрические данные о сотрудниках, а также с помощью функционала, который позволяет анализировать данные в разных плоскостях (индивидуально и обобщённо), мы можем достигать гораздо более глубокого понимания текущей ситуации с персоналом. Понимание сильных и слабых сторон в разной перспективе – организационной, функциональной и/или региональной – позволяет принимать взвешенные стратегические решения относительно инвестиций в обучение и развитие в широком масштабе. Данные о командах и отдельных людях позволяют принимать более осмысленные решения относительно не столь крупных программ развития. А понимание потребностей в обучении с точки зрения отдельных людей позволяет обеспечить соответствующие возможности, основанные на уникальных потребностях конкретного человека.

Опираясь на корректную **HR-технологии**, можно получить поток инсайтов в режиме реального времени, а также использовать объективные данные при принятии ключевых решений относительно развития и управления кадровым резервом. Дашборды, которые включают как психометрические данные, так и конкретные **контекстные** требования для критически важных управленческих позиций, обеспечивают понимание, какие руководители потенциально подойдут на данную должность, что является крайне важным для успеха организации в целом. Это, в свою очередь, позволяет конкретизировать планы по развитию и определить необходимый опыт руководства для лидеров, входящих в состав кадрового резерва, что позволяет создавать более точные карьерные траектории.

Таким образом, правильная технология увеличивает инклюзивность разнообразных лидеров по всей компании, позволяя отыскивать настоящих самородков, которых в противном случае обошли бы стороны в плане конкретных должностей и возможностей, а они на самом деле обладают способностями, потенциалом и необходимым опытом, чтобы процветать на критически важных для компании позициях.



## Заключение

Разнообразие, Равноправие, Инклюзивность – все эти принципы критически важны для улучшения рабочей среды и стабильного успеха компании. Инклюзивная рабочая среда является кульминационной точкой любого проекта в сфере DEI – достичь и поддерживать инклюзию труднее всего. Несмотря на это, многие организации до сих пор не справляются с внедрением настоящих изменений в сфере DEI из-за разных видов неосознанной предвзятости.

Чтобы усилия по внедрению DEI-повестки были успешными, необходим холистический подход, который можно обрисовать с помощью трёхчастной модели: Люди, Процессы, Технологии. Сюда же относится понимание того, как можно вовлечь сотрудников, создавая стандартизированные процессы, и как опираться на HR-технологии на протяжении всего жизненного цикла сотрудника в компании для продвижения принципов DEI.

Когда речь идёт о людях, не сработает просто сказать: «Это вам следует делать иначе». Руководители должны понимать, что является движущей силой поведения и менять свой дискурс за счёт изменения культурной парадигмы и привлечения идеологических сторонников на местах (локально). Кроме того, важна также и вовлечённость лидеров, особенно в непростые времена. Руководители должны чувствовать ответственность за цели и за то, чтобы встраивать DEI в бизнес-цели на уровне организации в целом.

Стандартизация процесса – это следующий шаг. Это позволяет последовательно встраивать стратегию DEI во все организационные процессы, начиная с подбора персонала и заканчивая оценкой кадрового резерва и планированием карьеры. Держите под рукой чек-лист и руководство по выявлению проблем, на тот случай, если что-то пойдёт не так (чек-лист вы найдёте в Приложении А).

И в завершение, правильные технологии помогают организациям максимально эффективно применять принцип Разнообразия в воронках отбора кандидатов. В конечном итоге, это позволяет руководителям изменить действительно многое с помощью инициатив в сфере DEI. А за счёт интеграции со стратегией управления персоналом и стандартизацией процессов вам гарантирована уверенность, что вы делаете важную и трудную работу, внедряя настоящие изменения на практике.



## Приложение А: чек-лист

Используйте этот список вопросов для оценки того, насколько глубоко встроена стратегия DEI в ваши текущие HR-процессы

Вопросы	Ответ (Обведите свой вариант ответа)
Могу ли я воспроизвести стратегию нашей организации в сфере DEI?	Да / Нет
Могу ли я воспроизвести стратегию нашей организации в сфере DEI в нижеследующих процессах жизненного цикла сотрудника?	Да / Нет
Рекрутмент: поиск кандидатов в разнообразных пулах и привлечение их к участию в конкурсе на открытые вакансии	Да / Нет
Отбор персонала	Да / Нет
Онбординг	Да / Нет
Вовлечённость и удержание	Да / Нет
Развитие	Да / Нет
Управление эффективностью	Да / Нет
Кадровый резерв и планирование преемственности	Да / Нет
Каким образом данная стратегия продвигает культуру разнообразия и инклюзивности?	Да / Нет
Данная стратегия последовательно применяется во всей организации?	Да / Нет
Могут ли линейные руководители воспроизвести эту стратегию?	Да / Нет





.SHL.