



D&I практики: задача со звездочкой

## О чем мы будем говорить на вебинаре?

- 1 Что такое D&I: определяемся с понятиями**
- 2 Связь практик D&I и корпоративной культуры**
- 3 Особенности внедрения: есть ли правильный вариант?**

# Diversity & Inclusion: разнообразие и инклюзивность

Тема D&I (DE&I)  
активно развивается с начала  
2000х годов, но зародилась  
даже раньше

Социально-демографический  
кризис

Национально-освободительные движения

Женское движение

Особенности  
физического и  
ментального  
здоровья

Национальность  
раса

Борьба  
за права человека

Устойчивое  
развитие  
ESG

D&I

Гендер  
+ СОГИ

Социальное  
происхождение

Запрос на социальную  
справедливость

Возраст

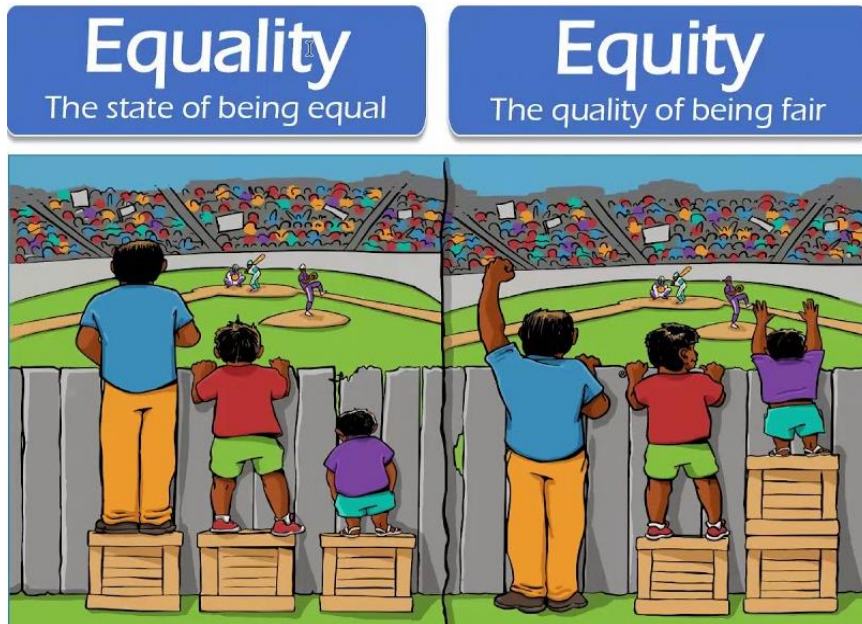
Эко-активизм

Запрос на счастье  
вместо/вместе с  
материальным благополучием

## Diversity. Inclusion (inclusivity). Equity.

### «РАВНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ В ЕДИНОМ РАБОЧЕМ ПРОСТРАНСТВЕ ДЛЯ РАЗНЫХ ЛЮДЕЙ НА ПОЛЬЗУ ОБЩЕМУ РЕЗУЛЬТАТУ»

**Diversity** - разнообразие возраста, этнической принадлежности, происхождения, пола, физических возможностей, расы, сексуальной ориентации, уровня образования, географического расположения, дохода, семейного положения, религиозные верования, родительского статуса и опыта работы.



**Inclusion (inclusivity)** – намерение/политика **включения** людей, которые в противном случае (при обычном, привычном решении вопроса) могут быть исключены или подвергнуты маргинализации, такие как инвалиды, плохо обучаемые, или расовые и сексуальные меньшинства.

- **Equity** – создание/перераспределение **возможностей** с акцентом на интересы и потребности определенных групп населения.

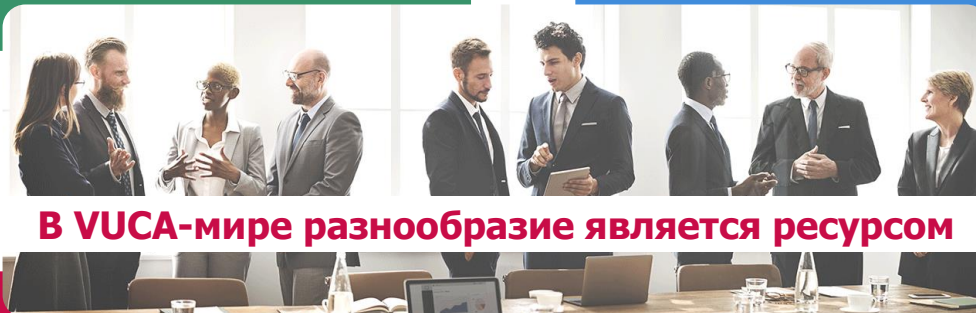
## Чем полезно разнообразие в рабочей деятельности?

### КОММУНИКАЦИЯ

больше каналов и форматов при взаимодействии с разными типами клиентов, партнеров ...

### РАЗВИТИЕ И ОБУЧЕНИЕ

Разнообразие компетенций и опыта, многовариативный обмен навыками и опытом



**В VUCA-мире разнообразие является ресурсом**

### ПРОДУКТ

проще кастомизировать под разные ц.а., если есть разные люди

### АНТИХРУПКОСТЬ КОМПАНИИ

Гибкость, адаптивность, устойчивость

## Diversity & Inclusion: польза для компаний



### Повышает эффективность

- Расширение воронки подбора (количество и качество)
- Снижение текучести (**до 27 п.п.**)
- Рост вовлеченности (**до 37 п.п.**)
- Рост лояльности (**до 30 п.п.**)



### Влияет на имидж

- Укрепление репутации среди клиентов
- Развитие бренда компании как работодателя



### Влияет на корпоративную культуру

Растут показатели (данные опросов):

- по приверженности ценностям компании
- важности/ценности коллектива
- социальному оптимизму (**до 17 п.п.**)

McKinsey: высокий уровень гендерного разнообразия повышает вероятность экстраординарных (выше средних по отрасли) финансовых показателей на **25 п.п.**

Deloitte: компании, которые придерживаются разнообразия, в **6 раз** более адаптивны к изменяющейся среде; **в 2 раза** чаще добиваются своих финансовых целей; **в 8 раз** вероятнее покажут высокие бизнес результаты.

BCG: в организациях с низким уровнем разнообразия доход по внедренным инновациям увеличился **на 26 п.п.**, а в компаниях с высоким — **на 45 п.п.**

## Как откликается общество и бизнес на эту повестку?

### Активная коммуникация темы в обществе

- За последние 3 года число D&I мероприятий в России увеличилось с 20-25 до 192 в год – для бизнес-руководителей, экспертов, сотрудников
- Количество упоминаний в публикациях – за 4 года рост на 713 % (Рунет)

### Связь с бизнес-стратегиями

- D&I практики как условие бизнес-развития (кейс Goldman Sachs про требования к компаниям, выходящим на IPO)
- Рейтинги ESG /предоставление нефинансовой отчетности ( как условие инвестирования)
- Множатся фокусные исследования темы, идет поиск корреляции с бизнес-результатами (от 5-10 исследований в 2016 году, до 45-50 в 2021)
- В CIPD Professional MAP блок по D&I внесен как обязательный с 2018 год

### Внедрение D&I практик в компаниях

- Более чем в 50% западных компаний (в том числе в российских представительствах), в 10-15% российских компаний (число растет)
- Специальные должности (руководитель направления по D&I / директор по ESG и D&I / куратор практик по разнообразию и инклюзивности ...и тп)
- Специальные аудиты (например, по Salary Gap или гендерному разнообразию)
- Дополнительные вопросы в регулярных замерах вовлеченности/удовлетворенности

## Премии и награды в области D&I



Российская премия  
«HR Impact»



Номинация «Равные  
возможности»

**W O M A N**  
—  
W H O M A T T E R S

Ежегодная  
российская премия  
и Форум

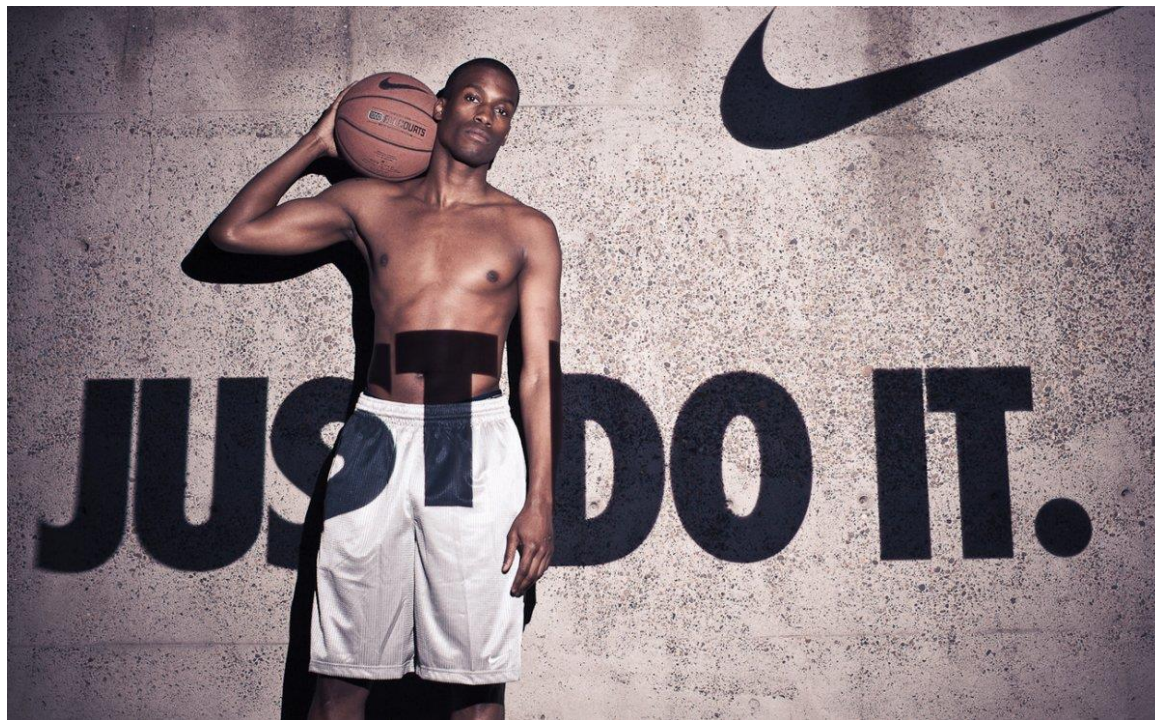


## Diversity & Inclusion: сложно обсуждать ..... Еще сложнее внедрять!

- Политика
- Погоня за рейтингами
- Хайп, повестка, мода
- Маркетинг
- "Очень личное", "близко к телу"
- Мифы, предубеждения
- Много групп стейкхолдеров с разными интересами
- Маловато цифр, много эмоций

- ИГНОРИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО КОНТЕКСТА и ОСОБЕННОСТЕЙ КОМПАНИИ
- СЛОЖНАЯ КОММУНИКАЦИЯ
- НЕТ ВЫСТРОЕННОЙ СВЯЗИ С ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

## Пример про контекст и смыслы



Москвич счел расовой дискриминацией отсутствие белых людей в рекламе Nike в России

## Пример про контекст и смыслы



Опубликованы документы, подтверждающие намерения руководства одного из крупнейших производителей аппаратного ПО IBM постепенно увольнять сотрудников старше 40 лет.

Топ-менеджеры IBM сетуют на то, что штат Accenture на 72% укомплектован миллениалами, а IBM — только на 42%. Менеджеры писали, что сотрудники-женщины старше 40 лет не вовлечены в деятельность компании и представляют для нее угрозу.

# Культура компании и практики D&I

		Инструменты управления		
Сетевой менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> <li>• творчество</li> <li>• глобальные инновации</li> <li>• самоуправление</li> </ul>	Самоорганизация	Бирюзовые лидеры	<b>СИНТЕЗ</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• толерантность и уважение</li> <li>• диалог культур и консенсус</li> </ul>	Фасилитация и проекты	Лидеры-фасилитаторы	<b>СОГЛАСИЕ</b>
Регулярный менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> <li>• достижения и эффективность</li> <li>• решительность и срочность</li> </ul>	Амбициозное целеполагание	Лидеры достижений	<b>УСПЕХ</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• системность и организованность</li> <li>• логичность и закон/право</li> </ul>	Регламенты	Регулярные менеджеры	<b>ПРАВИЛА</b>
Персональный менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> <li>• власть и сила</li> <li>• автономия</li> </ul>	Поручения и страх	Лидеры-комиссары	<b>СИЛА</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• командность и традиции</li> <li>• поддержка лидера</li> <li>• социальная забота</li> </ul>	Поручения и забота	Лидеры-отцы	<b>ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ</b>
<b>ВЫЖИВАНИЕ</b>				

Как «монтируется» идея DE&I в ценности и цели компании, находящейся на том или ином уровне развития корпоративной культуры?

Какова вероятность «приживления» практик D&I в той или иной культуре, и в каком формате?

# Культура компании и практики D&I

		Инструменты управления				
Сетевой менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> <li>• творчество</li> <li>• глобальные инновации</li> <li>• самоуправление</li> </ul>	Самоорганизация	Бирюзовые лидеры	<b>СИНТЕЗ</b>	? Гигиеническая норма? Must have? «каждый нужен»?	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• толерантность и уважение</li> <li>• диалог культур и консенсус</li> </ul>	Фасилитация и проекты	Лидеры-фасилитаторы	<b>СОГЛАСИЕ</b>	Разнообразие как ресурс Элемент дизайна HR-практик	
Регулярный менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> <li>• достижения и эффективность</li> <li>• решительность и срочность</li> </ul>	Амбициозное целеполагание	Лидеры достижений	<b>УСПЕХ</b>	При понимании влияния разнообразия на результат	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• системность и организованность</li> <li>• логичность и закон/право</li> </ul>	Регламенты	Регулярные менеджеры	<b>ПРАВИЛА</b>	При наличии политических или бизнес целей - квотирование	
Персональный менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> <li>• власть и сила</li> <li>• автономия</li> </ul>	Поручения и страх	Лидеры-комиссары	<b>СИЛА</b>	Лоббирование интересов	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• командность и традиции</li> <li>• поддержка лидера</li> <li>• социальная забота</li> </ul>	Поручения и забота	Лидеры-отцы	<b>ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ</b>	Культура «своих» – максимальное отторжение «чужих»	
<b>ВЫЖИВАНИЕ</b>						

## Подход «АКДВ»



- 1. Аудит** – позволяет точно определить элементы проблемы или задачи, оценить показатели эффективности системы или программы. Помогает сформировать гипотезы и осмысленную концепцию проекта / изменения. Первичный аудит происходит на этапе структурирования запроса.
- 2. Концепция** – содержит конкретный образ результата, и/или архитектуру целевой системы. Концепция проверяется на пилоте.
- 3. Детализация** – образ результата, заданный в концепции превращается в конкретные документы, проработанные HR инструменты, смету, детальные планы действий, управленческие/кадровые решения, и т.п., которые будут внедряться (тиражироваться).
- 4. Внедрение** – информирование, обучение, вовлечение в реализацию, административное закрепление, исполнение и мониторинг и т.п.

# АУДИТ – какие могут быть замеры?



## Качественный анализ

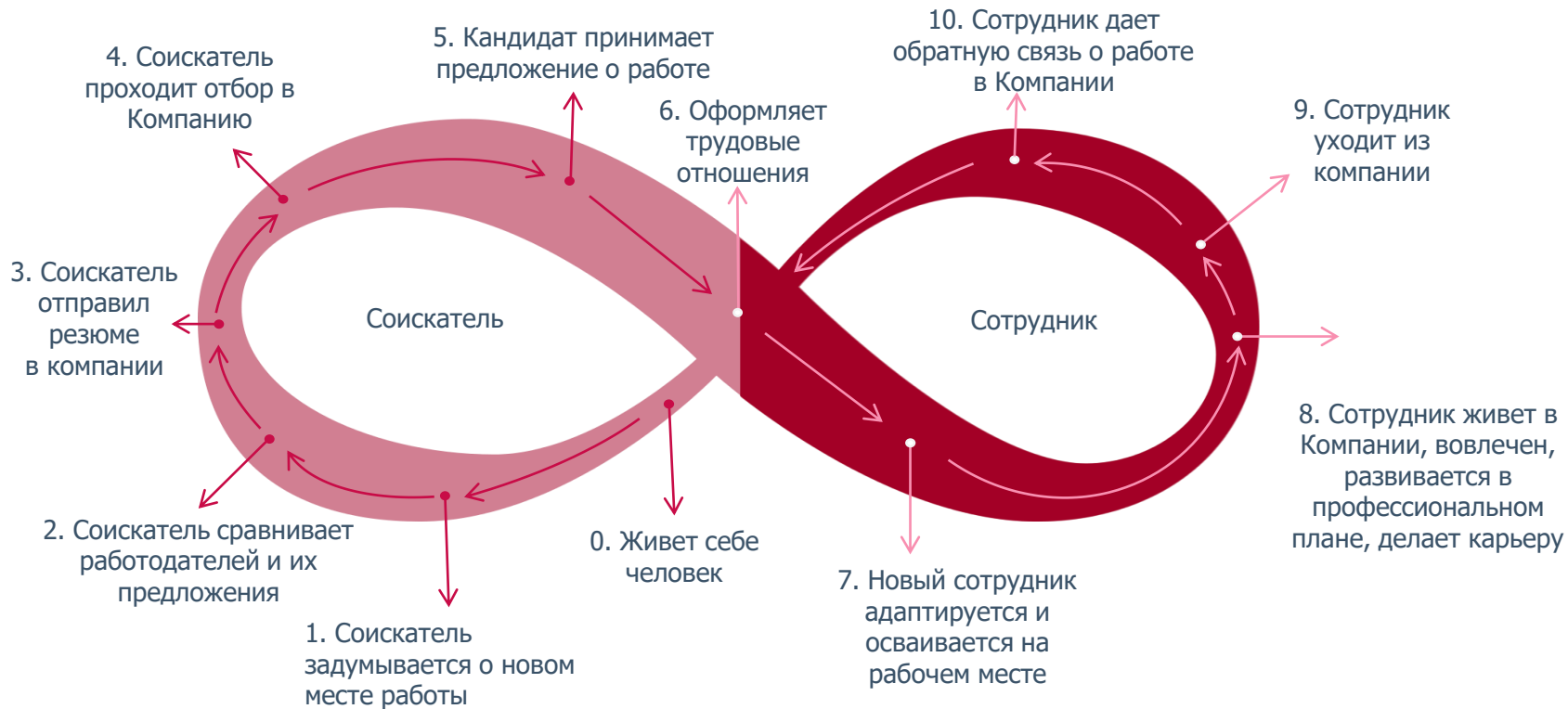
- Интервью, фокус группы, кабинетные исследования
- Анализ социально-культурного контекста
- Анализ biases, установок, предубеждений, ценностей
- Анализ корпоративной культуры (ценностей реальных и декларируемых)
- Анализ практик и политик Компании, (не)работающих на разнообразие



## Количественный анализ

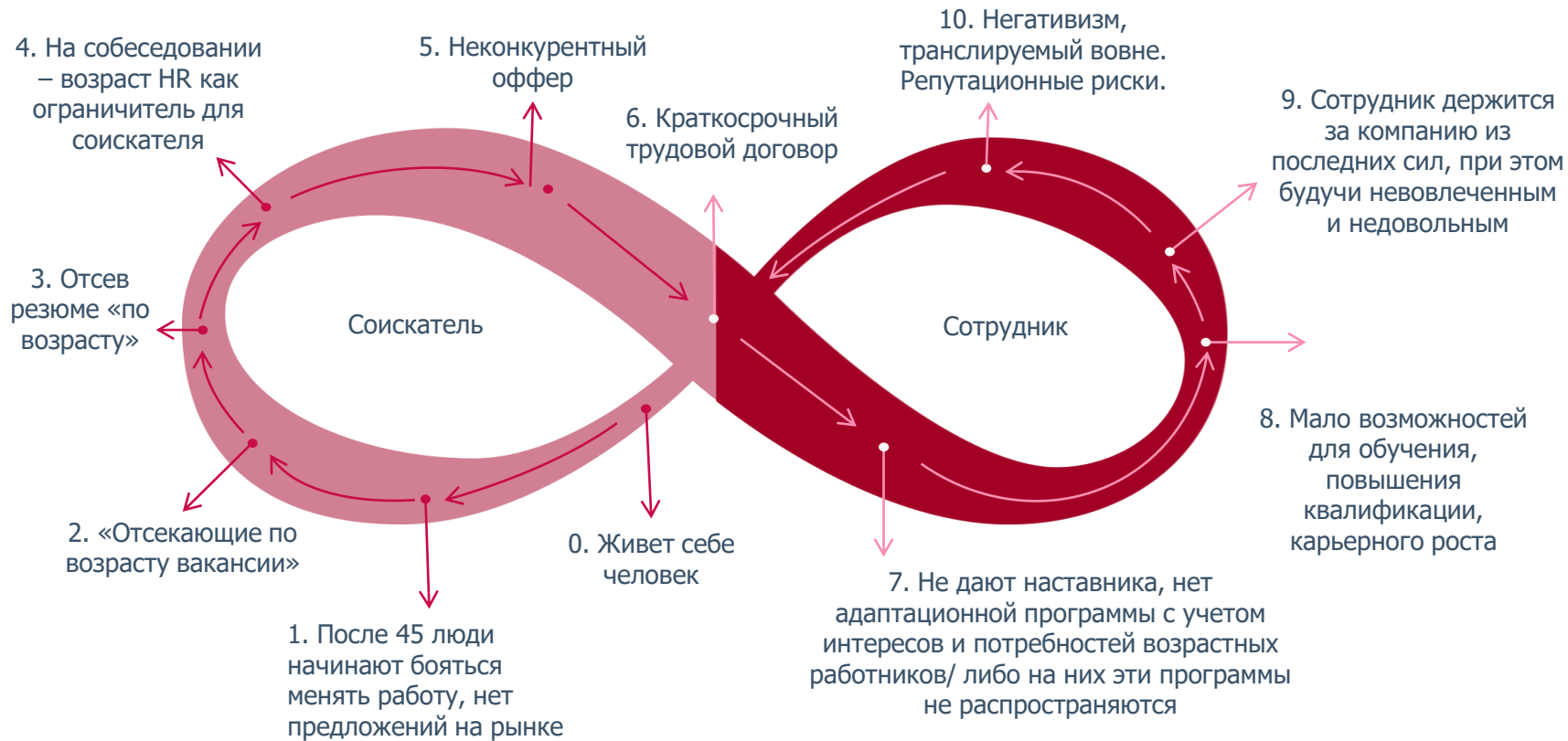
- Опросы, замеры, статистика
- Соцдем профиль в компании
- Опросы по вовлеченности /лояльности /удовлетворенности с доп.блоком
- Индексы разнообразия
- Данные по эффективности и корреляция

## Практики D&I в наложении на EJM





# ЕJM и эйджизм: варианты проблем в точках контакта



# КОНЦЕПЦИЯ

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ

РАСШИРЕНИЕ ВОРОНКИ ПОДБОРА

АСТРОСОФТ



## КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

ГЛОБАЛЬНЫЕ И ЛОКАЛЬНЫЕ ЦЕННОСТИ

МТС

СБЕР

РАБОТА С КЛИЕНТАМИ

Ростелеком

НОРНИКЕЛЬ



МИССИЯ

СОХРАНЕНИЕ И ПЕРЕДАЧА ЗНАНИЙ

ОСК БАЛТИЙСКИЙ ЗАВОД СУДОСТРОЕНИЕ

СОЗДАНИЕ СООБЩЕСТВ И ПАРТНЕРСТВ

## Примеры

### Астрософт, проект «Апгрейд 3.0»

**Основная идея:** расширить воронку подбора, за счет привлечения мотивированных женщин к освоению IT-специальностей, и обеспечить себе закрытие вакансий.

**ЦА** - молодые мамы, женщины за 40. Обучение прошли более **160 женщин**, оффер - **54**  
**На 32%** - сократилось время заполнения вакансий

### Филип Моррис, Россия

**Основная идея:** «как сделать так, чтобы каждый из нас, независимо от своих личных особенностей в широком смысле мог в компании преуспеть, сделать успешную карьеру, и конечно же, внести свой вклад в успешное развитие компании»

- Поиск информации, лучших практик
- Аудит ситуации в компании (как относятся люди, какие установки, есть ли готовность и тп.)
- Аудит помещений/ресурсов
- Изучение законодательной базы
- Активная подготовка сотрудников - информирование, просвещение
- Работа с поставщиками и клиентами
- Подготовка руководителей подразделений
- «Школа бизнеса» для студентов с инвалидностью

Трудоустроено в компании **42 ЛСИ**. «Школу бизнеса» прошло более **3500 кандидатов** с инвалидностью

## ВНЕДРЕНИЕ

В проектах по внедрению практик D&I – особое внимание информированию и коммуникации

Понимание целей Компании

Единый язык – буквально договориться о словах

Прозрачность ради обеспечения чувства безопасности

Синхронизация сотрудников, единый контекст

Активный сбор ОС

Разъяснения смыслов

Информационные сессии

Diversity-week

Новостная рассылка

Документы, регламенты

Формирование рабочих групп/комитетов

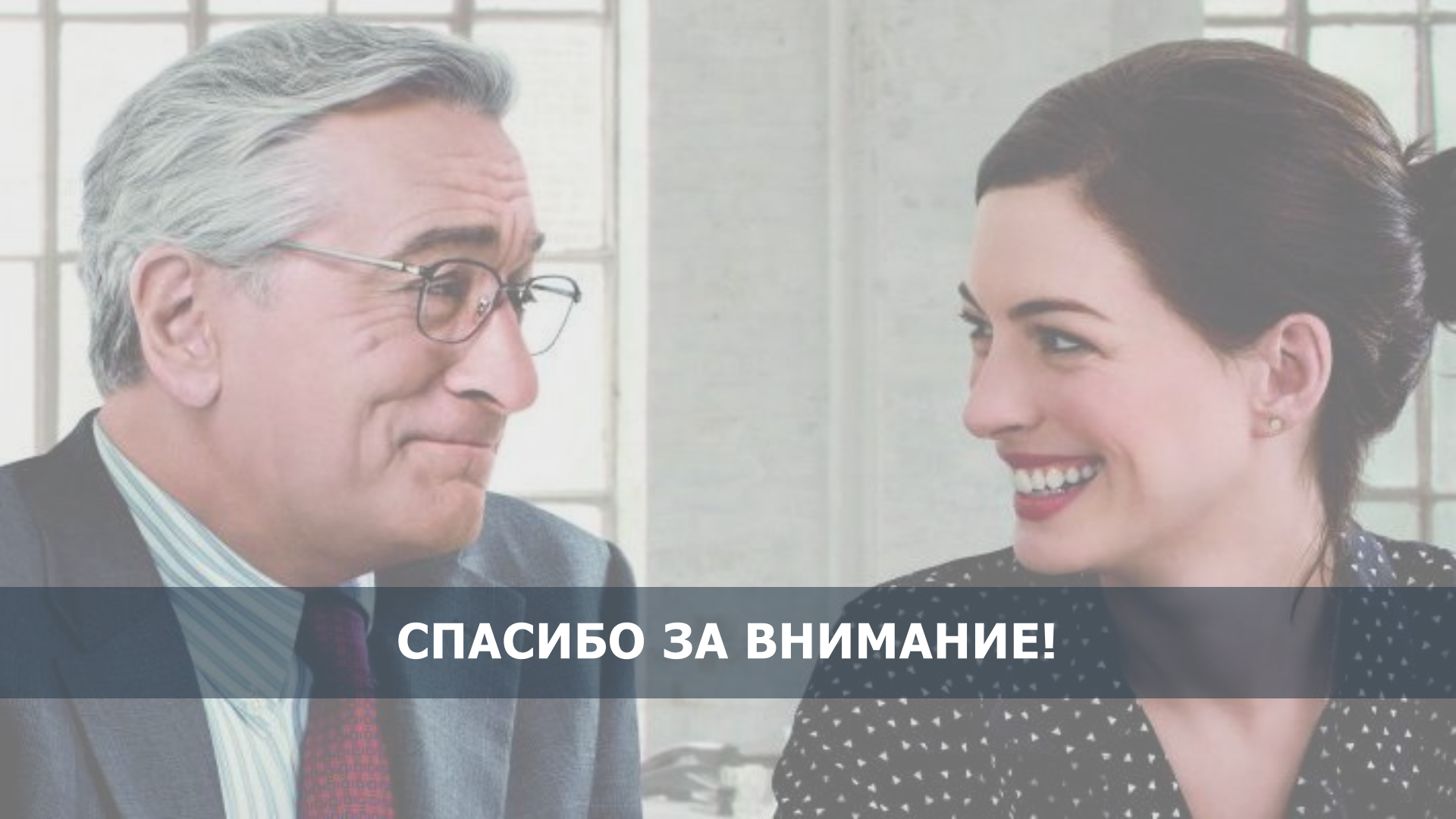
Лидеры мнений

Спикеры и эксперты

Ключ к успешности внедрения – непосредственное участие топ-руководителей

Есть ли у вас вопросы?





**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**