Аудит многообразия и инклюзивности как компас организации 4/25/25

Менеджер пан-балтийской практики по вопросам разнообразия и инклюзии, PwC Латвия
Agnese Cimdiņa

Согласно результатам недавно проведенного Балтийского опроса о человеческом капитале и рабочей среде[1], понимание вопросов многообразия и инклюзивности (D&I) в латвийских организациях является неполным и фрагментарным. Большинство опрошенных работодателей признают, что привлечение и удержание человеческих ресурсов – серьезный вызов для обеспечения долгосрочного роста организаций, но лишь 19% опрошенных работодателей разработали стратегию решения вопросов человеческого капитала. И хотя абсолютное большинство наемных работников (в Балтии – в общей сложности 94%) признают инклюзивную рабочую среду важным предварительным условием при выборе работодателя, всего 16% опрошенных работодателей в Латвии активно занимаются внедрением инклюзивной рабочей среды и управления многообразием.

Об отсутствии стратегического подхода к решению вопросов человеческого капитала и рабочей среды свидетельствует и недостаток данных о ситуации D&I в организациях. В частности, для устранения проблем, связанных с вопросами D&I, опрошенные латвийские работодатели в качестве приоритетов указывают поддержку со стороны команд HR (человеческих ресурсов) и D&I (16%), механизмы информирования (13%) и регулярные учебные программы D&I для руководителей (13%), но лишь 5% опрошенных работодателей сообщили о проведении аудита многообразия, или картирования ситуации D&I, в своей организации. Это наводит на мысль, что большинство инициатив D&I не основаны на данных и объективных оценках ситуации в организациях, из-за чего скорее носят случайный, нежели целенаправленный характер.

В данной статье поясняется, что такое аудит D&I, или картирование ситуации D&I, на самом деле и как он может служить компасом в улучшении ситуации с человеческим капиталом и рабочей средой в организациях.

Что такое аудит многообразия?

Одной из рекомендаций предприятию или организации для начала целенаправленной работы с вопросами инклюзивной рабочей среды и управления многообразием является проведение аудита многообразия. Чтобы аудит многообразия ошибочно не ассоциировался с простым учетом представителей разных полов, возрастов и национальностей в организации, советуем называть данный процесс картированием ситуации многообразия и инклюзивности (D&I).

Аудит многообразия, или картирование ситуации D&I, – структурированный и систематический процесс, который помогает организациям оценивать и анализировать политики, практики и культуру в связи с многообразием, инклюзивностью, справедливостью и сопричастностью. Его цель – выявить сильные и слабые стороны в данных областях, определить потенциальные проявления неравенства и скрытое влияние предрассудков, а также сформировать основу для

стратегических улучшений инклюзивной рабочей среды. В частности, аудит многообразия помогает:

- определить влияние культуры предприятия и рабочей среды в организации;
- посредством данных выяснить опыт и отношение руководства и работников в контексте D&I;
- идентифицировать невыявленные проблемы и системные препятствия;
- определить уровень зрелости многообразия;
- определить инициативы по эффективному устранению выявленных недочетов и препятствий, тем самым целенаправленно способствуя повышению продуктивности и производительности организации.

В процессе картирования ситуации D&I определяются наиболее существенные параметры текущей ситуации в организации и выявляются проблемные вопросы, требующие решения, что в свою очередь помогает определить необходимые улучшения, цели и шаги для их достижения. Такое картирование предоставляет необходимую информацию и данные для осмысленного и целенаправленного подхода к улучшению ситуации с человеческим капиталом и рабочей средой.

Как проводится аудит многообразия?

Аудит многообразия, как правило, включает нижеследующее.

1. Обзор политик и процедур. В рамках аудита многообразия оцениваются имеющиеся политики, практики и процедуры для определения их влияния на ситуацию с рабочей средой и D&I. К примеру, анализируются политики, относящиеся к управлению персоналом, документы о равном отношении и политиках многообразия, кодекс этики, стратегия корпоративной социальной ответственности и другие управленческие документы. Анализируются также предоставленные курсы и доступные учебные программы и процедуры, которые, например, обеспечивают работникам возможность распознавать случаи дискриминации и пресекать их. Аудит многообразия позволяет выявить политики, стратегии и практики, требующие решения или усовершенствования с использованием подхода управления многообразием.
2. Оценка культуры. В рамках аудита многообразия также проводятся интервью, фокусные группы и опросы работников, руководителей и других заинтересованных лиц для получения более глубокого представления об опыте и восприятии рабочей среды и D&I. Анализируются культура предприятия, атмосфера и уровень зрелости многообразия с учетом понимания и вовлеченности, возможностей роста и ощущения сопричастности как работников, так и руководителей. Определяется отношение руководства и работников предприятия к многообразию, культуре предприятия, рабочей среде и повседневным процессам на предприятии. Выясняется уровень зрелости многообразия работодателя.
3. Выявление надлежащей практики и недочетов. В рамках аудита многообразия выявляются также области, в которых предприятие выделяется или требуются улучшения, и разрабатываются рекомендации относительно дальнейших шагов. Аудит многообразия обеспечивает систематический, целенаправленный и осмысленный подход к внедрению системы управления многообразием, поскольку основан на конкретных данных организации. К тому же осознание опыта, практик и политик, а также информирование руководства и работников в ходе аудита многообразия

способствуют пониманию сути качественного управления многообразием среди персонала и руководства и его положительного влияния на рабочую среду и бизнес-результаты.

Данные, а не предположения

В зависимости от контекста организации проведение аудита многообразия может занимать в среднем от 6 до 10 недель. В ходе аудита многообразия рассматривается широкий спектр факторов D&I, в том числе пол, этническая принадлежность, возраст, наличие инвалидности и другие грани идентичности в контексте рабочей среды. Анализируются также властные отношения в организации, в том числе на разных этапах карьеры работников и руководителей, и т. п. Аудит многообразия позволяет определить уровень зрелости многообразия организации и эффективность текущего управления многообразием, лучше понять опыт работников и клиентов, личные и профессиональные ощущения относительно инклюзивности, справедливости и сопричастности, а также совместно выявить желательные/нежелательные инициативы в отношении вопросов инклюзивной рабочей среды и человеческого капитала. Итак, аудит многообразия предоставляет основанную на данных информацию для стратегического, опирающегося на ситуацию конкретной организации упорядочивания вопросов рабочей среды и качественного осуществления управления многообразием, одновременно четко указывая направления, требующие улучшений. Это помогает разобраться в совокупности отношений и представлений, которая формирует и оказывает влияние как на жизненный цикл управления человеческими ресурсами и культуру в организации, так и на межличностные отношения и отношения заинтересованных сторон.

Успешное управление многообразием и инклюзивностью, основанное не только на компетенции многообразия, но и на количественных и качественных данных, важно для роста и конкурентоспособности организации, в том числе для привлечения талантов и разработки наиболее подходящих решений, продуктов и услуг, а также для способности адаптироваться к тенденциям рынка труда и демографии. Опыт компании PwC Latvija свидетельствует о том, что в Латвии тоже, пусть и понемногу, все больше руководителей готовы углубляться в ситуацию D&I своей организации или предприятия и заниматься стратегическим управлением многообразием – от развития компетенции и картирования ситуации до разработки и внедрения стратегии.

Если вы хотите узнать больше, смело пишите на адрес эл. почты: agnese.cimdina@pwc.com и спрашивайте!

---

[1] Балтийский опрос о человеческом капитале и рабочей среде проводился в режиме онлайн в период с 4 по 24 апреля 2025 года. В опросе приняли участие в общей сложности 324 работодателя и 2620 наемных работников из Латвии, Литвы и Эстонии. Опрошенные предприятия представляли такие отрасли, как производство, ИТ и телекоммуникации, строительство, сельское хозяйство, индустрия развлечений, финансы, торговля, здравоохранение и др. Опрос проводило латвийское бюро PwC в сотрудничестве с интернет-предприятием по подбору персонала и привлечению талантов Alma Career в Латвии, Литве и Эстонии. С результатами опроса можно ознакомиться на интернет-странице PwC.