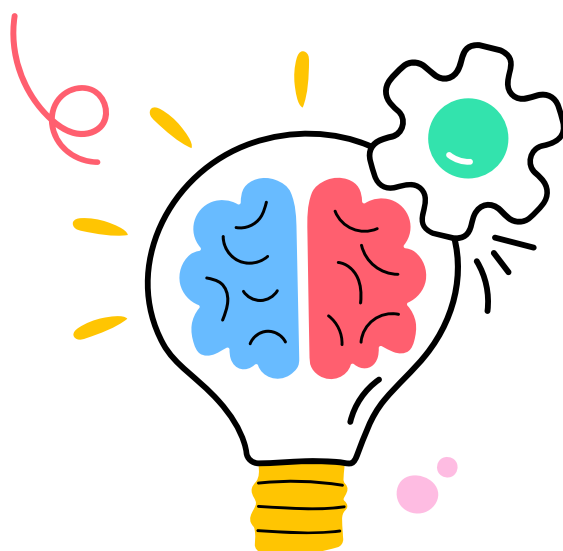


# SCENARIUSZ

## MODUŁ 6

Strategie zarządzania zróżnicowanym zespołem z uwzględnieniem kompetencji miękkich i twardych pracowników

Scenariusz 6 godzin



Ten projekt został sfinansowany przy wsparciu Unii Europejskiej. Niniejsza publikacja odzwierciedla wyłącznie poglądy autora, a Unia Europejska nie ponosi odpowiedzialności za żadne wykorzystanie zawartych w niej informacji.

Projekt: Akademia zrównoważonego rozwoju - Zarządzanie ESG w kształceniu zawodowym KA220-VET - Partnerstwa współpracy w sektorze kształcenia zawodowego.



Współfinansowane przez  
Unię Europejską



GREEN  
INDUSTRY  
FOUNDATION



## DLA KOGO JEST TEN PROGRAM?

Ten program jest przeznaczony dla:

Menedżerów lub pracowników, którzy chcą rozwijać swoją wiedzę na temat zrównoważonego rozwoju biznesu i ESG oraz tego, jak firmy muszą reagować na regulacje Unii Europejskiej. Może to obejmować nowo mianowanych członków zespołu ds. zrównoważonego rozwoju lub osoby pełniące inne funkcje, które mają do odegrania rolę we wdrażaniu strategii zrównoważonego rozwoju swojej firmy.

Ten program nie jest skierowany do osób pracujących w usługach finansowych, które muszą zrozumieć zrównoważone finanse, inwestowanie w ramach ESG i powiązane tematy, takie jak rozporządzenie w sprawie ujawniania informacji na temat zrównoważonego finansowania (SFDR). Osoby poszukujące szkolenia na te tematy powinny poszukać specjalistycznego kursu dotyczącego zrównoważonych finansów.

### PROGRAM SZKOLENIA „STRATEGIE ZARZĄDZANIA ZRÓŻNICOWANYM ZESPOŁEM Z UWZGLĘDNIENIEM KOMPETENCJI MIĘKKICH I TWARDYCH PRACOWNIKÓW”:

- Analiza wpływu działań ESG na zaangażowanie pracowników i kulturę organizacyjną.
- Komunikacja i raportowanie w zakresie ESG dla inwestorów i interesariuszy.
- Praktyczne narzędzia i modele zarządzania ESG.
- Etyka biznesu i społeczna odpowiedzialność biznesu. Warto podkreślić, że dobrym pomysłem jest także zamieszczenie w materiałach edukacyjnych przykładu konkretnej branży, w której działa i jest sprawdzona firma.
- Analiza dobrych praktyk i propozycje ulepszeń w firmach.

### Grupy docelowe

GRUPY w zależności od poziomu doświadczenia i obowiązków:

- Szkolenia dla kadry kierowniczej wysokiego szczebla – skierowane do osób zajmujących najwyższe stanowiska w organizacji, takich jak dyrektorzy, dyrektorzy generalni czy członkowie zarządu. Tematyka szkoleń może obejmować bardziej zaawansowane tematy, takie jak strategia zrównoważonego rozwoju, inwestycje w zakresie ESG, integracja zrównoważonego rozwoju z modelami biznesowymi itp.
- Szkolenia menedżerskie średniego szczebla – skierowane do osób zajmujących stanowiska kierownicze, takich jak liderzy zespołów, menadżerowie, szefowie działów. Tematyka szkoleń może obejmować bardziej praktyczne kwestie, takie jak wdrażanie departamentów strategii zrównoważonego rozwoju, zarządzanie ryzykiem ESG, analiza danych ESG, raportowanie itp.

## MODUŁ 6: ZARZĄDZANIE SPOŁECZNĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ BIZNESU Z UWZGLĘDNIENIEM RÓŻNORODNOŚCI I INTEGRACJI W MIEJSCU PRACY

### STRATEGIE ZARZĄDZANIA ZRÓŻNICOWANYM ZESPOŁEM Z UWZGLĘDNIENIEM KOMPETENCJI MIĘKKICH I TWARDYCH PRACOWNIKÓW

**Ważne:** Jest to warsztat pilotażowy stworzony w oparciu o 16-godzinny główny scenariusz Modułu 6. Został on skrócony do 6 godzin w celu przetestowania warsztatu oraz uzyskania wglądu w potrzeby i ocenę uczestników.

**Opis:** Szkolenie koncentruje się na zagadnieniach związanych z identyfikacją, analizą i zarządzaniem odpowiedzialnością społeczną w miejscu pracy zgodnie z dyrektywami CSRD i ESG w oparciu o uwzględnianie różnic i różnorodności w miejscu pracy oraz inkluzywność (ANG: Diversity and Inclusion). Uczestnicy zdobędą wiedzę na temat narzędzi i technik stosowanych do oceny poziomu wdrożenia i ewaluacji przepisów prawnych funkcjonujących w miejscu pracy.

**Cel szkolenia:** Celem warsztatu jest zdobycie wiedzy i umiejętności uczestników związanych z identyfikacją, analizą i zarządzaniem odpowiedzialnością społeczną w miejscu pracy zgodnie z dyrektywą CSRD oraz ESG w oparciu o uwzględnianie różnic i różnorodności w miejscu pracy i inkluzywność społeczne (różnorodność i inkluzywność). Uczestnicy dowiedzą się także, jak wdrażać skuteczne strategie zarządzania zespołami wielokulturowymi w odniesieniu do różnych kompetencji twardych i miękkich swoich zespołów. Uczestnicy przeanalizują własne umiejętności miękkie i twarde. Uczestnicy przeprowadzą studia przypadków, aby zastosować swoją wiedzę na temat umiejętności miękkich i twardych oraz kompetencji zarządczych zróżnicowanymi zespołami.

#### ≡ Treść programu:

- Czym jest różnorodność i inkluzywność w miejscu pracy?
- Promowanie i wspieranie różnorodności w miejscu pracy jako ważnego aspektu dobrych praktyk zarządzania zespołem.
- Korzyści wynikające ze zróżnicowanej siły roboczej i różnorodnych zespołów.
- Jak stworzyć przyjazne miejsce pracy?
- Strategie zarządzania zróżnicowanym zespołem, uwzględniające kompetencje miękkie i twarde pracowników.
- Strategie włączające z uwzględnieniem ustawodawstwa antydyskryminacyjnego w miejscu pracy.

# MODUŁ 6: ZARZĄDZANIE SPOŁECZNĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ BIZNESU Z UWZGLĘDNIENIEM RÓŻNORODNOŚCI I INTEGRACJI W MIEJSCU PRACY

## STRATEGIE ZARZĄDZANIA ZRÓŻNICOWANYM ZESPOŁEM Z UWZGLĘDNIENIEM KOMPETENCJI MIĘKKICH I TWARDYCH PRACOWNIKÓW

### **Metody nauczania:**

- Wykład
- Dyskusja grupowa
- Burza mózgów
- Warsztat
- Prezentacje
- Studium przypadku
- Ćwiczenia praktyczne

### **Efekty uczenia się:**

- Zrozumienie kluczowych koncepcji różnorodności i włączenia w miejscu pracy.
- Poznanie narzędzi stosowanych przez organizacje jako formy przeciwdziałania łamaniu praw człowieka i dyskryminacji w miejscu pracy.
- Zdobywanie wiedzy na temat różnorodności korporacyjnej i strategii integracji w miejscu pracy.
- Nauczenie się wdrażania strategii zgodnych z Celami Zrównoważonego Rozwoju.
- Zapoznanie się ze standardami raportowania, ramami, certyfikatami, dyrektywami, rozporządzeniami, przepisami prawa i ocenami ESG, które są powszechnie stosowane w miejscu pracy.
- Zrozumienie, czym jest różnorodność i inkluzywność w miejscu pracy oraz z czym wiąże się skuteczne promowanie i wdrażanie włączenia.
- Zrozumienie różnic w zachowaniu między ludźmi w kontekście różnorodności. Kompetencje menedżerskie w kontekście wspierania różnorodnych zespołów.
- Nauczenie się, jak radzić sobie z konfliktem w zróżnicowanym miejscu pracy.
- Zdobywanie wiedzy na temat samorozwoju i samodoskonalenia interpersonalnych i intrapersonalnych umiejętności miękkich. Zarządzanie konfliktem w zróżnicowanym zespole.
- Poznanie technik dotyczących rozwiązywania problemów różnorodności i włączenia w miejscu pracy. Zdobywanie wiedzy na temat jak rozwiązywać problemy związane z różnorodnością i inkluzywnością w miejscu pracy.

# INFORMACJE DLA TRENERÓW

## FORMY NAUCZANIA

- wykłady
- ćwiczenia
- warsztaty
- seminaria
- debaty

## ZASOBY I MATERIAŁY DYDAKTYCZNE

- komputer/laptop/smartfon
- projektor multimedialny
- drukarka
- tablica interaktywna
- portale internetowe
- platforma e-learningowa
- aparaty cyfrowe i kamery
- tablica demonstracyjna
- fotografie i tablice ekspozycyjne
- prezentacje multimedialne
- filmy i programy telewizyjne
- podcasty
- podręczniki oraz publikacje naukowe i popularnonaukowe
- testy, quizy i kwestionariusze w formie tradycyjnej lub cyfrowej



Co-funded by  
the European Union



GREEN  
INDUSTRY  
FOUNDATION



EURECYS



WSTiE



DIALOG  
of Transformation

# TEST OCENY

## 1. Inkluzywność w miejscu pracy to:

- a) Gdzie różnice między ludźmi są cenione i wykorzystywane, aby umożliwić każdemu rozwój w pracy
- b) Gdzie różnice między ludźmi nie są doceniane i nie wykorzystywane, aby umożliwić każdemu rozwój w pracy
- c) Gdzie różnice między ludźmi są problematyczne dla menadżerów

## 2. Różnorodność w miejscu pracy:

- a) Dostrzega jedynie różnicę
- b) Dostrzega korzyść płynącą z posiadania szeregu perspektyw w zróżnicowanym środowisku
- c) Polega na tym, że wszyscy mamy wiele różnych osobowości, które wpływają na nasze doświadczenia

## 3. Jakie są odrębne podstawy objęte prawem dotyczącym dyskryminacji?

- a) Płeć, stan rodzinny, wiek, niepełnosprawność, rasa
- b) Kolor skóry/narodowość/pochodzenie etniczne lub narodowe
- c) Płeć, stan cywilny, stan rodzinny, orientacja seksualna, religia, wiek, niepełnosprawność, rasa (w tym kolor skóry/narodowość/pochodzenie etniczne lub pochodzenie narodowe) i bycie częścią społeczności podróżników.

## 4. Różnice:

- a) Uwzględniają widoczne i niewidoczne czynniki, na przykład cechy osobowe, takie jak pochodzenie, kultura, osobowość, styl pracy, akcent i język.
- b) Uwzględniają widoczne czynniki, takie jak rasa, kolor skóry, pochodzenie etniczne lub narodowość
- c) Uwzględniają niewidoczne czynniki, takie jak wiek, orientacja seksualna, religia, niepełnosprawność

## 5. Dyskryminacja w miejscu pracy może:

- a) Wpływać na dobre samopoczucie, wyniki w pracy i zamiar pozostania danej osoby w miejscu pracy, negatywnie wpływać na możliwości zatrudnienia i skutkować brakiem uznania zdolności, potencjału i doświadczenia opartych na umiejętnościach.
- b) Spowodować znaczne koszty prawne, odszkodowania i ugody wypłacone w celu uniknięcia kosztownych roszczeń o dyskryminację.
- c) Wszystkie powyższe

## Ankieta ex-ante – udostępniona uczestnikom do wypełnienia przed szkoleniem

Imię i Nazwisko: .....

**Proszę wskazać odpowiedzi na poniższe pytania w skali od 1 do 5, gdzie:**

**1 – oznacza bardzo słabo, 2 – słabo, 3 – przeciętnie, 4 wysoko, 5 – bardzo wysoko.**

1. Jak oceniasz swój poziom satysfakcji z udziału w szkoleniu?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Jak oceniasz przydatność tematów poruszanych w ramach szkolenia dotyczącego różnorodności i inkluzji w miejscu pracy?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Jak oceniasz swoją wiedzę i zrozumienie:

a/ definicja różnorodności?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

b/ definicja inkluzji?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

c/ określenie "ESG" czyli komponent środowiskowy, komponent społeczny, i ład korporacyjny?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

d/ określenie umiejętności miękkie i twarde?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

e/ przepisy antidyskryminacyjne w UE?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Jak oceniasz swoją wiedzę i zrozumienie:

a/ obszar społeczny ESG?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

b/ obszar społeczny CSR?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

c/ Cele Zrównoważonego Rozwoju?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Jak oceniasz swoje umiejętności w zakresie:

a/ zarządzania konfliktem w miejscu pracy?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

b/ wdrażania polityki różnorodności i włączenia w miejscu pracy?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

c/ edukowania innych w zakresie różnorodności i włączenia?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. W jakim stopniu, Pana/Pani zdaniem, udział w szkoleniu wpłynie na:

a/ Wiedza i zrozumienie pojęć: CSR, ESG, różnorodność i inkluzyjność, konflikt, kultura i inkluzyjność społeczna?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

b/ Umiejętność samodzielnego wyjaśnienia pojęć: CSR, ESG, różnorodność i inkluzyjność, konflikt, kultura i inkluzyjność społeczna?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

c/ Chęć poszerzania kompetencji w zakresie tematyki szkoleń?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Jak ocenia Pan/Pani swoje możliwości i predyspozycje w zakresie CSR i ESG oraz przeciwdziałania dyskryminacji w miejscu pracy?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. W jakim stopniu udział w projekcie wpłynie na Pana/Pani samoocenę wiedzy, umiejętności i postaw wobec tematyki szkolenia?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### Skala punktacji:

1. 18-36 – ocena niedostateczna, uczestnik musi zapoznać się ze wszystkimi materiałami,
2. 37-54 – ocena przeciętna, uczestnik musi powrócić do elementów zidentyfikowanych na ocenie,
3. 55-72 – ocena dobra – materiał kursu może służyć jako odświeżenie wiedzy i źródło inspiracji,
4. 73-90 – bardzo wysoki wynik



## Ankieta ex-post – udostępniana uczestnikom do uzupełnienia po szkoleniu

Imię i Nazwisko: .....

**Proszę wskazać odpowiedzi na poniższe pytania w skali od 1 do 5, gdzie:**

**1 – oznacza bardzo słabo, 2 – słabo, 3 – przeciętnie, 4 wysoko, 5 – bardzo wysoko.**

1. Jak Pan/Pani ocenia swój poziom satysfakcji z udziału w szkoleniu?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Jak Pan/Pani ocenia przydatność tematów poruszanych w ramach szkolenia dotyczącego różnorodności i włączenia w miejscu pracy?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Jak Pan/Pani ocenia swoją wiedzę i zrozumienie:

a/ definicja różnorodności?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

b/ definicja inkluzywności?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

c/ określenie "ESG" czyli komponent środowiskowy, komponent społeczny, i ład korporacyjny?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

d/ określenie umiejętności miękkie i twarde?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

e/ przepisy antydyskryminacyjne w UE?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Jak Pan/Pani ocenia swoją wiedzę i zrozumienie:

a/ obszar społeczny ESG?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

b/ obszar społeczny CSR?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

c/ Cele Zrównoważonego Rozwoju?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Jak Pan/Pani ocenia swoje umiejętności w zakresie:

a/ zarządzanie konfliktem w miejscu pracy?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

b/ wdrażanie polityki różnorodności i włączenia w miejscu pracy?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

c/ edukować innych w zakresie różnorodności i włączania?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. W jakim stopniu, Pana/Pani zdaniem, udział w szkoleniu wpłynie na:

a/ Wiedzę i zrozumienie pojęć: CSR, ESG, różnorodność i inkluzywność, konflikt, kultura i inkluzywność społeczne?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

b/ Umiejętność samodzielnego wyjaśnić pojęć: CSR, ESG, różnorodność i inkluzywność, konflikt, kultura i inkluzywność społeczna?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

c/ Chęć poszerzania kompetencji w zakresie tematyki szkoleń?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Jak Pan/Pani ocenia swoje możliwości i predyspozycje w zakresie CSR i ESG oraz przeciwdziałania dyskryminacji w miejscu pracy?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. W jakim stopniu udział w projekcie wpłynie na Pana/Pani samoocenę wiedzy, umiejętności i postaw wobec tematyki szkolenia?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### Skala punktacji:

1. 18-36 – ocena negatywna, uczestnik musi zapoznać się ze wszystkimi materiałami
2. 37-54 – ocena niedostateczna, uczący się musi powrócić do elementów zidentyfikowanych na ocenie
3. 55-72 – ocena dobra – materiał kursu może służyć jako odświeżenie wiedzy i źródło inspiracji
4. 73-90 – bardzo wysoki wynik

# Strategie zarządzania zróżnicowanym zespołem z uwzględnieniem kompetencji miękkich i twardych pracowników

## MODUŁ 6

**Czas trwania: Łącznie 6 godzin dydaktycznych podzielonych na cztery lekcje warsztatowe**

### **Potrzebne materiały:**

- Ekran i projektor
- Laptop
- flipchart lub papier formatu A2/A3
- Kolorowe pisaki/markery
- Drukarka

## **1. Powitanie i wprowadzenie (1 godzina)**

### **1.1 Wprowadzenie i powitanie uczestników po przybyciu (10 minut)**

Wprowadzenie powinno zostać przeprowadzone używając poniższych pytań. Można dołączyć wiadomość powitalną i umieścić ją na tablicy lub wyświetlić na ekranie.

- Imię i nazwisko, wykształcenie i doświadczenie zawodowe
- Zainteresowania i obszary specjalizacji
- Oznakowanie miejsca wydarzenia, np. toalety, kosze na śmieci, wyjścia awaryjne/alarmy przeciwpożarowe

### **1.2 Agenda (5 minut)**

Dla dobra wszystkich uczestników wydrukuj lub wyświetlij agendę na ekranie. Wskaż, czy harmonogram jest elastyczny, a także kiedy i w jaki sposób będą wykorzystywane przerwy. Zapytaj uczestników czy są jakieś pytania.

### **1.3 Wprowadzenie do programu (5 minut)**

Obejmuje to przegląd każdego modułu, który będzie objęty. Uwzględnij główne cele nauczania i to, czego nauczą się uczestnicy. Zapytaj, czy ktoś ma jakieś pytania. Aby zainspirować uczestników i podkreślić swoje oczekiwania, podczas przedstawiania programu zwróć uwagę zarówno na sygnały werbalne, jak i niewerbalne (intonację, długość zdań, gesty).

### **Podkreśl konkretne cele modułu:**

- Uczestnicy zdobędą wiedzę na temat narzędzi i technik stosowanych do oceny poziomu wdrożenia i ewaluacji przepisów prawnych obowiązujących w miejscu pracy.

- Celem warsztatów jest zdobycie przez uczestników wiedzy i umiejętności związanych z identyfikacją, analizą i zarządzaniem społeczną odpowiedzialnością w miejscu pracy zgodnie z dyrektywami CSRD i ESG.
- Uczestnicy dowiedzą się także, jak wdrażać skuteczne strategie zarządzania zespołami wielokulturowymi w odniesieniu do różnych kompetencji twardych i miękkich swoich zespołów.

#### 1.4 Zasady grupowe (10 minut)

Możesz rozdać uczestnikom karteczki samoprzylepne i markery i poprosić ich, aby zapisali swoje pierwsze przemyślenia na temat zasad grupy. Pamiętaj, aby określić, że zasady grupowe powinny mieć format „Mówimy...”, a nie „Nie mówimy...”, aby stworzyć pozytywne nastawienie w grupie. Daj uczestnikom dwie-trzy minuty, poproś ich o zebranie karteczek samoprzylepnych, przeczytanie ich na głos, a następnie zapisanie ich lub umieszczenie w widocznym dla wszystkich miejscu, na przykład na głównym flipcharcie lub tablicy. Omów pomysły z uczestnikami i dodaj kolejne przykłady zasad. Podsumuj zasady na zakończenie i odwołuj się do nich, jeśli zajdzie taka potrzeba, podczas szkolenia. Zadbaj o to, aby zasady były widoczne podczas całego warsztatu.

#### 1,5 Lodołamacz (20 minut)

Lodołamacze są ważne, ponieważ uczestnicy mogą nauczyć się poznawać siebie nawzajem i czuć się swobodnie w swoim towarzystwie, zwłaszcza jeśli się nie znają. Pomaga także Tobie, jako trenerowi warsztatów, stworzyć otwartą, pełną zaufania atmosferę. Przykłady obejmują:

**Dwie prawdy i kłamstwo:** Nie ujawniając, który jest który, każdy uczestnik przedstawia trzy twierdzenia na swój temat: dwie prawdy i jedno kłamstwo. Kolejnym zadaniem grupy jest ustalenie, które ze zdań jest fałszywe. Można to zrobić w dużej grupie.

**Udostępnianie zdjęć:** Uczestnicy wybierają ze swojego telefonu jedno zdjęcie, o którym chcieliby porozmawiać z innymi. Może to być zdjęcie rodzinne, zwierzę, osiągnięcie, wydarzenie sportowe, koncert, przygoda na świeżym powietrzu – wszystko, co ich zdaniem reprezentuje coś znaczącego i wyjaśnia, dlaczego zdecydowali się udostępnić to zdjęcie.

#### 1.6 Weryfikacja oczekiwań (10 minut)

Poproś uczestników aby wypełnili formularz oceny wstępnej znajdujący się na początku tego dokumentu, który zawiera wstępną refleksję na temat warsztatów. Formularz może pokazać pewne interesujące tematy, o których uczestnicy powinni dowiedzieć się więcej, pytania lub koncepcje do wyjaśnienia, a także potwierdzenie obecnego poziomu wiedzy uczestników. Podziękuj uczestnikom.

## 2. Część 1: Umiejętności miękkie i twarde (1 godzina)

### 2.1 Slajdy programu PowerPoint 1–20 i 27–41 (15 minut)

Zaprezentuj slajdy w formie wykładu, układając treść tak, aby angażować i informować uczestników. Efektywna prezentacja łączy jasną komunikację i drobne uwagi dotyczące tekstu na slajdzie. Zostaw czas na pytania uczestników.

### 2.2 Ćwiczenie quizowe: Krok 1 (10 minut):

Zaprezentuj listę uczestnikom. Poproś ich, aby ocenili siebie w skali od 1 do 10, gdzie 1 oznacza niskie zdolności, a 10 wysokie zdolności, i byli gotowi na podanie powodu swojej odpowiedzi. Zadaj grupie otwarte pytanie, kto chciałby podzielić się swoją odpowiedzią. Jako trener warsztatu, wybierz pięć osób i podaj im po jednym słowie, pytając ich dalej, czy chcieliby ulepszyć tę umiejętność miękką, czy raczej nie. Możesz także użyć karty pracy nr 9, aby pomóc uczestnikom i pozwolić na ocenę słowną, a nie liczbową, w celu zebrania odpowiedzi jakościowych.

Komunikacja	Praca w zespole	Możliwość adaptacji	Sieć	Odporność
Rozwiązywanie problemów	Przywództwo	Kreatywność	Negocjacja	Świadomość kulturowa
Zarządzanie czasem	Inteligencja emocjonalna	Rozwiązanie konfliktu	Podjęcie decyzji	Mentoring
Krytyczne myślenie	Zarządzanie stresem	Empatia	Aktywne słuchanie	Dbalność o szczegóły

### Krok 2 (15 minut):

Zapytaj uczestników, czy czuliby się komfortowo, podając definicje każdej z tych umiejętności miękkich. Często oceniamy nasze umiejętności, nie rozumiejąc, z czym się one wiążą, co wpływa na to, jak postrzegamy nasze umiejętności. Podziel uczestników na dwie strony sali, dając każdej grupie 10 słów do zbadania i zdefiniowania.

### Krok 3 (10 minut):

Po upływie czasu każda grupa musi podzielić się swoimi definicjami. Należy to zrobić szybko, ponieważ dyskusja nadejdzie w następnym kroku.

### Krok 4 (10 minut):

Po zdefiniowaniu wszystkich kluczowych umiejętności miękkich poproś uczestników, aby ponownie ocenili siebie w skali 1-10. Kiedy wszyscy skończą, zadaj grupie następujące pytania:

- Czy ich oceny uległy zmianie? Dlaczego?
- Czy jest coś, czego nauczyli się na temat definicji, czego wcześniej nie wzięli pod uwagę?

### 3. Część 2: Mapa myśli dotycząca umiejętności twardych (1 godzina)

Przeczytaj i udostępnij następującą definicję umiejętności twardych zaproponowaną przez Eurazjatycki Instytut Badawczy:

*„Umiejętności twarde odnoszą się do konkretnej wiedzy technicznej i umiejętności wymaganych na konkretnym stanowisku lub w branży, które dana osoba nabywa w drodze formalnej edukacji, szkoleń lub doświadczenia, takich jak biegłość w programowaniu komputerowym lub biegłość w języku obcym. Umiejętności te są łatwo mierzalne i wymierne, na przykład analiza danych lub zarządzanie projektami.”*

Podziel uczestników na grupy 4-6 osobowe. Rozdaj duże arkusze papieru i markery, instruując uczestników, aby narysowali chmurę mapy myśli. Niech połowa grup stworzy mapę myśli na temat „Twardych umiejętności w ESG”, a druga połowa „Twardych umiejętności w różnorodności i inkluzywności”.

Korzystając z definicji, poproś uczestników o podanie przykładów umiejętności twardych związanych z powyższymi tematami na mapie myśli, ustawiając 20-minutowy licznik czasu. Przejdź się po grupach, zadając szybkie pytania otwarte i zamknięte, aby ułatwić dyskusję.

- Po upływie czasu poproś uczestników, aby podzielili się tym, co wymyślili.
- Zaobserwuj i nazwij wszelkie podobieństwa lub różnice i poproś uczestników, aby zrobili to samo.
- Podkreśl, w jaki sposób różnorodność i inkluzywność są częścią ESG i jak posiadanie twardych umiejętności w jednym obszarze można łatwo przenieść do drugiego.

#### **4. Część 3: Studium przypadku 2 (1 godzina)**

Rozdaj egzemplarz studium przypadku i pytania, przeczytaj je w grupie, a następnie poproś uczestników, aby przez pierwsze 10 minut samodzielnie przepracowali je w ciszy.

Po upływie czasu podziel uczestników na pary lub trzyosobowe grupy, aby porównać ich odpowiedzi i punkty widzenia.

- Na koniec poproś każdą parę/grupę o podzielenie się swoimi odpowiedziami.
- Zapytaj innych uczestników o opinię i czy zgadzają się, czy nie, z zaleceniami.
- Zwróć szczególną uwagę na ostatnie pytanie, jak poradziliby sobie w podobnej sytuacji w swojej organizacji.

#### **5. Część 4: Studium przypadku 3 (1 godzina)**

Rozdaj egzemplarz studium przypadku i pytania, przeczytaj je w grupie, a następnie poproś uczestników, aby przez pierwsze 10 minut samodzielnie przepracowali je w ciszy.

Po upływie czasu podziel uczestników na pary lub trzyosobowe grupy (w odróżnieniu od poprzedniego studium przypadku), aby porównać ich odpowiedzi i punkty widzenia.

- Na koniec poproś każdą parę/grupę o podzielenie się swoimi odpowiedziami.
- Zapytaj innych uczestników o opinię i czy zgadzają się, czy nie, z zaleceniami.
- Zwróć szczególną uwagę na ostatnie pytanie, jak poradziliby sobie w podobnej sytuacji w swojej organizacji.

## 6. Zakończenie (1 godzina)

- Przegląd kluczowych tematów i strategii omawianych podczas warsztatów.
- Podkreślenie kluczowych wniosków i sugestii dotyczących różnorodności i włączenia społecznego.
- Zrozumienie, czym są umiejętności miękkie i twarde oraz jaki mają one związek z różnorodnością i inkluzywnością.
- Analiza opinii uczestników i efektywności szkolenia.

### 6.1 Ostateczna mapa myśli (20 minut)

1. Korzystając z papieru formatu A3/A2/flipchart, napisz na środku „Strategie zarządzania zróżnicowanym zespołem z uwzględnieniem umiejętności miękkich i twardych pracowników” i narysuj wokół chmurkę
2. Rozdaj markery lub długopisy i poproś każdego uczestnika o zapisanie dwóch nowych rzeczy, których nauczył się podczas warsztatów.
3. Każdy uczestnik musi zapisać inne zdanie/słowo kluczowe/rysunek – nie może się powtarzać. Uczestnicy mogą narysować linię i rozwinąć pomysł innego uczestnika.

### 6.2 Refleksja (20 minut)

Rozdaj formularz podsumowujący znajdujący się na początku scenariusza, zachęcając uczestników do jego wypełnienia. Podkreśl, że jest to dobry moment, aby zanotować wszystko, o czym chcieliby dowiedzieć się więcej po opuszczeniu warsztatu.

### 6.3 Pożegnanie i poczęstunek (20 minut)

Zapewnij napoje, takie jak herbata, kawa, woda lub sok i ciastka, zapewniając uczestnikom przestrzeń do nawiązania kontaktów lub pogawędek. Jest to ważne, aby uczestnicy wyszli z pozytywnym wyobrażeniem o warsztatach i mogli przedyskutować wszelkie omówione między sobą tematy, gdy są one świeże.

**Podziękuj uczestnikom za obecność.**



## ZAŁĄCZNIK SPIS LEKCJI - SZABLON

1. Grupa docelowa:.....
2. Moduł szkoleniowy: .....
3. Temat szkolenia: .....
4. Czas dostawy: .....
5. Cel główny: .....

Jest zawarty w programie kursu i dotyczy przygotowania uczestników do pełnienia określonych funkcji, realizacji określonych zadań, zapewnienia rozwoju zawodowego w określonej dziedzinie.

### 6. Cele operacyjne:

A. Zapamiętywanie wiedzy (uczestnik wie):

.....

B. Rozumienie wiedzy (uczestnik rozumie):

.....

C. Stosowanie wiedzy (uczestnik potrafi/wie):

.....

D. Kształtowanie postawy (uczestnik jest gotowy/jest zorientowany/jest świadomy):

.....

Cele szczegółowe zawarte są w programie poszczególnych modułów szkoleniowych i opisują osiągnięcia uczestników po szkoleniu. Wskazują korzyści dla uczestników; powinni budować w uczestnikach wizję siebie. Określają, kim będą uczestnicy, co zyskają, jak się zmienią, co będą mogli zrobić.

### 7. Metody pracy:

Dobór metod powinien opierać się na następujących zasadach: uczestnicy powinni uczyć się poprzez działanie, metody powinny być atrakcyjne dla uczestników i adekwatne do ich poziomu wiedzy i umiejętności, dobór metod powinien być uzależniony od treści, które mają realizować. Przykładowe metody pracy: studium przypadku, metoda sytuacyjna, gry symulacyjne, drzewo decyzyjne, wykład, dyskusja, opis, prezentacja multimedialna, ćwiczenia indywidualne, warsztaty grupowe, burza mózgów.

### 8. Pomoce dydaktyczne i materiały szkoleniowe:

Pomoce dydaktyczne to wszelkiego rodzaju przedmioty wykorzystywane podczas zajęć w celu usprawnienia procesu kształcenia i osiągnięcia jak najlepszych efektów uczenia się. Przykładowe pomoce dydaktyczne: komputer/laptop/smartfon, rzutnik folii, tablica interaktywna, aparat cyfrowy, aparat cyfrowy, flipchart, wykresy; nagrania audio, media cyfrowe, w tym prezentacje, filmy, podcasty, quizy cyfrowe. Materiały szkoleniowe mogą mieć formę elektroniczną lub tradycyjną (drukowaną).

## 9. Opis przebiegu szkolenia wraz z czasem trwania każdego etapu:

Planowanie działań powinno opierać się na programie kursu, zawierającym zestaw celów, zakres tematyczny zajęć oraz listę efektów uczenia się dotyczących wiedzy, umiejętności i postaw, jakie uczestnik powinien posiadać po zakończeniu danego etapu szkolenia. Pracę z uczestnikami należy zaplanować w taki sposób, aby każdy z nich mógł aktywnie uczestniczyć w szkoleniu.

a. etap wstępny [podanie tematu, celu i planowanych działań]

.....  
czas trwania:  
.....

b. etap główny [w przypadku zajęć wykładowych: określenie treści zajęć, określenie trudności w zdobywaniu wiedzy, formułowanie problemów, podanie zagadnień do dyskusji; w przypadku zajęć warsztatowych: omówienie zasad wykonywania ćwiczeń, demonstracja z wyjaśnieniem, próbne wykonanie zadań przez uczestników pod okiem prowadzącego, obserwacja wykonania ćwiczeń wykonawczych; ocena opanowania wiedzy i umiejętności]

.....  
czas trwania:  
.....

c. etap końcowy [podsumowanie kursu, usystematyzowanie, powtórzenie i utrwalenie zdobytej wiedzy i umiejętności, w przypadku ćwiczeń przewidzianych do wykonania w trakcie szkolenia - porównanie uzyskanych wyników z celem i planem szkolenia, w razie potrzeby zadanie do samodzielnego wykonania].

.....  
czas trwania:  
.....

## 10. Ocena:

Ocena efektów przeprowadzonych szkoleń: w jakim stopniu osiągnięto założone cele; stopień nabycia wiedzy i umiejętności przez uczestników; jaka jest przydatność szkolenia dla uczestników; jaki jest poziom satysfakcji z udziału w szkoleniu; jakie są potrzeby i oczekiwania uczestników na przyszłość.

Wybór formy ewaluacji: samoewaluacja (samoocena), ewaluacja ex-ante, ewaluacja ex-post.

Narzędzia oceny: kwestionariusze, testy wiedzy, obserwacja nabytych umiejętności, symulacja, wywiady, ocena wzrostu efektywności organizacji