

PREVENT

Курс за електронно обучение

Този курс за електронно обучение е разработен в рамките на проекта “PREVENT” в сътрудничество с Idewe, çavaria, ILGA Portugal, фондация “ГЛАС” и фондация “Билитис” и е финансиран от програма "Права, равенство и гражданство" (2014-2020 г.) на Европейския съюз .



European Commission



Електронно обучение

Многообразиe и включване

МОДУЛ 2

създайте свои политики



Поздравления!

Достигнахте до електронното обучение за разнообразие и приобщаване.

Разнообразието и приобщаването са важни теми, които също трябва да бъдат разгледани на работното място. И всеки може да допринесе за това, включително и вие!

Този модул ще ви отведе в политически теми около разнообразието и приобщаването.

Готови ли сте? Да тръгваме!

Това дърво е пример за (1)
планиране и (2) отглеждане
на Вашите политики.



ОТГЛЕДАЙТЕ СВОИТЕ ПОЛИТИКИ



Създайте своите политики

- Дървото е **динамично** и всяка организация може да започне от различно място. Например: вътрешна акция за повишаване на осведомеността срещу дискриминацията (комуникация). Това означава, че Вашият план не трябва да започва от корените.
- За **устойчив план**, се изисква **здрава коренова система**. Ако искате добри резултати, най-добре е в дългосрочен план да осигурите **стабилна обща политика**, която да се стича до вътрешната и външната комуникация и към останалите клони.
- Дървото се нуждае от **хранителни вещества**, за да остане живо. Следователно, за да имате устойчив план, **осигуряването на хранителни вещества** има решаваща роля.

В това електронно обучение са разгледани следните теми:

1. Обща политика

Приблизителното време за завършване 20'

2. Вътрешна и външна комуникация

Приблизителното време за завършване 15'

3. Политика за човешките ресурси

Приблизителното време за завършване 15'

4. Лидерство

Приблизителното време за завършване 15'

5. Мрежи за многообразие

Приблизителното време за завършване 10'

Кликнете върху избрана тема, за която искате да научите повече.
Като приключите, ще бъдете върнати към съдържанието.



ОБЩА ПОЛИТИКА

Въведение

Прозрачност

Позитивни действия

Съюзници

Разнообразието
като възможности

Обща политика

Под “обща политика” имаме предвид маркиране на посоката и ресурсите, с които да бъдат постигнати поставените организационни цели в рамките на определения период. Разнообразието и приобщаването могат да бъдат част от тези организационни цели.

Пример: KU Leuven променя структурата на общата си политика през 2018 г. В допълнение към традиционната образователна политика и политиката за научни изследвания, те добавят и трета: политика и план за действие за разнообразието. Това им позволява да промотират ценности и мерки за разнообразието и включването към всички свои дейности и заинтересовани страни.

Съвет: проучването е знание!

Преди да създадете политика за многообразие и приобщаване, най-добре е да започнете с **измерване данните в рамките на Вашата организация.**

С други думи:

- **Съберете цифри и данни** за настоящата ситуация в организацията. Без тази информация е трудно да разберете **какви действия са необходими и върху какво искате да се фокусирате** във Вашата политика.
- Без базово измерване рискувате **да не знаете към кого е насочена Вашата политика** и да имате политика с **неясно послание**, което **не може да бъде предадено правилно.**
- Резултатите от такава политика ще имат само ограничен ефект.

Упражнение

Прочетете следния параграф, изваден от "Визията" на организация X

Параграф 5. Разнообразие и приобщаване

Ние, в Организация X, смятаме, че разнообразието и приобщаването са важни и обръщаме внимание на това в ежедневните си дейности. От всички ръководители се очаква да се отнасят справедливо към членовете на екипа си. Прилагаме политика на нулева толерантност по отношение на дискриминацията. Освен това от всеки служител се очаква да работи за постигането и поддържането на приобщаваща организационна култура.

- Какви въпроси може да има служителят, след като прочете този параграф?
- Какво друго бихте искали да знаете, за да застанете на 100% зад тази политика?

Планът Ви прозрачен ли е?

Планът има ефект само когато е подкрепен от всички в организацията. За да се постигне това, прозрачността е от решаващо значение. Ето 5 съвета, с които да започнете:

1. Добавете "какво и защо" към посланието си.

- Обяснете ясно какво означават многообразието и приобщаването Във вашата организация. Уверете се, че политиката за многообразие се прилага както на социално, така и на организационно ниво. Това може да стане като се обръща внимание на социалните постижения и се разглежда тяхната добавена стойност на организационно ниво.

2. Представете многообразието и приобщаването като част от общата картина.

- Кои основни ценности в нашата организация включват многообразието и приобщаването? Кои вече съществуващи структури (напр. за психосоциалното здраве) могат да бъдат приложени политиките за многообразие и приобщаване?

3. Споделяйте мисията и визията за многообразие и приобщаване.

- Комуникирайте очакванията за многообразие и включване на всички нива. Докъде иска да стигне организацията и кой или какво е необходимо за постигането на тази цел?

4. Дайте лице на многообразието и приобщаването.

- Например, създайте работна група, посветена на многообразието и приобщаването.

5. Направете плана на политиката за многообразие и приобщаване достъпен.

- Използвайте разбираем и приобщаващ език, активно предоставяйте информация на място, което е логично и достъпно за всички служители (напр. в интранет → общи политики → политика за многообразието).

Упражнение

Прегледайте общата политика на организацията и помислете как е била комуникирана през изминалата година. Свържете 5-те съвета от предишния слайд с политиката и комуникационната стратегия на Вашата организация.

- Разнообразието и приобщаването част ли са от цялостната политика на организацията?
- Достатъчно прозрачна ли е политиката на организацията?
- Какви поуки ще вземете предвид за в бъдеще?

Съвет: обменяйте добри практики с други организации. Например, публикувайте в социалните медии своята политика за многообразие, добри практики, иновации и др. Чрез открито споделяне на информация за многообразието и приобщаването, организациите могат да се подкрепят взаимно в изграждането на по-приобщаващо работно място.

Бъдете част от промяната

Политиката за многообразие става наистина **качествена**, когато **всеки може да участва в нея**. Това може да стане по различни начини.

Например:

- дайте възможност на членовете на организацията **да помогнат за по-подробното разработване** на политиката за многообразие.
- дайте възможност на членовете на организацията да се присъединят към **работна група** по въпросите на многообразието и приобщаването. С тази работна група може да се консултирате за съвети относно разработването на политиката за многообразие.
- поканете членове на организацията да **направят изявление** за многообразието и приобщаването. Те могат да бъдат включени в политиката за многообразието.
- дайте възможност на членовете на организацията да помогнат в **информирането** на колегите си за политиката за многообразието.
- **включете синдикатите** в съставянето и разработването на политиката за многообразие. В крайна сметка те представляват членовете на организацията.



Позитивни (подкрепящи) действия

Позитивните (подкрещи) действия са мярка, която цели **постигане на равенство**. Мярката се прилага към **групи хора**, за които е **доказано**, че изпитват **неравенства**. Позитивните действия се опитват да **избегнат** или **да компенсират** за неблагоприятните условия, така че определени категории хора да изпитат истинско равенство.

Упражнение: примери

Британските ЛГБТИ ветерани, лишени от медали, сега могат да си ги получат

Британското министерство на отбраната заяви, че е „ангажирано да се справи с тази историческа грешка“.

ЛОНДОН - В продължение на десетилетия ЛГБТИ членовете на британската армия са били систематично уволнявани от редиците на армията, като медалите и наградите им са били отнемани. Сега, години по-късно, правителството предприема действия да им върне медалите.

Министерството на отбраната, което признава, че практиката е била „погрешна, дискриминационна и несправедлива“, заяви в изявление във вторник, че предприема стъпка за справяне с тази несправедливост.

Анабел Голди, държавен министър в Министерството на отбраната, заяви „дълбоко съжаление“, че някои членове на въоръжените сили са били третирани „по начин, който днес не би бил приемлив“, заради тяхната сексуална ориентация. Радвам се, че имаме възможност да поправим тази грешка и да поканим засегнатите служители или, в някои случаи, семействата на починалите, да кандидатстват за връщане на медалите им“, каза тя в изявление.



Упражнение: примери

Помислете за набирането на персонал и повишенията във Вашата организация през изминалата година.

- Изиграха ли роля положителните действия?
- Можете ли да се сетите за ситуация, в която подобни положителни действия биха могли да бъдат от полза и да доведат до справедливи възможности?

Разгледайте внимателно отговорите, които току-що дадохте.

Какви поуки ще вземете предвид за в бъдеще? **Могат ли положителните действия да играят конкретна роля в общата политика?**



Съюзници

Положителните действия могат да бъдат много големи, но и много малки. Те могат да се предприемат не само от работодателя, но и от **служителите**.

Това означава, че **можете да допринесете за приобщаването**, като **станете съюзник още днес**. Във видеото в следващия слайд ще научите повече за това какво е да бъдете съюзник. Тази форма на положително действие може да бъде включена и в политиката за многообразие, за да допринесе за приобщаваща **организационна култура**.



Съюзници

Кликнете тук, за да изгледате видеоклип за значението на съюзниците.

На следващия слайд ще намерите изводите от това видео. Чувствайте се свободни да запишете и своите изводи.

Изводи за съюзниците

Съюзници...

- Да разберете естеството на неравните възможности, с които се сблъскват някои хора
- Да виждате кой наистина ги подкрепя и кой трябва да ги подкрепя

1. Не обиждайте

- Отдайте цялото си внимание на колегите си, слушайте и се учете.
- Не ги прекъсвайте.
- Потвърждавайте и повтаряйте добрите идеи.
- Разберете кои думи използват колегите Ви, за да опишат себе си.

2. Подкрепяйте се

- Реагирайте, когато някой бива прекъснат, среща неправилно отношение и т.н.
- Поканете колегите си да споделят идеи.
- Насърчавайте колегите си.
- Нормализирайте това да бъдеш съюзник.

Всеки може да бъде съюзник и всеки може да има нужда от съюзник.

Открийте причината да бъдете съюзник:

- Заради бизнеса?
- За социално включване?
- За по-добър живот на следващото поколение?

**Кликнете тук, за да се върнете към
съдържанието.**



ВЪТРЕШНА И ВЪНШНА КОМУНИКАЦИЯ

Увод

Какво е комуникация?

Приобщаваща комуникация

Говорете правилно

Упражнение

Като служител непрекъснато участвате в някакъв вид комуникация през работния си ден.

Помислете...

- неформална комуникация, например разговор с колега за уикенда
- официална комуникация, например среща с екипа за даден проект
- писмена комуникация, например имейл
- вербална или слухова комуникация, например инструктаж
- визуална комуникация, например плакат, който виси в залата за срещи
- ...

Отбележете си:

- С какви видове комуникация редовно контактувате на работа?
- Как може многообразието и приобщаването да бъдат включени в тази комуникация?

Какво е комуникация?

Комуникацията е механизъм, който може да бъде разделен на няколко фактори.

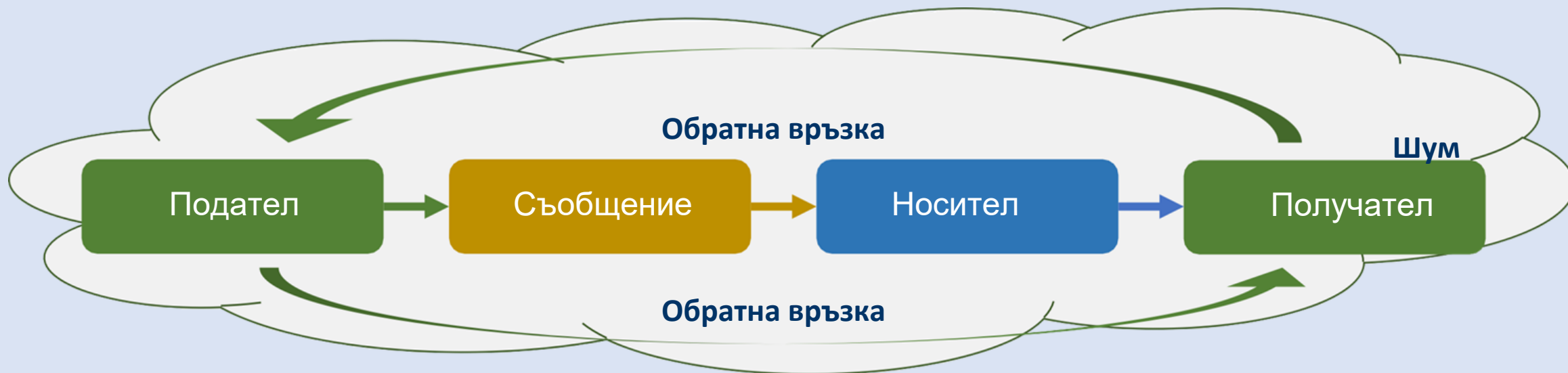
- **Изпращачът** кодира информацията, която иска да предаде, в съобщение, което достига до **получателя** чрез определен **носител**.
- Когато изпращачът проверява дали получателят е разбрал съобщението правилно се осъществява **обратна връзка** (например, като се позовава на него, когато се разминават в коридора: "Получих имейла ти и ще започна работа по него!").
- **Шумът** се намесва в комуникационната линия и може да доведе до неправилно изпращане или получаване на съобщението (например нечетлив почерк, заклеяващ език или саркастичен език).



Упражнение: примери

Прочетете примера по-долу и попълнете комуникационната схема, в която Мат е изпращач, а Сюзън е получател (забележка: схемата може да бъде попълнена по повече от един начин).

Сюзън е служител в организация X и ползва инвалидна количка. Нейният колега Мат е много отзивчив, и винаги иска да ѝ държи вратата отворена или да ѝ носи нещата. Когато го прави, той винаги казва със смях: "Сега вече можеш да си продължиш с работата!"



Упражнение: продължение

Сюзън може да приеме посланието на Мат по няколко различни начина. Ето две възможности.

1. Мат (подател) иска тя да се чувства добре дошла в организацията и да се представя добре, без да губи енергия за ежедневните предизвикателства поради увреждането си (послание). Той изразява това чрез поведение, като например държане на вратата отворена или носене на вещи (средство). Следователно Сюзън (получател) получава посланието, че Мат е внимателен към нейното увреждане и винаги е готов да предложи помощ.

- В комуникацията няма шум. Обратната връзка и отговорът тук могат да бъдат под формата на приятелска усмивка и "благодаря".

2. Мат (подател) иска тя да се чувства добре дошла в организацията и да работи добре, без да губи енергия за ежедневните предизвикателства поради увреждането си (съобщение). Той изразява това чрез поведение, като например да държи вратата отворена или да носи вещи (средство). Следователно Сюзън (получател) получава съобщението, че Мат смята, че тя е неспособна.

- В комуникацията има шум. Сюзън смята, че поведението на Мат е по-скоро унижително. Обратната връзка от страна на Сюзан може да бъде следната: "Не е нужно винаги да ми помагаш, способна съм да правя нещата сама." В обратната връзка Мат би могъл да подчертае, че просто иска да я подкрепи и че със сигурност я възприема като напълно способен колега. След това Сюзън може да посочи в кои ситуации би се възползвала от неговата помощ.

Упражнение: продължение

Интересно е да се разкрият вътрешните линии на комуникация за многообразието и приобщаването във Вашата организация.

Предлагаме Ви следния въпрос, който можете да зададете на колегите си.

"Какви са наблюденията/опитът Ви с многообразието и приобщаването във Вашата организация? (ако има такива)"

Опитайте се да зададете този въпрос на хетерогенна група колеги (насока 10). Разнородната група обикновено дава разнообразни отговори.



Пример: добри практики

Университетът в Утрехт споделя за своите ценности и действия по отношение на многообразието и приобщаването чрез видеоклип със субтитри. Говорител е деканът по въпросите на многообразието и приобщаването, така че служителите и студентите веднага знаят кое е лицето за контакт.

Кликнете [тук](#) за да изгледате видеото

Приобщаваща комуникация

Приобщаващата комуникация обикновено се осъществява по един от трите начина:

- чрез използване на приобщаващ език (например: чрез правилно обръщение към служителите, чрез използване на нестигматизиращ език);
- чрез показване на разнообразие във визуалните материали (например не само бели мъже, но и жени, хора с увреждания, с различна етническата принадлежност);
- чрез недопускане на дискриминация по отношение на достъпа до информацията (например информирание както на по-младите, така и на по-възрастните служители за възможностите за обучение, осигуряване на достъп до информация за хората с увредено зрение);



Пример: добри практики

За да се насърчи използването на приобщаващ език, университетът в Гент е разработил тест за **разнообразие на пола**. С помощта на този инструмент те проверяват в текстове и изображения дали има разнообразно представяне на половете. Те също предоставят **контакт**, към който всеки може да се обърне, ако в комуникацията на университета се забележат ненужни препратки към пола.



**GHENT
UNIVERSITY**

Приобщаващо използване на езика на работното място

Какви поуки ще си вземете от това [видео](#)?

Упражнение: използване на приобщаващ език на работното място

Сам работи като градинар от 15 години. Преди няколко месеца той се разкрива като транс мъж. Когато се среща с клиент, с когото е работил миналата година, той обяснява за своя преход. Клиентът реагира много положително. Малко след това Сам чува как клиентът говори на колегите си за него. Клиентът казва: "Мисля, че е страхотно, че е направила такава промяна. Със сигурност е бил доста интензивен процес за нея. "Как ще се почувства Сам, когато чуе това?

- ☐ Сам се чувства добре: клиентът явно уважава половата му идентичност.
- ☐ Сам не се чувства добре: клиентът не уважава половата му идентичност (несъзнателно).



Упс... избрахте
неправилния отговор.

[Кликнете тук, за
да опитате пак.](#)



Поздравления! Избрахте верния отговор.

Въпреки позитивната реакция на клиента, Сам не се чувства добре. Когато клиентът разговаря с колегите си за него, той нарича Сам "нея" и "тя". Като говори за Сам като за жена, клиентът **(несъзнателно) отхвърля половата идентичност на Сам.**

Приобщаващият език на работното място е от решаващо значение, за да може всеки в организацията да се чувства **включен**. Използването на приобщаващ език увеличава **споделената идентичност** на всички членове на организацията, което оказва положително въздействие върху креативността и ефективността.

Синхрон между думи и дела

Комуникацията се осъществява както външно, така и вътрешно. Моля, обърнете внимание: **всичко, което съобщавате на външния свят, обикновено стига и до вашите служители.** Затова **съгласуването** на вътрешната и външната комуникация е от решаващо значение. Сега ще обсъдим това по-подробно.



Упражнение:

синхрон между думи и дела

Прочетете следния пример:

Организацията XYZ представя пред външния свят силна визия за многообразието и приобщаването. Например, според уебсайта им, те спонсират редица събития, свързани с ЛГБТИ+. Изпълнителният директор често е говорител на събития за многообразието. Но вътре в самата организация, нещата стоят по различен начин. Съществува подробна политика за многообразие, но служителите не забелязват нито едно от формулираните действия да бъде реализирано. Например, те все още са хомогенна група служители. Следователно, образът, който техният изпълнителен директор представя навън, е в рязък контраст с липсата на вътрешна комуникация и мерки по темата.



Упражнение: използване на приобщаващ език на работното място

Какви възможни последици има подобен подход за служителите?

- ☐ Това подкопава **производителността** на работниците.
- ☐ Това подкопава **морала** сред работниците.
- ☐ Това подкопава **доверието** на работниците.
- ☐ **Всички отговори по-горе са верни.**



Упс... избрахте
неправилния отговор.

[Кликнете тук, за
да опитате пак.](#)

Поздравления!

Избрахте верния отговор.

Подходът на този мениджър оказва влияние върху производителността, морала и доверието на служителите.

Производителност: Ако мениджърите действат в синхрон с нещата, които казват, служителите може спрат да смятат, че изпълнението на задачите им е спешно. В някои случаи това дори може да създаде съпротива и да доведе до контрапродуктивно работно поведение (например умишлено закъснение за работа или тормоз).

Морал: Ръководителите, които не изпълняват това, което казват, демотивират и пораждат съмнения сред служителите. Ако думите не са последвани от действия, защо трябва да работим толкова усилено?

Доверие: Някои служители могат дори да смятат, че да не действаш спрямо това, което казваш, значи лъжеш. Още повече, обикновено е много трудно доверието отново да бъде спечелено..



**Кликнете тук, за да се върнете към
съдържанието.**



ПОЛИТИКА ЗА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Въведение

Набиране и подбор

Приемане

Формиране, образование и обучение

Политика за човешките ресурси

Политиката в областта на човешките ресурси може да се разглежда като съвкупност от мерки и инструменти, насочени към всички служители на дадена организация, с цел постигане целите на организацията.

В този модул за електронно обучение ще разгледаме по-подробно **набирането и подбора на персонал, назначаването на работа и формирането/обучението/образованието (ФОО/FTE).**

Упражнение:

набиране на персонал и подбор

Гледайте това [видео](#). Запишете нещата, които сте забелязали по време на разговора.

Дискусия и упражнение за размисъл: набиране и подбор

Липсата на процес за набиране и подбор на персонал, който да бъде съобразен с многообразието, се дължи отчасти на съзнателни и несъзнателни предразсъдъци. В резултат на това ...

- често се избира кандидатът, който има **най-много прилики със съществуващия персонал** и поради това се смята, че най-добре се вписва в екипа (**предубеждение по сходство**).
- Създава се **еднородна работна среда** с доминираща монокултура, която не оставя място за различия.

Освен това, процесът на набиране и подбор несъзнателно е повлиян от **социалната категоризация**. Това означава, че...

- различията между групите се увеличават.
- различията между индивидите в рамките на мнозинството се свеждат до минимум.
- отделният кандидат се оценява **въз основа на предполагаемите компетенции на групата, към която принадлежи**.

Анонимно кандидатстване

Анонимното кандидатстване помага за предотвратяване на дискриминация през първата фаза на подбор. Рекрутерите понякога се позовават на стереотипи и предразсъдъци, за да отхвърлят кандидата. В някои случаи те несъзнателно дискриминират кандидатите на база на предразсъдъци.

Например: «Имам нужда от някой, който е добър в ИТ. Хората на 60-годишна възраст не са добри в ИТ, ще поканя по-млад кандидат.»

Като не знаете възрастта на кандидата, предотвратявате подобни разсъждения и ще оцените автобиографиите по по-обективен начин, което подобрява качеството на селекцията.



Упражнение:

Анонимно кандидатстване

- Получават ли кандидатите Във вашата организация възможност да изпратят анонимно CV?
- Възможно ли е да се кандидатства, без да се налага да се предоставя име, пол, възраст, произход, адрес, снимка или допълнителни квалификации?
- Разглеждат ли се автобиографии, които са изпратени анонимно?
- Има ли анонимен формуляр, който кандидатстващите може да попълнят и изпратят?

Набиране и подбор: добри практики

Най-лошият възможен начин да направите **кандидатстването достъпно...**



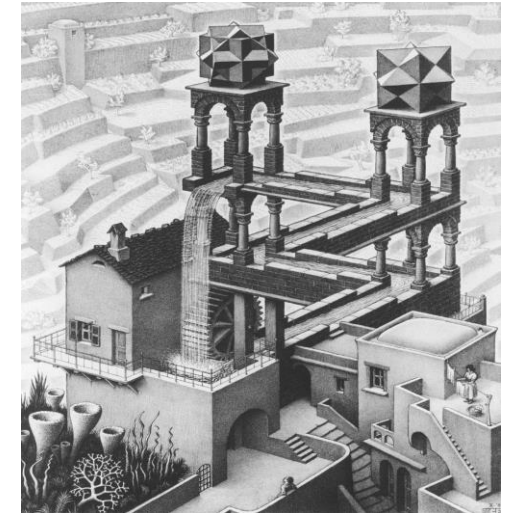
[Искате ли съвет как да се справите по-добре?](#)
[Натиснете тук!](#)

Най-лошият възможен начин за обявяване на **свободно място...**



[Искате ли съвет как да се справите по-добре?](#)
[Натиснете тук!](#)

Най-лошият възможен начин за създаване на **процедура за подбор...**



«Къде да кандидатствате? Тръгнете към кулата вляво, следвайте водопада и след това се качвате нагоре. Лесно ще го намерите!"

[Искате ли съвет как да се справите по-добре? Натиснете тук!](#)

[Кликнете тук, за да продължите с модула за електронно обучение](#)

Съвети за достъпно кандидатстване

- За всяко свободно работно място, използвайте стандартен формуляр, който да служи за автобиография. Поискайте само абсолютно необходимите данни за контакт с кандидата.
- Използвайте неутрална форма на обръщение, например "Уважаеми (име, фамилия)" вместо "Уважаеми г-н/г-жа (фамилия)" при кореспонденция
- Постарайте се формулярът а бъде достъпен и четлив за хора с увреждания (например използвайте шрифт Arial за хора с дислексия).
- Опишете какво ниво на владееие на даден език се изисква. За някои работни места са достатъчни основни познания. Не изисквайте писмени езикови познания, ако те не се изискват.
- Избягвайте стигматизиращ език (например: "Дори и с техническа диплома, Вие сте добре дошли!").
- Споменете, че кандидатите с увреждания или хронични заболявания може да поискат разумни промени, за да участват в подбора.

[Кликнете тук, за да се върнете към общия преглед.](#)

Съвети за изготвяне на приобщаваща реклама

- За рекламата изберете изображения, които отразяват многообразието в обществото.
- Включете специален раздел, посветен на разнообразието и равните възможности. Например: "Талантът Ви е по-важен от Вашия пол, полова идентичност и изразяване, произход, възраст, ориентация, увреждане или хронично заболяване. Кандидатствайте и помогнете за изграждането на разнообразната Европа на утрешния ден!»
- Опишете профила ясно и конкретно и използвайте възможно най-малко неясни термини, като например "динамичен", "гъвкав", "възможност за заетост", "наличност" или "подходящ за организационната култура".
- Уверете се, че свободната позиция е включваща за всеки, независимо от пола, и следователно е отворена за жени, мъже и лица с друга полова идентичност.
- Не изисквайте конкретна диплома, ако това не е необходимо. По-скоро наблегнете на необходимите компетенции и на желанието за учене.
- Описвайте компетенциите като поведение, а не като личностни характеристики. Например: "Вие представлявате търговски интереси", а не "Вие сте с търговско мислене". В края на краищата поведението може да бъде научено, а личностната черта - не. Имайте предвид, че някои изречения биха се харесали повече на мъжете (например: "Вие сте роден лидер"), а други на жените (например: "Вие умеете да вземате съвместни решения").

[Кликнете тук, за да се върнете към общия преглед.](#)

Съвети за по-приобщаващ процес на кандидатстване

- По време на цялата процедура за подбор на кандидати, обръщайте специално внимание на тези, които се нуждаят от разумни промени.
- Оценявайте писмените тестове анонимно, за да избегнете възможността членовете на комисията за подбор да се ръководят (дори несъзнателно) от лични предпочитания.
- Отговаряйте на всички кандидати на всеки етап от процеса; кандидатите, които не са избрани, имат право на обратна връзка.
- Членовете на комисията за подбор трябва да са наясно с възможните предразсъдъци (добре е да са посещавали обучение за това).
- Уверете се, че комисията за подбор е възможно най-разнообразна, за да може по-добре да открива всякакви нарушения на принципа на приобщаване.

[Кликнете тук, за да се върнете към общия преглед.](#)



Въвеждане на новите служители

- Разкажете на новия служител накратко и лице в лице какво означават многообразието и приобщаването във Вашата организация.
- От самото начало информирайте служителите към кого могат да се обърнат, ако имат въпроси или се нуждаят от повече информация. Например служителите от отдел "Човешки ресурси", консултант, съветник по превенция на психосоциалните аспекти или посланик на многообразието.
- Можете активно да предоставяте допълнителна информация чрез интранет, уебсайт, електронна поща, бюлетин, ментор... .

Упражнение за размисъл:

формиране, обучение и образование (ФОО)

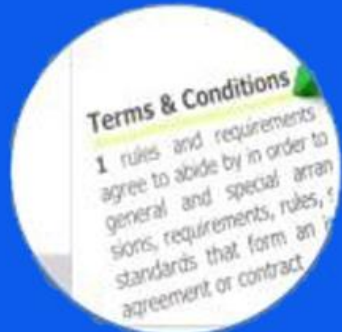
Какви ФОО предлага Вашата организация на годишна база?

Групирайте тези курсове за обучение в рамките на различните области на работа (съдържание на работата, условия на труд, работна среда, организация на труда и трудови взаимоотношения).



Специфики на работата

- Сложност и разнообразие на задачите
- Емоционална тежест
- Психическа тежест
- Яснота на задачите



Условия за работа

- Вид договор
- График (напр. работа на смени)
- Възможност за участие в обучения
- Управление на кариерата
- Процедури за оценка



Работна среда

- Обзавеждане на работното място
- Качество на базата
- Шум
- Осветление
- Използвани материали
- Поза по време на работа



Организация на труда

- Структура на организацията
- Процедури
- Разпределение на задачите/отговорностите
- Стили на управление
- Политики



Работни взаимоотношения

- Вътрешни отношения (колеги, ръководител, ...)
- Външни отношения (клиенти.)
- Възможност за работа в мрежа
- Качество на отношенията (сътрудничество, интеграция)

Упражнение: дискусия

По-голямата част от ФОО често са свързани със "съдържанието на работата". Многообразието и приобщаването също са част от работните взаимоотношения.

- До каква степен другите аспекти на работата са достатъчно обхванати в рамките на предлаганите от ФОО?
- Достатъчно ли са застъпени така наречените "меки умения" в рамките на ФОО? Помислете, например, за ненасилствена комуникация.



Упражнение: достъпност на ФОО

Разгледайте **кои служители** основно посещават курсове за обучение във Вашата организация и **кои курсове за обучение** са най-посещавани. Какви изводи бихте си извадили?

- Всички служители ли са **запознати** с курсовете за обучение, предлагани от организацията?
- Имат ли всички служители **възможност** да участват в тези обучения?
- **Лесно** ли е за служителите да се **регистрират** за участие в курс за обучение? Каква е процедурата? Могат ли да възникнат пречки, които карат служителите да се откажат?
- Има ли служители, които се отказват, защото обучението **не е достъпно**? Например:
обучението се провежда само на един език, предлага се в извънработно време, трудно е за служители на непълно работно време, обучението е свързано с пътни разходи... .

ФОО: още няколко съвета

Поискайте от служителите си обратна връзка след като са преминали през обучение:

- Изпитаха ли проблеми при достъпа до обучението?
- Беше ли достатъчно достъпно и приобщаващо самото обучение? Например, лесно ли разбрахте преподавателя, имаше ли някакви приспособления за хора с увредено зрение/слух или за които използваният език не е първи език, използван ли е стигматизиращ език и т.н.?
- Обучението отговорило ли е на нуждите и очакванията на служителя? Служителят смята ли, че курсът е бил полезен?
- Обучителят владеел ли е добре съдържанието и успял ли да го предаде правилно?
- Когато Вашата организация търси партньори за организиране на обучения, изберете партньори, които обръщат специално внимание на многообразието и приобщаването.

**Кликнете тук, за да се върнете към
съдържанието.**



ЛИДЕРСТВО

Въведение

Даване на пример

Как да реагирате при
неприемливо поведение

Справяне
със съпротивата

Упражнение

Прочетете следния пример:

Моника е амбициозна жена, която е нова в екипа. Моника е бисексуална и самата тя е много открита в това отношение. Тя се вписва добре в екипа и е полезна заради дългогодишния си опит и креативността си. Моника обаче не се чувства напълно приета в екипа. Някои колеги многократно коментират сексуалните ѝ предпочитания и тя почти не участва в неформалните дейности на екипа. Моника повдига този въпрос пред прекия си ръководител, но той се изсмива и казва, че не бива да се притеснява: "Ти си нова в екипа и рано или късно, ще намериш своето място".

Упражнение: дискусия

В този екип има разнообразие, но няма абсолютно никакво приобщаване. Освен това лидерският стил на ръководителя насърчава негативното поведение. Ръководителят не обръща внимание на нуждите на отделните членове на екипа или на динамиката между тях.

Помислете за социалната динамика Във вашата организация.

- Какъв вид негативно поведение разпознавате в този казус?
- Далеч ли е то от реалността във Вашата организация?
- Как бихте се справили с подобна ситуация във Вашата организация?

Добри практики

- Обърнете внимание на служителя като личност. Винаги се отнасяйте към него с достойнство и уважение. Общувайте достатъчно със служителите: говорете, слушайте и давайте обратна връзка.
- Заложете на сътрудничеството и имайте поглед върху взаимоотношенията.
- Съгласувайте процесите, осигурете ясно разпределение на задачите и ролите и не изостряйте конфликтите.
- Поддържайте служителите мотивирани и фокусирани върху автономията, ангажираността и компетентността.
- Осигурете ясни насоки и достатъчна структура, включително относно желаното поведение, ценности и стандарти. Това е важно, особено когато служителите се намират в стресови ситуации.

Добри практики

- Като организация е важно политиката за многообразие и приобщаване да проникне на работното място по ефективен и прозрачен начин, така че мениджърите да могат да популяризират тази политика сред своите служители.
- Помогнете за разпространението на политиката за социално осигуряване в рамките на организацията. И тук мениджърът играе важна ключова роля. Например, бъдете наясно с признаците на психосоциални проблеми сред служителите и говорете с тях, когато забележите признаци на стрес.
- Като ръководител редовно оценявайте собствения си подход и бъдете отворени за обратна връзка от останалите.

Упражнение

Спомнете си за Моника и нейния мениджър, за които говорихме по-рано.

- Как мениджърът на Моника е можел да се справи със ситуацията? Използвайте съветите от предишните слайдове.
- Как Вашата организация би могла да подкрепи мениджърите в прилагането на горните съвети?
- Достатъчно ясни ли са процедурите в организацията, за да знае мениджърът как да реагира, когато даден служител се държи по нежелателен начин?



Мениджърът като ролеви модел

Следващото [видео](#) видео разяснява "даването на пример" с 4 съвета.

Как лидерите във Вашата организация биха могли да прилагат тези съвети, за многообразието и приобщаването?

Упражнение:

как да реагираме на нежелано поведение?

Нека се върнем към случая на Моника. Да предположим, че като ръководител сте забелязали, че колега прави коментар за сексуалната ориентация на Моника. Коя от следните редакции би била най-подходяща за мениджъра в тази ситуация?

- ☐ На пръв поглед изглежда, че Моника няма нищо против, така че няма да реагирам.
- ☐ Говоря с колегата спокойно и му казвам, че съм чул коментара и не смятам, че е подходящ. Питам го какво се крие зад този коментар и дали има определени притеснения, които иска да обсъди с мен.



**Упс... избрахте
неправилния отговор.**

[Кликнете тук, за
да опитате пак.](#)

Упражнение: дискусия как да реагираме на нежелано поведение?

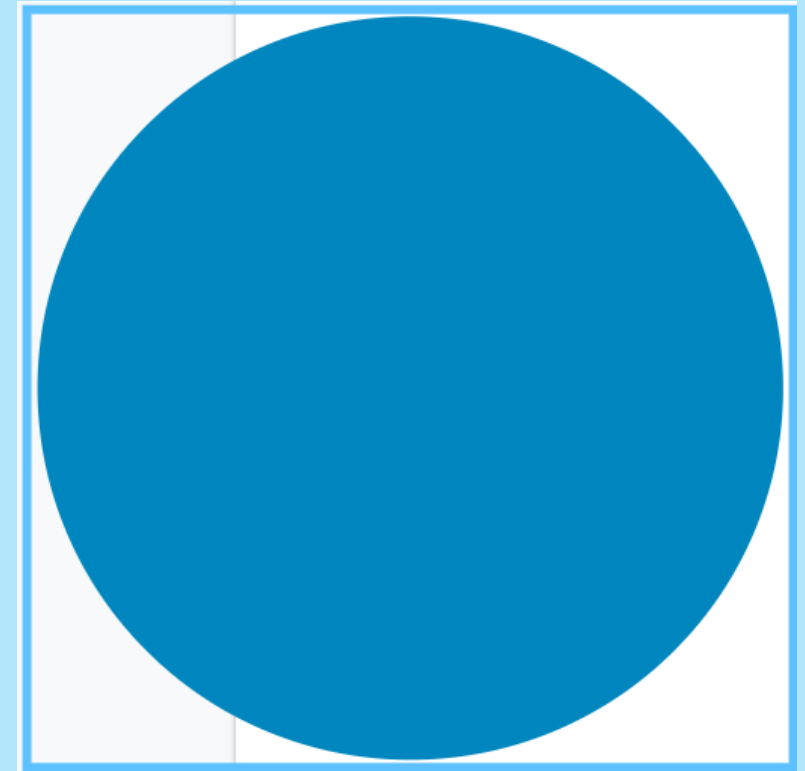
Ключът е да се реагира едновременно с насочване и грижа.

- **Насочване**

С границите на квадрата посочвате ясни граници, кога поведението е приемливо и кога вече не е приемливо.

- **Грижа**

В границите на кръга ще проучите какво мотивира подобно поведение.



Допълнителни съвети за реакция

Като **посочвате ясно границите**, не давате на служителите възможност да продължат с нежеланото поведение.

- Важно е **изрично да посочите нежеланото поведение**. Например: "Чух да казвате «дебелак» и това, за мен не е приемливо поведение".

В същото време разберете **какъв е източникът на нежеланото поведение**. Напр. "Има ли нещо, което Ви притеснява относно този колега?".

- След това **бъдете готови да изслушате** историята на служителя си. Имайте предвид, че една история винаги има **две страни**.

Запитайте се дали имате **достатъчно контрол над емоциите** си, за да можете да изслушате служителя/служителите си с **отворено съзнание**.

- Ако е така, най-добре е да действате бързо. "Ковете желязото, когато е горещо".
- Ако не, най-добре е да подхванете ситуацията малко по-късно, за да можете да гарантирате грижа в допълнение към насоката.
- Няма нужда да прибързвате, и да ковете желязото, докато е горещо!

Справяне със съпротивата

Фокусирането върху многообразието и приобщаването понякога може да доведе до съпротива. Случаят по-долу е пример за това.

В химическо предприятие служителите наблюдават производственото съоръжение денонощно (на смени). Ако има неизправности или проблеми с инсталациите, трябва да предприемат спешни действия.

Фокусирайки се върху многообразието и приобщаването, през последните години дружеството наема все повече мюсюлмани. Някои от тях трябва да се молят по пет пъти на ден в тиха среда. Те се молят в съблекалнята по време на дневната или нощната си смяна. Немюсюлманите изразяват своето неразбиране. Какво ще се случи, ако възникне проблем, а за някои колеги, това е време за молитва?

Въпреки че тази ситуация съществува от години, ръководството на фирмата е разбрало за нея едва наскоро. Ръководството не е сигурно как да реагира на това. Те не искат да дискриминират нито една от страните или да улесняват по-нататъшната поляризация между мюсюлмани и немюсюлмани. Освен това в ръководството няма мюсюлмани, така че те не са сигурни дали могат да общуват с уважение относно важността на молитвата. И накрая, те се чудят какво изобщо могат да направят? След всички тези години те не могат изведнъж да поискат от съответните мюсюлмани да се въздържат от молитва в работно време. Засега ръководството възприема подход на изчакване.

Четирите нива на съпротива

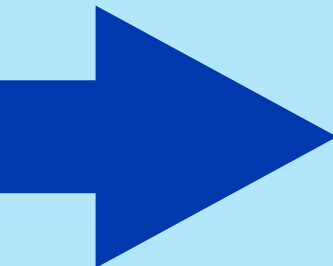
1. Наличие на съпротива
2. Значимост
3. Възможности за промяна
4. Капацитет

В следващите слайдове всяко ниво е разгледано по-подробно.

Ниво 1: Наличие на съпротива

Как го разпознаваме?

Работодателят отрича
наличието на
неравенство или на
стереотипи.



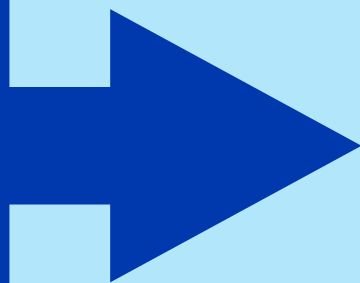
Съвети за преодоляване

- Представете факти и цифри и използвайте препоръки.
- Има различия между хората и това е нормално.
- Тези различия обаче могат да доведат до системно неравенство. Това не трябва да бъде нормален ход на бизнеса.
- Обосновете систематичните различия между хората с научни изследвания.

Ниво 2: Значимост

Как го разпознавате?

- Работодателят се чуди дали съществуващото различие е проблем и днес.
- Например, съществували все още разликата в заплащането на мъжете и жените?



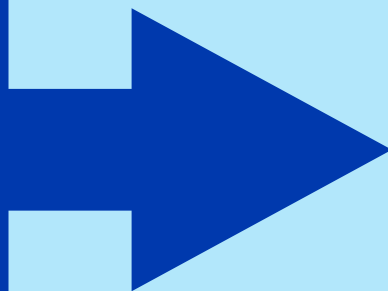
Съвети за справяне с това

- Представете факти и цифри и използвайте препоръки.
- Покажете проучвания на цената на неравенствата на работното място. Започнете със сканиране на организацията по отношение на многообразието и приобщаването
- Информирайте за несъзнателните предразсъдъци (= слепи места, които имаме като организация, свързани с дискриминация/расизъм). Да бъдеш "неинформиран" понякога се използва като извинение. Затова, целта трябва да бъде да се създаде чувствителност.

Ниво 3: Възможности за промяна

Как да ги разпознаем?

- Компанията се съмнява във въздействието, което може да окаже. Тук играе роля страхът от неизвестното. Например: "Знаем малко за тази тема" или: "Дали няма да създадем нови проблеми?".



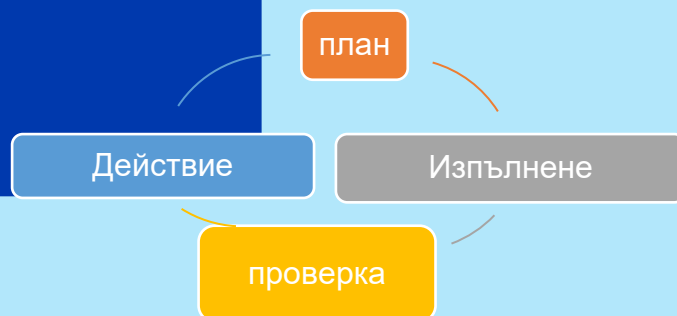
Съвети за справяне

- Давайте примери с добри практики и разказвайте за успехите. Със сигурност не е задължително те да са големи. Малките стъпки са ключът към успеха.
- Когато е възможно, включвайте служителите, за да съберете информация от тях. Съмнявате ли се в нуждите и потребностите на определена група служители? Попитайте ги от какво имат нужда.

Ниво 4: Капацитет

Как го разпознаваме?

Работодателят не вижда каква роля може да изиграе в историята и не иска да инвестира ресурси или да даде приоритет на ситуацията.



Съвети за справяне

- Адаптирайте добрите практики във Вашия контекст и организирате работна група по въпросите на многообразието и приобщаването, която да планира и обмисля подходящи мерки.
- Включете многообразието във визията и мисията си. Политиката за многообразието може да бъде част от политиката за благосъстояние.
- Уважението и откритостта трябва да бъдат подкрепени от работодателя. Създайте план за действие, интегрирайте го, прилагайте го и го адаптирайте.

Упражнение

Спомнете си случая с химическата компания. На какво ниво съпротива е ръководството?

- ☐ Ниво 1: Наличие на съпротива
- ☐ Ниво 2: Значимост
- ☐ Ниво 3: Възможности за промяна
- ☐ Ниво 4: Капацитет



**Упс... избрахте
неправилния отговор.**

[Кликнете тук, за
да опитате пак.](#)

Поздравления!

Избрахте верния отговор.

Ръководството на предприятието е на трето ниво на съпротивление “**възможности за промяна**”.

Ръководството **признава разликите** между мюсюлмани и немюсюлмани (ниво 1 не е приложимо). Освен това то признава, че **разликата създава неравенство** (ниво 2 не е приложимо). Въпреки това не е сигурно как да реагира (ниво 3).

- Има страх от **неизвестното**. Ръководството не е запознато с ислямската култура. В резултат на това се притеснява, че може да комуникира неуважително ситуацията с молитвите на мюсюлманите.
- Ръководството се притеснява да не **насърчи поляризацията**. Не иска да взема страна.
- Има притеснение за **потенциалното въздействие на ръководството**. След години съвместна работа, не може изведнъж да помолят мюсюлманите да не се молят на работа?

Засега ръководството трябва да се фокусира върху преодоляването на ниво 3 на съпротива. След като това ниво бъде преодоляно, възниква нов въпрос: какви конкретни действия ще предприемат? Какъв приоритет искат да дадат на ситуацията и колко ресурси искат да инвестират в нея? Тези въпроси са на четвърто ниво на съпротива.



Упражнение „съпротива“: примери за мерки

Управлението на предприятието може да...

- Да организира **фокус група с участието на служители мюсюлмани и/или немюсюлмани**, за да ги пита за различните нужди и изисквания. Това позволява на служителите да предложат решения.
- **Да повдигне въпроса за молитвата в цялата група** служители. По този начин може да възникне ситуация "и-и" вместо ситуация "или-или". Например ръководството може да подчертае значението на непрекъснатото присъствие на работната площадка като екип. След това целият екип може да бъде попитан дали има нужда от определени почивки (например за пушене, за ментална или физическа почивка). По този начин в рамките на екипа могат да се сключи споразумение за почивките, което да гарантира, че нуждите на всички са удовлетворени.
- Да създаде **мрежа за многообразието** около вярата и духовността, в която не само мюсюлманите, но и служителите с други вероизповедания, или хората, които се интересуват от темата, да се срещат и да обменят опит. По този начин темата ще има по-голяма подкрепа от страна на служителите. Освен това организацията може да потърси съвет от тази мрежа и обратното.

**Кликнете тук, за да се върнете към
съдържанието.**



МРЕЖИ ЗА МНОГООБРАЗИЕ

Какво представлява
мрежата за многообразие?

Добавена стойност
на мрежата
за многообразие

Членове
на мрежата

Мрежи за
многообразие
в практиката

Създаване
на мрежа
за многообразие

Упражнение:

какво е мрежа за многообразиe?

Посочете дали следващите 5 твърдения посочете са правилни или грешни.

Когато кликнете върху верния отговор, автоматично преминавате към следващото твърдение. Когато кликнете върху грешен отговор, можете да опитате отново.

Мрежи за многообразие: твърдение 1

Мрежата за многообразие може да изпълнява различни функции в рамките на една организация, например да действа като консултативен орган за ръководството и да насърчава многообразието и приобщаването в организацията.

☐ Правилно

☐ Грешно



**Упс... избрахте
неправилния отговор.**

[Кликнете тук, за
да опитате пак.](#)

Мрежи за многообразие: твърдение 2

Мрежата на разнообразие само засилва съществуващите разделения между служителите в организацията.

☐ Правилно

☐ Грешно



**Упс... избрахте
неправилния отговор.**

[Кликнете тук, за
да опитате пак.](#)

Мрежи за многообразие: твърдение 3

Мрежата на разнообразие може да допринесе положително за благосъстоянието на служителите.

☐ Правилно

☐ Грешно



**Упс... избрахте
неправилния отговор.**

[Кликнете тук, за
да опитате пак.](#)

Мрежи за многообразие: твърдение 4

Мрежата за многообразие изпълнява една конкретна цел, а именно, да идентифицира неравенството в организацията.

☐ Правилно

☐ Грешно



**Упс... избрахте
неправилния отговор.**

[Кликнете тук, за
да опитате пак.](#)

Мрежи за многообразие: твърдение 5

Мрежата за многообразие е насочена към и се състои изключително от служители с различен културен произход.

☐ Правилно

☐ Грешно



**Упс... избрахте
неправилния отговор.**

[Кликнете тук, за
да опитате пак.](#)

Какво представлява мрежата за многообразие?

Мрежите за многообразие са **мрежи, обединяващи определени групи служители** (напр. жени, ЛГБТИ+ служители, служители с увреждания и др.).

Една мрежа може да изпълнява **различни функции** (едновременно):

- Идентифициране на грешки в организационната култура и правилата/ценностите/стандартите, които водят до неравенства
- Осигуряване на служителите безопасна среда, в която да споделят опит и информация
- Подпомагане информационни кампании в цялата организация
- Консултативен орган
- Осигуряване на менторство за нови служители и ръководители
- Представяне интересите на работниците
- Организиране и участие в лекции или (мрежови) събития по определени теми...
- ...

Ползите от мрежата за разнообразие

Кликнете тук за да видите видео за ползите от мрежата за разнообразие.

Упражнение: членове на мрежа за многообразие

Само служители, принадлежащи към определена група, ли може да членуват в мрежата за разнообразие? Кликнете върху отговора, който смятате, че е най-приложим.

- ☐ Да, служителите трябва да принадлежат към определена група, за да бъдат членове на мрежата за многообразие.
- ☐ Да, и освен това служителите трябва да се ограничат до една мрежа за разнообразие, в която да членуват.
- ☐ Не, всеки, който се интересува от темата, може да членува в една или повече мрежи за многообразие.

Упс... избрахте
неправилния отговор.

[Кликнете тук, за
да опитате пак.](#)



Поздравления! Избрахте верния отговор.

Мрежите за многообразието трябва да бъдат достъпни за всички служители на организацията, които се интересуват от темата. По този начин организацията може да изгради мостове между различните "острови" от служители.



Мрежите за многообразие на практика: примерен случай

Какви поуки ще си вземете от това [видео](#)?

Създаване на мрежа за разнообразие: съвети

- Свържете целите на мрежата за многообразие с тези на организацията.
- Осигурете активно и видимо участие на ръководството и конкретно признаване на мрежата от ръководството.
- Осигурете достатъчно време и ресурси за разработване на практическото функциониране на мрежата.
- Популяризирайте мрежата в цялата организация.
- Ако в организацията има няколко мрежи за многообразие, те трябва да работят заедно. Това увеличава участието и подкрепата на мрежата. Отделът по човешки ресурси може да стимулира това, като обедини мрежите, например, в съвет, комитет или други дейности по многообразието, обхващащи цялостно темата. Това насърчава взаимните контакти, сътрудничеството и връзките между мрежите.
- Когато е уместно и възможно, установете връзка между мрежата и другите структури в организацията.
- Осигурете възможност за сътрудничество с мрежи за многообразие извън организацията с цел обмен на знания и опит.

Упражнение:

създаване на мрежа за многообразие

Създаването на списък за проверка може да подпомогне на организация при създаването на мрежа за многообразие. На следващия слайд ще намерите пример за такъв списък. Прегледайте списъка и помислете за възможностите във Вашата организация.

Въпрос	Отбележете (X = ОК; ? = не знам, O = трябва да се направи)
Ясно ли е какъв тип мрежа за разнообразие искаме да създадем?	
Посланиците на мрежата разнообразни ли са? Представяват ли целия спектър от различия в организацията?	
Някой от ръководството участва ли активно?	
Членовете могат ли да участват в мрежи за разнообразие извън организацията?	
Ясна ли е целта на мрежата? (напр.: повишаване на информираността, предложения за подобряване на благосъстоянието...)	
Мрежата достъпна ли е за всички?	
Ако сте създали няколко мрежи, те срещат ли се поне веднъж годишно, за да обменят информация и да правят структурни предложения за организацията?	
Имате ли определени конкретни показатели за ефективност, според които да определите дали мрежата е успешна?	

**Кликнете тук, за да се върнете към
съдържанието.**