

РП2:

Образователни ресурси

Програма за продължаващо професионално развитие:

Приобщаване и управление на многообразието

Съдържание

Въведение	3
Резултати от обучението по модула	3
1. Какво представляват приобщаването и управлението на многообразието?.....	5
1.1 Приобщаване на работното място	5
1.2 Управление на многообразието.....	7
2. Как да насърчаваме приобщаването и многообразието на работното място.....	9
Източници.....	12
Добра практика	13
Лист за дейност 1.....	15
Лист за дейност 2.....	16
Допълнителен обучителен ресурс.....	19
Връзка към въпросник по темата в Google:.....	19





Въведение

Цифровият преход е основна цел на всички икономически дейности от години. Повечето участници в икономиката внедряват модерни технологии и нови ефективни и иновативни производствени методи в бизнеса си.

Компаниите се развиват бързо в това отношение, но ги очаква ново предизвикателство. Както ще видим в тази глава, много изследвания показват, че обстановката на работа влияе значително както върху благосъстоянието на служителите, така и върху приходите на компанията. Случаите на дискриминация на работното място за съжаление са доста чести, особено в МСП. Това се отразява на развитието на компанията и на обществото като цяло. Ето защо темите за приобщаването на работното място и управлението на многообразието са в основата на този модул. МСП ще трябва да осъзнаят проблемите в тази сфера, защото самите те ще могат да извлекат големи и трайни ползи от разрешаването им.

Документът представя съществена информация, съществуващи проблеми и възможни решения, които европейските МСП могат да приложат, за да подобрят себе си и средата, в която работят.

Резултати от обучението в рамките на модула

- Определяне на ключови термини, свързани с приобщаването и управлението на многообразието на работното място.
- Демонстриране на разбиране за корпоративната култура и ползите, които различните гледни точки могат да донесат за организацията.
- Разпознаване на различни видове дискриминация и пречки пред приобщаването на работното място и идентифициране на стратегии за справяне с тях.
- Насърчаване на приобщаването и многообразието на работното място, включително определяне на измерими цели и идентифициране на възможни предизвикателства.
- Възможност да се обясни значението на приобщаващото лидерство за изграждане на приобщаващи работни места.





- Признаване на ролята на лидерството в насърчаването на многообразието и приобщаването и разбиране как да се създаде култура на приобщаване чрез лидерството.
- Повишаване на осведомеността за ролята на културните различия за многообразието на трудовия колектив и фирмената култура.





1. Какво представляват приобщаването и управлението на многообразието?

Преди да се въведат понятията за приобщаване и управление на многообразието, трябва да се започне с основния проблем на дискриминацията.

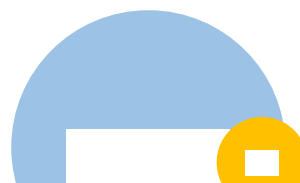
Когато мислим за дискриминация, често разбираме само етнос или религия, понятието включва също полова идентичност, възраст, наличие на увреждания, сексуална ориентация и др. Това е често явление на работното място, например колеги, които получават различно отношение, между работодател и служител или между служители с различна възраст, пол и религия. Ето защо е необходимо да се насърчава приобщаването на работното място и да се поставят измерими и устойчиви цели.

Този процес трябва да започне от ръководителите, които след това ще предадат тези концепции на своите подчинени и цялата компания. Лидерството в този контекст играе ключова роля, поради което управлението на многообразието трябва да бъде анализирано и приложено.

1.1 Приобщаване на работното място

За да разберем по-добре значението на приобщаването, е необходимо да започнем от основната му речникова дефиниция, която е: „Действие по включване на някого или нещо като част от група, списък и т.н., също лицето или предметът, които са включени“ – (речник на Кеймбридж). В работен контекст темата за приобщаването придобива подобно, но също толкова важно значение. По-специално, тя се определя като „култура, в която различни хора могат да работят, да се чувстват удобно и уверени, да бъдат себе си и да работят по начин, който ги устройва и отговаря на професионалните им нужди. Включването гарантира, че всеки се чувства ценен и, което е важно, създава стойност.“¹

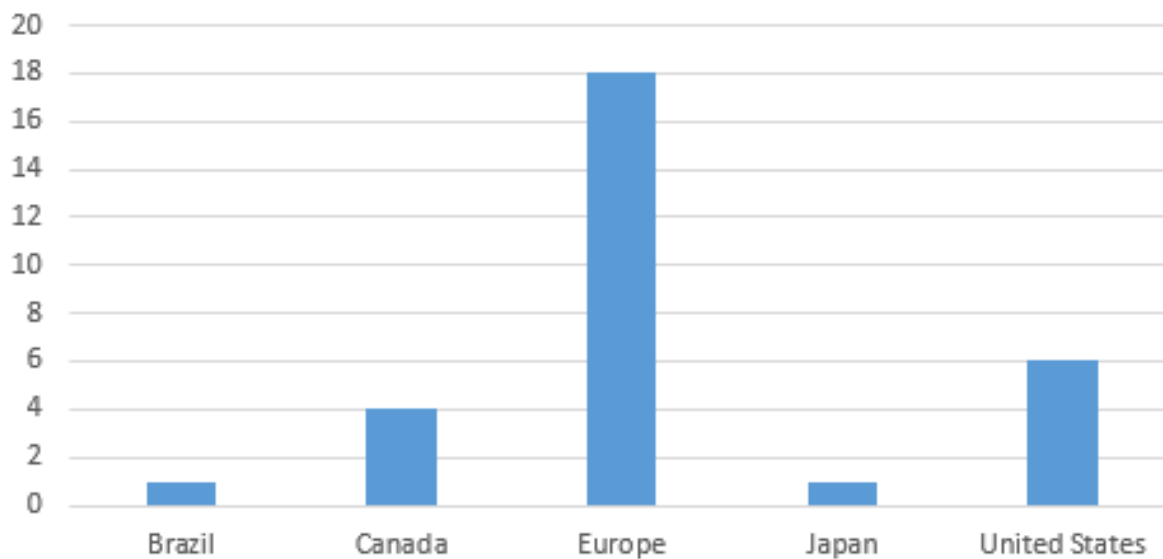
¹Inclusive Employers, What is inclusion? Retrieved April 21, 2023 from <https://www.inclusiveemployers.co.uk/about/what-is-workplace-inclusion/#:~:text=Inclusion%20is%20the%20culture%20in,valued%20and%20importantly%2C%20ads%20value.>





Ролята на приобщаването на работното място е решаваща в контекста на глобализацията. В това отношение Европа е лидер. Според индекса D&I – индекс за нивото на многообразие и приобщаване на работното място, съставен от Refinitiv (доставчик на данни и инфраструктура за глобалните финансови пазари) – Европа е континентът с най-високи нива на многообразие и приобщаване на работното място.

Companies in the top 30 by country



Изображение 1: 30-е най-приобщаващи компании в света

Осемнадесет от 30 компании се намират в Европа. Първи с най-висок индекс е Accenture Plc с 86.75 пункта. Компанията се намира в Ирландия и се занимава със софтуер и ИТ услуги.

Тези данни обаче трябва да се приемат с повишено внимание: този индекс идва от най-големите компании в света, където е ясно, че има задължения и ограничения, които трябва да бъдат изпълнени, за да се гарантира задоволително ниво на приобщаване и управление на многообразието. Нещата стоят различно при европейските МСП, в които ресурсите са ограничени и често липсват информираност и знания.





1.2 Управление на многообразието

В този все по-дигитализиран и глобализиран свят комбинацията от култури, етноси и религии направи многообразието от решаващо значение в работната среда. Приобщаването е процес, който включва всички хора в една компания отдолу нагоре, но многообразието от друга страна трябва да се управлява централизирано. Принципите на многообразието правят всеки човек уникален индивид, който в това си качество е носител на ценности в социалната, трудовата и професионалната сфера. Ето защо е важно да се анализира управлението на многообразието, т.е. да се създаде реален план, който цели оптимално управление на многообразието, като го използва като възможност за увеличаване на печалбите, подобряване на корпоративната репутация и много повече.

Има два вида управление на многообразието:²

- **Вътрешнонационално управление на многообразието:** Отнася се до един национален контекст, където малцинствени групи от хора са включени на работното място чрез инициативи и подкрепа.
- **Международно управление на многообразието:** Този вид е по-сложен, тъй като включва граждани и работници от различни страни. В този случай е необходимо да се създаде „План за управление на многообразието“ за постигане и измерване на целите.

Очевидно е, че процесът на управление на разнообразието трябва да започне от ръководителите в компанията. Те трябва да са наясно, че работата на техните служители в приобщаваща среда ги прави по-щастливи, по-продуктивни и по-ефективни. Поради тази причина ОИСП в своя доклад „Рамка за многообразие и включване“ от 2020 г. описва петте стълба на индекса Приобщаване и включване (D&I):

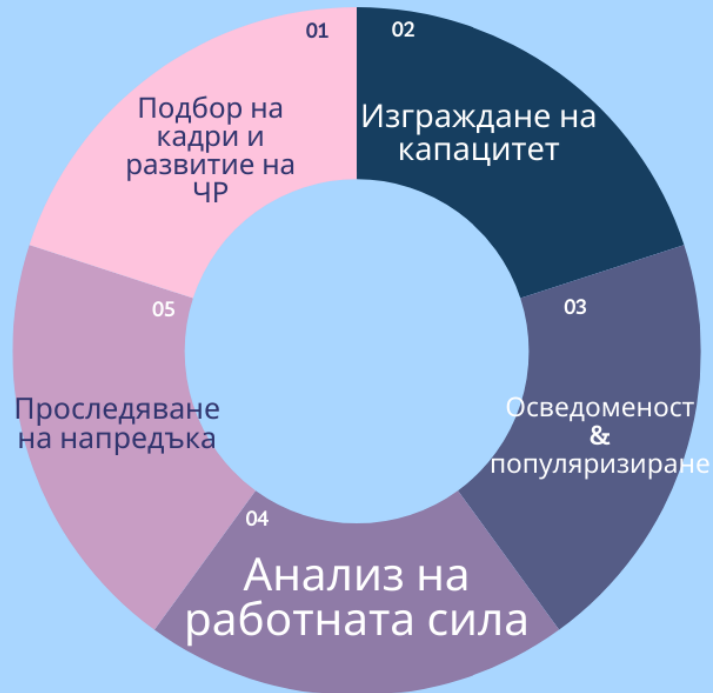
² Bob, DE&I, What is the meaning of diversity management?. Retrieved April 20, 2023 from <https://www.hibob.com/hr-glossary/diversity-management/>





Рамка за многообразието и включване, ОИСП, 2020 г.

1. Привличане, развитие и запазване на разнообразна група от високоефективни личности
2. Осигуряване на инструменти за насърчаване на многообразието и смекчаване на предразсъдъците сред персонала
3. Повишаване на осведомеността за D&I и насърчаване на възможностите за кариерно развитие
4. Оценка на екипа и мениджърите според критериите на D&I
5. Проследяване на тенденциите в многообразието и споделяне на новости



Изображение 2: „Рамка за многообразието и включване“, ОИСП, 2020 г.

ПОДБОР НА КАДРИ И РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ – Процесът по набиране на персонал трябва да включва лица с различен произход. Необходимо е да се разшири мрежата за набиране на нови таланти, независимо от страната им на произход или техните физически и личностни особености.

ИЗГРАЖДАНЕ НА КАПАЦИТЕТ – Има за цел да идентифицира и смекчи несъзнателните пристрастия при практиките за подбор, повишение и ръководство. Изграждането на капацитет започва от мениджърите, които трябва да въведат ежедневни практики за насърчаване на многообразието и приобщаването.

ОСВЕДОМНОСТ И ПОПУЛЯРИЗИРАНЕ - Това е една от най-трудните области, където са необходими повече усилия от цялата организация. Дигиталните инструменти като онлайн събития и уебинари са полезни за обсъждане на приобщаването и многообразието и са чудесни решения за постигане на добра степен на информираност с минимални разходи. Голямо е





значението и на обмена лице в лице (споделяне, личен опит), особено в рамките на фирмата, където има възможност за често взаимодействие.

АНАЛИЗ НА РАБОТНАТА СИЛА – Този етап включва сътрудничество с други офиси за подбор на персонал с цел достъп до по-широк набор от кандидати и разработване на различните договори за служителите, които да бъдат съобразени с техните специфични нужди.

ПРОСЛЕДЯВАНЕ НА НАПРЕДЪКА – включва наред с измерването на всички останали резултати ежегоден мониторинг на многообразието и приобщаването на работното място (измерени чрез демографски индекси като пол, раса, възраст, етническа принадлежност и религия, брой на езиците, говорени от служителите, оценка от работниците за интеграцията и многообразието в офиса). Всеки мениджър може също да реши да използва външни компании, за да удостовери степента на включване и многообразие в своята компания. Един пример е сертификатът EDGE: Икономически дивиденди за равенство между половете - предназначен не само да помогне на компаниите да създадат оптимално работно място както за жените, така и за мъжете, но и да ги облагодетелства директно.

Винаги обаче е по-добре да не се намесват външни субекти, защото те не участват пряко в работата на организацията и не знаят какви са истинските проблеми, както знае мениджърът. Действително, целта на проекта TGAL е да научи на инициативност, ангажираност и готовност за самообучение лицата, които са пряко ангажирани в организацията.

Става ясно, че управлението на многообразието е последователен процес, който се фокусира върху цялостното благосъстояние на служителите като ключ към успеха на бизнеса.

2. Как да насърчаваме приобщаването и многообразието на работното място

Насърчаването на приобщаването и многообразието на работното място не следва стандартни формули и процеси, а винаги зависи от компанията, служителите и общия контекст. Въпреки това е възможно да се идентифицират





критичните фактори и основните точки, върху които да се фокусирате. Наръчникът за обучение по управление на многообразието – изготвен за Европейската комисия по време на „Обучението за многообразие и борба с дискриминацията“ през 2007 г., представя десетте основни принципа за прилагане на управлението на многообразието в компаниите.

Принцип 1

За да се избегне противопоставяне и недоволство, многообразието трябва да се дефинира по широк и приобщаващ начин. Всеки индивид трябва да се чувства приобщен и особеностите на всеки трябва да се вземе предвид.

Принцип 2

За да могат правилно да оценят нивото на многообразието, компаниите първо трябва да гарантират, че зачитат многообразието във всичките му измерения.

Принцип 3

Оползотворяването на разнообразието изисква фундаментална промяна в организационната нагласа и култура, както и промени в практиките за подкрепа на клиенти и служители.

Принцип 4

Промените в принципите на управление биха могли да бъдат най-ценният инструмент за прилагане на многообразието, но те трябва да се правят по правилния начин.

Принцип 5

За да се гарантира, че прилагането на управлението на многообразието е възможно най-бързо и ефективно, при цялостното планиране следва да се вземат предвид всички изисквания, свързани с многообразието в компанията.





Принцип 6

Мисленето, ориентирано към многообразието, отличава ефективните мениджъри от останалите, които говорят за нужда от промяна, но не предприемат действия.

Принцип 7

Без големи инвестиции на време и човешки ресурси никоя компания не може да възприеме напълно модела за увеличаване на многообразието. Всъщност, много компании все още използват парадигмата време = пари като аргумент и/или извинение да не работят за увеличаване на многообразието.

Принцип 8

Потенциално силно негативните реакции изискват намиране на подкрепа сред тези, които са готови да приемат промени и същевременно минимизиране на участието на отрицателно настроените.

Принцип 9

От съществено значение е да се създадат стратегически и финансови аргументи за остойностяване на многообразието, които увеличават възможностите за успешно управление на многообразието.

Принцип 10

Обучението е важно, но само по себе си не е достатъчно за постигане на промяна в културата. Неефективното обучение може значително да навреди на усилията за прилагане на многообразието.

Основна предпоставка за увеличаване на многообразието е съзнателното желание да инвестирате нужните време и ресурси. Поради това приобщаването и многообразието трябва да имат място в мисията и визията на компанията.





ИЗТОЧНИЦИ

Bob, DE&I, What is the meaning of diversity management?. Retrieved April 20, 2023 from <https://www.hibob.com/hr-glossary/diversity-management/>

Donnebra McClendon (2022, June 2021) How to promote diversity, equity, and inclusion in the workplace. Retrieved May 3, 2023 from <https://www.ceridian.com/blog/support-diversity-and-inclusion-in-the-workplace>

European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities (2005, September) The business case for diversity. Good practices in the workplace.

European Commission, International Society for Diversity Management (2007, September) Training Manual for Diversity Management.

FindLaw (2014, November 14) Dealing with Discrimination: Tips for Employees. Retrieved May 11, 2023 from <https://www.findlaw.com/employment/employment-discrimination/dealing-with-discrimination-tips-for-employees.html>

GP Meridian (2022, November 7), How to Incorporate Diversity and Inclusivity into Your Company Culture Retrieved April 5, 2023 from https://www.globalization-partners.com/blog/diversity-and-inclusivity-company-culture/?utm_source=Adwords&utm_medium=cpc&utm_campaign=Search_%7C_Italy_-_Dynamic_%5ben%5d&utm_term=&network=g&qclid=Cj0KCQjw0tKiBhC6ARIsAAO XutkC0PkTKoJIIYct1uoKtulD9RNBttDrcO71pVecnQoc0GICGN-V1-0aAoTUEALw_wcB

Hunt V., Prince S., Dixon-Fyle S., Yee L.(2018, January) Delivering through Diversity.

Miller G., McCarthy V., Royall S. (2021, September), Creating an Inclusive Workplace: The Effectiveness of Diversity Training.

OECD (2021) Annual Diversity And Inclusion Report 2021.

Urbancova H., Cermakova H. (2016, July), Diversity Management in the Workplace.





Добра практика

Заглавие	ADECCO – Пионер в приобщаването и многообразието на работното място
Изображение	
Резултат от обучението	Този пример от практиката ще осигури задълбочено разбиране на темата в реални условия.
Цел на дейността	Засилване на ролята на хората с увреждания в обществото чрез фокус върху техните умения и създаване на условия за приобщаващо работно място.
Въведение	За да улесни достъпа на хората с увреждания до пазара на труда, Adecco във Франция въвежда проекта Увреждания и умения (Disability & Skills) през 1986 г. След успех програмата се прилага в Испания, Италия, Белгия, Холандия, Обединеното кралство и Швейцария, а през 2005 г. се разпространява и в други европейски страни. Инициативата се фокусира само върху личните умения, качества и опит за постигане на равни възможности.





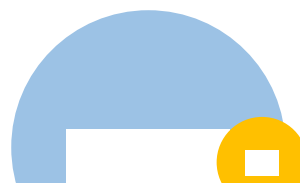
	<p>Целта е да се намерят и предложат възможности за работа, подходящи за хора с увреждания, като същевременно се подпомага развитието на нови умения за осигуряване на дългосрочна заетост.</p> <p>За проследяване на резултатите от програмата през 2004 г. фирмата създаде специализиран международен координационен екип по интеграцията на хора с увреждания на работа. Екипът гарантира, че знанията се споделят и приобщаването на хората с увреждания е част от дейностите на подразделенията на Adecco.</p> <p>За да се осигури лична ангажираност и разбиране на ценностите на корпоративното многообразие, както и да се подготвят мениджърите и служителите да се справят със ситуации на дискриминация, персоналът преминава през задължително въвеждащо обучение по темата. Изпълнява се мониторинг на резултатите и броя на хората с увреждания на работа, който е основа за оценката на програмата за многообразие на месечна, тримесечна и годишна база.</p>
Предизвикателство	Предлагането на възможности за работа на хора с увреждания се оказва успешен подход както от гледна точка на имиджа на компанията, така и за получаване на конкурентно предимство.
Задача	Този модел приложим ли е във Вашата компания? Вашата компания разполага ли с всички необходими мерки за интегриране на лице с увреждания?





Лист за дейност 1

Заглавие на дейността	Картографирай живота си
Продължителност в минути	30 мин
Резултат	Придобийте разбиране за собствените си преживявания на приобщаване и как те са повлияли на живота Ви.
Цел на дейността	Дейността с житейската карта на приобщаването и многообразието е идеална за голям и разнообразен трудов колектив. Тази дейност ще помогне на обучаемите да разберат повече за себе си от своето минало, развитие и бъдещи планове. Участниците също ще научат как определени събития са повлияли на живота им.
Необходим и материали	Химикалка и самозалепващи се бележки
Указания	<ul style="list-style-type: none">● Стъпка 1: Напишете или изобразете с рисунка произхода си на бележка и я залепете на дъската.● Стъпка 2: Вземете втора бележка и напишете думи, свързани с Вашия опит в приобщаването (положителен и отрицателен). Залепете я под предишната бележка.● Стъпка 3: Повторете същите стъпки, като напишете или нарисувате пътя на личностното и професионалното си развитие и след това целите си за следващите пет години.● Стъпка 4: След като преминете всички стъпки, спрете и помислете върху положителните и отрицателните преживявания, които сте имали в живота си.● Стъпка 5: Задайте си следните въпроси:<ul style="list-style-type: none">○ Кое е най-положителното преживяване, което сте имали в живота си? Как то повлия на развитието Ви?





	<ul style="list-style-type: none"> ○ Кое е най-негативното преживяване, което сте имали в живота си? Как то повлия на развитието Ви? ○ Смятате ли, че начинът, по който сте се справяли с тези преживявания, е повлиял на общуването Ви с другите? ○ Доколко тези преживявания са повлияли или влияят върху работната Ви среда?
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Лист за дейност 2

Заглавие на дейността	Соло филмов клуб
Продължителност в минути	20 минути след гледане на филма
Резултат	Анализ на различни гледни точки за трудово приобщаване.
Цел на дейността	Понякога хората се чувстват неудобно, когато трябва да говорят за многообразие и приобщаване, защото не искат фокус върху себе си като малцинствена група на работното място. Но клубът за самостоятелно гледане на филми създава безопасно пространство за разглеждане на чувствителни теми. Изберете всеобхватни сюжетни линии с герои с нестандартна сексуална ориентация или мемоари от автори с увреждания, за да обсъдите теми, които иначе може да са неудобни на работното място.
Необходими материали	Филми
Указания	<ul style="list-style-type: none"> ● Стъпка 1: Изберете един от следните филми: <ul style="list-style-type: none"> ○ Джой (2015) „Джой“ е филм по истинска история, в която Джой Мангано, разведена майка на две деца, става милионер чрез своята амбиция и креативност. Като самотна майка с ниски доходи, тя е наясно с трудностите, с които ще се сблъска, за да издържа семейството си. Благодарение на неудобството, пред което е изправена на работата си, Джой изобретява Miracle Mop – иновативен почистващ





инструмент, напълно непознат за пазара. Основният смисъл на филма е за това колко е важно да се наемат хора от различен социален, етнически и културен произход. С опита си Джой промени пазара, като намери решение, което може да помогне на други хора в същия бизнес. Такива умения и качества са критични за всяка компания, която иска да предложи решения на клиенти по целия свят с различни култури и нужди. Според проучване на [McKinsey](#) компаниите с висок процент на етническо и културно разнообразие постигат до 35% финансова възвръщаемост.

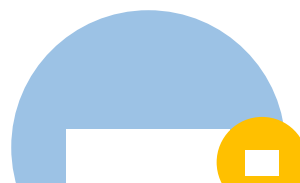
○ **Стажантът (2015)**

Погрешните схващания за по-възрастните служители са безкрайно много: нямат гъвкавост, представят се по-слабо и изпитват по-големи трудности при усвояването на нови задачи. Тези погрешни разбирания са основна причина хората над 50-годишна възраст да изпитват трудности при повторното навлизане на пазара на труда. След като гледат 70-годишния Робърт де Ниро в „Стажантът“, се очаква бизнес мениджърите да променят мнението си за по-възрастните служители, защото продукцията може да е художествена измислица, но много от засегнатите теми са от реални преживявания. Изследвания от [Университета в Манхайм](#) показват как по-опитните работници правят по-малко грешки, способността им да работят в екип е същата като на по-младите и могат също да променят стратегията в трудна ситуация.

○ **Счетоводителят (2016)**

Представете си, че има двама кандидати за счетоводна позиция: първият е много общителен, приказлив и забавен, вторият се оказва срамежлив, никога не Ви поглежда в очите и не улавя иронията. Кого от двамата бихте наели?

Ако не бяхте гледали Счетоводителят, може би нямаше да наемете втория. Основният сюжет на филма с участието на Бен Афлек разказва историята на асоциален счетоводител аутист, който





работи под прикритие за някои от най-опасните престъпни организации на планетата. Затова не се заблуждавайте от липсата на съчувствие в този вид профил. Скорошно проучване на Rotterdam School of Management показва, че хората с аутизъм са най-добрите счетоводители: те ще бъдат по-малко съпричастни и общителни, но най-трудни за подкупване. Въпреки това работниците с този тип личност се различават от стандарта и са по-трудни за наемане. Но защо се получава така? Мадан Пилутла, професор по организационно поведение в Лондонското училище за бизнес и финанси, задава същия въпрос и установява, че всички имаме стимул да наемаме хора, които са като нас. Решението всъщност е просто: най-добрият начин да наемете отличен специалист е като подберете хора, които са различни от нас.

- Стъпка 2: След като изгледате филма, задайте си някои от следните въпроси:
 - Какви въпроси предизвиква у Вас филмът?
 - Какви са първите Ви впечатления?
 - Смятате ли, че темата за приобщаването на работното място е реалистично представена?
 - Според Вашия личен опит, може ли приобщаването, показано във филма, да се приложи на Вашето работно място?
 - Имали ли сте някога подобни преживявания на работното си място?





Допълнителен обучителен ресурс

Заглавие:	Европейска комисия (2005 г.) Бизнес обосновка за многообразието – Добри практики на работното място, Люксембург: Служба за публикации на ЕС.
Резюме:	Това е публикация на Европейската комисия от 2005 г., която представя състоянието на европейските компании в сферата на приобщаването на работното място. Материалът описва предимствата и най-добрите практики, които всички компании трябва да прилагат.
Какво ще научите от този ресурс?	Текстът обяснява чрез добри практики защо компаниите трябва да прилагат политики за приобщаване на работното място, независимо от етичните и социални фактори.
Връзка към ресурса:	https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/57e667e2-d349-433b-b21d-1c67fd10ebb1

Въпросник по темата за самооценка:

<https://forms.gle/yLi5xbSCzRqixVgT9>



TGAL

THINK GLOBAL ACT LOCAL
DIVERSITY MANAGEMENT



Финансиран от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче са само на автора/авторите и не отразяват непременно тези на Европейския съюз или Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). Нито Европейският съюз, нито EACEA могат да носят отговорност за тях. Проект 2022-1-BG01-KA220-VET-000089293