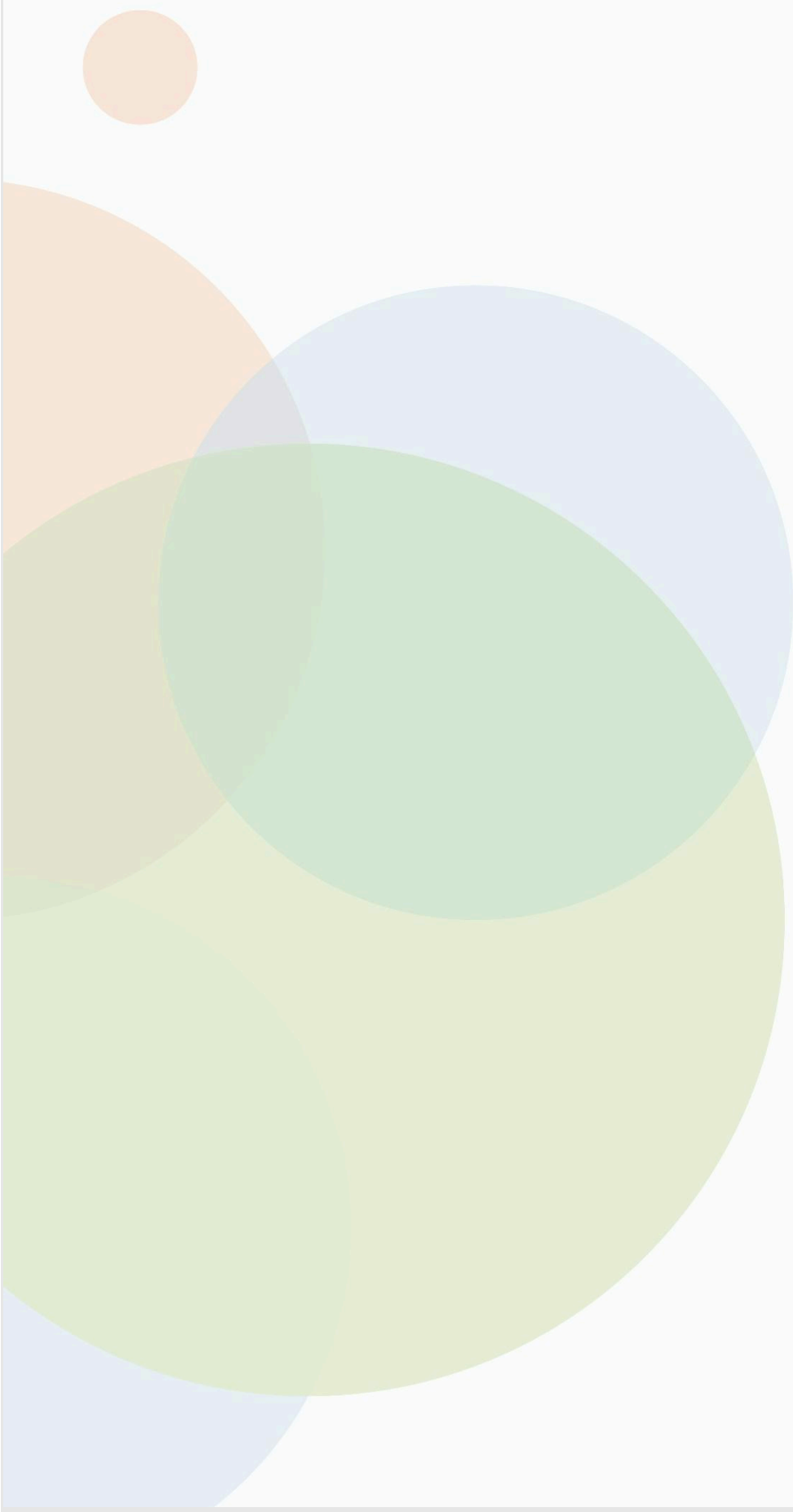


WP2:

Vzdělávací zdroje

Program CPD

Management inkluze a
diverzity





Obsah

Úvod.....	3
Výsledky učení modulu.....	3
1. Co je to řízení inkluze a rozmanitosti?.....	4
1.1 Inkluze na pracovišti.....	4
1.2 Řízení rozmanitosti.....	5
2. Jak podporovat inkluzi a rozmanitost na pracovišti.....	8
Odkazy.....	11
Případové studie.....	12
List s aktivitami 1.....	15
List s aktivitami 2.....	16
Další šablona vzdělávacího zdroje.....	19





Úvod

Digitalizace je již několik let hlavním cílem všech hospodářských činností. Víceméně všichni zavádějí do svého podnikání moderní technologie a nové efektivní a inovativní výrobní metody.

Zatímco se společnosti po této stránce rychle vyvíjejí, čeká je nová výzva. Jak si ukážeme v této kapitole, mnoho studií ukázalo, že pracoviště výrazně ovlivňuje jak pohodu zaměstnanců, tak i výdělky podniku. Případy diskriminace na pracovišti jsou bohužel, zejména v malých a středních podnicích, poměrně časté. To má vliv jak na rozvoj podniku, tak na společnost obecně. Proto jsou témata inkluze na pracovišti a řízení rozmanitosti ústředním tématem tohoto modulu. Malé a střední podniky si budou muset nejprve uvědomit problematiku rozmanitosti a začleňování na pracovišti, protože z nich samy budou moci získat velké a trvalé výhody.

V tomto dokumentu jsou uvedeny relevantní údaje, problémy a životaschopná řešení, která mohou malé a střední podniky v Evropě zavést, aby zlepšily sebe a prostředí, v němž působí.

Výsledky učení z tohoto modulu

- Definování klíčových pojmů souvisejících s inkluzí a řízením rozmanitosti na pracovišti.
- Porozumění firemní kultuře a výhody, které rozmanitost perspektiv může organizaci přinést.
- Rozpoznat různé druhy diskriminace a překážky začlenění, které existují na pracovišti, a určit strategie pro jejich řešení.
- Podporovat inkluzi a rozmanitost na pracovišti, včetně stanovení měřitelných cílů a identifikace potenciálních problémů.
- Dokázat vysvětlit význam inkluzivního managementu při budování inkluzivních pracovišť.
- Uvědomit si roli vedení při prosazování rozmanitosti a začleňování a pochopit, jak vytvořit kulturu začleňování, která začíná u vedení.
- Budování povědomí o vlivu kulturních rozdílů a jejich dopadu na různorodou pracovní sílu a firemní kulturu.



1. Co je management inkluze a rozmanitosti?

Před představením pojmů inkluze a řízení rozmanitosti je nutné začít u základního problému, kterým je diskriminace.

Když mluvíme o "**diskriminaci**", každý uvažuje pouze o etnické rase nebo náboženství, zatímco tento pojem zahrnuje také genderovou identitu, věk, postižení, sexuální orientaci nebo národnost. K tomuto jevu dochází často na pracovišti, například mezi spolupracovníky, kteří zažívají rozdílné zacházení, mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem nebo mezi zaměstnanci různého věku, pohlaví a náboženství. Proto je nutné podporovat inkluzi na pracovišti a stanovit měřitelné a udržitelné cíle.

Tento proces by měl začít u vedoucích pracovníků, kteří přenesou tyto koncepty na své zaměstnance a celou společnost. Vedení v tomto kontextu hraje klíčovou roli, a proto by měl být analyzován a implementován "Diversity Management".

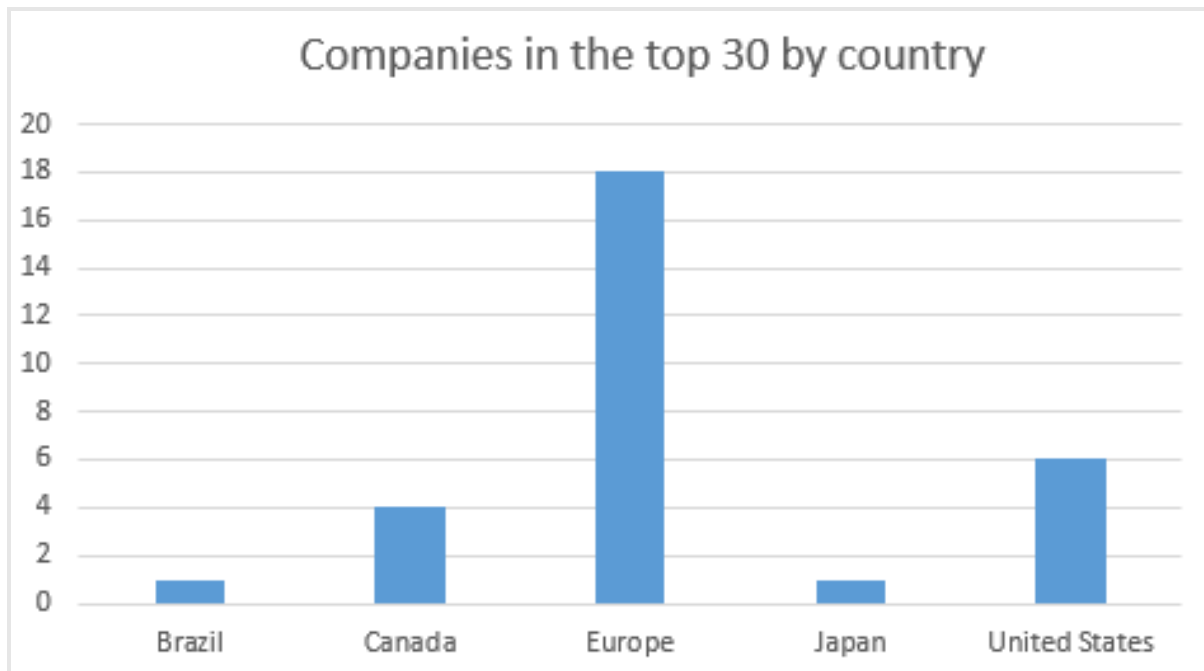
1.1 Inkluze na pracovišti

Abychom lépe pochopili význam pojmu inkluze, který se týká tohoto modulu, je třeba vycházet z jeho hlavní definice uvedené ve slovníku (*Cambridge Dictionary*), která zní: "*V pracovním kontextu nabývá téma inkluze podobného, ale stejně důležitého významu. Konkrétně je definováno jako "kultura, v níž může směs lidí přijít do práce, cítit se pohodlně a sebevědomě, být sama sebou a pracovat způsobem, který jim vyhovuje a naplňuje potřeby podniku. Inkluze zajistí, že se každý bude cítit ceněný, a co je důležité, bude přinášet hodnotu".*"¹

Význam začlenění na pracovišti se stal klíčovým vzhledem k jasnému dopadu globalizace. Z tohoto hlediska je Evropa v tomto ohledu poměrně daleko. Podle **indexu D&I** - *indexu úrovně rozmanitosti a inkluze na pracovišti, který sestavuje společnost Refinitiv* (poskytovatel dat a infrastruktury pro globální finanční trhy) - je Evropa kontinentem s nejvyšší úrovní rozmanitosti a inkluze na pracovišti.

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%20adds%20value.>





Obrázek 1: 30 největších kótovaných společností na světě s největším počtem zaměstnanců

Osmnáct z 30 společností se nachází v Evropě. První s nejvyšším indexem je společnost Accenture Plc s 86,75 body. Sídlí v Irsku a zabývá se softwarovými a IT službami.

Tyto údaje je však třeba brát s rezervou: tento index pochází od největších společností na světě, kde je zřejmé, že existují povinnosti a omezení, které je třeba splnit, aby byla zajištěna uspokojivá úroveň řízení inkluze a rozmanitosti. Zcela jinak je tomu v případě evropských malých a středních podniků, kde jsou zdroje omezené a povědomí a znalosti často chybí.

1.2 Management diversity

V tomto stále více digitalizovaném a globalizovaném světě má díky směsici kultur, etnik a náboženství diversita zásadní význam i v pracovním kontextu. Zatímco inkluze je proces, který zahrnuje všechny jednotlivce ve společnosti, rozmanitost musí být na druhé straně řízena shora. Diverzita je konotace, která z každého člověka činí jedinečnou osobnost a jako taková je nositelem hodnot ve společenské, pracovní a profesní sféře. Proto je důležité analyzovat řízení diverzity, tj. skutečný plán, jehož cílem je optimálně řídit diverzitu tím, že ji bude brát jako příležitost ke zvýšení zisků, zlepšení pověsti podniku a mnoho dalšího.

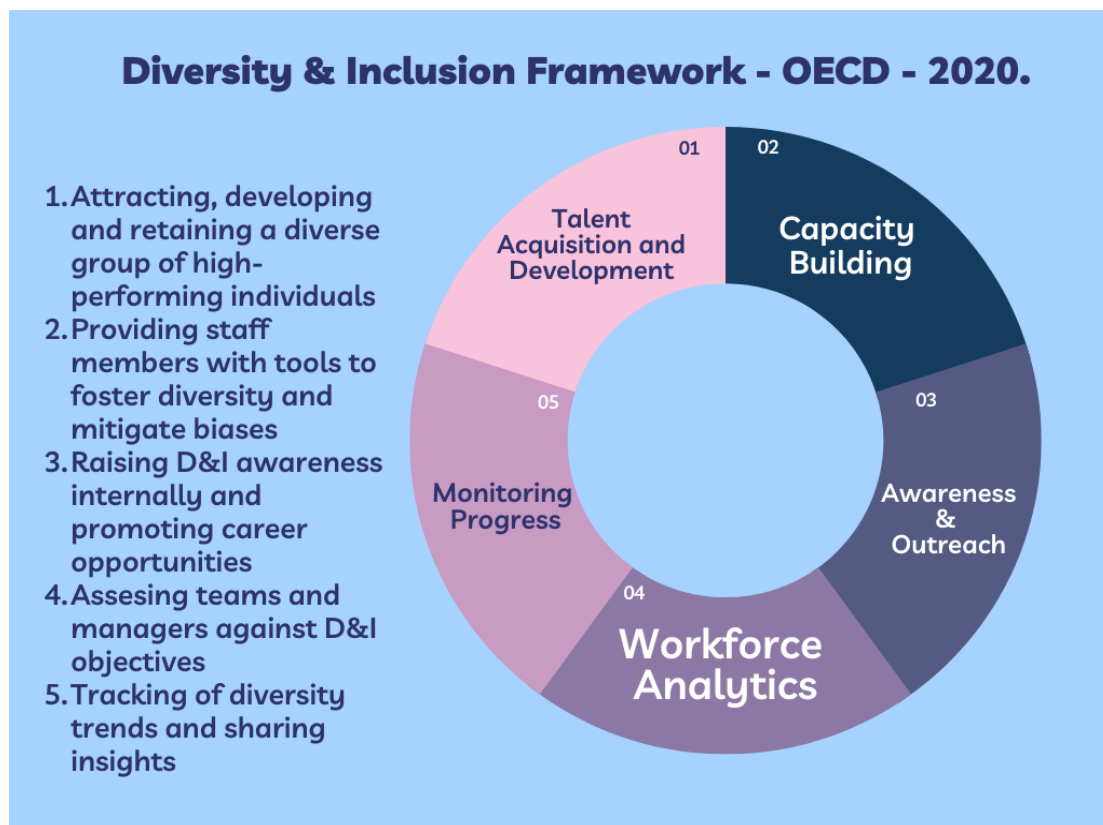




Existují dva základní typy managementu diversity:²

- **Management diversity na mezinárodní úrovni:** Označuje jednotný národní kontext, v němž jsou menšinové skupiny lidí začleněny do pracovního prostředí prostřednictvím iniciativ a podpory.
- **Management diversity mezi jednotlivými zeměmi:** Je obtížnější ji řídit, protože zahrnuje občany a pracovníky z různých zemí. V tomto případě je nutné vytvořit "Plán **diversity managementu**" pro dosažení a měření cílů.

Je zřejmé, že proces diversity managementu by měl začít u vedoucích pracovníků společnosti. Vedoucí pracovníci by si měli být vědomi toho, že když jejich zaměstnanci pracují v inkluzivním prostředí, jsou spokojenější, produktivnější a výkonnější. Z tohoto důvodu OECD ve své zprávě "*Diversity & Inclusion Framework*" z roku 2020 popisuje pět pilířů D&I indexu:



Obrázek 2: Rámec diversity a inkluze, OECD, 2020.

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



NÁBOR A ROZVOJ TALENTŮ - Náborové procesy by měly zahrnovat osoby s různým zázemím. Je nutné rozšířit síť náboru nových talentů bez ohledu na zemi jejich původu nebo jejich fyzické a osobní zvláštnosti.

BUDOVÁNÍ KAPACITY - Cílem je identifikovat a zmírnit nevědomé předsudky při náboru, povyšování a řízení. Budování kapacit začíná u vedoucích pracovníků, kteří by měli ve své firmě zavádět každodenní postupy podporující rozmanitost a inkluзивitu.

OSVĚTA - Jedná se o jednu z nejobtížnějších oblastí, kde je zapotřebí většího úsilí ze strany všech složek organizace. Digitální nástroje, jako jsou online akce a webináře užitečné pro diskusi o inkluзивitě a diversitě, jsou však skvělým řešením, jak dosáhnout dobrého stupně informovanosti a osvěty s velmi malými náklady. Zdůrazňuje se však význam osobní výměny (příběhu/zkušenosti), zejména pokud jde o úvahy v rámci společnosti (kde jsou lidé tak jako tak k dispozici).

ANALYTIKA PRACOVNÍCH SIL - Cílem této fáze je spolupráce s ostatními personálními odděleními, aby bylo možné snadno získat přístup k širšímu okruhu kandidátů a prostudovat různé smlouvy se zaměstnanci, které by měly být přizpůsobeny jejich konkrétním potřebám.

MONITOROVÁNÍ POSTUPU - V procesu monitorování by se řízení rozmanitosti a začleňování na pracovišti mělo každoročně vyhodnocovat stejně jako ostatní výkonnost podniku (měřená podle demografických ukazatelů, jako jsou pohlaví, rasa, věk, etnický původ a náboženství, podle počtu jazyků, kterými zaměstnanci hovoří, a podle toho, jak hodnotí integraci a rozmanitost na pracovišti). Každý vedoucí pracovník se může také rozhodnout, že využije externí společnosti k certifikaci míry integrace a diverzity ve své společnosti. Jedním z příkladů je certifikace EDGE: *Economic Dividends for Gender Equality (Ekonomické dividendy pro rovnost žen a mužů)* - navržena tak, aby nejen pomáhala společností při vytváření optimálního pracovního prostředí pro ženy i muže, ale aby z ní měly i přímý prospěch.

Vždy je však lepší nezapojovat externí subjekty, protože nejsou přímo zapojeny do života organizace a nemají takový vhlad do problémů, jako má manažer. Cílem





projektu TGAL je totiž naučit zapojení, angažovanosti a sebevzdělávání organizace jednotlivce přímo zapojeného do organizace.

Jak vidíme, řízení rozmanitosti je postupný proces, který se zaměřuje na všestranný blahobyt zaměstnanců jako klíč k obchodnímu úspěchu.

2. Jak podporovat inkluzi a rozmanitost na pracovišti

Podpora inkluze a uplatňování řízení rozmanitosti na pracovišti se neřídí standardními vzorci a postupy, ale vždy závisí na podniku, zaměstnancích a jejich kontextu. Je však možné určit, které oblasti jsou pro činnost kritické a na které je třeba se zaměřit. *Školící příručka pro řízení rozmanitosti* - připravená pro Evropskou komisi v rámci "Školení proti diskriminaci a rozmanitosti" v roce 2007 - uvádí deset základních principů pro uplatňování řízení rozmanitosti ve firmách.

Zásada 1

Aby se předešlo odporu a nespokojenosti, musí být rozmanitost definována široce a inkluzivně. Každý člověk by se měl cítit začleněn a měla by být zohledněna různorodost každého z nás.

Zásada 2

Aby bylo možné posoudit rozmanitost, musí organizace nejprve zajistit, aby akceptovala rozmanitost od nejmenších rozměrů po největší toho, co rozmanitost znamená.

Zásada 3

Využití rozmanitosti vyžaduje zásadní změnu v organizačním myšlení a kultuře a také změny v postupech na podporu zákazníků a zaměstnanců.

Zásada 4

Nejcennějším nástrojem pro zavedení rozmanitosti by mohly být změny v zásadách řízení, ale musí být provedeny správným způsobem.

Zásada 5





Aby bylo zajištěno co nejrychlejší a nejefektivnější uplatnění managementu diversity, je třeba při celkovém plánování zohlednit všechny požadavky spojené s přijetím diversity ve společnosti.

Zásada 6

Myšlení zaměřené na diversitu je to, co odlišuje efektivní manažery od těch, kteří o potřebě změn pouze mluví, ale nic konkrétního neudělají.

Zásada 7

Žádná společnost nemůže plně přijmout paradigma zvyšování rozmanitosti, aniž by do něj investovala velké množství času i lidských zdrojů. Mnoho společností stále používá paradigma "čas = peníze" jako argument a/nebo výmluvu.

Zásada 8

Čelit silným negativním reakcím vyžaduje získat podporu těch, kteří jsou připraveni přijmout změny, a mezitím minimalizovat zapojení těch, kteří mají stále negativní postoj.

Zásada 9

Je nezbytné vypracovat strategické a finanční zdůvodnění pro zhodnocení diversity, protože vypracování business případu posiluje možnosti úspěšného zavedení managementu diversity.

Zásada 10

Zatímco samotné vynikající školení nestačí k dosažení kulturní změny, nedostatečné školení může značně poškodit úsilí o zavedení rozmanitosti.

Základním předpokladem pro to, aby se společnost stala samostatně orientovanou, je uvědomění si a touha investovat potřebný čas a zdroje. Z tohoto důvodu by inkluзивita a řízení diverzity měly být jasně obsaženy také v poslání a vizi společnosti.





Odkazy

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&gclid=Cj0KCQjw0tKiBhC6ARIsAAOXutkC0PkTKoJIIYct1uoKtulld9RNBttdrcO71pVecnQoc0GICGN-V1-oaAoTUEALw_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.





Případová studie

Název případové studie	ADECCO - průkopník rozmanitosti a inkluze na pracovišti
Obrázek	
Výsledek učení	Tato případová studie zajistí hluboké porozumění tématu v reálném kontextu.
Cíl aktivity	Posílení úlohy osob se zdravotním postižením ve společnosti zaměřením se na jejich dovednosti a vytvoření podmínek pro inkluzivní pracovní prostředí.
Úvod	Aby společnost Adecco ve Francii usnadnila lidem se zdravotním postižením přístup na trh práce, zavedla v roce 1986 projekt Disability & Skills. Po úspěchu programu ve Francii byl program rozšířen do Španělska, Itálie, Belgie, Nizozemska, Spojeného království a Švýcarska a v roce 2005 byl rozšířen do dalších evropských zemí.





	<p>V programu jsou využívány pouze osobní schopnosti, vlastnosti a zkušenosti, aby bylo dosaženo rovnosti příležitostí.</p> <p>Cílem je vyhledávat a nabízet pracovní příležitosti, které jsou slučitelné s osobami se zdravotním postižením, a zároveň pomáhat při rozvoji nových dovedností, aby bylo zajištěno dlouhodobé zaměstnání.</p> <p>Pro dohled nad realizací a výsledky programu v celé skupině byl v roce 2004 na mezinárodní úrovni zřízen specializovaný koordinační tým pro oblast podnikání a zdravotního postižení. Koordinační tým zajišťuje sdílení znalostí a začlenění problematiky zdravotního postižení do všech důležitých obchodních divizí společnosti Adecco.</p> <p>Aby bylo zajištěno pochopení ideálů firemní rozmanitosti a osobní zapojení do provádění této politiky, jakož i příprava vedoucích pracovníků a zaměstnanců na řešení potenciálních situací diskriminace, je pro vedoucí pracovníky a zaměstnance interně pořádáno povinné vstupní školení o nediskriminaci a začleňování osob se zdravotním postižením. Součástí měsíčního, čtvrtletního a ročního hodnocení programu diverzity je sledování a podávání zpráv o dosažených výsledcích a množství osob se zdravotním postižením v práci.</p>
Výzva	Nabídka pracovních příležitostí pro osoby se zdravotním postižením se ukázala jako velmi spravedlivá volba jak z hlediska image značky, tak z hlediska konkurenční výhody.
Úkoly	<p>Myslíte si, že tento model lze použít ve vaší společnosti?</p> <p>Máte ve vaší společnosti všechna potřebná opatření pro přijetí osoby se zdravotním postižením?</p>





Co-funded by
the European Union





List s aktivitami 1

Název činnosti	Zmapujte si svůj život
Doba trvání činnosti	30 minut
Výsledek učení	Uvědomění si vlastních zkušeností s inkluzí a toho, jak ovlivnily život účastníků.
Cíl aktivity	Aktivity v oblasti rozmanitosti a začleňování na mapě života jsou ideální pro velké a různorodé pracovní síly. Tato aktivita pomůže účastníkům dozvědět se více o sobě samých z hlediska jejich minulosti, růstu a budoucích plánů. Účastníci se také dozvědí, jak určité události formovaly jejich život.
Materiály potřebné k činnosti	Post-it a pero.
Pokyny krok za krokem	<ul style="list-style-type: none">● Krok 1: Vezměte si první lísteček a napište nebo nakreslete svůj původ. Umístěte jej na tabuli.● Krok 2: Vezměte si druhý lísteček a napište na něj slova týkající se vašich zkušeností s inkluzí ohledně vašeho původu (pozitivní i negativní). Umístěte jej pod předchozí lísteček.● Krok 3: Zopakujte stejné kroky a napište nebo nakreslete si cestu osobního růstu, profesního růstu a později i to, čeho chcete v budoucnu do pěti let dosáhnout.● Krok 4: Jakmile dokončíte všechny kroky této aktivity, zastavte se a zamyslete se nad pozitivními a negativními zkušenostmi, se kterými jste se během své životní cesty setkali.● Krok 5: Nyní si položte tyto otázky:<ul style="list-style-type: none">○ Jaký je váš nejpozitivnější zážitek v životě? Jak ovlivnil vaši cestu růstu?○ Jaký je váš nejhorší zážitek v životě? Jak ovlivnil vaši cestu růstu?○ Myslíte si, že způsob, jakým jste se s těmito zážitky vyrovnali, ovlivnil v dospívání váš přístup k ostatním?○ Jak moc tyto zkušenosti ovlivnily nebo ovlivňují vaše pracovní prostředí?





List s aktivitami 2

Název činnosti	Sólo filmový klub
Doba trvání činnosti	20 minut po zhlédnutí filmu
Výsledek učení	Analýza různých pohledů na pracovní začlenění.
Cíl aktivity	Někdy se lidé cítí nepříjemně, když mají mluvit o rozmanitosti a začleňování. Mohli by se cítit v centru pozornosti jako menšinová skupina na pracovišti. Samostatný filmový klub však vytváří bezpečný prostor pro řešení citlivých témat. Vyberte si inkluzivní příběhy s LGBTQ+ hrdiny nebo memoáry autorů s postižením a diskutujte o tématech, která by jinak mohla být na pracovišti nepříjemná.
Materiály potřebné k činnosti	Filmy
Pokyny krok za krokem	<ul style="list-style-type: none">● Krok 1: Vyberte si jeden z uvedených filmů:<ul style="list-style-type: none">○ Radost (2015)<p>Joy je film natočený podle skutečného příběhu, v němž se Joy Mangano, rozvedená matka dvou dětí, stala díky svým ambicím a kreativitě milionářkou. Jako svobodná matka s nízkým příjmem věděla, s jakými obtížemi se bude potýkat při zajišťování rodiny, a tak díky nepříjemnosti, na kterou narazila při své práci, Joy vynalezla Miracle Mop, inovativní úklidový nástroj, který nikdy nebyl uveden na trh. Hlavní myšlenkou filmu je důležitost zaměstnávání lidí z různých sociálních, etnických a kulturních prostředí. Díky svým zkušenostem Joy změnila trh tím, že našla řešení, které by mohlo pomoci dalším lidem pracujícím v rámci stejného podniku. Stejně dovednosti a vlastnosti jsou rozhodující pro každou společnost, která chce nabízet řešení zákazníkům z celého světa s různými kulturami a potřebami. Podle studie společnosti McKinsey mají společnosti s vysokou mírou etnické a kulturní</p>





rozmanitosti možnost dosáhnout až 35% finanční návratnosti.

- **Stážista (2015)**

Počet mylných představ o starších zaměstnancích je nekonečný: jsou méně agilní, méně výkonní a obtížněji se učí novým úkolům. Tyto mylné představy jsou hlavními důvody, proč mají lidé starší 50 let větší potíže s návratem na trh práce. Po zhlédnutí sedmdesátiletého Roberta de Nira ve filmu Stážista se dá očekávat, že manažeři podniků budou mít na starší zaměstnance jiný názor, protože film je sice pouze fikcí, ale mnoho témat, kterých se dotýká, čerpá ze skutečných zkušeností. Výzkumy [Mannheimské univerzity](#) ukazují, že zkušenější pracovníci dělají méně chyb, jejich schopnost pracovat v týmu je stejná jako u mladších pracovníků a dokážou změnit strategii, díky čemuž je úspěšná, když se zdá, že situace upadá.

- **Účetní (2016)**

Představte si, že na pozici účetního jsou dva uchazeči: první je velmi společenský, upovídaný a vtipný, druhý se ukáže jako plachý, nikdy se vám nepodívá do očí a nepochopí ironii. Kterého z nich byste přijali?

Pokud jste neviděli film Účetní, možná si dvakrát rozmyslíte, než se rozhodnete najmout si druhého z nich. Hlavní zápleтка filmu s Benem Affleckem v hlavní roli vypráví příběh asociálního autistického účetního, který pracuje v utajení pro nejnebezpečnější zločinecké organizace na planetě. Nenechte se proto zmást nedostatkem empatie v tomto druhu profilu. Nedávná studie Rotterdamské školy managementu ukazuje, že lidé s autistickými formami jsou nejlepšími účetními: budou méně empatičtí a společenští, ale nejhůře podplatitelní.

Nicméně pracovníci s tímto typem osobnosti se liší od standardních a je náročnější je zaměstnat. Proč k tomu ale dochází? Stejnou otázku si položil i Madan Pillutla, profesor organizačního chování na London School of Business. Zjistil tak, že všichni máme motivaci zaměstnávat lidi, kteří jsou nám podobní. Řešení je jednoduché: nejlepší způsob, jak najmout špičkové talenty, je přijímat lidi, kteří se od nás liší.



- Krok 2: Po zhlédnutí filmu si položte tyto otázky:
 - Jaké otázky ve vás film vyvolává?
 - Jaké jsou vaše první dojmy?
 - Myslíte si, že je takové přenesení inkluze na pracoviště reálné?
 - Mohli byste podle svých osobních zkušeností inkluzi ukázanou ve filmu uplatnit na svém pracovišti?
 - Zažili jste někdy něco podobného na svém pracovišti?





Šablona dalšího vzdělávání

Název zdroje:	European Commission (2005) The Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
Úvod do zdroje:	Jedná se o publikaci Evropské komise z roku 2005, která poukazuje na situaci evropských podniků v oblasti inkluze na pracovišti. Popisuje výhody a osvědčené postupy, které by měly všechny společnosti zavést.
Co vám tento zdroj přinese?	Tento text prostřednictvím různých osvědčených postupů vysvětluje, proč by společnosti měly na pracovišti zavádět politiku inkluze bez ohledu na etické a sociální faktory.
Odkaz na zdroj:	https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/57e667e2-d349-433b-b21d-1c67fd10ebb1



TGAL

THINK GLOBAL ACT LOCAL
DIVERSITY MANAGEMENT



Co-funded by
the European Union

Financováno Evropskou unií. Vyjádřené názory a stanoviska jsou však pouze názory a stanoviska autora (autorů) a nemusí nutně odrážet názory a stanoviska Evropské unie nebo Evropské výkonné agentury pro vzdělávání a kulturu (EACEA). Evropská unie ani EACEA za ně nemohou nést odpovědnost. Číslo projektu: 2022-1-BG01-KA220-VET-000089293