

Методология **FOWOSE**:  
*Ръководство за интегриране на принципа на  
равнопоставеност на половете  
за структура за подкрепа на предприемачеството*

**Ръководство за подобряване на интегрирането  
на принципа на равнопоставеност на половете в  
структурите за подкрепа на  
предприемачеството**



Co-funded by  
the European Union

## Разписание

<b>Какво представлява методологията FoWoSE?</b>	<b>2</b>
<b>Теоретическа рамка</b>	<b>5</b>
Принципи за овластяване на жените (WEPs)	5
Интегриране на принципа на равнопоставеност на половете	6
Мандат и насоки на MOT	6
За кого е предназначено това ръководство?	7
<b>How to use this guide</b>	<b>8</b>
Ключова област 1   Лидерство	9
Ключова област 2   Равни възможности и недопускане на дискриминация	15
Ключова област 3   Баланс между професионалния и личния живот	22
Ключова област 4   Здраве, безопасност и свобода от насилие и тормоз	28
Ключова област 5   Образование и обучение	36
Ключова област 6   Развитие на предприятия, верига на доставките и маркетингови практики	40
Ключова област 7   Лидерство и ангажираност на общността	46
<b>Как се обединява всичко това</b>	<b>49</b>
<b>Предизвикателства свързани с промяната</b>	<b>50</b>
<b>Препоръчани източници и приложения</b>	<b>51</b>
Приложение А   План за действие за равенство между половете	52

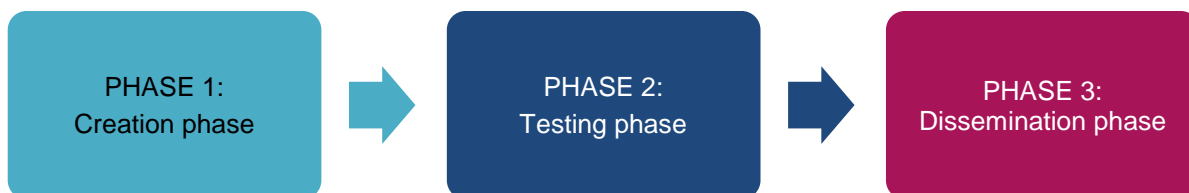
## КАКВА Е МЕТОДОЛОГИЯТА НА FOWOSE

**FoWoSE** означава "Насърчаване на социалното предприемачество на жените чрез интегриране на въпросите на пола в структурите за подкрепа". Това е проект, ръководен от PULSE заедно с Women on Top (Гърция), Empow'Her (Франция), Reach for Change (България) и Synthesis (Кипър).

Неговата цел е да **стимулира интегрирането на пола на оперативното и програмно ниво** за структурите за подкрепа на предприемаческата екосистема. За тази цел проектът ще разработи методическо и обучително съдържание, като това, което отговаря на нуждите на жените и което ще позволи на подкрепящите организации да провеждат програми и инициативи, съобразени с нуждите на жените социални предприемачи.

Проектът ще стартира през ноември 2021 г. и ще продължи до декември 2023 г. Той ще бъде организиран в три различни фази:

1. **"Фазата на създаване"** има за цел да създаде различни инструменти. Първо методология за организациите за интегриране на въпросите на равенството между половете на структурно ниво - т.е. наръчника, който четете в момента. След това инструменти за обучение, които да повишат уменията на служителите на структурите и да им дадат възможност да обучават и подкрепят по-добре жените социални предприемачи. И накрая, наръчник с добри практики за интегриране на въпросите на равенството между половете на структурно и програмно ниво, предназначен да помогне на екосистемните структури да бъдат по-приобщаващи към жените социални предприемачи.
2. **"Фаза на тестване"**, която ще позволи на всеки оперативен партньор да изпробва методологията и различните инструменти за обучение, предназначени за жените социални предприемачи, за да даде обратна връзка и да подобри материалите, преди да ги разгърне по-широко;
3. **"фаза на разпространение"** за разпространение на инструментите за обучение с подход на отворен код и за повишаване на осведомеността сред структурите за подкрепа на екосистемата.



Чрез този методологичен инструмент целим да дадем възможност на всяка структура за подкрепа на предприемачеството да започне своето пътуване към интегриране на принципа на равнопоставеност на половете в своите политики, практики и операции и да подкрепи една все по-справедлива предприемаческа екосистема в този процес.

Настоящата публикация получи финансова подкрепа от програмата "Еразъм+" на Европейския съюз. Съдържанието на тази публикация е отговорност единствено на автора и по никакъв начин не може да се счита, че отразява възгледите на Европейския съюз.

Очакваме с нетърпение вашите впечатления, коментари и адаптации на този материал, за да го направим още по-ефективен и приобщаващ за всички.



Co-funded by  
the European Union

## ТЕОРЕТИЧЕСКА РАМКА

За да разработим тази методология, направихме обширен преглед на литературата и основахме препоръките си на три основни рамки, описани по-долу.

### Принципи за овластяване на жените (WEPs)

Стартирани през 2010 г. от "ООН Жени" и Глобалния договор на ООН, Принципите за овластяване на жените (ПОЖ) бяха одобрени от Общото събрание на ООН, Г-20 и Г-7. Те предоставят платформа за мобилизиране на действията на бизнеса за изпълнение на Целите за устойчиво развитие (ЦУР), особено на ЦУР 5 за равенство между половете и овластяване на жените. Седемте принципа предлагат насоки на бизнеса за това как да насърчава равенството между половете и овластяването на жените на работното място, на пазара и в общността. Основани на международните стандарти в областта на труда и правата на човека, WEP се основават на признанието, че бизнесът има интерес и отговорност за равенството между половете и овластяването на жените.

Присъединявайки се към общността на WEPs, изпълнителният директор сигнализира за ангажираност с тази програма на най-високо ниво в компанията и за съвместна работа в мрежи с много заинтересовани страни за насърчаване на бизнес практики, които овластяват жените.

#### Принципите за овластяване на жените (WEPs)

- Принцип 1: Установяване на корпоративно лидерство на високо равнище за равенство между половете
- Принцип 2: Справедливо отношение към всички жени и мъже на работното място - зачитане и подкрепа на правата на човека и недискриминацията
- Принцип 3: Осигуряване на здравето, безопасността и благосъстоянието на всички работещи жени и мъже
- Принцип 4: Насърчаване на образованието, обучението и професионалното развитие на жените
- Принцип 5: Прилагане на практики за развитие на предприятията, веригата за доставки и маркетинга, които дават възможност на жените
- Принцип 6: Насърчаване на равнопоставеността чрез общностни инициативи и застъпничество
- Принцип 7: Измерване и публично отчитане на напредъка за постигане на равенство между половете

## Интегриране на принципа на равнопоставеност на половете

Интегрираният подход към равенството между половете е възприет в международен план като стратегия за постигане на равенство между половете. То включва включването на гледната точка на пола в подготовката, проектирането, изпълнението, наблюдението и оценката на политиките, регулаторните мерки и разходните програми с цел насърчаване на равенството между жените и мъжете и борба с дискриминацията.

Политическият ангажимент за равенство между половете и съпътстващата го правна рамка са основните условия за разработването на успешна стратегия за интегриране на принципа за равенство между половете. В допълнение към конкретните цели и задачи в стратегията, интегрираният подход към равнопоставеността на половете изисква ясен план за действие. Такъв план трябва да отчита контекста, да отговаря на необходимите условия, да обхваща всички съответни измерения, да предвижда използването на конкретни методи и инструменти, да определя отговорностите и да гарантира наличието на необходимите компетенции за постигане на очакваните резултати в рамките на планирания срок.

Интегрирането на принципа на равнопоставеност на половете изисква както интегриране на перспективата за равнопоставеност на половете в съдържанието на различните политики, така и решаване на въпроса за представителството на жените и мъжете в съответната област на политиката. Двете измерения - представителството на половете и съдържанието, съобразено с пола - трябва да се вземат предвид на всички етапи от процеса на изготвяне на политики.

## Мандат и насоки на МОТ

Мандатът на Международната организация на труда в областта на равенството между половете е да насърчава равенството между всички жени и мъже в света на труда. Този мандат се основава на международните трудови конвенции, които са от особено значение за равенството между половете - особено четирите ключови конвенции за равенството. Това са Конвенцията за дискриминация (в областта на заетостта и професиите) от 1958 г. (№ 111), Конвенцията за равно възнаграждение от 1951 г. (№ 100), Конвенцията за работниците със семейни задължения от 1981 г. (№ 156) и Конвенцията за закрила на майчинството от 2000 г. (№ 183). Мандатът се основава и на резолюциите на Международната конференция на труда - най-високопоставеният орган на МОТ за изготвяне на политики - от 1975 г., 1985 г., 1991 г. и на Резолюцията от юни 2004 г. относно равенството между половете, справедливото заплащане и защитата на майчинството.

MOT прилага двустранен подход за насърчаване на равенството между половете. На първо място, всички политики, програми и дейности имат за цел систематично и официално да разглеждат специфичните и често различни проблеми на жените и мъжете, включително практическите и стратегическите нужди на жените, свързани с пола. Второ, целенасочените интервенции - въз основа на анализ, който отчита тези проблеми и нужди - имат за цел да дадат възможност на жените и мъжете да участват и да се възползват равностойно от усилията за развитие.

Тази политика беше въведена в действие чрез План за действие на MOT за интегриране на принципа на равнопоставеност на половете, одобрен от висшия ръководен екип на MOT през ноември 1999 г. Петте основни елемента на плана за действие за операционализиране на интегрирания подход към равнопоставеността на половете са: укрепване на институционалните механизми; въвеждане на механизми за отчетност и мониторинг; отпускане на адекватни ресурси за интегрирания подход към равнопоставеността на половете; подобряване и повишаване на компетентността на персонала по въпросите на равнопоставеността на половете; и подобряване на баланса между жените и мъжете сред персонала на всички нива.

## За кого е предназначено това ръководство?

Това ръководство е предназначено за всички, които искат да насърчат равенството между половете и да осъществят промяна в своята организация и не знаят откъде да започнат.

То е за всеки, независимо от неговото управленско ниво или област на компетентност, който иска да разбере по-добре на практика как всъщност може да изглежда тази промяна, какво ще е необходимо и кой трябва да участва.

Това ръководство е за всеки (и неговия екип), който иска да бъде инициатор на промяната и да започне да работи за интегрирането на равенството между половете на оперативното и програмно ниво в своите организации и се нуждае от изчерпателен, изпитан и практически набор от инструменти и ресурси, които да носи със себе си. По-конкретно, целевата аудитория на това ръководство е:

- Членове на управителни съвети
- специалисти по човешки ресурси
- специалисти по комуникации
- професионалисти в областта на L&D
- (социални) предприемачи
- Ръководители на НПО

Промяната е колективно усилие и това ръководство е предназначено за всички, които вярват, че за да подкрепят по-добре своите бенефициенти, да обслужват клиентите си, да разработват своите продукти и услуги и да работят ефективно с всички заинтересовани страни, свързани с тяхната организация, е необходимо да интегрират интегрирания подход

за равно третиране на половете на структурно ниво. По този начин те могат да убедят другите да тръгнат по този път заедно с тях.

## КАК ДА ИЗПОЛЗВАМЕ ТОВА РЪКОВОДСТВО

Можете да започнете да четете това ръководство от началото до края, като си водите бележки и рисувате драскулки в процеса на работа. Или можете да се впуснете в някоя от главите и да се задълбочите в това, което съдържащата се в нея информация и предложения могат да означават за вашата организация.

Всяка ключова област, разгледана в тази методология, включва:

- a. информация и идеи за "бизнес аргументите" за нейното осъществяване
- b. идеи за това как изглеждат напредъкът и успехът в това отношение
- c. някои от предизвикателствата, които възникват в тази област
- d. показателите, които трябва да следим, за да оценим нуждите и напредъка
- e. стъпките, които трябва да предприемем, за да постигнем положителна промяна
- f. кои са различните хора, които трябва да се стремим да привлечем

Ключовите области за планиране и интервенция, които сме включили в това ръководство, се основават на 7-те ЗОП, но също така са информирани от оценката на потребностите, извършена от екипа от партньори на FoWoSE, и от 10-годишния опит на Women On Top от работата по оценка на въздействието на пола върху предприятия и организации.

Принцип 7 на WE (Измерване и отчитане) е включен хоризонтално във всички останали области, така че да се осигури правилна оценка на всяко планиране и действие, предприето в контекста на интегрирането на принципа за равенство между половете в услугите и организацията. Принцип 1 на WE (Ръководство на високо равнище) е разширен, за да включи равнопоставеното представителство на жените на най-високите нива на вземане на решения. Включена е и отделна ключова област (Баланс между професионалния и личния живот), за да се отчете нарасналата необходимост на нашите заинтересовани страни да разработват и прилагат структури и политики, съобразени с пола, както за своя персонал, така и често и за своите бенефициенти.

Ръководството е адаптирано към реалностите на малките и средните организации на гражданското общество и социалните предприятия, работещи за насърчаване на женското предприемачество, и е разработено така, че лесно да се интегрират всякакви полезни отзиви и/или предложения, които ще го направят още по-полезно за екосистемата като цяло.

Повече информация, данни, най-добри практики и инструменти можете да намерите в раздела "Предлагани ресурси" на настоящото ръководство.



## Ключова област 1 | Лидерство

Равнопоставеното и приобщаващо корпоративно лидерство (както в количествено отношение, така и на практика) е ключова и неразделна част от превръщането на равенството между половете и овластяването на жените в основен стратегически приоритет за всяка организация, независимо дали е голяма или малка. То публично сигнализира за целите и задачите на главния изпълнителен директор и на изпълнителния екип за насърчаване на равенството между половете в предприемачеството и създава рамка на високо ниво, която определя как този ангажимент ще стане част от корпоративната стратегия за устойчиво развитие, ежедневните операции и организационната култура на компанията.

### *Защо това е важно*

Ангажиментът за равнопоставеност на половете от страна на висшето ръководство на организацията определя дневния ред по отношение на равнопоставеността на половете и може да спомогне за стартирането и/или поддържането на инициативи, които оказват значително въздействие върху резултатите в областта на равнопоставеността на половете. Публичното съобщаване на този ангажимент, като същевременно се споделят действията на компанията за насърчаване на овластяването на жените, може да повлияе на служителите, клиентите, други организации, както и на доставчиците и да допринесе за повишаване на осведомеността на широката общественост по въпросите на пола.

В същото време равнопоставеното участие и ангажираност на жените и мъжете в корпоративния борд допринася за разнообразието на мненията при вземането на решения, като премахва хомогенните начини на мислене (групово мислене) и насърчава различните гледни точки и по-стриктното обсъждане на предложените идеи. Въздействието на балансирания борд и приобщаващия ръководен екип може да се усети и по това колко активна, осъзната и отговорна е организацията по въпросите на социалната справедливост, равенството между половете и устойчивото развитие. Не на последно място, ръководните екипи, които отразяват многообразието на днешното общество, са в по-добра позиция да разбират нуждите на своите бенефициенти - в този случай на предприемачи с различен произход и нужди.

### *Как изглежда напредъкът*

Съставът на управителния съвет на организацията отразява състава на заинтересованите страни на организацията



Висшите ръководители на компанията публично и систематично потвърждават подкрепата на високо равнище и ръководят политиките на най-високо равнище за равенството между половете и правата на човека

Вътрешните и външните заинтересовани страни участват в разработването на фирмени политики, програми и планове за изпълнение, които насърчават равенството

Има установени цели и задачи за равенство между половете в цялата компания и напредъкът е включен като фактор в прегледа на представянето на ръководителите. Всички политики са чувствителни към пола, а корпоративната култура насърчава равенството и приобщаването.

### *Какви предизвикателства може да сте забелязали*

По отношение на предизвикателствата, свързани с търсенето, може да забележите, че приоритетите на част или на целия ръководен екип са свързани по-скоро с поддържането на статуквото в управлението на организацията, отколкото с неговата промяна. Възможно е също така да наблюдавате липса на приоритет на половото разнообразие в състава на управителния съвет и/или стереотипи и предразсъдъци, свързани с пола, които намаляват броя на жените, които се разглеждат или наемат на висши ръководни длъжности.

Възможно е да се наложи да се справите и с пречки от страна на предлагането, които засягат потока от жени, готови за членство в управителния съвет. Те включват недостиг на квалифицирани жени в области, доминирани от мъже, липса на възможности за менторство, спонсорство и изграждане на умения за жените и/или липса на разпоредби за баланс между работата и личния живот, които да позволяват на родителите и другите лица, полагащи грижи, да напредват в кариерата и да заемат ръководни позиции.

### *Какви показатели да следите*

- Брой/процент на жените в управителния съвет на организацията
- Брой/процент на жените, които се разглеждат за всяка свободна ръководна позиция
- Брой публични ангажименти на високо равнище и изявления за подкрепа от страна на главния изпълнителен директор по отношение на равенството между половете

### *Какви стъпки да предприемете*

Факт е, че нито разнообразието от членове на управителния съвет, нито чувствителната към пола програма на цялата организация ще се случат сами по себе си. И двете изискват силно лидерство и конкретни действия за преодоляване на пречките пред достъпа на жените до ръководни роли и места в управителните съвети.

**Подписването на Принципите на ООН за овластяване на жените** от главния изпълнителен директор на организацията може да се използва като публичен ангажимент за равенство между половете, като вътрешен сигнал за положителна промяна и като рамка за действие и успех.



Публикуването на данни за това колко жени участват в техните управителни съвети, изпълнителни и ръководни екипи може да гарантира, че компаниите остават отговорни пред своите служители, заинтересовани страни и потребители. Тази информация следва да бъде съчетана със споделяне на ценностите на компанията във връзка с равенството между половете и ценностите на D&I чрез нейната цифрова платформа. Използвайте възможностите на медиите, притежаваните медийни активи, събитията и вътрешните дейности, за да изградите непрекъснат комуникационен цикъл, свързан с прозрачността и ангажираността. Също така включете маркерите за равенство между половете в съществуващите задължения за докладване.

Идентифицирането и/или определянето на лице на ръководно ниво и/или на ниво управителен съвет, което да е шампион в изпълнението на политиките и планове за равенство между половете, може да помогне за запазването на свързаните с пола цели и планове в дневния ред на ръководството на компанията по време на кризи и/или промени в управлението. Алтернативно, компанията може да създаде специализирана комисия на ниво борд, която да разработва политиките за равенство между половете, да следи за тяхното изпълнение, да ангажира фирми за търсене на персонал за подбор на членове на борда и т.н.

Определянето на количествени цели, свързани с овластяването и лидерството на жените, е важна първа стъпка за справяне с тези предизвикателства. След като установи базово ниво на горепосочените показатели, ръководството на организацията може да постави амбициозни, но реалистични SMART цели, които отразяват ангажимента на организацията за постепенна положителна промяна. Ангажиментът на ръководството и целите следва да бъдат последвани от въвеждане на системи за управление, проследяване и отчитане на резултатите от постигането на равенство между половете. Дружествата могат да създадат самостоятелен документ, в който да отчитат изпълнението на своите планове, свързани с равенството между половете, или да интегрират измеренията и показателите за равенство между половете в съществуващите системи за отчитане. В този процес могат да бъдат включени различни заинтересовани страни за определяне и проследяване на целите за равенство между половете (вж. раздела "Кой трябва да участва" по-долу).

## Как да определите и проследите цел SMART

SMART в SMART цели означава конкретни, измерими, постижими, релевантни и обвързани със срокове.

Определянето на тези параметри във връзка с вашата цел помага да се гарантира, че целите ви могат да бъдат постигнати в конкретна времева рамка. То също така елиминира общите положения, определя ясен график и улеснява проследяването на напредъка и идентифицирането на пропуснатите етапи.

Пример за изложение на SMART-цел може да изглежда по следния начин: Нашата цел е да увеличим процента на жените в управителния съвет до [количествено измерима цел]

до [времева рамка или краен срок]. [Ключовите играчи или екипи] ще постигнат тази цел до [какви стъпки ще предприемете, за да постигнете целта]. Постигането на тази цел ще доведе до [резултат или полза].

Когато си поставяте SMART цели, свързани с представителството на жените, не забравяйте да проследявате вземането на решения и изпълнението на съпътстващия план за обучение и бъдещи справки.

Попитайте и отговорете:

1. Каква беше изходната ситуация?
2. Каква беше целта или крайният резултат, който беше формулиран?
3. Какви бяха дейностите, които бяха изпълнени?
4. Какви заинтересовани страни бяха включени?
5. Как проследихме и измерихме напредъка?
6. Какви бяха основните предизвикателства?
7. Какви фактори за успех, непредвидени последици или съвети можем да посочим?

Включването на критерии за подбор на членовете на управителния съвет, свързани с пола, може да се окаже мощен лост за промяна на ниво управителен съвет. Това може да срещне известна съпротива от страна на съществуващата управленска структура - поради тази причина е важно критериите, свързани с пола, да бъдат включени в по-широка политика за многообразие на управителния съвет, очертаваща стратегиите на компанията за осигуряване на приобщаващи практики за наемане на служители и премахване на бариерите по пътя на корпоративните таланти.

За да се гарантира ефективност, тази политика може да бъде съчетана с ясни структури за мониторинг и отчетане и напредъкът може да бъде редовно преглеждан. Както политиката, така и наборът от критерии за процеса на набиране и подбор трябва да бъдат внимателно структурирани по начин, който не оставя място за дискомфорт относно това дали избраните лица ще бъдат "най-добрите за работата".

Важно е също така всички критерии за подбор да бъдат систематично преразглеждани и преоценявани, така че да останат актуални за ролята на бъдещите ръководители и да не затвърждават непряката дискриминация под формата на изисквания, които изключват повечето жени от оценката. Например критериите, които изискват от всички бъдещи членове на управителния съвет да имат много богат предишен опит в управителния съвет или в качеството на изпълнителни директори (черта, която притежават много по-малко жени, не поради ограничени професионални способности, а главно поради системните бариери, които са възпрепятствали тяхното развитие), могат да бъдат заменени с по-реалистични ключови показатели за ефективност, свързани с времето, и допълнени с ускорена програма за въвеждане в работата на новите членове на управителния съвет. Или пък богатият опит може да остане като задължително условие за определени позиции в управителните съвети и да отпадне като критерий за други. Вместо да набират и наемат единствено лица с умения, които отразяват тези на хората, които заместват, организацията могат да се съсредоточат върху компетентностите и преносимите умения и опит.

При набирането на кандидати за ръководни длъжности в управителния съвет или за други ръководни длъжности **използването на неутрални по отношение на пола длъжностни характеристики, разнообразни комисии за интервюта и слепи автобиографии** може да помогне за премахването на дълбоко вкоренените предразсъдъци в процеса на подбор. Необходимо е също така да се преразгледат традиционните канали за набиране на персонал и да се използва по-смесен подход, като се акцентира върху достигането до по-разнообразна и представителна комбинация от кандидати.

Осигурете на ръководството на организацията **обучение** за значението на участието на жените в управлението, управлението на стереотипите и предразсъдъците, свързани с пола, и създаването на приобщаваща корпоративна култура. Поставете ясни цели относно целите и честотата на тези обучения, темите, които ще бъдат обхванати, партньорите, които могат да ви подкрепят при разработването и провеждането им, и хората, които ще бъдат поканени да присъстват. Включването на тези сесии в по-широките програми за "готовност на управителния съвет" и други програми за изграждане на капацитет може да помогне за облекчаване на всякаква съпротива относно насочването на вниманието на управителния съвет към "меки" "женски въпроси".

Въвеждането на възрастови ограничения и ограничения за продължителността на мандата на членовете на управителния съвет може да помогне да се гарантира, че ще има редовни възможности за набиране на нови и разнообразни кадри за управителния съвет, ръководните и изпълнителните длъжности.

### По-добре рано, отколкото да съжалявате

Докато се фокусираме върху равното представителство на ръководно ниво, е важно да помним, че увеличаването на присъствието на жените във висшите етажи на управлението и в управителните съвети изисква да се съсредоточим върху по-голямото разнообразие във всички канали за таланти.

Това също така поддържа конкурентоспособността на компаниите и предоставя на квалифицираните жени повече възможности за развитие на кариерата им.

Дори и при ограниченията за възраст и мандат, текучеството в управителните съвети може да бъде бавно. Представянето на жените в управителните съвети може да се подобри чрез добавяне на позиции и гарантиране, че те се заемат от квалифицирани жени с различен произход, идентичност и способности.

Планирането на приемствеността е важна част от осигуряването на балансиран по пол ръководен екип и/или управителен съвет на организацията. **Планирането на приемствеността включва:**

- a. Наблюдение на бъдещите свободни работни места
- b. Проактивно определяне на жените, които биха били подходящи за длъжността
- c. Публично оповестяване на тези практики с цел прозрачност
- d. Гарантиране, че жените в организацията придобиват достатъчен оперативен и общ управленски опит
- e. Насърчаване и подготовка на квалифицирани жени да поемат по-отговорни и видими задачи, за да се развие техният потенциал и да се развият бъдещи лидери на екипи
- f. предлагане на обучение, наставничество и/или коучинг на подходящи жени, ако настоящите практики на компанията не им позволяват да напредват в управленската йерархия
- g. Консултиране с професионални женски организации, университети и други организации с бази данни за квалифицирани жени, за да се идентифицират последователно и своевременно потенциални кандидати извън организацията

Създаването на програми за **обучение, наставничество и/или коучинг в подкрепа на жените**, които искат да напреднат в ръководните длъжности, може да помогне за изграждането на общи лидерски умения, но също и за поддържането на служителите в течение на новите тенденции в работата, като например развитието на бързо развиващата се технологична индустрия, особено когато те наскоро са били в отпуск за гледане на дете.

**Подобряването на достъпа на жените до "горещи" проекти** може да им помогне да изградят уменията и връзките, които ще им позволят да заемат лидерски позиции.

Важно е дори след назначаването на жени на висши ръководни длъжности организацията да предприеме **всички необходими стъпки, за да гарантира, че те са успешни**, не само за доброто на компанията и на отделния човек, но и като пример за подражание. Коучингът, конструктивната обратна връзка, наставничеството, спонсорството и възможностите за работа в мрежа (в рамките на компанията, с други компании или в по-широката общност) са начини да се гарантира, че жените се развиват успешно на ръководни позиции на всяко ниво.

Ако ръководните длъжности във вашата организация изискват мобилност и/или чести пътувания, е **важно да:**

- a. Да обмислите по-гъвкави начини на работа
- b. Не изключвате жените с отговорности за грижи, без дори да ги разглеждате за тези длъжности и

- c. Разгледате възможността за предоставяне на подкрепа за намиране на работа или възможности за заетост на партньора на служителя, за да се облекчи въздействието на преместването на семейството
- d. Да осигурят подкрепа за съвместяване на професионалния и личния живот при краткосрочни пътувания, като например субсидии за грижи за деца, услуги за изпращане на мляко, разширен бюджет за пътуване, за да се включи семейството и т.н.

Провеждането на проучвания в цялата компания може да помогне за идентифициране и премахване на пречките пред женското лидерство чрез събиране на статистически данни за пола и данни, дезагрегирани по полов признак, с акцент върху пресечната точка. Тези данни могат да подобрят наблюдението на напредъка на жените по корпоративната стълба, участието им във възможностите за обучение, достъпа им до ключови проекти и въздействието на съществуващите инициативи за овластяване на жените в рамките на организацията. Провеждането на интервюта при напускане на членовете на управителния съвет също може да помогне за отразяване на техния опит в управителния съвет, за да се информират бъдещите усилия.

### *Кой трябва да участва*

Освен от самите членове на управителния съвет, това е колективно усилие, което изисква активното участие на вътрешните участници, като например отделите за човешки ресурси и комуникации.

Прилагането на всяка ефективна политика за насърчаване на равенството между половете на всички нива обаче изисква и консултации, особено с жените служители. Гарантирането, че гласовете на жените се чуват и оценяват, може да създаде отворена линия на комуникация, която сама по себе си е свободна от предразсъдъци, свързани с пола. Организацията трябва да създават възможности за общуване между жените, за определяне на цели и за обсъждане на предизвикателствата. Освен това даването на гласност на ролеви модели помага за формирането и утвърждаването на култура на приобщаване на жените и мъжете.

## Ключова област 2 | Равни възможности и недопускане на дискриминация

Приобщаването, равенството и недискриминацията се въртят около равното третиране на и възможности за жените и мъжете на работното място. Въпреки че законодателството и фирмените политики често включват тези принципи, организационната култура и структура, навиците, скритите предразсъдъци и стереотипите могат да доведат до непряка дискриминация или неравно третиране на жените и мъжете. Премахването на всички форми на дискриминация в корпоративните политики, стратегии, култура и практики по отношение на наемането на работа, възможностите, заплатите и обезщетенията е критична стъпка напред в пътя на всяка организация към равенството между половете.

### Достатъчна ли е политиката за многообразие и приобщаване?

Някои компании вече формулират политики за стимулиране на многообразието и приобщаването. Те имат за цел да култивират приобщаваща корпоративна култура, за да увеличат максимално ангажираността и производителността на служителите, а оттам и конкурентоспособността на бизнеса. Политиката за многообразие и приобщаване обикновено се състои в изложение на принципи и ценности, които са достатъчно авторитетни, за да държат лидерите и служителите отговорни за нейното прилагане. Политиката може да се позовава на националните закони или законите на ЕС за равенство, недискриминация и сексуален тормоз и може да бъде достатъчно кратка или дълга, за да даде определения и да даде примери. Важно е обаче такава политика да включва специален раздел за равенството между половете или за приобщаването на половете, както и конкретен език за равенството между половете.

### Защо това е важно

Справедливото третиране на всички жени и мъже на работното място съответства на международните принципи за правата на човека и също така води до по-добро привличане на таланти, по-голямо задържане на служителите, ангажираност и удовлетвореност, повишена производителност и по-добро вземане на решения.

### Как изглежда напредъкът

- Заплащането на жените и мъжете е **справедливо и равнопоставено**
- Жените и мъжете са равнопоставено **представени** в различните видове **договори**
- Жените и мъжете са равнопоставено **представени** на различните **йерархични нива** в структурата на организацията





- Жените и мъжете са равнопоставено **представени** в различните **професионални области и категории длъжности**
- Всички служители чувстват, че към тях се отнасят справедливо, че са включени и че могат да се развиват в работна **среда без дискриминация**

## *Какви предизвикателства може да сте забелязали*

Дискриминацията и/или неравностойното третиране на жените и мъжете може да се случи на всички нива в компанията и на етапа преди сключването на договора, по време на трудовия договор и във връзка с уволнението. Тя може да бъде пряка и явна или по-незабележима и косвена.

Възможно е да сте установили случаи на професионална сегрегация, основана на пола, в организацията, което означава, че има отдели и/или йерархични нива, доминирани от жени и мъже, които изглежда винаги са били такива. Възможно е да изпитвате затруднения при привличането на кандидати от женски или мъжки пол за определени длъжности в организацията.

Възможно е също така да подозирате или да наблюдавате, че съществуват различия в заплащането на мъжете и жените - те може да не се отразяват непременно в месечните им възнаграждения, но може да се появят в техните бонуси и/или други неплатени придобивки.

### **Изравняване на условията на заплащане**

Не забравяйте, че равенството в заплащането не включва само равно заплащане за работа с еднаква стойност. То означава също така да се гарантира, че няма големи разлики между средното ниво на заплащане на мъжете и жените в организацията. От друга страна, въпреки че определянето на общата стойност на разликата в заплащането на жените и мъжете в дадена компания е добро начало, общата стойност може да прикрие по-трайни неравенства в заплащането на различни нива в организацията. Следователно най-добрите практики включват и проучване на различията в заплащането в различните категории служители или диапазони на заплащане.

И накрая, но не на последно място, може да се сблъскате със съпротива при събирането и анализирането на данни, разделени по пол, и/или при преоценката на дългогодишни политики и практики ("ако не е счупено, защо да го поправяме?" и/или "винаги сме правили нещата по този начин").

## *Какви показатели да се следят*

- Брой и проценти на жените в сравнение с мъжете, представени с конкретен вид договор или в конкретна категория работа
- Брой на жените в ръководството



- Разлика в заплащането на жените и мъжете
- Степен на набиране на жени и мъже
  
- Процент на повишение на жените и мъжете
- Процент на задържане на жените и мъжете
- Мнения на служителите относно корпоративните политики за равни възможности, приобщаване, недискриминация и задържане

## *Какви стъпки да предприемете*

Дискриминацията, основана на пола, невинаги е умишлена, а може да е резултат от липса на информация, лични предразсъдъци, невключваща култура на работното място, липса на подкрепящи структури за насърчаване на равенството между половете или просто липса на ангажимент за премахване на дискриминацията на работното място.

**Редовното събиране, проследяване и анализиране на дезагрегирани по пол данни** може да помогне за установяване на дискриминацията, основана на пола, както в нейните преки, така и в косвените ѝ форми. Освен това **анализът на политиките и дейностите на организацията** от гледна точка на пола е важна отправна точка за идентифициране на пропуските, рисковете и възможностите. След като анализът на изходната ситуация е налице, компанията може да създаде план за действие с цели и дейности за постигане на промяната, която иска да види.

**Проведете проучване сред служителите**, в което да проучите мнението им: а) относно корпоративните политики за равни възможности, приобщаване и недискриминация и б) относно пречките, които евентуално пречат на жените да се развиват професионално.

Въвеждането на **достъпен механизъм**, чрез който служителите могат да подават жалби за дискриминация, основана на пола, е част от този процес.

**Установяването на политика за равни възможности за заетост (РПЗ)** помага да се гарантират равни възможности при всички условия на труд, включително набиране, наемане, повишаване, преместване, преназначаване, обучение, кариерно развитие, обезщетения и прекратяване на трудовите правоотношения. Много такива политики вече включват разпоредби относно тормоза на работното място, сексуалния тормоз и тормоза. Прилагането на политика за равни възможности при наемане на работа може също така да осигури на компаниите известна защита срещу съдебни дела за дискриминация.

**Полагането на целенасочени усилия за премахване на предразсъдъците** по отношение на пола в процеса на набиране на персонал и повишаване в длъжност може да означава, че жените имат възможност да кандидатстват за длъжности и също така могат да бъдат избирани в по-голям брой. За да предотвратят влиянието на предубежденията, свързани с пола, върху решенията за набиране на персонал, организациите могат:

- a. да обучават служителите от отдел "Човешки ресурси" на стратегии за наемане, повишаване и задържане на служители, съобразени с принципа на равнопоставеност на половете.
- b. Да обръщат внимание на езика. В описанията на длъжностите или в обявите често се използва език, който отразява традиционните стереотипи за пола. В резултат на това те могат да се харесат повече на мъжете или повече на жените, без да има друга причина, освен мисловната картина, която помагат на бъдещите служители да си съставят. Това означава, че дори квалифицирани кандидати могат да доловят тази употреба на езика и да заключат, че трябва да кандидатства само един пол. За да постигнете по-голямо равновесие между половете, прегледайте описанията на длъжностите, за да откриете и изключите езика, който ненужно играе в полза на половите стереотипи.
- c. Изисквайте за всяка свободна позиция да бъдат подбрани както мъже, така и жени.
- d. Провеждайте кампании за набиране на персонал, насочени специално към жените. Те могат да окажат значително въздействие върху броя на жените, които кандидатстват и/или са наети. Същото важи и за кампаниите, насочени към мъже, за функции, в които мъжете изглеждат недостатъчно представени, напр. човешки ресурси, комуникации или длъжности със силен социален компонент или грижа.

## **Позитивни действия, основани на пола: противоречиви, но необходими.**

Позитивните действия, основани на пола, на работното място са необходим инструмент за справяне с неравенството между половете чрез проактивни мерки. Тези мерки обикновено се използват за:

1. Подобряване на възможностите за наемане на работа на жени или мъже (т.е. обяви за работа, специално насочени към таланти жени)
2. Подобряване на професионалното развитие на жените или мъжете (напр. програми за наставничество за служителки)
3. Осигуряване на правото на равнопоставено представителство и участие на работното място (напр. квоти в управителните съвети)

Въпреки че понякога позитивните действия, политики и мерки са обект на критика, че водят до обратна дискриминация, те са важен инструмент за справяне с дългогодишната история на неравенството между половете на работното място. А когато позитивните действия са внимателно разработени, с конкретни, ориентирани към резултатите процедури и SMART цели, те могат да помогнат за премахване на последиците от дискриминацията по пол и да спомогнат за създаването на по-равностойна професионална среда за всички.

- e. Уверете се, че въпросите на интервюто остават едни и същи както за кандидатите мъже, така и за кандидатите жени. Прегледайте формулировката на въпросите за интервю, за да се уверите, че те не дават едва доловими предимства на единия или другия пол.
- f. Стремете се към балансиране по пол комисии за подбор (40/60 от двата пола), за да помогнете за преодоляване на предразсъдъците, свързани с пола.
- g. Уверете се, че всички новоназначени служители, включително жените, получават предизвикателни, отговорни и видими задачи от самото начало на назначението си. Това ще им позволи да демонстрират своя потенциал в началото на кариерата си.
- h. Установете обективен процес на оценка на изпълнението, като използвате подходящи и прозрачни критерии, които предотвратяват прилагането на двойни стандарти, свързани с конкретни качества и постижения на мъжете и жените.

## Техниките за социална манипулация като форма на дискриминация

Техниките за социална манипулация са разработени от социалния психолог Берит Ос. Опитвайки се да обясни как се възпроизвежда динамиката на властта, основана на пола, Ос идентифицира 5 "техники за потискане". Въпреки че тези техники могат да се използват от всеки, Ос определя използването им като феномен, свързан с пола. Независимо дали употребата им е умишлена или непреднамерена, изглежда, че техниките водят до подкопаване и потискане на жените.

Осъзнаването на тези техники може да се използва за идентифициране на потисничеството на работното място. Следователно запознаването с понятията може да помогне за предотвратяването и спирането на използването им, когато се появят.

### Техники за социална манипулация

1. Правене на лицето невидимо чрез игнориране на него или на идеите му.
2. Осмиване на лицето чрез постоянно унижаване и осмиване на него, на социалната му среда или на идеите му.
3. Укриване на информация и недопускане на лицето до процесите на вземане на решения или задържане на полезна информация далеч от него.
4. Критикуване на лицето, независимо от това какво прави в действителност: намиране на причини да го наказвате или да се оплаквате от него.
5. Обвиняване и засрамване: когато някой започне да забелязва, че е потиснат, да го обвинявате за това, въпреки че вината е ваша.

**Предприемането на стъпки за установяване на разликата в заплащането в организацията и за преодоляването ѝ е важна стъпка към премахването на дискриминацията. За да постигнете успех, трябва да:**

- a. да определите работата с еднаква стойност, като използвате обективни критерии, съобразени с пола, и да я преразглеждате редовно. При този процес се отчитат различни фактори за различните работни места, като умения, положени усилия, отговорности и условия на труд.
- b. да създадете и прилагате цялостна политика за равно заплащане
- c. Установете редовна честота на периодичните прегледи/одити на равното заплащане, включително на основното заплащане, извънредния труд и бонусите
- d. Намерете или тествайте редица възможни обяснения за източника, естеството и вероятните причини за всякакви разлики в заплащането на жените и мъжете в организацията
- e. Ако никога в миналото не сте правили преглед на заплащането, третирайте констатациите от първия преглед като изходна база и разработете план за действие за намаляване на разликата в заплащането на жените и мъжете
- f. Установете политика за прозрачност и секретност на заплащането, която едновременно дава възможност на хората да имат информирано мнение относно заплащането си, но и е съобразена с културата на всяка организация. Започнете с определяне и публично оповестяване на критериите, използвани за определяне на структурите на заплащане и възнаграждение, както и с оповестяване на диапазоните на заплатите и обезщетенията по нива
- g. Престанете да изисквате история на заплатите. Основането на настоящите заплати на предишните води до затвърждаване на съществуващата разлика в заплащането. Предишните заплати на една жена или мъж не трябва да определят нивото на настоящата или бъдещата заплата
- h. Подкрепете колективното договаряне
- i. В зависимост от констатациите на вашите одити/прегледи на заплащането, помислете за отпускане на специален временен бюджет за премахване на историческите различия в заплащането на жените и мъжете. Ефикасен начин за преодоляване на разликата е компаниите да определят кои служители допринасят най-много за нея, след което да разпределят повишенията по възможно най-ефективен начин, за да се преодолее разликата

### Защо да бъдем прозрачни?

Прозрачността е от основно значение за премахване на неравенството в заплащането. Тя дава на служителите увереност, че заплащането им е справедливо и недискриминационно, което доказано мотивира за по-голяма производителност и сътрудничество в екип. Прозрачността е особено важна за преодоляване на разликата в заплащането на жените и мъжете, тъй като улеснява вътрешната и външната дискусия за това какво работи и какво не работи и насърчава обмена на знания. Прозрачността на заплащането помага както на работодателите, така и на служителите да получат необходимата информация за оценка на дискриминацията по пол и коригиране на разликите в заплащането, както и за договаряне на справедливо възнаграждение, индивидуално или чрез колективно договаряне. Това също така ще намали риска от предявяване на искове срещу предприятията за неравностойно заплащане. Обратно, неразкриването на информация за заплащането може да засили дискриминацията по пол в бизнес практиката и да породи съмнения и недоверие сред колегите или между служителите и работодателите.

**Насърчаването на бащите да ползват отпуск по бащинство** помага да се гарантира, че разликата в заплащането и повишаването в длъжност, която често следва отпуска за полагане на грижи, невинаги пада върху плещите на жените (наказание за майчинство).

Уверете се, че **дистанционните или хибридните начини на работа** не се използват като оправдание за по-ниско заплащане на служителите, които избират да работят гъвкаво, от тези, които винаги присъстват в офиса. Нещо повече, внимавайте да не наказвате индиректно служителите, работещи от разстояние, с по-малко време за срещи с техните ръководители или с по-малко възможности за професионално развитие и/или повишение.

**Поставете си цел** за достатъчно участие на жените - 30 % или повече - в процеса на вземане на решения и управление на всички нива и във всички сфери на дейност.

### *Кой трябва да участва*

За да се справите с дискриминацията и да установите ефективни политики и практики за равни възможности, се нуждаете от постоянно сътрудничество между ръководството, служителите и техните представители (ако е приложимо), както и от независими експерти. Всички заинтересовани страни имат важна роля в подпомагането на формирането на политиките и практиките в съответствие със специфичните нужди и профил на компанията.

Нещо повече, консултациите с ръководителите и служителите относно прилагането на произтичащите от тях политики насърчават ангажираността и съпричастността.

## Ключова област 3 | Баланс между професионалния и личния живот

Равенството между половете и икономическото овластяване на жените са тясно свързани с постигането на баланс между работата и семейството, осигуряването на по-балансирано разпределение на семейните отговорности и инвестирането в икономиката на грижите.

### *Защо това е важно*

Инвестирането в политики, благоприятстващи семейството и баланса между професионалния и личния живот, гарантира, че служителите с отговорности за полагане на грижи са подкрепени и оценени. Прилагането на благоприятни за семейството политики има и голяма бизнес стойност, тъй като увеличава задържането и ангажираността на служителите, намалява отсъствията и понижава общите разходи за наемане на служители.

Това е особено важно, тъй като се очаква, че до 2025 г. 75% от работната сила в света ще се състои от хора на хилядолетието. Милениалите носят със себе си обновено разбиране за съвременните семейства и изглежда ценят баланса между работата и личния живот повече от предишните поколения. Това означава, че организациите, които не отговарят на нуждите на тази нова работна сила, рискуват да загубят млади и разнообразни таланти и могат да имат проблеми с лоялността и задържането на служителите.

Политиките, благоприятстващи семейството, и гъвкавите условия на труд дават възможност на работещите родители, особено на майките, да напредват в кариерата си, като по този начин подобряват ключовите показатели за равенство между половете в организациите. Проучванията показват, че когато мъжете ползват отпуск по бащинство, жените е по-вероятно да останат на работа на пълно работно време, разликата в заплащането е по-малка и повече жени заемат ръководни и управленски позиции. Нещо повече, по време на отпуска родителите развиват преносими умения (управление на конфликти, многозадачност, управление на времето, финансова отговорност и т.н.), които са ценни, но невинаги признати, на работното място. Организациите, които задържат родителите на работа, се възползват от тези новопридобити или усъвършенствани умения.

### *Как изглежда напредъкът*

- Всички служители имат достъп до качествени разпоредби за баланс между професионалния и личния живот и се чувстват комфортно да се възползват от тези предимства
- Корпоративната култура не насърчава преумората и прегарянето, а открито оценява политиките, насочени към семейството, и балансирания подход към работата

- От служителите от женски и мъжки пол се очаква да дават еднакъв принос в отговорностите си за полагане на грижи, а жените не се сблъскват с дискриминация, свързана с ролята им на кариеристи, когато става въпрос за наемането им на работа, справедливо заплащане или повишение в организацията.

## *Какви предизвикателства може да сте забелязали*

Може би сте забелязали, че майките са склонни да се сблъскват с неблагоприятни условия при наемане на работа, възприемане на способностите им, прекъсвания на пазара на труда и цялостното им ежедневно преживяване на работното място в сравнение с тези, които не са майки и бащи. Тези неблагоприятни условия водят до намаляване на заплащането, известно като "разлика в заплащането на майчинството" - неравностойното заплащане на майките и не-майките.

Освен това нерядко бременните жени са дискриминирани при наемането, задържането и повишаването в длъжност. Също така е по-вероятно да им бъде отказано правото да се върнат на работа след изтичане на отпуска по майчинство.

Вследствие на гореизложеното можете да забележите, че необходимостта от повече гъвкавост, която се дължи на задълженията им за полагане на грижи, подтиква много жени да поемат платена работа на непълно работно време или в неформалната икономика, където заплатите обикновено са по-ниски, което затвърждава разликата в заплащането между половете.

Друго предизвикателство е, че служителите от мъжки пол, които се възползват от политиките за отпуск по бащинство, са склонни да бъдат разглеждани като по-малко ангажирани служители. Това заклеймяване може да възпре други бащи да се възползват от съществуващите политики.

Възможно е също така да сте забелязали, че стереотипите, свързани с пола, по-скоро се засилват, отколкото се оспорват, когато културата на работното място предлага гъвкави условия на труд, но продължава да предпочита работата на място и дългите часове, докато жените непропорционално използват гъвкави условия на труд.

## *Какви показатели да следите*

- Продължителност и права на отпуск по майчинство, бащинство и семеен отпуск
- Брой и процент на жените и мъжете, които искат и се възползват от тези придобивки
- Брой и проценти на жените и мъжете, които се възползват от разпоредбите за гъвкаво работно време
- Мнения и удовлетвореност на служителите относно политиките и практиките в подкрепа на хората с отговорности за полагане на грижи



- Брой на детските заведения и заведенията за медицински грижи и брой/проценти на служителите мъже и жени, които използват тези заведения

## Какви стъпки да предприемете

**От решаващо значение за ефективността на предложените политики е да се направи оценка на нуждите**, преди да се обяви универсална стратегия за баланс между професионалния и личния живот. Различните групи в организацията може да имат различни потребности - например родители на новородени в сравнение с родители на тийнейджъри.

**Създаването и внимателното прилагане на политики**, отнасящи се до платен отпуск по майчинство, бащинство и родителски отпуск, както и до гъвкави условия на труд (като например адаптиране на работното време или работа от дома), помага да се гарантира, че жените с отговорности за полагане на грижи могат лесно да се интегрират отново в работната сила и да напредват по корпоративната стълбица. Когато разработват политика за отпуските, на работодателите се препоръчва да обмислят широк спектър от възможности за отпуск, за да осигурят пълно обхващане на служителите с поне минималната гарантирана платена защита при майчинство и родителство, определена от националното законодателство.

Тъй като решенията за родителски отпуск често се основават на икономическата сигурност, често се случва родителят с най-ниски доходи да вземе най-дългия отпуск, за да сведе до минимум финансовите загуби за семейството си. **Като гарантират трудова заетост и финансовата сигурност** на родителите и като поддържат правото на родителите да се върнат на същата работа със същото възнаграждение, което са получавали преди ползването на родителския отпуск, работодателите признават, че адекватното заместване на доходите е един от най-силните прогнозни фактори за ползването на отпуск по майчинство/бащинство или родителски отпуск, особено от бащите. Това означава също така да се предотврати дискриминацията срещу бременни жени и работници със семейни задължения при наемане, назначаване на работа, обучение, условия на труд и уволнение.

**Разширяването на обхвата на правото на отпуск** до работещите на непълно работно време, на краткосрочни договори, на договори, сезонни и временни работници може да спомогне за предотвратяване на неравенството между служителите с и без достъп до платен отпуск. Гарантирането, че отпуските за полагане на грижи и разпоредбите за гъвкаво работно време се предлагат по справедлив начин на всички работници и видове семейства, предотвратява дискриминацията и изгражда по-отворена, справедлива и приобщаваща организационна култура.

**Предлагането на родителите на солидни условия преди отпуск и поетапно завръщане** може да повиши ангажираността и производителността на служителите. Програмите за предварителен отпуск позволяват на служителите да намалят постепенно

работното си натоварване, да започнат отпуска си няколко седмици преди появата на детето, да изберат да работят от разстояние или да работят на непълно работно време. Това им позволява да се адаптират към прекарването на повече време извън работа, но и да подготвят колегите си за тяхното заминаване.

В другия край на периода на отпуска програмите за връщане могат да включват поетапно завръщане с дистанционна работа за няколко дни в седмицата или работа на непълнен работен ден през първите няколко седмици, както и гъвкаво работно време. Програмите за връщане към работа могат също така да предлагат изграждане на умения и обучение, за да се гарантира, че служителите са в крак с новостите в работата, и/или да предоставят услуги за подкрепа, като например система за приятелство (партньорство на завръщащ се родител с родител, който успешно се е върнал на работа след родителски отпуск), за да се помогне на родителите да се адаптират отново към работната сила.

**Установяването на "връзки за отпуск"**, ясни граници и насоки, както и внимателно разработен план за комуникация (какво ще се обсъжда, честота и начин на комуникация) със служителите в отпуск, може да помогне на родителите да останат свързани с новостите, които се случват в тяхната сфера на дейност, докато отсъстват. Въпреки това следва да се въведат предпазни мерки, за да се избегне оказването на натиск върху служителя да работи по време на отпуск по майчинство, бащинство или друг вид отпуск за полагане на грижи.

**Активното насърчаване на ползването на отпуск по бащинство и отпуск за отглеждане на дете от бащите**, особено от тези, които заемат много високи, наистина видими йерархични позиции, може да насърчи равномерното разпределение на работата по полагане на грижи между мъжете и жените, както на работното място, така и у дома. Това може да се постигне чрез:

- a. кампании за повишаване на осведомеността
- b. разпространяване на информационни материали
- c. индивидуални разговори с бъдещи родители
- d. Определяне на правото на отпуск (индивидуален, непрехвърляем или задължителен)
- e. насърчаване на корпоративна култура, която оценява семейните отговорности и равното ползване на отпуските от родителите
- f. Насърчаване на мъжете, които са ползвали отпуск (особено тези на високи позиции), да действат като посланици

**Предлагането на достъпни услуги за гледане на деца** (вътрешни детски заведения и/или схеми за подпомагане на грижите за деца), отговарящи на нуждите както на работещите родители, така и на децата, а не на удължени периоди на отпуск с малко или никакво обезщетение, може да помогне на майките да се върнат на работа на пълно работно време, да избегнат големи прекъсвания в трудовия си стаж и да продължат да

напредват в организационната йерархия. Също така, подпомаганите от работодателя грижи за деца могат да позволят на бащите да споделят равностойно ролята на детегледач, ако предприятието им предлага тази услуга. Качеството на услугите за грижи за деца е свързано с квалификацията и условията на труд на работещите в сферата на грижите за деца, но съществуват множество решения на работното място в подкрепа на работещите родители, които могат да бъдат адаптирани към характеристиките и размера на всяко предприятие при нулеви или ниски разходи (субсидирани грижи, резервни грижи и др.).

Използването на приобщаващ език и/или премахването на пола от ролите на лицата, полагащи грижи, допринасят за това отговорностите за полагане на грижи да станат по-справедливи за родителите.

**Улесняването на текущите оценки на риска** за здравето и безопасността, за да се гарантира, че стандартите за здраве и безопасност на работното място отговарят на нуждите на служителите, е неразделна част от подкрепата на родителите на работното място. Това може да включва разглеждане на опасенията дали конкретни задачи (като например вдигане на тежки предмети или излагане на химикали) могат да представляват риск за родителя или детето. Критичната оценка на опасенията чрез открит диалог с незабавни действия за справяне с рисковете за здравето и безопасността на работното място е важен елемент за осигуряване на безопасна работна среда за родителите. Временните промени на работното място с цел приспособяване към бременните служителки могат да включват и гъвкави условия на работа, за да се вземат предвид посещенията при лекар и периодичната почивка, както и разрешаване на промени в околната среда/индивидуални промени, които да позволят промяна на униформите, облекчени правила за хранене и напитки и забрана на правилата за забрана на седенето. Ако рисковете не могат да бъдат елиминирани и такива разпоредби не могат да бъдат направени, работодателите следва да предложат платен отпуск в съответствие с националните закони, разпоредби или практика.

**Осигуряването на платени почивки или намаляването на дневното работно време за кърмещите майки** е от съществено значение. Фирмите обаче могат да предложат всеобхватна подкрепа чрез разработване или промяна на политика, насочена към семейството. Подкрепата за кърмещите майки включва осигуряване на чиста и уединена среда за кърмене, гъвкава организация на работа и работно време, за да се адаптират по-добре към кърмещите майки. Основното и подходящо място за кърмене трябва да има врата, която може да се заключва отвътре, равна повърхност, различна от пода, на която да се поставят принадлежностите, подходящо осветление и вентилация, почистващи кърпички и хартиени кърпи, както и електрически контакт. То трябва да е достъпно и за хора с увреждания. Много компании надхвърлят тези основни разпоредби и включват

мивка със сапун и течаща вода, хладилник, предназначен за кърма, микровълнова печка за стерилизиране на консумативите и/или удобен стол.

**Избягването на натоварването на служителите** с прекалено дълги часове и непредсказуеми извънредни часове и/или планирането на работа в традиционните почивни дни е от съществено значение за осигуряването на функционален и устойчив професионален живот на лицата с отговорности за полагане на грижи.

Важен елемент от всяка политика за баланс между професионалния и личния живот е да се гарантира, че **служителите, които използват гъвкави схеми на работа, няма да бъдат санкционирани** за това, както и да се обмислят други ползи/удобства за служителите, чиито длъжности не могат да бъдат съобразени с решенията за работа от дома.

**Грижата за ограничаване на часовете за комуникация с екипите**, предлагането на подкрепа за придвижване до работното място, разработването и прилагането на инициативи за грижа за себе си за всички служители (подкрепа, свързана със спорт, фитнес зали, допълнителни дни личен отпуск, гореща линия за подкрепа) и насърчаването на лидерите да действат като ролеви модели за баланс между работата и личния живот е важна стъпка към това всички хора (както кариеристи, така и не-кариеристи) да се чувстват включени в цялостната стратегия за човешките ресурси на организацията.

Оценката на проблемите, свързани с равновесието между професионалния и личния живот на всички служители, трябва да се извършва систематично и периодично, за да се гарантира, че всички предизвикателства се решават ефективно и своевременно.

*Кой трябва да бъде включен*

**Екипите по ЧР** следва да бъдат подпомагани от специалисти по здраве и безопасност, както и от екипи по управление на недвижимите имоти, за да се гарантира разработването на всеобхватни и ефективни политики и разпоредби за баланс между професионалния и личния живот.

**Ръководителите на екипи** играят решаваща роля в прилагането на тези политики, тъй като те действат както като модели за подражание, така и като пазачи по всички въпроси, свързани с нуждите на членовете на техните екипи от баланс между работата и личния живот.

**Екипите за вътрешна комуникация** също трябва да подпомагат тези усилия, като се уверят, че всички отдели и служители остават винаги информирани за придобивките, на които имат право, както и за политиките за баланс между професионалния и личния живот на тяхната организация.

## Ключова област 4 | Здраве, безопасност и свобода от насилие и тормоз

Ключовата област "Здраве, безопасност и свобода от насилие" подчертава правото на служителите на безопасност и свобода от насилие на работното място, както и факта, че понякога жените и мъжете могат да имат различни нужди при изпълнението на определени задачи. Например структурата на тялото на повечето жени е различна от тази на повечето мъже, което означава, че някои части или оборудване на работното място трябва да бъдат проектирани по съответния начин. Предотвратяването и реагирането на рисковете за безопасността и сексуалния тормоз на работното място е от ключово значение за създаването на безопасна работна среда, свободна от дискриминация.

### *Защо това е важно*

Въпреки глобалното признаване на мащаба и въздействието на проблема, сексуалният тормоз на работното място остава устойчив и широко разпространен проблем, който засяга непропорционално жените на всички работни места, във всички професии и сектори на икономиката във всички страни по света.

Сексуалният тормоз може да има сериозни последици за жертвата, за нейните колеги, за организацията и за обществото като цяло. Той засяга психологическото, физическото и сексуалното здраве на човека, неговото достойнство, семейния и социалния му живот и може да доведе до емоционален стрес като депресия, посттравматично стресово разстройство, безсъние, тревожност и физически увреждания. Колегите, които виждат и стават свидетели на сексуален тормоз, също са засегнати от него, като се създава среда на страх и сплашване, което води до по-ниска производителност и увеличаване на отсъствията.

Когато случаите на сексуален тормоз не се разрешават ефективно и своевременно, жертвите могат да се почувстват принудени да напуснат работата си, което може да изложи на риск професионалното им бъдеще и дори препитанието им. Като цяло това е една от най-големите пречки пред професионалното развитие на жените, като тези, които отказват сексуален ангажимент, често установяват, че възможностите им за обучение, напредък и менторство са възпрепятствани. Освен това сексуалният тормоз може да понижи качеството на работата на жертвата и да попречи на напредъка в областта на равенството между половете.

Но сексуалният тормоз в света на труда също така води до висока цена за предприятията и техните резултати, включително по-ниска рентабилност, вреда за отношенията на работното място и ангажираността на работниците, и накърняване на репутацията им.

## Кой е най-засегнат?

Сексуалният тормоз може да бъде по-разпространен в определени сектори, професии и условия на труд, особено когато лицата са изложени на специфични рискове, които увеличават

вероятността от насилие и тормоз. Те включват:

- Работа в контакт с обществеността
- Работа в среда, в която се сервира алкохол
- работа в нестандартни часове
- работа с хора в беда
- работа в интимни помещения и частни домове
- работа в относителна изолация или на отдалечени места

## Как изглежда напредъкът

Съществуват превантивни мерки, които намаляват риска от това, че половите, културните или социалните норми мълчаливо одобряват, подкрепят или затвърждават неподходящо поведение.

Съществува надеждна, поверителна и независима система, която осигурява бързи, пълни и справедливи разследвания, водещи до справедливи решения и подходящи средства за защита.

Всички на работното място се чувстват уверени, че ще бъдат предприети действия и че пострадалите, жалбоподателите, свидетелите и лицата, подаващи сигнали за нарушения, ще бъдат защитени от отмъщение и увреждане на кариерата.

## Какви предизвикателства може да сте забелязали

Може да подозирате или да сте свидетели на случаи на вербален, невербален, психологически или физически тормоз, включително писмени и електронни комуникации, кибертормоз и киберпреследване. Това може да приеме много форми, които включват както случаи на "quid pro quo", така и създаване на обидна или сплашваща среда.

Може да забележите също, че поведението на сексуален тормоз се изостря допълнително, когато полът се пресича с други измерения на неравенството, като раса и етническа принадлежност, възраст, увреждане, сексуална ориентация и миграционен статус, наред с други.

Сексуалният тормоз може да се случи извън работното място и/или редовното работно време, включително по време на пътуване или социални функции, свързани с работата,

както и чрез комуникация, свързана с работата. Той може да бъде извършен от всеки - ръководители, колеги, подчинени, клиенти, потребители, доставчици на услуги или представители на обществеността.

Въпреки честотата, с която се случва, и скъпоструващите последици от него, може да се окаже, че сексуалният тормоз остава недостатъчно докладван. Причините включват липса на информираност за това какво представлява сексуалният тормоз, страх от отмъщение, липса на ефективни механизми за справяне или докладване и стереотипи, които водят до обвиняване на жертвата вместо до санкции за извършителя.

## Какво точно представлява сексуалният тормоз?

### Видове сексуален тормоз

**Quid pro quo:** Всяко физическо, вербално или невербално поведение от сексуално естество, засягащо достойнството на жените и мъжете, което е нежелано, необосновано и обидно за получателя. В случаите на "quid pro quo" отхвърлянето или подчиняването на такова поведение от страна на дадено лице се използва изрично или косвено като основа за едно или повече решения, които засягат работата на това лице.

**Враждебна работна среда:** Поведение, което създава заплашителна, враждебна или унижителна работна среда за получателя.

### Форми на сексуален тормоз

Сексуалният тормоз може да приеме различни форми, които включват, но не се ограничават до:

- Опит за или действително сексуално посегателство, включително изнасилване.
- Споделяне или показване на сексуално неподходящи изображения или видеоклипове в какъвто и да е формат.
- Изпращане на съобщения със сексуално внушение в какъвто и да е формат.
- Споделяне на сексуални или неприлични анекдоти или вицове.
- Извършване на неподходящи сексуални жестове, като например натискане на таза.
- Нежелано докосване, включително щипане, потупване, търкане или умишлено допиране до друго лице.
- Гледане по сексуално внушаващ начин.
- Многократно канене на човек за среща или искане на секс.
- Оценяване на сексуалността на дадено лице.

- Правене на сексуални коментари за външния вид, облеклото или частите на тялото.
- Назоваване по име или използване на обиди с полов/сексуален подтекст.
- Правене на обидни или унижителни коментари относно сексуалната ориентация или изразяването на пола на някого.

### *Какви показатели да следите*

- Брой жалби за сексуален тормоз
- Брой случаи на сексуален тормоз, които са разрешени без по-нататъшно виктимизиране на жертвите
- Мненията на служителите за капацитета на организацията да предотвратява и разглежда случаи на сексуален тормоз

### *Какви стъпки да се предприемат*

Възприемането на приобщаващ, интегриран и съобразяващ се с пола подход е от решаващо значение за премахването на насилието и тормоза в сферата на труда. Ефективното справяне с този проблем изисква от дружествата да разработят и приложат всеобхватни политики, процедури и обучение, насочени към всички форми на насилие и тормоз, основани на пола.

**Определянето на сексуалния тормоз като нежелано сексуално поведение** на работното място и допълването на тази дефиниция с примери за неприемливо поведение е решаваща първа стъпка за установяване, че то няма да бъде толерирано. Същото важи и за признаването, че той е нарушение на правата на човека и дискриминация, основана на пола, независимо от пола, и може да се пресича с други измерения на неравенството, като раса, етническа принадлежност, възраст, увреждане, националност, религия, сексуална ориентация и други социални уязвимости, като бедност.

**Създаването на политика на нулева толерантност** помага да се изясни на вътрешните и външните заинтересовани страни, че сексуалният тормоз няма да бъде приет. Такава политика следва да посочва правата и отговорностите на служителите и работодателя, включително правото на всеки служител да се отстрани от ситуация на насилие или тормоз без страх от ответни действия. Политиката за борба с тормоза на работното място следва да бъде отразена в по-широки политики, като например политики за равенство, колективни трудови договори или кодекси за поведение.

**Фокусирането върху предотвратяването на сексуалния тормоз**, а не само върху реагирането на него, означава, че всички членове на персонала трябва да участват активно в елиминирането на този проблем, като се въведат ясни линии на отчетност и прозрачност.



Това включва култивиране на безопасна, уважителна и справедлива корпоративна култура чрез насърчаване на сътрудничеството, работата в екип и уважението, както и насърчаване на половата равенство и разнообразие.

**Оценката на всички опасности и рискови фактори**, свързани с насилието и тормоза, чрез процесите за управление на здравето и безопасността на работното място ще помогне да се гарантира, че политиките, процедурите и обучението са насочени към реалните предизвикателства, пред които е изправена организацията. Оценките на риска на работното място следва да отчитат факторите, които увеличават вероятността от насилие и тормоз, включително психосоциалните опасности и рискове. Особено внимание следва да се обърне на опасностите и рисковете, които произтичат от:

- условия и ред на работа
- управление на човешките ресурси
- Трети страни, като например клиенти, потребители, доставчици на услуги, ползватели, пациенти и членове на обществеността
- Дискриминация
- Злоупотреба с властови отношения
- Пол
- Културни и социални норми, които подкрепят насилието и тормоза

Такива фактори могат да включват среда, доминирана от мъже, неравностойна динамика на властта и децентрализирани или изолирани работни места. Бордът трябва да включи сексуалния тормоз и във всички свои редовни оценки на риска.

**Доказано е, че дисбалансът между половете в дадена организация или отрасъл увеличава риска от сексуален тормоз.** Доминираната от мъже и силно йерархична култура на работното място създава рискове, както и доминираните от жени професии със стереотипни за пола роли на грижи и обслужване, в които жените се разглеждат като подчинени. Предприемането на стъпки за увеличаване на половото разнообразие на всички нива и преодоляването на неравномерното разпределение на силите би спомогнало за намаляване на тази уязвимост.

На всяко усилие или инициатива за предотвратяване и справяне със сексуалния тормоз трябва да се отделят **достатъчно време и ресурси, за да бъде ефективна.**

**Идентифицирайте високопоставени мъже ръководители, които могат да станат съюзници**, да говорят публично срещу сексуалния тормоз и да насърчават компаниите да подкрепят жертвите и да държат виновните отговорни.

**Активното разпространяване на информация сред всички служители и гарантирането, че всички разбират действащите политики и процедури, е дълъг път към установяването, че няма да има риск или страх от възмездие, ако хората се намесят като**

странични наблюдатели. Ръководството, разбира се, трябва да предотвратява репресиите за докладване.

**Създаването на механизми** за подаване на жалби от персонала и ръководството помага да се изясни, че жертвите ще бъдат подкрепени, а извършителите ще бъдат подведени под отговорност. Важно е процедурите за докладване на случаи на сексуален тормоз да са съобразени с международните трудови стандарти, които са в съответствие с местните трудови закони и политики или ги надхвърлят. Те трябва да са съобразени с пола и да осигуряват сигурност и лекота за жертвите и страничните наблюдатели да съобщават за сексуален тормоз без страх от отмъщение. Информацията за процедурите за подаване на жалби и разследване трябва да е лесно достъпна за всички, включително за хората с увреждания. В тях трябва да се описва как работниците могат да подават жалби както по официални, така и по неофициални канали (неофициалните процедури за подаване на жалби, като например омбудсманите, са от решаващо значение, тъй като не всички жертви са готови да подадат официална жалба). Всички жалби трябва да бъдат бързо, задълбочено и с уважение разследвани и/или разрешавани, без да се стига до повторно виктимизиране на жертвите на насилие.

**Системите на омбудсмана трябва да бъдат неформални, неутрални и поверителни**, като само служителят на омбудсмана трябва да е запознат с проблема. Това може да овласти жертвите, като им предостави информацията и пространството, от които се нуждаят, за да обмислят възможностите си и да решат какви действия да предприемат. Омбудсманите не провеждат официални изслушвания и не се ръководят от правилата за доказване. В същото време те не възпрепятстват предприемането на по-официални действия впоследствие.

**Всеки процес на разследване трябва да бъде бърз и задълбочен, с ясно определени срокове.** Той трябва да бъде и справедлив: например, ако извършителите имат право на адвокат, синдикален представител или застъпник, оцелелите и свидетелите също трябва да имат право на такъв. Също толкова важно е да се опише какви временни мерки могат да бъдат предприети, например преместване на работното място на предполагаемия извършител или пускането му в административен отпуск.

Жертвите трябва да бъдат третирани с най-голямо уважение и да бъдат уверени, че отговорността за справяне със сексуалния тормоз не е тяхна. Те също така трябва да бъдат подкрепяни по време на всеки процес на подаване на жалба или разследване и да им се предоставя съответната информация, напр. групи за взаимопомощ и насочване към свързани услуги. Ориентираният към жертвата подход към разследването следва да осигури информираното съгласие на жертвата преди предприемането на каквито и да било официални мерки. При определени обстоятелства обаче отговорността на работодателя за грижата към неговите служители може да изисква по закон да се предприемат действия без съгласието на жертвата. Жертвата трябва да разполага и със защита, подкрепа и коригиращи мерки, напр. подкрепа от страна на прекия ръководител, както и средства за правна защита и обезщетение за материални и нематериални вреди, когато това е уместно.

**Санкциите трябва да бъдат ясно определени** от всяка политика и да са пропорционални на въпросното поведение и да съответстват на предишни случаи. В зависимост от контекста и съответното национално законодателство те могат да включват: устно или писмено предупреждение, директно извинение, уволнение, посредничество, наставничество, консултиране или постоянен надзор. Изключително важно е да се гарантира, че извършителите не са просто преназначени, особено когато това преназначаване включва повишение от какъвто и да е вид.

**Редовното оценяване на докладите за сексуален тормоз**, без да се нарушава поверителността около личната информация и данни, ще помогне на ръководните екипи да поддържат ясна представа за всички свързани с тях предизвикателства и постигнатия напредък. Това изисква да се събират данни за всички доклади за сексуален тормоз и те да се разбиват по пол, възраст, увреждане, националност и други съответни категории както за жертвите, така и за извършителите. Събирането на данни трябва да бъде вградено в обичайните функционирането на процеса и прозрачно да се оповестява на редовни интервали от време, без да се разкриват никакви лични данни. Също толкова важно е да се наблюдава и оценява ефективността на всички политики и процедури, свързани със сексуалния тормоз.

**Провеждането на анонимни анкети сред служителите**, които включват въпроси за безопасността на работната им среда, може да предостави на ръководството значими данни за мненията и преживяванията на служителите. Това може да помогне и за оценка на това дали въпреки това се толерира и/или насърчава поведение от страна на високопоставени служители, което не съответства на обявените ценности и кодекс на поведение на компанията.

Трябва да бъдат въведени **обучение, насоки и повишаване на осведомеността** на мениджърите, ръководителите, служителите (мъже и жени) и техните представители, за да се гарантира, че всички разбират естеството и рисковете от сексуален тормоз, както и как да се справят с него. Честото, лично, интерактивно обучение изглежда е най-добрият подход, особено когато то включва съдържание, съобразено с конкретен отдел, компания или група служители. Може да са необходими различни подходи за трансформиране на културата на работното място, включително обучение за имплицитни предразсъдъци, обучение за промяна на стереотипите и социалните норми, както и обучение "от връстници на връстници", което овластява служителите да си помагат взаимно при разпространението на информация и промяната на вредните практики. Обучението следва да се оценява, за да се прецени неговата краткосрочна и дългосрочна ефективност и да се гарантира, че най-добрите са имплементирани най-добрите методи.

Най-ефективните инициативи включват обучение на мениджъри за **разпознаване на ранните признаци на тормоз и бърза намеса**, както и **програми за намеса на странични наблюдатели**, които учат страничните наблюдатели да се намесват, когато

някой се държи неподходящо. Обучението, насърчаването и подкрепата на страничните наблюдатели могат да дадат възможност на хората да се противопоставят на извършителите на тормоз, дори когато самите те не са жертви. Страничните наблюдатели могат да предприемат стъпки за защита или отстраняване на жертвата от ситуацията на тормоз, да се обърнат към насилника или да помогнат за овладяване на ситуацията. Те могат също така да предоставят подкрепа на жертвите, да съобщават за извършителите чрез механизмите за подаване на жалби от трети страни или, ако е необходимо, да водят запис на това, което са наблюдавали, за да помогнат на жертвите, когато те са готови да съобщят. Въпреки това в случаите, когато извършителят е в позиция на власт, може да се наложи страничният наблюдател да прецени свързаните с това рискове. Ето защо е важно да се създадат механизми за подаване на жалби от трети страни не само за жертвите, но и за лицата, които може да не са пряк получател на сексуален тормоз, но смятат, че поведението е създадо застрашителна или обидна среда.

Цялостните политики относно сексуалния тормоз следва да включват и **мерки за справяне с домашното насилие**: повишаване на осведомеността, отпуск за жертвите, гъвкави условия на труд, временна защита срещу уволнение за пострадалите и насочване към публични мерки за смекчаване на последиците. Организацията могат също така да се позовават на естеството и последиците от домашното насилие, когато разпространяват информация за повишаване на осведомеността относно насилието на работното място.

Дори малките и средните организации имат потенциала да **влият върху обществените норми** и поведение по отношение на насилието и тормоза, основани на пола, чрез реклама и кампании, особено когато тези въпроси съвпадат с основните цели на бизнеса - какъвто е случаят с компаниите и организацията, подкрепящи женското предприемачество.

## Тормозът не е единствената опасност

Освен превенцията на сексуалния тормоз, този принцип включва и:

- Отчитане на различното въздействие на практиките на работното място върху жените и мъжете
- Осигуряване на безопасни условия на труд и защита от излагане на опасни материали
- Оповестяване на потенциални рискове, включително за репродуктивното здраве
- Стремех към предлагане на здравна застраховка или други необходими услуги и осигуряване на равен достъп за всички служители
- Зачитане на правата на служителите жени и мъже на отпуск за медицински грижи и консултации за тях самите и за зависимите от тях лица

- Идентифициране и решаване на въпроси, свързани със сигурността, включително безопасността на жените, когато пътуват до и от работа по служебни дела, свързани с компанията
- Извършване на оценка на това дали настоящата инфраструктура на организацията е съобразена с пола: сегрегирани тоалетни, съблекални, помещения за медицински сестри на разположение на персонала, детски стаи и др.

## *Кой трябва да участва*

Създаването на подходяща култура и осигуряването на здравето и безопасността на всички служители трябва да започне и да включва най-високото ниво на управление, включително борда на директорите. Висшите ръководители трябва да играят ключова роля в определянето на дневния ред на най-високо ниво и да осигурят лидерство в борбата с насилието и сексуалния тормоз, като дават възможност на работниците да изразяват безпокойство и третираат всички справедливо.

Всички политики и процедури, свързани със сексуалния тормоз, здравето и безопасността, трябва да се разработват след консултации с представители на работниците, като се вземат предвид мненията на различни служители (включително жени) и ръководители.

## Ключова област 5 | Образование и обучение

Този принцип включва всичко, свързано с правата и възможностите на служителите за достъп до качествено образование и обучение в контекста на тяхната заетост. Ефективните програми за обучение, които подпомагат професионалното развитие на жените, се допълват и от инициативи за работа в мрежа и наставничество.

### *Защо това е важно*

Обучението на работното място, работата в мрежа и кариерното развитие са взаимосвързани. Ето защо равните възможности за жените и мъжете да се възползват от изграждането на капацитет са от решаващо значение във всяка индустрия и в предприемачеството.

Това важи с особена сила за уменията, които включват нови технологични инструменти и начини на работа. Бързите технологични промени вече оказваха значително влияние върху света на труда, което има сериозни последици за бъдещето на равенството между половете. Хоризонталната професионална сегрегация означава, че жените и мъжете вероятно ще бъдат засегнати по различен начин от автоматизацията. Внедряването на технологиите може да измести милиони жени от техните работни места в администрацията и деловодството или от работата на болногледачи, а много други ще трябва да променят начина си на работа. Ако бъдат подкрепени да извършат успешно тези промени, жените биха могли да намерят по-продуктивна, добре платена и удовлетворяваща ги работа, но ако не го направят, те могат да се сблъскат с нарастваща разлика в заплащането или да напуснат пазара на труда изобщо. Политиките и практиките за учене през целия живот, които насърчават жените, както в организациите, така и извън тях, да разширяват уменията си в областта на цифровите технологии, могат да им помогнат да се подготвят да посрещнат предизвикателствата, свързани с променящия се свят на труда.

От друга страна, обучението на всички служители за това как тяхната организация насърчава равенството между половете може да спомогне за съгласуване на всички около общите ценности, за изграждане на умения, които насърчават приобщаването, и за гарантиране на спазването на фирмените политики.

### *Как изглежда напредъкът*

- Политиките и програмите на работното място откриват възможности за напредване на жените на всички нива и във всички бизнес области и насърчават жените да навлизат в нетрадиционни професионални области
- Жените и мъжете имат равен достъп до подкрепяно от компанията образование и обучение
- Жените и мъжете имат равни възможности за работа в мрежа и наставничество

- Служителите и ръководителите демонстрират високо ниво на информираност и капацитет по въпросите на пола, интегрирането на принципа на равнопоставеност на половете и начина, по който тяхната организация подкрепя и двете

## *Какви предизвикателства може да сте забелязали*

Възможно е да има забележими разлики в обема на обученията и наставничеството, които мъжете и жените получават, докато работят в организацията - или тези ключови показатели за ефективност никога преди не са били определяни или проследявани. Тези разлики може да се дължат на факта, че ролите, които жените обикновено заемат в организацията, не се считат за толкова достойни за възможности за развитие, колкото са работните места на мъжете, или че тези възможности не са достъпни за жените по същия начин, както за мъжете.

Дори извън организацията може да се наблюдава недостиг на таланти жени в критични области на вашия сектор. Образованието, което младите жени получават в училище или в университетите, може да не е добре обвързано с уменията, които се изискват в сектора, или може да установите, че интересът на жените към сферата на дейност на вашата организация остава слаб.

Освен това може да сте забелязали, че има много малко служители и ръководители на всяко ниво в организацията, които притежават добри работни познания по въпросите на пола и които могат да предадат тези знания и разбиране на своите екипи и отдели.

## *Какви показатели да следите*

- Часове на ролево обучение (с разбивка по пол)
- Часове на наставничество (с разбивка по пол)
- Часове на обучение, свързано с пола (разделени по пол)

## *Какви стъпки да предприемете*

**Организациите могат да си поставят цели** за включване на обучението и развитието на таланта на колегите жени.

**Събирането на дезагрегирани по пол данни** за участниците в обученията и редовното преразглеждане на тези данни е важна част от процеса. Когато жените и мъжете не се възползват в еднаква степен от възможностите за обучение, организациите могат да предприемат стъпки като: оценка на пречките пред участието на жените, даване на предимство на жените участници в обучението в случаите на равни заслуги, осигуряване на достъпност на възможностите за обучение (теми, места, часове и др.) за служители със семейни задължения и създаване на възможности за обучение, менторство или кариерно развитие, насочени специално към жените.

Ако част от жените и мъжете, до които се надявате да достигне програмата за обучение, имат семейни задължения, вашата организация трябва да обмисли мерки и структури, които биха могли да подпомогнат тези лица да се съсредоточат върху професионалното си развитие, докато се грижат за семействата си. Много добри инструменти за постигане на тази цел са **местата за гледане на деца и/или филиалите за грижи**.

Организациите в области, в които преобладават мъжете, могат да насърчават включването на жените в сектора и да увеличат наличието на квалифицирани таланти жени, като си партнират с университети, организации на гражданското общество и училища, за да насърчават **интереса и капацитета на жените и момичетата към професии**, в които преобладават мъжете.

**Обучението не означава непременно лекции**, семинари и дългосрочни сертификати. Инициативите за обучение на дадена организация могат да включват стажове и кариерни консултации, събития за повишаване на осведомеността и панаири на труда за жени, програми за отпускане на безвъзмездни средства и стипендии, финансова и натурална подкрепа за други програми за обучение, летни лагери и др.

**Проучванията на удовлетвореността на персонала** в цялата компания могат да бъдат много полезни за идентифициране на нуждите и пропуските във възможностите за обучение и опита им, особено когато са установени различия в реалностите на обучението на мъжете и жените.

**Организациите трябва да се стремят да разработват или използват съобразени с пола учебни програми**, които противодействат на професионалната сегрегация, основана на пола. Това е от ключово значение за насърчаване на присъствието на жените в такива области.

**Организациите следва да предлагат на служителите си възможности за подобряване на разбирането им за въпросите на равенството** между половете и овластяването на жените и за това как те се отразяват на работата им. Свързаното с равенството между половете обучение за персонала и ръководните кадри следва да бъде добре разработено от експерти, да се предлага периодично и устойчиво, да е придружено от ясни компоненти за действие, да е интерактивно на практика и да се провежда лично (а не само онлайн) поне през част от времето.



## Теми за обучение за служители и ръководители на екипи, свързани с равенството между половете

За да се изгради капацитет в цялата компания по въпросите на пола и интегрирането на принципа на равнопоставеност на половете, служителите и ръководителите на екипи следва да получават качествено периодично обучение по теми като

- Скрити предразсъдъци по отношение на пола
- Комуникация, съобразена с пола
- Превенция на сексуалния тормоз
- Пряка и непряка дискриминация на работното място
- Разработване и прилагане на планове за действие по въпросите на пола
- Интегриране на принципа на равнопоставеност на половете в различните отдели и функции
- Събиране на данни и анализ на пола
- Ръководство, включващо равенство между половете
- Практики в областта на човешките ресурси, съобразени с пола
- Разлика в заплащането между половете

### *Кой трябва да участва*

**Отделите и екипите по ЧР и Л&Р** са първите, които идват на ум, когато говорим за учене и образование в контекста на една организация. В разработването и провеждането на програмите за обучение обаче трябва активно да участват служители и мениджъри от цялата организация, за да се осигури ефективно покриване на нуждите на хората, но и съпричастност, която е необходима, за да могат хората да се възползват от възможностите за обучение в дългосрочен план.

**Външните консултанти, доставчиците на обучение и организациите на гражданското общество** могат да помогнат значително с експертен опит и специалисти в областта на обучението, но в крайна сметка всички програми за обучение трябва да бъдат съвместно разработени и адаптирани към нуждите на всяка организация и екип.

## Ключова област 6 | Развитие на предприятия, верига на доставките и маркетингови практики

Нарушенията на правата на човека могат да възникнат не само в бедните и развиващите се страни, но и в развитите и богатите икономики. Зачитането на правата на човека е отговорност на всички участници, както частни, така и публични, и гарантирането, че правата на човека не се нарушават чрез дейността на предприятието, е първата съществена стъпка, която трябва да се предприеме. Като създават бизнес връзки с предприятия, притежавани от жени, и оказват влияние върху доставчиците да спазват правата на човека и да насърчават равенството между половете, компаниите и организациите могат да окажат положително въздействие върху живота на жените и общностите.

Зачитането на достойнството на жените в маркетинговите материали също е от основно значение за този принцип.

### *Защо това е важно*

Веригата за доставки на дадено дружество може да крие различни рискове по отношение на нарушаването на правата на жените и момичетата, като например използването на услугите или съоръженията на дружеството за трафик на хора или сексуална експлоатация, или нарушаване на трудовите права в дружествата доставчици. Веригата на доставките обаче може да бъде и мощен източник за създаване на икономически възможности за предприятия, притежавани от жени, или за оказване на влияние върху доставчиците да въведат политики за равенство между половете и да насърчават разнообразието на работното място.

Стремешът към възлагане на обществени поръчки, съобразени с пола, в рамките на една компания има много ценни предимства. Насърчаването на разнообразието и приобщаването на доставчиците насърчава иновациите чрез нови продукти, услуги и решения. То стимулира конкуренцията както на ниво цени, така и на ниво услуги между съществуващите и потенциалните доставчици на компанията и подобрява проникването на пазара и достъпа до нови пазари. Разнообразието на доставчиците може да се превърне и в източник на конкурентно предимство на компанията: обвързването с едни и същи доставчици може да бъде рисковано начинание.

Дружествата с разнообразни и приобщаващи политики и практики във веригата на доставки повишават имиджа и репутацията на своята марка. Институционалните инвеститори също така все по-често упражняват правото си на глас срещу корпорации, които не спазват най-високите ESG стандарти, свързани със "стойността за заинтересованите страни", като например равенство между половете в управителните съвети.

Маркетинговите материали се използват от компаниите за популяризиране на техните продукти или услуги, но те също така предават ценностите и имиджа на компанията на клиентите, потребителите и широката общественост. Рекламните клипове, рекламите и другите маркетингови материали имат потенциала да повлияят не само на имиджа на компанията в очите на обществеността, но и на възгледите за ролите на жените и мъжете в обществото.

## *Как изглежда напредъкът*

Веригата за доставки на организацията включва взаимоотношения с предприятия, притежавани от жени, включително малки предприятия.

Клиентите/бенефициентите на организацията включват предприятия, притежавани от жени.

Всички бизнес партньори, бенефициенти и доставчици зачитат ангажимента на организацията за насърчаване на равенството и приобщаването

## *Какви предизвикателства може да сте забелязали*

Възможно е да срещнете трудности при популяризирането на този принцип в дневния ред на ръководството на вашата организация и да срещнете съпротива, свързана с дългосрочни, установени взаимоотношения и норми.

Вие или експертите по маркетинг и комуникации на вашата организация може да нямате необходимия капацитет за разбиране на свързаните с езика и комуникацията въпроси, свързани с пола, или инструменти за действие срещу невключващи рекламни инициативи.

Възможно е вашите продукти и услуги или техни аспекти да не са били проектирани или предлагани на пазара по начин, отговарящ на изискванията за равенство между половете, и да срещнете съпротива от страна на екипите за развитие на предприятието относно необходимостта от стремеж към такъв приобщаващ подход.

## *Какви показатели да следите*

- Брой и съотношение на доставчиците и клиентите/бенефициентите, които са били проверени по критерии за равенство между половете (напр. използване на WEP като пътна карта)
- Брой и съотношение на предприятията, притежавани от жени, във вашата верига за доставки и клиентска база
- Среден брой договори, които сключвате годишно с всеки доставчик/бенефициент (разбити по пол на собственика на дружеството и по статут на подписал WEPs)
- Обща/средна стойност на договорите (разбита по пол на собственика на дружеството и по статут на страна по ЗЕП) в абсолютна валута и/или като процент от общите годишни разходи за обществени поръчки

- Съотношение между половете на управленско ниво при вашите доставчици и клиенти/бенефициенти
- Съотношение между половете на ниво служители в тези дружества

## *Какви стъпки да предприемете*

Осигурете ангажимент от страна на висшето ръководство за превръщане на съобразените с пола обществени поръчки в централен елемент от културата и бизнес практиките на организацията.

Този процес може да включва:

1. Анализ за установяване на базовия брой доставчици (верига на доставки) и бенефициенти (развитие на предприятия), които са предприятия, притежавани от жени, или които имат въведени политики за равенство между половете. Въз основа на констатациите от базовия анализ дружествата ще могат да преценят дали има дисбаланс във възможностите, които предлагат на дружествата, отговарящи на изискванията за равенство между половете, и на предприятията, притежавани от жени.
2. Оценка на риска, за да се идентифицират всички действителни или потенциални социални и екологични рискове, свързани с дискриминацията по пол. За да се разберат по-добре тези рискове, е полезно да се разгледат определени фактори, които биха могли да повлияят на веригата за доставки и/или клиентската база.

### **Някои аспекти на риска**

- Географски обхват: Проучването на дискриминацията, основана на пола, и културните норми може да помогне за идентифициране и разбиране на специфичните за страната предизвикателства за жените.
- Извънредна криза: Разбирането на проблемите, свързани с миграцията, може да помогне за информиране на практиките за снабдяване. Жените мигранти са особено изложени на дискриминация, основана на пола, и на уязвимост.
- Модел на производство: Работата въщи представлява чудесна възможност за жените и мъжете да съчетаят семейните си задължения с получаването на доходи. Тя обаче може да се използва и за налагане на дискриминация, основана на пола, чрез по-ниско заплащане и по-дълги часове.
- Специфични за сектора фактори: Някои сектори или производствени линии, като например производството на облекло и текстил, традиционно разчитат в голяма степен на работна сила, базирана на жени. Въпреки това техните мениджъри и други ръководители на компании остават мъже.

3. Чувствителен към пола кодекс на поведение и надеждна система за надлежна проверка, както за организацията, така и за нейните бизнес партньори.
4. Надеждна система за събиране и съхранение на данни с подробни характеристики на доставчиците и клиентите/бенефициентите. Систематизирането на събирането на данни може да помогне за по-доброто разбиране на пречките и предизвикателствата, с които се сблъскват жените както в отношенията си с организацията, така и извън нея.
5. Стратегия за изпълнение с ясна пътна карта, очертаваща мерките, необходими за постигане на целите, задачите, ролите и отговорностите, както и кой носи отговорност за резултатите.
6. Разпределение на необходимите ресурси за постигане на целите.
7. Ефективна комуникационна стратегия за повишаване на осведомеността на съответните заинтересовани страни относно политиката и техните права и отговорности.
8. Стабилна рамка за мониторинг и оценка.

Важно е да се гарантира, че продуктите, услугите и съоръженията на компанията **не се използват за трафик на хора** и/или за трудова или сексуална експлоатация.

**Проактивно набиране на жени за участие в обществени поръчки** и назначаването им на ръководни и изпълнителни длъжности. Също така осигурете обучение за укрепване на женския резерв от таланти и лидерството на жените в тази област.

**Ангажирайте доставчиците и клиентите/бенефициентите** в процеса на повишаване на отговорността на ръководителите на всички нива за успехите в областта на равенството между половете чрез планове и оценки на изпълнението.

**Създайте ефективни механизми** за подаване на жалби, за да гарантирате, че съответните заинтересовани страни и доставчици могат да изразяват своите опасения. Стремете се към равенство между половете в състава на екипа за управление на жалбите.

**Улеснете достъпа** до бизнес възможности за доставчиците, които са чувствителни към пола, като:

1. Широко споделяне на информация за възможностите за доставка на стоки и услуги.
2. Публикуване на политиките, процедурите и точките за контакт в областта на обществените поръчки на корпоративния уебсайт.
3. Стандартизиране и консолидиране на процеса на кандидатстване.
4. Публикуване на резултатите от обществените поръчки, съобразени с пола, в корпоративния годишен доклад и/или корпоративния доклад за устойчивост.

5. Изграждане на техния капацитет за участие във вашата верига за доставки, например в процеса на подаване на оферти, процедурите, условията на плащане и как да попълват необходимите споразумения. Когато дадено предприятие не спечели търг, осигурете обратна връзка, за да може да се поучи от опита и да отстрани недостатъците си при бъдещи възможности за участие в търг.
6. Партньорство с местни женски организации и сертифициращи органи, за да се помогне за идентифициране на пречките и решенията.
7. Премахване на капиталовите изисквания и ограничаване на размера на договорите, например чрез разделяне на изискванията (предлагането на един голям договор може да изключи много малки предприятия, притежавани от жени, които нямат необходимия обхват или дълбочина, за да се конкурират).
8. Проучване на съобразени с пола решения на пречките пред кредитирането и заемите.
9. Оценяване на предпочитаните фирми спрямо неpreferираните. Например при еднакво отговарящи на изискванията оферти поръчките се възлагат на предпочитаната фирма, напр. на предприятия, притежавани от жени, и/или на дружества, отговарящи на изискванията на пола.
10. Възлагане на определен дял от поръчките на "предпочитани фирми" - дружества, които отговарят на изискванията за пол и предприятия, притежавани от жени - и открито информиране за това. Редовно преразглеждане на този списък, за да се осигури равнопоставеност на новите и по-малките, но способни предприятия, притежавани от жени.
11. Консултиране с предпочитаните фирми относно техния опит, настоящите бариери или предизвикателства, с които се сблъскват при достъпа или пълноценното участие във вашата верига за доставки; и търсене на техните препоръки за това как да разрешите тези проблеми.
12. Въвеждане на изисквания за сключване на договори с подизпълнители. Например, от доставчиците, на които са възложени договори над определен праг, ще се изисква да представят планове за покупки от предприятия, притежавани от жени, като по този начин ще се подпомогне постигането на целите.
13. Изготвяне на списък на дружества, отговарящи на изискванията на пола, и на предприятия, притежавани от жени, и покана към тях да представят оферти. Задаване на нестандартни въпроси за това къде могат да бъдат намерени предприятия, притежавани от жени.
14. Организиране на срещи на доставчиците, за да се даде възможност за създаване на мрежи и да се насърчи приобщаваща общност на веригите за доставки, съобразени с пола.

*Горепосочените стъпки могат лесно да бъдат адаптирани, за да се улесни достъпът до програми и услуги за клиентите и бенефициентите, съобразени с пола.*

Организациите, които са се ангажирали с прилагането на принципа, могат да започнат и с **анализ на съществуващите си маркетингови материали** от гледна точка на равенството



между половете. Освен това те трябва да поискат от бизнес партньорите и клиентите да зачитат достойнството на жените във всички маркетингови и други фирмени материали.

## Полезни въпроси за анализ на маркетинговите материали от гледна точка на равенството между половете

- Как са изобразени жените и/или мъжете в материалите?
- Какви думи ви идват наум, когато гледате снимките или гледате видеоклипа?
- Какъв образ на жените и/или мъжете създава или възпроизвежда материалът?
- Възпроизвеждат ли се или се поставят под съмнение стереотипите, свързани с пола, и ако да, кои?
- Какъв ефект могат да имат подобни материали върху: (1) организацията; (2) нейните клиенти/бенефициенти; или (3) обществото като цяло?
- Можеше ли този материал да бъде създаден по друг начин? Ако да, как?

**Организациите следва да обучават ръководителите на маркетингови и комуникационни звена** по въпросите на равенството между половете и как те могат да повлияят на работата им.

### *Кой трябва да участва*

Ключово за успешната политика е подкрепата на **изпълнителното ръководство и отделите на компанията**, особено на отделите или екипите по човешки ресурси, оперативни дейности (производство, снабдяване и доставки), правни и комуникационни отдели.

Също толкова важно е да се получи подкрепа от членовете на управителния съвет на компанията, бизнес партньорите и други ключови заинтересовани страни.

Що се отнася до маркетинговите практики, екипите за вътрешни и външни комуникации трябва да бъдат първата точка за контакт (и обучение), за да подкрепят този вид цели и инициативи.

## Ключова област 7 | Лидерство и ангажираност на общността

Организациите все повече инвестират в програми за развитие на общността, за да дадат ценен, ефективен и отговорен принос към равенството между половете и овластяването на жените. Инициативите за ангажиране на общността могат да се различават в отделните компании в зависимост от бизнес областта, стратегията и сферата на компетентност. Не е необходимо проектите за ангажиране на общността да са филантропски дейности, но те трябва да са кауза, към която компанията и/или нейните служители изпитват силно отношение и имат знанията и капацитета да се ангажират, в идеалния случай в дългосрочен план.

### *Защо това е важно*

Като се ангажират с инициативи за равенство между половете в рамките на по-широката общност, организациите могат да отговорят на предпочитанията на потребителите да купуват от компании с бизнес практики, съобразени с пола, и които активно подкрепят инициативи на общността.

Освен това е доказано, че ангажираността на общността по въпроси като равенството между половете повишава чувството за целеустременост и ангажираност на служителите на всяка организация, които виждат, че допринасят по значим начин за устойчивостта на своите общества като цяло.

### *Как изглежда напредъкът*

- Организацията е призната за активна и ефективна в насърчаването на равенството между половете в рамките на по-широката общност, в която работи.
- Всички заинтересовани страни в организацията и около нея се чувстват свързани с инициативите, които тя предприема в подкрепа на жените и момичетата и допринасят за равенството между половете и приобщаването.

### *Какви предизвикателства може да сте забелязали*

Инициативите за равнопоставеност на половете не се считат за релевантни на бизнес целите на организацията или компанията.

Приоритетите за ангажираност на общността често се променят в зависимост от външни стимули, а инициативите за равенство между половете остават кратки, оскъдни и несъществени, насочени главно към постигане на резултати в областта на връзките с обществеността.



Организацията се опитва да разработва и изпълнява инициативи за равенство между половете без външен принос или партньори, като по този начин се стига до късогледни и краткотрайни програми и/или услуги.

### *Какви показатели да се следят*

- Брой жени и момичета, на които е оказано положително въздействие чрез инициативи за ангажиране на общността
- Брой заинтересовани страни от общността, които са извлекли полза от по-широки коалиции и инициативи
- Брой положителни промени в политиката или практиката, които застъпничеството на общността е успяло да предизвика

### *Какви стъпки да предприемете*

**Дайте пример** - покажете ангажимента на компанията към равенството между половете и овластяването на жените.

**Установете формални и неформални партньорства** с женски групи, женски бизнес асоциации и неправителствени организации, насочени към насърчаване на равенството между половете и овластяването на жените в сферата на дейност на компанията

**Използвайте влиянието си**, самостоятелно или в партньорство, за да се застъпвате за равенството между половете и да си сътрудничите с бизнес партньори, доставчици и лидери на общността за насърчаване на разнообразието и приобщаването на жените и мъжете.

**Работете със заинтересовани страни от общността**, длъжностни лица и други лица за премахване на дискриминацията и увеличаване на възможностите за жените и момичетата.

**Насърчавайте и признавайте лидерството на жените** в техните общности и приноса им към тях и осигурете достатъчно представителство на жените във всички консултации с общността.

**Използвайте програмите за филантропия** и безвъзмездни средства, за да подкрепите ангажимента на вашата организация за приобщаване, равенство и права на човека. Инициативите могат да варират от отпускане на безвъзмездни средства на жени предприемачи или кооперативи, развиване на уменията на местни доставчици с цел включването им във веригата за доставки на компанията, създаване на стипендиантски програми за жени, които да учат в области, доминирани от мъже, предлагане на възможности за развитие на умения, стажове или заетост на маргинализирани групи жени и момичета и т.н.

## Контролен списък с въпроси за тестване на устойчиви инициативи на общността

- Какъв е основният проблем или предизвикателство, с което инициативата ще се стреми да се справи?
- Какъв е очакваният резултат от инициативата?
- Кои ще бъдат основните заинтересовани страни, които трябва да бъдат включени, и какви са техните роли?
- Какви са съществуващите нужди на различните заинтересовани страни, които ще бъдат включени в проекта или инициативата?
- Какви са съществуващите предимства на различните заинтересовани страни, когато те се включват в проекта или инициативата?
- Какви са ползите от инициативата за общността като цяло?
- Какви са ползите от инициативата за компанията?
- Какви са потенциалните предизвикателства пред осъществяването на инициативата?
- Какво ще е необходимо за осъществяване на инициативата?
- Как може да се гарантира, че инициативата ще бъде устойчива?
- Каква би била първата стъпка, която трябва да се предприеме, за да се осъществи идеята?

*Кой трябва да участва*

**Вътрешните и външните заинтересовани страни** (служители, ръководители, ОГО, образователни институти и местни общности и местни власти) трябва да се обединят, за да разработят и реализират най-ефективните и устойчиви програми и инициативи.

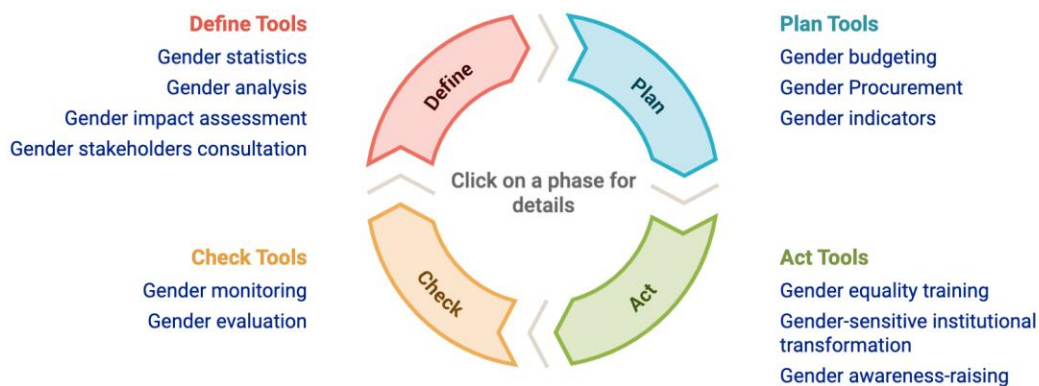
## КАК СЕ ОБЕДИНЯВА ВСИЧКО ТОВА

Интегрирането на гледната точка на пола в дадена политика, практика или организация означава, че равенството между жените и мъжете трябва да се взема предвид при вземането на всички решения, на всеки етап от процеса на вземане на решения, от всички участващи страни.

Този процес се разбира като многоетапен цикъл, включващ дефиниране, планиране, изпълнение и проверка (мониторинг и оценка). В много случаи тези етапи се превръщат в цикъл, като всяка стъпка се повтаря при настъпване на промени. Например, когато се прави оценка на дадена политика, тя може да разкрие нови проблеми, на които трябва да се обърне внимание за препрограмиране.

Цикълът на интегриране на принципа на равнопоставеност на половете, представен тук от Европейския институт за равнопоставеност на половете, може да бъде адаптиран към различни организационни процеси, като например разработването на стратегия за равнопоставеност на половете или план за действие. [Таблицата](#) по-долу се отнася до конкретните етапи на цикъла и необходимите елементи, на които трябва да се обърне внимание в рамките на всеки етап. Включени са и конкретни методи и инструменти, които следва да се използват в рамките на всеки от етапите на цикъла. Някои методи и инструменти, като например консултациите със заинтересованите страни или осигуряването на обучение по въпросите на равенството между половете за участващите участници, могат да бъдат полезни на повече от един етап.

<https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/what-is-gender-mainstreaming>



## ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА СВЪРЗАНИ С ПРОМЯНАТА

Промяната не се случва лесно или за една нощ и често изисква подготовка, застъпничество и системно проследяване. Използването на данни, доказателства, добри практики от други организации или екосистеми и включването на вътрешни и външни заинтересовани страни може да помогне за придвижване на работата напред и за създаване на истинска ангажираност и съпричастност.

Съществуват различни предизвикателства и пречки при експериментирането и определянето на това кои мерки работят за постигането на положителни резултати за равенството между половете. Не съществува универсален подход, който да е подходящ за всички. Най-добрите от тези инициативи постепенно променят корпоративните култури и нагласи относно ролите на половете.

- a. За много компании и организации активното приоритизиране на действията срещу неравенството между половете изисква време и постоянни усилия от страна на вътрешните и външните заинтересовани страни. Това е особено вярно, когато кризите и предизвикателствата, които винаги изглеждат по-важни или спешни, отнемат времето и пространството, необходими за разглеждане на всички въпроси, свързани с пола, и започване на тяхното решаване.
- b. По-малките компании може да не разполагат с критични ресурси за осъществяване на мащабни инициативи и промени, докато големите предприятия често се нуждаят от изцяло нова стратегия за вътрешна комуникация, за да направят работните места по-благоприятни за жените и семействата.
- c. Много компании съобщават, че въпреки че се прави много по отношение на разнообразието между половете, все още има малко жени в управителните съвети или в екипите на висшето ръководство и че често жените са тези, които не се издигат на тези по-високи позиции.
- d. Прилагането на мерки като гъвкави условия на труд в цялата компания, като същевременно се спазват оперативните изисквания и изискванията на клиентите, е предизвикателство.
- e. В някои страни концентрацията на жени в определени сектори затруднява набирането на квалифицирани кандидати от мъжки пол за работа и обратното. Това може да се случи, когато пазарът на труда е разделен по полов признак.

Тези и всички останали предизвикателства, с които със сигурност ще се сблъскаме в стремежа си към по-силно равенство между половете в предприемачеството, обаче не бива да ни спират. Те може да изискват от нас да мислим по-умно, да действваме по-колективно или просто да си починем, преди да продължим да се борим за едно по-приобщаващо бъдеще.

## ПРЕПОРЪЧАНИ ИЗТОЧНИЦИ И ПРИЛОЖЕНИЯ

- [The WEPs website](#)
- [Equality means business: Training Manual for Gender Equality and Women's](#)
- [Empowerment in the Private Sector, UN Women Georgia Country Office](#)
- [Gender-Responsive Procurement Guidance Note, UN Women](#)
- [Building Inclusive Boards to Achieve Gender Equality, UN Women](#)
- [Attracting and Retaining Talent through Inclusive Family-Friendly Policies, UN Women](#)
- [Tackling Sexual Harassment in the World of Work, UN Women](#)
- [Empowering Women at Work Company Policies and Practices for Gender Equality, ILO](#)
- [Gender Diversity Journey: Company Good Practices, ILO](#)
- [Gender Impact Assessment, EIGE](#)
- [The EU approach to gender mainstreaming, EIGE](#)
- [Promoting women's economic independence and entrepreneurship: Good Practices, EIGE](#)
- [Global best practices in banking for women-led SMEs, EBRD](#)
- [A comparative analysis of promoting pay equity: models and impacts, ILO](#)

## ПРИЛОЖЕНИЕ А | ПЛАН ЗА ДЕЙСТВИЕ ЗА РАВЕНСТВО МЕЖДУ ПОЛОВЕТЕ

### ПЛАН ЗА ДЕЙСТВИЕ ЗА РАВЕНСТВО МЕЖДУ ПОЛОВЕТЕ

Това е проектът на **плана за действие за равнопоставеност на половете** (ПДРП), разработен в рамките на проекта FOWOSE, съфинансиран от програма "Еразъм+".

ПДРП е структуриран, както следва:

- **Цел:** очертава общите цели на проекта в съответствие с информацията, представена в доклада за оценка на състоянието на жените и мъжете
- **Дейности:** Предлага дейности, които да бъдат предприети, за да се постигнат целите на проекта
- **Показатели:** Въвежда ключови показатели за изпълнение, за да се измери напредъкът, постигнат с течение на времето към постигане на **целите**, определени спрямо **изходните данни** (и спрямо които ще се извърши междинният преглед и окончателната оценка)
- **Времеви график:** Посочва се срокът, в който тази дейност трябва да бъде изпълнена и завършена
- **Отговорност:** Назначава персонала/отдела, който носи основната отговорност за успешното изпълнение на дейността.
- **Ресурси:** Посочва наличните ресурси, които ще позволят на екипа да предприеме конкретните дейности, като се започне от време на персонала, бюджет/разходи, принос в натура, доброволци и т.н. Може да се раздели на "вътрешни" ресурси (персоналът най-вероятно ще изпълни дейността) или "външни" ресурси (най-вероятно ще са необходими обществени поръчки или други средства)
- **Подкрепа от страна на екипа на WoT:** Екипът на WoT може да предостави технически съвети/подкрепа с практически насоки, обучения, материали и др.
- **Статус:** Посочете място за попълване на коментари относно състоянието както на дейностите, така и на изпълнението на ключовите показатели за ефективност (все още не е започнато/в процес на изпълнение/завършено)

Планът за действие за равенство между половете е жив документ и ще бъде редовно актуализиран въз основа на постигнатия напредък, новите факти и последните събития в областта.

Ключова област	Дейност	Показател	Базова линия	Цел	Времева линия	Отговорност	Ресурси/бюджет	Статус
1. Установяване на корпоративно лидерство на високо равнище за равенство между половете	т.е.: увеличаване на представителството на жените в Съвета на директорите	т.е. брой (и процент) на жените членове на Съвета	т.е. 2 от 7	т.е. 3 от 7	т.е. до септември 2023 г.	Т.е. CEO и COO	N/A	
2. Насърчаване на равните възможности и недискриминацията на работното място	т.е. създаване на политика за равни възможности за заетост	т.е. процент на повишение на жените и мъжете			т.е. до април 2023 г.	Т.е. ЧР	N/A	
3. Осигуряване на здравето, безопасността и благосъстоянието на всички работещи жени и мъже	т.е. Извършване на оценка на нуждите на колегите мъже и жени относно това какво е необходимо за по-добър баланс между професионалния и личния живот	т.е. брой на отговорите, събрани при оценката на потребностите			т.е. до октомври 2022 г.	т.е. координатор по въпросите на равенството между половете	N/A	
4. Насърчаване на образованието, обучението и професионалното развитие на жените	т.е. Да се оценят всички опасности и рискови фактори, свързани с насилието и тормоза, чрез процесите за управление на здравето и безопасността на работното място.	т.е. Брой поставени диагнози относно насилието и тормоза на работното място			т.е. до декември 2022 г.	Т.е. CEO и ЧР	N/A	
5. Прилагане на практики за развитие на предприятията, веригата за доставки и маркетинга, които дават възможност на жените	т.е. Определяне на цели за включване на колегите жени в обучението и развитието на таланта	т.е. брой обучени колеги жени			т.е. до декември 2023 г.	т.е. ЧР	Т.е. 10 000 €	
6. Насърчаване на равенството чрез инициативи на общността и застъпничество	т.е. Създайте таблица с критерии за подбор на доставчици, клиенти и/или бенефициенти	т.е. Брой и съотношение на доставчиците и клиентите/бенефициентите, които са били проверени по критериите за равенство между половете			т.е. до декември 2023 г.	т.е. обучители	N/A	
7. Измерване и публично отчитане на напредъка за постигане на равенство между половете	т.е. Насърчаване и признаване на лидерството на жените	Т.е. Брой жени и момичета, които са получили положително въздействие чрез инициативи за ангажиране на общността			т.е. до декември 2023 г.	т.е. обучители	N/A	