

Різноманіття *vs.* пандемія:

практичні рекомендації



Автор(к)и посібника:

Дарія Нагаївська

Бізнес-тренерка, експертка Індексу корпоративної рівності, трансактна аналітикиня у сфері організацій, працювала дослідницею у проєкті HORIZON2020, координаторкою Центру розвитку малого і середнього бізнесу, спеціалісткою з маркетингу Ейфелевої вежі. Має досвід роботи у Франції, Німеччині і Швейцарії, а також з міжнародними партнерами.

Ірина Федорович

Експертка і тренерка з питань поваги до різноманіття, недискримінації та інклюзії. Має більш ніж 15-річний досвід роботи у сфері прав людини та запобігання дискримінації, працює з агенціями ООН, Радою Європи, інституціями ЄС та бізнесом. Експертка Українського індексу корпоративної рівності.

Марина Діденко

Доктор філософії (PhD), психолог-практик, тренерка, викладачка ДЗВО «Університет менеджменту освіти», членкиня Української асоціації організаційних психологів та психологів праці.

Роман Івасій

лікар-спеціаліст за спеціальністю «Внутрішні хвороби», магістр громадського здоров'я за напрямком «Епідеміологія», керівник програми «Дружній лікар» ГО «Точка опори ЮА».

Тетяна Касьян

Організаторка HeForShe Congress та She Congress. Співзасновниця форуму БАМ! (бізнес/активізм/медіа). Проєктна менеджерка Індексу корпоративної рівності та «Союзники в дії», журналістка, авторка комунікаційних кампаній та організаторка ряду заходів на соціальну та бізнес-тематику, авторка книги «Про що мовчать».

Тимур Левчук

Проєктний менеджер Індексу корпоративної рівності, співзасновник і виконавчий директор ГО «Точка опори ЮА», тренер з питань поваги до різноманіття, недискримінації та інклюзії.

Юлія Сачук

Експертка з тематики інвалідності та прав людей з інвалідністю, правозахисниця, Голова громадської організації людей з інвалідністю «Fight For Right». Магістерка міжнародних відносин. Авторка ініціатив щодо поліпшення ситуації з дотриманням прав людей з інвалідністю в Україні, аналітичних, навчальних та інформаційно-просвітницьких матеріалів, тренерка.

Зміст

- 1 Навіщо бізнесу дбати про різноманіття та інклюзію? 5
- 2 Матеріали та завдання для побудови тренінгових сесій 9
 - 2.1 Як пояснити різноманіття, інклюзію та інші поняття команді 9
 - 2.2 Заборонена поведінка vs. дозволена поведінка 16
- 3 Що ми можемо зробити в своїй компанії/команді, щоб краще забезпечити різноманіття та інклюзію? 21
- 4 Створення безпечних умов роботи під час пандемії COVID-19 26
- 5 Рекомендації бізнесу щодо готовності до роботи в умовах пандемії COVID-19 33
- 6 Підтримка психічного здоров'я та благополуччя працівників у часи пандемії 39
- 7 Гендерна рівність у бізнесі 45
- 8 Працевлаштування людей з інвалідністю 51
- 9 Як і навіщо бізнесу бути дружнім до ЛГБТ-спільноти 56
- 10 Український Індекс Корпоративної Рівності – ви ще не з нами? 60

Навіщо бізнесу дбати про різноманіття та інклюзію? ¹

Тема різноманіття, інклюзії та рівності (а частіше — справедливості та належності) не нова вже навіть в Україні (надалі для скорочення — PI). Ще з 2014 року Український Індекс Корпоративної Рівності проводить інформаційно-просвітницьку кампанію та видає щорічний рейтинг компаній, які мають нагоду оцінити власні зусилля щодо дотримання принципів рівності і різноманіття в своїй роботі та отримати за це відзнаку. Або ж взнати нове, приєднатись до Індексу та розпочати власний шлях змін. Про PI вже давно пишуть українські [бізнес-видання](#), [відділення міжнародних компаній](#) та невеликі українські стартапи починають замовляти консультації з цих питань і [шукати власні шляхи](#) побудови середовища, де дотримуються PI та отримують від цього користь.

Ідея про те, що бізнесу варто звертати увагу на різноманіття та інклюзію, дбати про рівні та справедливі умови для всіх членів команди, думати про задоволення найрізноманітніших клієнтів та оцінювати емоційне ставлення й відчуття приналежності своїх працівників, не нова. Цей потужний та динамічний рух розпочався ще в 70–80 роки минулого сторіччя серед потужних великих бізнесів у Сполучених Штатах Америки, в Канаді та пізніше на теренах Європейського Союзу. Цьому сприяло два чинники:

→ **Перший** — це повільний, але послідовний розвиток антидискримінаційного законодавства в цих країнах, а згодом і глобально. Нові закони констатували та розширювали формальне закріплення прав



¹ Авторка цього і наступних двох розділів — Ірина Федорович.

окремих соціальних груп або ж говорили про рівність та заборону дискримінації одразу за багатьма ознаками. Такими законами ставали законодавчі акти про рівні права жінок та чоловіків, про права людей з інвалідністю, про заборону дискримінації за такими ознаками, як стать, вік, раса, колір шкіри, етнічна приналежність, віросповідання, сексуальна орієнтація та багато інших². Такі законодавчі зміни поступово змушували бізнеси переглядати свої процедури та принципи найму співробітників та співробітниць, межі дозволеної поведінки на роботі тощо. Ще трохи згодом закони про заборону дискримінації змусили глобальний бізнес дуже критично переглянути свої стандарти та принципи надання сервісу і товарів клієнтам, щоби впевнитись, що вони також враховують принципи рівності та інклюзії. Тобто, важливою стала не тільки внутрішня «кухня» та ставлення до працівників, але й зовнішні прояви роботи – товари та послуги.

→ **Другий** – це потужний розвиток громадянських рухів, знову як в Сполучених Штатах Америки, так і в інших вищезгаданих країнах. Рухи за рівні права жінок і чоловіків, білого і небілого населення, пізніше за права ЛГБТ-спільноти і за права людей інвалідністю – стали поштовхом для бізнесу переглядати власні практики та підходи. Цей перегляд стосувався спочатку питань найму працівників, що було першим кроком, щоб помітити та визнати важливість різноманіття, адже бізнес завжди відчуває брак працівників, особливо зі стрімким ростом технологій та нових ринків. Тож компанії почали активніше наймати на роботу тих, кого до цього не помічали, а з розвитком законодавства і громадянських правозахисних рухів стали змушені не тільки масово наймати різноманітних людей, але й задумуватись про те, щоб створювати їм рівні умови для роботи. Інша сфера, де бізнесу також довелось замислитись над неминучими



- 2 Розширення переліку таких ознак відбувається поступово, із прийняттям нових законів та через рішення судів, однак сьогодні в Україні ми вважаємо захищеними від дискримінації такі ознаки, як: вік, стать, національність та етнічне походження, раса і колір шкіри, релігійні переконання та політичні погляди, соціальне походження, сімейний статус та майновий стан, стан здоров'я та інвалідність, сексуальна орієнтація і гендерна ідентичність, професія, статус ВПО, ВІЛ-позитивний статус тощо.

змінами у підходах — це імідж компанії та маркетинг. В якийсь момент (насправді, вже давно — в США цей процес почався ще в 80–90 роки) стало некомільфо (а в деяких країнах і заборонено законом³) вдаватися до стереотипів в рекламі та зовнішніх комунікаціях⁴. Так само як стало престижним писати в місії та цінностях компанії про свою прихильність різноманіттю, рівноправ'ю та повазі до членів команди. Різноманіття перестало лякати, воно стало інструментом розвитку та нових можливостей.

Сьогодні всі 25 ТОП-компаній за рейтингом оцінки працівника(ця)ми, мають в своїх політиках та процедурах положення про повагу до різноманіття та забороняють дискримінацію. Аналогічні положення мають компанії, що входять до рейтингу Fortune-500 або інших визнаних рейтингів успішних та стабільних бізнесів. Такі компанії вже давно не можуть собі дозволити втрат від дискримінаційних скандалів та постійно покращують власні процедури — натомість вони отримують значну вигоду від цієї роботи.

Нещодавнє дослідження Boston Consulting Group свідчить про те, що збільшення різноманіття лише керівників команд призводить до більших та кращих показників інновацій та відповідно до підвищення фінансових показників. В різних країнах (і розвинених, і тих, що розвиваються) компанії з вищим за середній показник різноманіттям серед керівних команд досягають кращого результату від нововведень. Люди з різними ознаками та досвідом часто мають різні погляди на одну й ту саму проблеми, тож в команді вони здатні до вироблення кращих рішень, збільшуючи шанси, що одне з цих рішень буде хітом. У швидкому та змінному бізнес середовищі така чутливість є однозначною перевагою.



- 3 Наприклад, ст. 8 Закону України «Про рекламу» забороняє виготовлення та поширення реклами, яка «вміщує твердження, що є дискримінаційними за ознаками походження людини, її соціального і майнового стану, расової та національної належності, статі, освіти, політичних поглядів, ставлення до релігії, за мовними ознаками, родом і характером занять, місцем проживання, а також такі, що дискредитують товари інших осіб».
- 4 Тут передусім йдеться про відмову від сексизму та расової дискримінації в рекламі.

Дослідження [Harvard Business Review](#) показує, що когнітивно-різноманітні команди здатні вирішувати задачі швидше, ніж колективи, що складаються з людей, які є схожими когнітивно. Інше дослідження серед 600 бізнесів від платформи [Cloverpop](#) показало кореляцію між різноманіттям команд та якістю прийнятих ними рішень. Виявилось, що коли команда більш різноманітна, то бізнес-рішення, які вона приймає, на 87% якісніші за індивідуальні рішення працівників.

[Deloitte Global Human Capital Trends – 2017](#) – це дослідження серед 10 тисяч HR та бізнес-лідерів з 140 країн, яке також констатує, що практики інклюзивності та роботи зі стереотипами збільшують продуктивність команди на 17%.

І це лише кілька з аргументів на користь дотримання бізнесом стандартів прав людини та недискримінації, більше про це ви можете дізнатись у посібнику від Українського Індексу Корпоративної Рівності [«Повага до різноманіття – базові кроки для бізнесу»](#).

Переваги, які отримує бізнес від РІ, можна умовно поділити на іміджеві, управлінські та фінансові:



1. **Іміджеві переваги:** компанія, яка має гарні показники РІ, є привабливою як для потенційних членів команди, так і для інвесторів.



2. **Управлінські переваги:** команда, яка почувається включеною й має стійку прихильність до компанії, задоволена своїм робочим середовищем та почувається захищеною, показує кращі результати та має меншу плинність.



3. **Фінансові переваги:** збільшення прибутку. Різноманіття має пряму кореляцію з інноваційністю та нестандартними рішеннями, які призводять до створення нових продуктів та послуг, сприяють задоволенню клієнтів та відповідно підвищенню продажів.

Матеріали та завдання для побудови внутрішніх тренінгових сесій для команди

В цій главі містяться короткі пояснення основних акцентів, що мають бути відображені в корпоративному навчанні та інформаційних кампаніях, якщо компанія хоче просувати PI в своїй команді. Ми пропонуємо короткі інструкції для тренерів, базові вправи та посилання на додаткові ресурси, які допоможуть фахівцям із роботи з командою та навчання підготувати цікаві та змістовні сесії, щоб пояснити як цінності PI, так і необхідність їх впровадження.

Ця глава не є посібником тренера в звичному його розумінні, однак містить кілька карток з описом вправ та набір тем для мозкового штурму в команді.

Як пояснити різноманіття, інклюзію та інші поняття команді

Коли ви розпочали шлях до змін, вирішили, що вашими цінностями побудови команди та управління бізнесом є різноманіття та інклюзія, вам потрібно визначити для себе та комунікувати команді сенс і значення цих слів. Ця «вправа» з визначення сенсу та вибору фокусу руху саме вашої команди – важливий крок, щоб у подальшому побудувати свій власний план дій, ефективно досягти показників PI та втримати ці результати. Про план дій

та кроки, які мають цьому передувати буде детальніше у наступні главі, а зараз зосередимось на комунікаціях з командою та коротких навчальних сесіях.

Підготовка до проведення навчальних сесій, інструкції для тренер(ок)ів щодо початку навчання, знайомства учасни(ць)ків тощо — ви знайдете у раніше підготовленому посібнику для HR від ГО Точка Опори ЮА Тренінговий модуль «Політика рівності».

Визначення термінів та їх змісту



Інструкція для тренер(ок)ів: це завдання можна провести методом мозкового штурму на загальну аудиторію, якщо у вас невелика група (до 10–15 осіб) або об'єднавши учасників в міні-групи і роздавши кожній міні-групі картку із окремим словом. Запитайте в групі, як вони розуміють зміст таких слів: різноманіття, інклюзія, рівність, справедливість та приналежність. Групуйте і фіксуйте відповіді на фліпчарті, намагайтесь знайти спільне визначення, яке зрозуміле й підходить учасникам. Для підсумовування завдання може використати запропоновані нижче визначення.

Різноманіття — це найпростіший та найочевидніший показник, кількісна презентація людей з різними ознаками у вашій команді. Це співвідношення жінок і чоловіків, людей різного віку, людей з різних куточків України, з різним досвідом чи рівнем освіти тощо. Різноманіття легко і швидко виміряти, подивившись на цифри щодо персоналу.

Важливо: різноманіття команди (наприклад, у відсотках) — це один з найпоширеніших показників публічної нефінансової звітності, в тому числі досягнення Глобальних цілей сталого розвитку ООН, який використовують успішні компанії. Наприклад, компанія Нова Пошта з 2018 року почала публікувати звіти зі сталого розвитку, в тому числі показуючи ріст різноманіття серед працівників за двома показниками (стать та вік). Які це можуть бути ознаки? Коротко поговорить про

це з командою після проведення даної вправи. Більше про ознаки ви знайдете в наступній вправі «айсберг» (завдання для усвідомлення власного різноманіття).

Інклюзія — на відміну від слова різноманіття, яке засвідчує результат, слово інклюзія — про процес. Чи побудовані наші внутрішні процеси щодо управління командою, включення всіх до різних рівнів прийняття рішень та участі у роботі таким чином, щоб різноманіття та індивідуальні характеристики працівників та працівниць не призводили до виключення?

Важливо: різноманіття — це перший крок, після нього обов'язково має слідувати робота із забезпечення інклюзії, адже без цього різноманітні члени команди можуть не почуватися на рівних та включеними, адже дуже часто індивідуальні характеристики можуть вимагати індивідуальних рішень. Наприклад, якщо ми маємо звичку ставити довгі важливі наради на вечірній час (в тому числі онлайн), виключеними можуть бути працівники, які мають піклуватись про малих дітей, адже їх ввечері потрібно забирати з садочку, приділяти їм увагу тощо. Таке не врахування потреб працівників з дітьми частіше призводить до виключення жінок, адже саме вони в українській культурі мають переважне навантаження щодо піклування про родину. Хоча ця тенденція поволі змінюється, цікавим кроком може бути пропозиція команді щодо обговорення сучасних підходів до розподіленого між матір'ю та батьком партнерства та піклування про дітей, для цього можна використати ось [цей](#) ресурс, наприклад.

Рівність/справедливість — ці два слова йдуть разом не випадково. З одного боку, всі ми чули про рівні права та можливості, з іншого боку, ми не завжди розуміємо, як саме це має бути реалізовано. Бізнес має обов'язок забезпечити принцип рівності щодо своїх працівни(ць)ків. Створювати їм рівні умови роботи, розвитку талантів, просування й зросту та гарантувати рівну оплату. Але бізнес також має пам'ятати, що

різноманіття працівни(ць)ків, їх індивідуальні характеристики вимагають врахування, тож рівність забезпечується не автоматичним та арифметичним підходом 50/50, а створенням робочого середовища, де кожен та кожна мають рівні можливості та справедливі засоби для їх реалізації. Коли ми враховуємо рівність і справедливість, будуючи наші робочі процеси, — ми досягаємо реального успіху.

Питання, які варто поставити команді, коли ви намагаєтесь оцінити досягнення рівності/справедливості в своїй компанії:

- Наскільки справедливі наша структура та розрахунок оплати?
- Чи є кар'єрна мобільність (можливість росту та зміни), справедлива за різними показниками різноманіття (вік, стать, інвалідність тощо)?
- Чи є наші інвестиції в розвиток РІ на рівні з іншими інвестиціями в бізнес (це питання про те, чи ми приділяємо адекватну кількість ресурсів, щоб очікувати результат)?

Відчуття приналежності та відданість — якщо ви пройшли разом зі своєю командою всі попередні етапи, налагодили процеси та вмієте відслідковувати прогрес, саме час почати вимірювати динаміку цих змін та підвищення показників приналежності та відданості компанії серед ваших працівників та працівниць. ТОП-бізнес, який системно інвестує в РІ, — має вищі показники задоволеності своєї команди.

Приналежність — це відчуття, його важко виміряти в точних цифрах, але є кілька питань, які допоможуть вам побудувати інструмент оцінки:

- Що ми робимо для створення інклюзивної та справедливої культури?
- Що про ці заходи думають працівни(ці)ки? Як вони оцінюють наші зусилля?
- На якому рівні залучені працівни(ці)ки до прийняття рішень щодо РІ?
- Чи відчувають працівни(ці)ки, що вони мають простір для процвітання?

Пам'ятайте, що юридичних визначень цих термінів не існує (принаймні в українському законодавстві), кожна компанія та команда шукають власний сенс цих слів та домовляються про те, як будуть їх розуміти для своєї подальшої спільної роботи над змінами. Також, крім проговорення значення цих слів, для побудови плану змін вам знадобиться домовитись, які з них — ваші перші цілі. Наприклад, ви хочете покращити презентацію жінок в одному визначеному відділі, тоді ваша ціль на перший час — це досягнення різноманіття за показником «стать». Якщо ж ви хочете забезпечити включення всіх нових різноманітних членів команди в робочий процес, впевнитись, що, незважаючи на їх різності, вони почуваються командою та на рівних працюють, ваша перша ціль — це забезпечення інклюзії (в тому числі й у прийнятті рішень).

Вправа для оцінки власного різноманіття та обговорення теми різноманіття в команді

Інструкція для тренер(ок)ів: підготуйте картинку із зображенням айсбергу (його видимою над водою частиною та його невидимою підводною частиною, як ось [тут](#)). Роздайте учасникам листочки паперу та ручки й попросіть їх умовно зобразити на листку обидві частини айсбергу.



Завдання для групи: Подумайте про те, що визначає вас як людину. Що робить вас тим, ким ви є? Які ознаки роблять вас унікальними і відрізняють від будь-якої іншої людини? Наприклад, ви можете подумати та вказати ваші вік, стать, стан здоров'я, темперамент, походження, погляди тощо. Придумайте якомога більше ознак та розташуйте їх на відповідній частині айсбергу — зверху (видима над водою частина айсбергу) будуть ознаки, які одразу очевидні при знайомстві та спілкуванні з вами.

Мета цієї вправи полягає в тому, щоб вивчити різноманітні характеристики нашої ідентичності, а також проілюструвати діапазон різних аспектів, які роблять нас унікальними та відрізняють від усіх інших.

Питання для дебрифінгу (коли учасни(ці)ки індивідуально намалювали та заповнили свої айсберги):

- Які характеристики (ознаки) знаходяться на видимій вершині айсберга?
 - ✎ Поясніть, що ці відмінності є видимими, тими, які зазвичай першими приходять в голову, коли ми думаємо про «різноманіття»: етнічне походження, фізичні характеристики, вік, стать.
- Які характеристики (ознаки) знаходяться в нижній і невидимій частині айсберга? Що ми можемо сказати про ці відмінності? Як вони впливають на нашу взаємодію з іншими людьми? Чи будемо ми розповідати всім про будь-яку частину нашої ідентичності, в тому числі на роботі, якщо ми відрізняємось від більшості у цій команді?
 - ✎ Зробіть акцент на тому, що невидимі ознаки часто пов'язані із видимими проявами і можуть викликати незручність для людей запитання. Наприклад, релігійні переконання (невидимі) можуть вплинути на дієту (видиму) або стиль чи предмети одягу (також видимі).

Зробіть висновок з поясненням, що жодні два «айсберги» не є однакові – люди є різними та різноманітними. Наші відмінності не завжди схвально приймаються в суспільстві; інколи оцінки оточуючих можуть зачепити наші почуття, і це створює клімат неприйняття, особливо для людей які належать до груп меншин. Для того, аби зменшити напругу та побудувати культуру поваги до різноманіття, потрібно мати в компанії політику поваги до різноманіття, політику щодо заборони дискримінації, регулярно проводити навчальні сесії з управління власними упередженнями та кампанії з недопущення дискримінації за тими чи іншими ознаками на роботі.

Які ознаки (індивідуальні характеристики людини) мають бути захищеними від дискримінації і чому?



Інструкція для тренер(ок)ів: попросіть групу методом загального мозкового штурму пригадати та перелічити ті ознаки (характеристики) з уже згаданих під час вправи «айсберг».

які, на їх думку, мають бути захищеними від дискримінації. Запишіть всі варіанти на фліпчарт.

Дебрифінг: подякуйте групі за наведені ознаки, перелічіть їх всі і разом з групою посортуйте ознаки на видимі та невидимі, змінні та незмінні, також поговоріть, що об'єднує більшість з цих ознак.

Всі ці ознаки складно змінити (стать або колір шкіри), часто вони є важливою частиною людської ідентичності (релігія, гендерна ідентичність). Саме тому вони є захищеними від дискримінації. Натомість, деякі такі, як колір волосся чи стиль одягу не завжди будуть самі по собі захищеними від дискримінації (тому роботодавцям потрібно обережно ставитись до вимог щодо зовнішності своїх працівни(ц)ків).

В Україні перелік захищених від дискримінації ознак (характеристик) міститься в кількох законах і завжди є відкритим. Це означає, що туди, крім перерахованих, потрапляють й інші схожі ознаки, важливі для ідентичності людини. Наприклад, такі, як стан здоров'я, сексуальна орієнтація, гендерна ідентичність, членство в організації або профспілці, професія тощо.



Порада для тренер(ок)ів: порівняйте список, який назвала група, із «шпаргалкою», й переконайтесь, що на фліпчарті вичерпна та вірна інформація.

Шпаргалка: раса, колір шкіри, політичні, релігійні та інші переконання, стать, вік, інвалідність, етнічне та соціальне походження, громадянство, сімейний та майновий стан, місця проживання, мовні або інші ознаки (витяг із [Закону України «Про засади запобігання та протидії дискримінації»](#)).

Нагадування: за українським законодавством дискримінація заборонена у всіх сферах суспільного життя, тож ця заборона повною мірою стосується і бізнесу. Як мають вчиняти роботодавці, щоб уникати дискримінації – читайте у [Пораднику із запобігання та протидії дискримінації](#) в розділі для роботодавців, а про принцип недискримінації щодо клієнтів будь-якого бізнесу – читайте в розділі для надавачів послуг і товарів.

Заборонена поведінка vs. дозволена поведінка

Цей блок завдань для роботи з командою присвячений розвитку навичок помічати дискримінацію, розуміти, яка поведінка має бути неприйнятною на роботі, та вміти її зупиняти і повідомляти про неї.

Українське законодавство досить чітко визначає та описує форми дискримінації, або простіше форми забороненої поведінки. Якщо ваша компанія на шляху до побудови ефективних заходів з розвитку PI, вам необхідно впевнитись, що не тільки ваші корпоративні документи (політики чи кодекс поведінки) забороняють дискримінацію, утиск, сексуальні домагання, але й всі працівни(ці)ки знають про зміст цих документів і вміють відрізнити заборонену поведінку від дозволеної та прийнятної.

Інструкція для тренерів: Ви можете самостійно підготувати коротку лекцію для команди, скориставшись главою 2 [Повага до прав людини. Базові кроки для бізнесу](#) (де ви можете обрати приклади, щоб пояснити кожен форму дискримінації = забороненої поведінки). Вам також у нагоді можуть стати ці ілюстровані брошури від Уповноваженого ВРУ з прав людини про окремі форми дискримінації:

- [пряма дискримінація](#)
- [непряма дискримінація](#)
- [утиск](#)
- [пособництво у дискримінації та підбурювання до дискримінації](#)
- [відмова у розумному пристосуванні](#).

Інший варіант роботи з темою – підготовка кількох кейсів (описів реальних випадків) та розбір їх з командою (якщо дозволяє кількість людей та час). Для цього об'єднайте учасників у міні-групи, дайте кожній групі окремий кейс та 10–15 хвилин на обговорення. Поставте кожній групі набір базових питань:

- Чи є цей випадок дискримінацією з точки зору учасни(ць)ків?
- Аргументи за/проти дискримінації
- Якщо є дискримінація, то за якою ознакою відбувається розрізнення (гірше ставлення до людини в цій конкретній ситуації)?
- Якщо, з точки зору учасни(ць)ків, дискримінації немає, то що є виправданням різного поводження (правомірною метою)?

Важливо: щоб міні-групам було легше працювати та вони мали референс, на що опиратися при обговоренні ситуацій, можна або вивести на екран законодавче визначення дискримінації, або роздрукувати і роздати учасни(ця)кам брошури з прикладами.

Кейси для роботи:

№	Опис ситуації	Форма дискримінації
1	<p>Аліса, бухгалтерка у банку в м. Первомайськ, очікувала на підвищення, але не отримала його. Коли вона запитала про це свого керівника, він відповів, що це через «аморальну поведінку» Аліси. Аліса уточнила, що він має на увазі, на що керівник сказав: «Не вдавай що нічого не сталось, всі про тебе знають і бачили твої світлини з коханкою в Instagram». Крім цього, колеги почали кепкувати з Аліси й перешіптуватися. Її перестали запрошувати на каву та неформальні зустрічі колективу.</p>	<p>Це приклад утиску за ознакою сексуальної орієнтації.</p>
2	<p>Оголошення про відкрити вакансію в фармацевтичній компанії: шукаємо молодих медичних представників – вік 25–30 років, чоловіки, обов'язкова реєстрація у місті Києві та наявність водійського посвідчення.</p>	<p>Це приклад прямої дискримінації, адже всі вимоги до кандидатів мають ґрунтуватися на визначальних для характеру роботи критеріях. Стать, вік та місце реєстрації тут зайві.</p>
3	<p>Усна інструкція керівника компанії до спеціаліста з управління персоналом під час відбору кандидатів за резюме – не відбирати для співбесіди молодих жінок, у яких є неповнолітні діти, бо тут робота, а не дитячий садок.</p>	<p>Це приклад підбурювання до дискримінації.</p>


№	Опис ситуації	Форма дискримінації
4	<p>На вході до ресторану є кілька сходинок, однак побудувати пандус ресторан не може, адже для цього не вистачає місця. Правильно побудований пандус з низьким кутом нахилу займе і без того дуже вузький тротуар, незручно буде пішоходам. Тоді керівництво ресторану вирішує облаштувати ліфтову платформу збоку від сходів, щоб люди, які користуються кріслами колісними, люди з обмеженням мобільності та батьки з дитячими візочками могли без перешкод потрапляти до банку та користуватися послугами.</p>	<p>Тут немає дискримінації, це приклад вдалого пошуку варіантів облаштування доступності та врахування потреб різноманітних клієнтів.</p>
5	<p>В приватній школі батьки учнів 7-го класу вирішили (на підставі пліток та власних роздумів), що вчитель англійської мови та літератури – гей (вчитель є громадянином Великої Британії та виглядає й поводить себе «дивно та надто розкуто», на думку батьків). Вони звернулись до адміністрації школи із ультиматумом «звільнити вчителя, найняти нового, не гея! Але обов'язково носія мови». У разі, якщо адміністрація школи не виконає вимогу, погрожували перестати сплачувати внески за навчання.</p>	<p>Це приклад підбурювання до дискримінації. Якщо б школа звільнила цього викладача, він міг би скаржитись на пряму дискримінацію за ознакою сексуальної орієнтації.</p>

Визначення дискримінації

Дискримінація — ситуація, за якої особа та/або група осіб за їх ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, віку, інвалідності, етнічного та соціального походження, громадянства, сімейного та майнового стану, місця проживання, мовними або іншими ознаками, які були, є та можуть бути дійсними або припущеними (далі — певні ознаки), зазнає обмеження у визнанні, реалізації або користуванні правами і свободами в будь-якій формі, встановленій цим Законом, крім випадків, коли таке обмеження має правомірну, об'єктивно обґрунтовану мету, способи досягнення якої є належними та необхідними.

Питання для дебрифінгу після роботи з кейсами:

- В яких ситуаціях ви вбачаєте дискримінацію, а в яких ні?
- За якими ознаками в цих ситуаціях люди стикались із гіршим ставленням?
- Які з цих ситуацій, з вашої точки зору, є доволі типовими для України?
- Чи відчували ви гірше ставлення до себе в аналогічних чи інших життєвих ситуаціях? Як можна вирішити такі ситуації?

 **Порада для тренер(ок)ів:** підсумовуючи цю вправу, варто нагадати групі про переваги від впровадження PI та відповідно від викорінення забороненої поведінки, які отримують кожен та кожна в команді, зокрема, про підвищення рівня задоволеності своєю роботою. Наприклад, 71% респондентів [Deloitte Global Millennial Survey 2020](#) стверджують, що різноманітне та інклюзивне робоче середовище є одним із ключових факторів їхньої лояльності до роботодавця. Після цього обговорення перейдіть до наступної теми — що можна покращити в нашій роботі, аби краще досягати цілей PI.

Що ми можемо зробити в своїй компанії/команді, щоб краще забезпечити різноманіття та інклюзію?

Різнманіття та інклюзія (PI) не виникають самі по собі чи на пустому місці, це завжди усвідомлені зусилля та ретельне планування. Якщо ви вирішили, що сьогодні саме той час коли ваша компанія почне рухатись у напрямку покращення власних показників щодо різноманіття, рівності, інклюзії та приналежності, — розпочніть цей рух з аудиту.

Хай вас не лякає страшне слово аудит — цей процес не має нічого спільного з фінансовим аудитом та не вимагатиме від вас доставати первинні документи та шукати загублені копії. Принаймні, той аудит, який свого часу розробили експерт(к)и Українського Індексу Корпоративної Рівності, ставить собі на меті провести оцінку поточного стану компанії щодо показників PI, визначити «вузькі місця» та підготуватись до наступного кроку — планування.

Аудит різноманіття — це інструмент фактичної оцінки (політик, практик, корпоративної культури/вашого конкретного середовища та мрій на майбутнє, тобто саме ваших побажань щодо можливих змін та покращень). Аудит може складатись з кількох етапів і залежатиме від ваших ресурсів, розміру компанії та потреб у PI:

- оцінка існуючої структури та корпоративних документів, включно з наявною чи відсутньою політикою рівності чи іншими інструкціями щодо дозволеної та забороненої поведінки, й цінностей компанії;
- цифри щодо вашого персоналу, дезагредована* інформація за максимально можливою кількістю показників;
- відсоткові значення працівників на різних щаблях управління, дезагредовані за максимальною кількістю показників;
- фінансові дані щодо рівної оплати (співвідношення оплати жінок та чоловіків на аналогічних посадах);
- опитування (керівництва, HR-команди, вибірково працівників, останнє може бути анонімним і за бажанням);
- оцінка фактичної архітектурної доступності;
- оцінка фактичної інформаційної доступності.

***Дезагредовані дані** — це показники кількості/відсотків вашої команди з розбивкою за статтю, віком, наявністю/відсутністю інвалідності, іншими ознаками, які ви можете використовувати для оцінки вашого різноманіття.

Аудит потрібен, щоб оцінити поточний стан компанії та її потреби, а потім разом із командою розробити детальний план з покращення різноманіття та інклюзії, як всередині для членів команди, так і для клієнтів вашого бізнесу.

Після проведення аудиту, коли у вас на руках є цифри та дані, можна розпочинати планування — разом із командою поставте собі питання та почніть шукати відповіді (це буде ваша відповідна точка для майбутнього плану змін):

- що саме варто змінити чи покращити?
- які ресурси у вас є (часові, людські, кошти тощо)?
- які цілі пріоритетні для вашої команди?

→ як часто та за якими показниками будете проводити оцінку прогресу?

Для планування ви можете використовувати будь-які зручні для вас інструменти середньо- та довгострокового стратегічного планування.

Але є кілька дуже важливих моментів, на які обов'язково потрібно звернути увагу:

- в процес планування змін щодо РІ потрібно залучати різноранітних членів команди, принцип «нічого для нас без нас»⁵ має тут бути ключовим, всі вони мають мати можливість внести свої пропозиції, озвучити те, що їх турбує, взяти участь у пріоритезації та плануванні спільних дій;
- обов'язковою є участь лідерів/керівників компанії — саме їх залучення, їх прихильність до ідей поваги до різнораніття є прикладом для всієї команди та запорукою стійких змін;
- не намагайтесь змінити все й одразу, поспіх та нереалістичні цілі — ваші головні вороги. Пам'ятайте, що досягнення РІ — це не тільки формалізація принципів та цінностей компанії на папері (у корпоративних документах), головним є вбудовування цих цінностей в щоденні операційні рішення та дії, а це потребує часу;
- дайте команді час, простір та інструменти щоб звикнути до змін та практикувати дотримання нових цінностей: виділіть ресурси на навчання та інформаційні заходи, підтримуйте та створюйте простір для вільного обміну думками.



5 «Усе, що нас стосується, має здійснюватися за нашою участю!».

Це політичне гасло допомогло запровадити конституційне законодавство у Польщі, коли влада вперше перейшла від рук монарха до парламенту. Пізніше воно стало символічною нормою демократичності. Це просте й зрозуміле гасло щонайменше означає: рішення, які стосуються мене, не повинні прийматися без мене. У 1990-х роках його широко використовували під час демонстрацій та мітингів на захист прав людей з інвалідністю (цитата). Більше про застосування цього принципу ви знайдете у посібнику [«Нічого для нас без нас»](#) від Британської Ради.

Пам'ятайте, що досягнення PI — це процес, ви не можете змінити все в один день. Цей процес — гра в довгу, тож варто приділити час та ресурси належному плануванню та визначенню реалістичних цілей, щоб потім можна було бачити результат та надихатись на подальший розвиток і покращення.

Навчання змінам, які ви вирішили запровадити після аудиту та планування, — має бути обов'язковим пунктом вашого подальшого розвитку, адже жодні зміни політик та процедур не знайдуть свого втілення без донесення сенсу та цінності цих змін до всіх членів команди.

Декілька тем, які ви можете послідовно розкривати в циклі навчальних програм для вашої команди:

- неусвідомлені упередження та стереотипи: як вони заважають бути неупередженим роботодавцем чи чуйним колегою;
- заборонена поведінка — що це таке і як її уникати;
- як шукати, обирати та наймати найкращих в свою команду без упереджень та дискримінації ([поради](#) для рекрутерів та HR);
- політики, кодекси поведінки — зміни в корпоративних документах та їх втілення у щоденну практику;
- створення [мережі союзників](#) у компанії;
- проведення тематичних заходів до міжнародних дат (8 березня — Міжнародний день прав жінок, 17 травня — Міжнародний день боротьби з гомофобією, 3 грудня — Міжнародний день людей з інвалідністю, 10 грудня — Міжнародний день прав людини тощо).

Ви можете спланувати більшість з цих навчальних сесій самостійно, використовуючи матеріали та поради з цього посібника, або додаткових матеріалів, посилання на які є в тексті (гіперлінки) та наприкінці цього розділу, або ж замовити розробку та проведення навчання у експерт(ок)ів з PI або громадських організацій.

Додаткові матеріали для самостійного планування навчальних та інформаційних заходів:

- 🔖 [Що таке дискримінація – інструкція для споживачів](#) (короткий підручник)
- 🔖 [Повага до прав людини. Базові кроки для бізнесу](#) (посібник)
- 🔖 [Тренінговий модуль для HR-менеджерів](#) (посібник для тренерів із поясненнями та додатковими вправами)
- 🔖 [Нічого для нас без нас](#) (посібник з інклюзивного прийняття рішень)
- 🔖 [Працевлаштування людей з інвалідністю](#) (стаття з практичними порадами)
- 🔖 [Як зробити офіс доступним](#) (стаття з порадами та принципами універсального дизайну)
- 🔖 [Український Індекс корпоративної рівності](#) (серія відео)
- 🔖 [Союзники в дії, чому підтримувати ЛГБТ важливо?](#) (серія відео)
- 🔖 [Союзники в дії](#) (сайт з порадами та активностями)

Створення безпечних умов роботи під час пандемії COVID-19⁶

Приватний бізнес, як роботодавець, відіграє ключову роль у зменшенні темпів поширення коронавірусної хвороби COVID-19. Під час підготовки до зміни форматів роботи в умовах пандемії слід враховувати можливості забезпечення соціальної дистанції на робочих місцях, рівень взаємодії між працівниками та клієнтами, здатність працівників виконувати свої обов'язки у віртуальному режимі, відсоток працівників, котрі мають стани здоров'я, що підвищують ризик важкого перебігу COVID-19, а також правила переходу працівників на оплачуваний лікарняний режим.

Для створення безпечних умов праці важливо координувати свої протиепідемічні заходи з місцевими та центральною державними службами охорони здоров'я. Враховуючи біологію збудника COVID-19 й такі фактори ризику його поширення, як безсимптомні хворі, абсолютно всі функціонуючі робочі місця повинні бути адаптовані для забезпечення ефективного робочого процесу в безпечних умовах.

Рекомендації, описані нижче, базуються на відомій науковій інформації про шляхи передачі SARS-CoV-2 й збудника, що викликає COVID-19. COVID-19 є респіраторним інфекційним захворюванням, яке передається від людини до людини, особливо під час фізичного контакту



⁶ Автор – Роман Івасій.

на відстані менше 1.5–2 метрів. Люди, що інфіковані даними збудником, але не мають симптомів інфекції, також здатні інфікувати інших. Впровадження відповідних рекомендацій може допомогти попередити поширення COVID-19 на робочих місцях немедичних установ та підприємств.

Профілактичні заходи умовно можна розділити на дві групи: інженерно-технічні та адміністративні.

Концепція інженерно-технічної профілактики полягає в оцінці будівель та устаткування на предмет підвищеного ризику передачі збудника та прийняття рішень спрямованих на зменшення даних ризиків. До цієї групи заходів належать:

- експертна оцінка та ідентифікація небезпечних структурних компонентів робочого місця та виявлення робочих активностей, котрі підвищують ризик інфікування. В ідеалі даний етап повинен здійснюватися лікарем-епідеміологом, лікарем-гігієністом або лікарем, спеціалістом з професійних хвороб;
- оцінка ефективної і безперебійної роботи систем вентиляції та водопостачання;
- модифікувати робочі місця відповідно до правил соціальної дистанції.

Приклади модифікацій робочого місця для працівників, що мусять контактувати з іншими людьми, виконуючи свою роботу:

- встановлення екранних бар'єрів;
- розміщення терміналів оплати на відстані від касирів;
- закриття або обмеження доступу до місць спільного використання (їдальні, ігрові кімнати, кімнати відпочинку тощо);
- заклики до соціальної дистанції, із використанням вербальної, візуальної або жестової комунікації (постери, аудіо-, та відеоголошення);

- реорганізація офісних меблів з метою збільшення відстані між робочими місцями;
- забезпечення дистанційних варіантів послуг (доставка, самовивіз тощо);

Комплекс адміністративних заходів включає більш широкий спектр політик та активностей, до котрих належать такі: правила, що заохочують до самоізоляції та індивідуального захисту, скринінг, навчання персоналу та дезінфекційне прибирання.



Корпоративні правила щодо самоізоляції

Робочі політики повинні активно заохочувати працівників з респіраторними симптомами залишатися вдома. У випадку появи симптомів хвороби працівники повинні розуміти, що можуть без остраху повідомити про це керівника і здати тест на антигени до SARS-CoV-2 (ПЦР). У випадку позитивного результату роботодавець повинен повідомити всіх, хто був у близькому контакті з цією людиною під час виконання її посадових обов'язків, про необхідність їхнього тестування і самоізоляції до отримання негативних результатів тесту. Умови, за яких можна переривати самоізоляцію хворим з діагнозом COVID-19, описані нижче.

Для людей з COVID-19, у котрих є симптоми:

- не раніше 10 днів з моменту появи перших симптомів, а також
- не раніше, ніж за 24 після відновлення нормальної температури тіла, а також
- після покращення інших симптомів.

Безсимптомні хворі можуть переривати самоізоляцію не раніше 10 днів після останнього позитивного антиген-тесту (ПЦР).

Для людей, в котрих не було діагностовано COVID-19, строк самоізоляції становить 14 днів, якщо вони:

- мали контакт із хворим на COVID-19, крім осіб, які під час виконання службових обов'язків використовували засоби індивідуального захисту відповідно до рекомендацій щодо їх застосування, з моменту контакту із хворим;
- здійснили перетин державного кордону або контрольних пунктів в'їзду на тимчасово окуповані території.

Для ефективного забезпечення самоізоляції роботодавці повинні створити гнучкі правила лікарняних оплачуваних відпусток, котрі не передбачають застосування каральних або обмежувальних заходів щодо своїх працівників.



Індивідуальний захист

Безумовно, одним з ключових заходів боротьби із пандемією є носіння масок у громадських місцях. Робочі місця не є виключенням. Роботодавці повинні переконатися, що всі люди, котрі знаходяться у приміщеннях їхньої установи або на зовнішній території, де важко забезпечити дистанцію між людьми на відстані 1.5–2 метрів, повинні носити маски.

Основні правила використання масок:

1. В якості масок можна використовувати хірургічні маски, маски N-95, або маски із тканин, які дозволяють вільно дихати і не пропускають промені світла, коли через них дивитися власне на джерело світла. Не рекомендовано використовувати клапанні респіратори та елементи одягу (шарфи, хустинки тощо).
2. Маски повинні щільно прилягати до обличчя без створення відкритих просторів між шкірою та маскою, а також прикривати ніс та рот. Для забезпечення цього можна використовувати два будь-які види рекомендованих масок одночасно.

3. Маски НЕ повинні носити:

- > діти молодші 2-ох років.
- > люди з інвалідністю, котрі не можуть носити маски або котрі самотійно не можуть одягати і знімати маску.
- > працівники, для котрих носіння масок може створити додаткові загрози для здоров'я на робочому місці, а саме: перегрівання (працівники тепломереж), порушення видимості (запотівання лінз захисних окуляр), труднощі з вербальною комунікацією.

Скринінг



За можливості роботодавцям варто запровадити рутинний скринінг стану здоров'я своїх працівників та клієнтів безпосередньо на місцях або шляхом онлайн-опитувальників. Слід пам'ятати, що скринінгові заходи жодним чином не виключають дотримання правил соціальної дистанції та носіння масок, як і самих інженерно-технічних заходів, бо скринінг не здатен ідентифікувати безсимптомних хворих на COVID-19.

Скринінгові онлайн-опитування створюються з метою нагадування працівникам та клієнтам-відвідувачам про необхідність самоідентифікації симптомів перед приходом на робочі місця і місця отримання послуг. Проходячи такий опитувальник, людина повинна підтвердити відсутність гарячки та інших симптомів COVID-19 (див. нижче), відсутність встановленого діагнозу COVID-19 впродовж останніх 10-ти днів і підтвердити факт відсутності контактів з хворими на COVID-19 впродовж останніх 14-ти днів, а також те, що вона не очікує результатів тесту на антиген SARS-CoV-2 (ПЦР).

Скринінг на місцях слід проводити на пунктах входу в робоче приміщення з дотриманням правил соціальної дистанції та індивідуального захисту. Власне, скринінг повинен являти собою вимірювання температури безконтактними термометрами, візуальним оглядом та опитуванням.

Працівники та клієнти-відвідувачі не повинні входити у приміщення, якщо вони:

- мають симптоми COVID-19: кашель, ускладнене дихання, загальну втому, біль у м'язах, біль голови, втрату смаку і запаху, біль у горлі, нежить, нудоту чи блювання, діарею;
- температуру тіла 38°C і вище;
- очікують на результати тесту на антиген SARS-CoV-2 (ПЦР);
- мають діагноз COVID-19, встановлений впродовж останніх 10 днів;
- були у контакті з хворим на COVID-19 впродовж останніх 14 днів.

Групи ризику



Особливу увагу слід приділити працівникам, котрі належать до груп високого ризику гострого перебігу COVID-19, а саме людям старше 65 років (проте слід пам'ятати, що вік тісно пов'язаний з даним ризиком, тому, наприклад, люди у віці 50-ти мають більші ризики, ніж у віці 40-ка років) та людям із хронічними захворюваннями дихальної та серцево-судинної системи, діабетом, онкологією тощо.

З метою мінімізації ризику для таких працівників рекомендовано:

- заохочувати даних працівників до дистанційної роботи за їхнім бажанням;
- за умови згоди працівників, модифікувати їхні посадові обов'язки з метою зменшення ризикованих контактів (наприклад, замість роботи на касі запропонувати поповнювати товарні полиці);
- переконатися, що інші працівники навколо дотримуються правил соціальної дистанції та носять маски.

Важливо дотримуватися конфіденційності щодо стану здоров'я працівників, котрі належать до груп ризику, щоб запобігти дискримінації з боку колег.



Комунікація та навчання персоналу

Ефективна комунікація з персоналом є найважливішим компонентом успішного впровадження та підтримання протиепідемічних заходів на робочих місцях. Всі працівники повинні бути проінформовані про комплекс заходів, котрі будуть впроваджуватись заради збереження їхнього здоров'я, а також про необхідність дотримання нових корпоративних правил, що також передбачає навчання персоналу.

Навчання може здійснюватися в різних форматах, які не порушують правил соціальної дистанції. Найбільш рекомендований — онлайн-тренінги або інформаційна розсилка з наступним опитуванням із метою оцінки якості засвоєння інформації та зворотнім зв'язком.

Система протиепідемічної комунікації повинна також передбачати алгоритм заходів, спрямованих на екстрене інформування працівників, котрі в рамках виконання своїх обов'язків були в контакт з новодіагнованими хворими на COVID-19. Такі повідомлення повинні здійснюватися через систему корпоративної комунікації і без розголошення особи, котрій встановили діагноз. Всі, хто отримуватимуть дані повідомлення, повинні самоізолюватися на 14 днів або до моменту отримання негативного результату тесту на антиген SARS-CoV-2 (ПЦР). Так само варто мати систему анонімних скарг на порушення протиепідемічних правил та алгоритм їх розгляду й реакції.

Рекомендації бізнесу щодо готовності до роботи в умовах пандемії COVID-19⁷

Різноманіття, рівність та інклюзія – точно не перші задачі, які спадають на думку, коли йдеться про виживання в умовах невизначеності та кризи, таких як принесла пандемія COVID-19 та необхідність глобального прилаштування до дистанційної роботи. Але час йде, пандемія нікуди не дівається, бізнес виживає, дослідження проводяться. І саме ці дослідження, як і досвід сотень, тисяч і набагато більше бізнесів по всьому світу показав, що як раз питання різноманіття, рівності та інклюзії стали не лише не другорядними, але часто й вирішальними для багатьох бізнесів. А вміння швидко адаптуватись не зраджуючи своїх цінностей – одна з ключових навичок виживання і процвітання. І в цій главі ми якраз поглянемо детальніше на результати та інсайти світових досліджень та приклади від українських бізнесів, адже немає нічого неможливого, коли немає іншого вибору крім «знайти свій шлях і прилаштуватись до змінного середовища», щоб стати сильнішими та досягти більшого.

Розвиток та надбання від різноманіття та інклюзії можуть зазнати втрат під час кризи, але саме вони мають вирішальне значення для відновлення бізнесу, стійкості та переосмислення.

⁷ Для підготовки матеріалу було використано дані дослідження McKinsey Diversity still matters від 19 травня 2020 року, дані The Deloitte Global Millennial Survey 2020 та бізнес-кейси від українського бізнесу, підготовлені Тетяною Касьян за результатами дослідження Індекс Корпоративної Рівності 2020.

Уроки, які бізнес виніс з попередніх криз говорять про те, що існує цілком реальний ризик того, що питання різноманіття, рівності та інклюзії можуть відступити на другий план з переліку стратегічних пріоритетів бізнесу.

Це може бути зовсім неавтоматично — компанії зосередяться на своїх найактуальніших базових потребах: наприклад, на нагальних заходах з адаптації до нових способів роботи, консолідації потенціалу робочої сили, підтримці продуктивності, відчутті зв'язку та фізичному і психічному здоров'ї своїх співробітників. Всі ці завдання є першочерговими й дуже важливими. Далі в цій публікації й у наступних главах ми детальніше зупинимось на багатьох з них.

Однак ми переконані, і дані досліджень це підтверджують, що компанії, які зараз відмовляються від фокусу на питання різноманіття, рівності та інклюзії, можуть і в майбутньому поставити себе у невідгдане становище: вони можуть не лише зіткнутися з негативною реакцією від клієнтів і власних працівників, але й втратити свій потенціал до зростання та оновлення.

Деякі якості, що характеризують різноманітні та інклюзивні бізнеси, зокрема інновації та стійкість, будуть дуже потрібні для виходу з кризи по завершенню пандемії. Тож втрачати свою фору і таланти через брак уваги до нематеріальних складових — це втрачати власний потенціал.

Дослідження, проведене компанією McKinsey в 2020 році, вказує на основні ризики, яких можуть зазнати бізнеси, якщо втратять фокус на питаннях різноманіття, рівності та інклюзії під час виживання у пандемію:

1) Різноманіття персоналу та репрезентація меншин

Оскільки криза робить робочі місця вразливими, постраждають в першу чергу ті, хто, крім роботи, мають ще велику кількість хатніх обов'язків, є економічно вразливими, виконують велике піклувальне навантаження тощо. Безумовно, ми можемо спостерігати зростання кількості робочих місць і, можливо, оплати за деякі гендерні професії, такі як медичні

працівники на передовій. Але ці наслідки, швидше за все, будуть компенсовані втратою робочих місць у приватному секторі, де вже першими постраждали низькокваліфіковані та низькооплачувані працівники у сфері роздрібною торгівлі, відпочинку та гостинності. Крім того, криза, ймовірно, посилить існуючі тенденції автоматизації робочих місць, які, за підрахунками спеціалістів, завдадуть більшої шкоди в першу чергу жінкам та меншинам, які були переважно зайнятими в цих сферах. Хоча попередні дослідження McKinsey показали, що автоматизація має більш-менш рівний чистий вплив на роботу жінок і чоловіків, цей вплив може сильно відрізнятись в різних секторах, країнах та регіонах.

У новому постпандемічному світі багато робіт, які колись вимагали фізичної присутності в офісі, замість цього будуть виконуватися віддалено. Деякі компанії вже оголосили, що надають співробітникам, які працюють в офісі, можливість постійно працювати вдома. Очевидно, що не кожену роботу можна зробити вдома. Але чимала кількість робіт може бути віддаленою, і нікого не дивує, що їх кількість значно підскочила під час кризи COVID-19.

В опитуванні Deloitte приблизно третина всіх зайнятих респондентів сказали, що працювали вдома (або віддалено) весь час або більшу частину часу до пандемії. Під час піку пандемії цей відсоток піднявся до трохи більше половини. І навпаки, близько 45% зайнятих міленіалів та представників покоління Z заявили, що ніколи не працювали віддалено до пандемії, — це було правдою лише на третину після початку пандемії.

Хоча деякі роботодавці не були готові керувати віртуальною роботою, загалом респонденти дали компаніям високі оцінки за свої дії. Приблизно дві третини опитаних заявили, що ІТ-платформи та технології їхніх роботодавців дозволяють працівникам підтримувати зв'язок та продовжувати працювати. Рівна кількість погодилася з тим, що їхні роботодавці запровадили гнучкий графік робочого часу та відпустки для підтримки працівників під час пандемії. Половина опитаних повідомила, що їхні роботодавці пропонували навчання, освіту та розвиток навичок, щоб забезпечити ефективну віддалену роботу. Також більшість респондентів (59%) повідомили, що їхні роботодавці довіряють їм бути продуктивними поза офісом; однак кожен п'ятий респондент вважав, що

відчував брак довіри з боку керівництва. Опитані, здається, цінують можливість працювати вдома. Понад 60% заявили, що коли криза закінчиться, вони хотіли б частіше працювати віддалено.

2) Розмивання фокусу на інклюзію

Другим ключовим ризиком є те, що умови віддаленої роботи можуть погіршити інклюзію. Необхідність відправки команди працювати віддалено з дому з метою зупинки поширення COVID-19 має ризик посилити існуючу ексклюзивну поведінку, посилити існуючі упередження та підірвати інклюзивну культуру на робочому місці. Дослідження **McKinsey**, що аналізує уроки дистанційної роботи в Китаї — першій країні, яка була в авангарді зусиль стримування поширення COVID-19, — виявили, що команди або цілі бізнес-підрозділи, які працюють віддалено, можуть швидко заплутатися і втратити ясність. Ізоляція призводить до невизначеності щодо того, з ким поговорити з конкретних питань, а також як і коли звертатися до колег, що призводить до затримок. В такому кліматі існує ризик посилення динаміки виключення з процесів прийняття рішень та участі. Норми дистанційної роботи, зокрема відеоконференції, можуть гірше впливати на деяких членів команди, наприклад, співробітників ЛГБТ, які будуть уникати публічного обміну аспектами свого домашнього життя, бо їм може бути некомфортно робити камінг-аут перед своїми колегами. Робота вдома також може поставити жінок у невідгідне становище, враховуючи такі проблеми, як наявність (або відсутність) приміщень для домашнього офісу, а також обов'язки по догляду за дітьми або домашньому навчанню.

Ці питання, якщо їх не включати у стратегію пошуку рішень та пристосувань до роботи у часи пандемії COVID-19, можуть суттєво знизити ефективність попередніх заходів щодо досягнення різноманіття та інклюзії й відкинути бізнес на кілька кроків назад, в тому числі позначаючись на ефективності роботи команди і, відповідно, на прибутку.

Чотири ключові поради від McKinsey щодо заходів, які допоможуть бізнесу утримати свої досягнення та розвиватись у часи кризи

- 1 Заздалегідь плануйте свою перемогу у війні за талант.** Саме зараз, відстежуючи демографічний профіль змінної робочої сили та забезпечуючи заходи, щоб різноманітні таланти не були втрачені, бізнес може знайти для себе найкращих працівників й почати пошук там, де раніше не дивились. Перехід до віддаленої роботи може також запропонувати тут переваги. Дистанційна робота може мати деякі мінуси, але її переваги, особливо підвищена гнучкість, можуть зіграти більш значну роль у довгостроковій перспективі. Віддалена робота також відкриває доступ до цілого ряду талантів, які раніше могли бути недоступні компаніям: працюючі батьки, подвійні кар'єрні пари та одинокі батьки більше підходять для гнучкого робочого місця та дистанційної роботи.

Як показує досвід роботи українською компанією [InfoSapiens](#), криза — це самий підходящий час, який можна використати для того, аби переглянути власні здобутки в сфері різноманіття та інклюзії та подумати про те, чи є тут вікно можливостей для кроку вперед. Ця дослідницька компанія зауважує, що пандемія показала їм нові можливості для побудови більш інклюзивного колективу. Через обмеженість і недоступність будівлі, в якій розташований офіс компанії, у них були проблеми із наймом людей з інвалідністю. Пандемія ж показала, як можна налаштувати роботу віддалено, і посприяла тому, що InfoSapiens почали запрошувати більше людей з інвалідністю на роботу.

- 2 Покращуйте якість прийняття рішень.** В умовах глобальних змін необхідні вдосконалені навички вирішення проблем та нестандартне бачення для переоцінки бізнес-моделей і конкурентоспроможної динаміки. Наше дослідження продемонструвало, що організації, які інвестують у різноманітність та інклюзію, займають у цьому відношенні сильну позицію, частково тому, що різноманітність пропонує безліч перспектив для вирішення проблем, тим самим збільшуючи шанси на більш креативні рішення.

2

Також, у різноманітних компаніях частіше працюють співробітники, які відчувають, що можуть бути собою на роботі та мають право брати участь і робити свої внески. Крім того, дослідження показують, що різноманітні команди пильніше зосереджуються на фактах і обробляють їх більш ретельно. Більше того, «вони можуть також заохочувати до більш пильної перевірки дій кожного члена, зберігаючи їхні спільні когнітивні ресурси чіткими та сфокусованими.

В українському офісі Shell відзначають пришвидшення процесів діджиталізації. В 2020 році компанія ввела практику онлайн-зібрань кожні два тижні. На цих зібраннях будь-хто із співробітників може поставити питання, що його хвилює, а керівництво повідомляє про перебіг бізнес-процесів, які відбуваються всередині компанії.

3

Робіть фокус на очікуваннях споживачів та інноваціях.

Попередні бізнес дослідження також вказують на те, що різноманітні команди є більш інноваційними й сильнішими в передбаченні змін у споживчих потребах та моделях споживання, які роблять нові товари та послуги можливими, потенційно створюючи конкурентну перевагу.

4

Подбайте про мотивацію та задоволення співробітників.

Замість того, щоб дозволяти віддаленій робочій роботі розвиватись під час цієї кризи, компанії можуть підтвердити свою прихильність до розвитку, використовуючи зміни для тестування нових форматів.

EPAM в Україні — це компанія, в якій нараховується більше 10 тисяч спеціалістів по всьому світу, помітила, що у співробітників змінюється фокус на те, як вони сприймають роботу та приватне життя. Тому EPAM у 2020 році сконцентрувалась на підтримці добробуту своїх колег, і, зокрема, їхньому ментальному здоров'ї. У результаті в компанії був запущений пілотний сервіс психологічної підтримки. Схожу ініціативу запустила й інша ІТ-компанія Beetroot, надавши можливість своїм співробітникам отримувати психологічну допомогу у разі потреби.

Підтримка психічного здоров'я та благополуччя працівників у часи пандемії⁸

Коронавірус (COVID-19) «приніс» нові та унікальні виклики, пов'язані з управлінням командами та віддаленим налагодженням якісних бізнес процесів, тому важливо не тільки знайти нові способи роботи та взаємодії, але й подбати про психічне здоров'я та добробут працівників в організації. Адже через віддалену роботу співробітники втратили таку важливу для них річ, як взаємодію з колегами та регулярну доступність/наявність офісу. Повсякденний ритм життя порушений, що спричиняє додаткове занепокоєння, стрес та напруження – фізично, психічно та фінансово. Багато хто втратив відчуття контролю над своїм життям й можливість планувати.

Саме тому зараз як ніколи всі ми повинні дбати про своє психічне здоров'я та добробут. Оскільки ми захищаємось від можливого впливу коронавірусу, майте на увазі, що соціальне дистанціювання не означає соціальну ізоляцію.

Хоча співробітники, які працюють вдома, можуть бути фізично самотніми, існує безліч способів взаємодії з іншими членами команди протягом дня. Завдяки технологіям існує низка стратегій, якими ви

⁸ Авторка – Марина Діденко.

можете допомогти віддаленим працівникам почуватися менш ізольованими. Ось поради менеджерам та спеціалістам з управління персоналом щодо підтримки співробітників у сприянні зв'язку з робочим місцем та один з одним:

Стратегії, які дозволять співробітникам почуватися менш ізольовано та не будуть коштувати компанії великих коштів:

- **Програми обміну повідомленнями** для створення групових каналів, де ваші працівники можуть спілкуватися між собою. Важливо, щоб це був не лише робочий чат, а, наприклад, чат для обміну ідеями, жартами, рекомендаціями. Обов'язково встановіть правила для таких чатів, щоб вони не перетворились в джерело спаму (час, теми, етика взаємодії тощо).
- Обов'язкові щотижневі або щомісячні **наради співробітників, бажано за допомогою відеозв'язку**. Коли співробітники бачать обличчя інших товаришів по команді, це може сильно підвищувати моральний дух команди. Для підтримки дружньої атмосфери й розрядки обстановки можна використовувати різні жартівливі завдання. Наприклад, дати завдання знайти в себе дома якийсь предмет (смішний капелюх, річ певного кольору, атрибут чогось) і з'явитись у ньому або з ним в кадрі. Або, крім робочих зустрічей, ви можете додати трохи ритуалів — раз на тиждень ранкова кава з колегами (10 хв.), коли кожен по черзі розповідає про своє хобі, захоплення і чому він/вона цим займаються. Працівники зазвичай спілкуються, коли приходять на роботу або йдуть на перерву — створіть їм такий простір онлайн. Також забезпечте співробітників можливостями контактувати один з одним «віч-на-віч».
- Регулярна **підтримка та зворотній зв'язок** від керівника(ків) та **емпатія**. Працівникам важливо розуміти, як, коли і за яких умов вони можуть звернутись за допомогою до керівника і отримати фідбек на свою роботу. Дослідження, проведене Qualtrics та SAP, показало, що співробітники, які вважають, що їх менеджери мало з ними



спілкувалися, на 23% частіше за інших страждали на порушення психічного здоров'я з початку пандемії. Поговоріть з командою про страхи, шукайте відповіді на запитання та можливості заспокоїти їх щодо роботи та інших питань, які можуть виникнути. Працівникам важливо розуміти, що їх менеджери переживають ті самі емоції, що і вони, тому не бійтесь бути вразливим і ділитись своїм досвідом щодо боротьби з психічними проблемами.

→ **Обов'язкові перерви в роботі!** Коли ми працюємо вдома, ми можемо провести весь час за робочим столом, — в такій ситуації важко знайти баланс між роботою та власним життям. Ви можете влаштувати якісь челенджі для працівників. Наприклад, «100 днів обідніх прогулянок» або «Відвідай тренажерний зал», у спеціальних чатиках або групах підтримки співробітники можуть підбадьорювати один одного — ділитись селфі, скріншотами маршрутів, кількістю пройдених кроків. Для тих, хто витримає задані умови, можна придумати невеличкі винагороди або призи. Звичайно, людям важко робити перерви, коли у них велике навантаження через страх, що вони можуть відстати. Переконайтеся, що менеджери призначають реалістичні терміни та досяжні цілі для віддаленого персоналу, подібно до того, як це було б у будь-якій іншій ситуації. Багато людей вже зазнали сильного стресу, тому це допоможе вашим працівникам, якщо ви можете уникнути додавання додаткового стресу. Покажіть їм приклади керівників, які також гуляють посеред дня, іноді вимикають сповіщення тощо. Це допоможе працівникам не боятись.



→ **Онлайн-навчання.** Зараз саме той час, щоб заохотити співробітників удосконалювати свої навички за допомогою онлайн-інструментів. Це також добре відволікає увагу, адже зосередившись на навчанні, людина менше турбується про інші проблеми. Також, організовуйте тренінги з охорони психічного здоров'я на робочому місці для керівників, менеджерів та окремих учасників.



→ **Доступ до послуг з психічного здоров'я.** Подумайте над введенням посади корпоративного психолога, як це вже зробили багато компаній, щоб фахівець міг оцінювати психічний стан команди та вчасно реагувати, або кожен член команди міг звернутись за консультацією. Проте, варто зазначити, що корпоративний психолог



інколи викликає недовіру у персоналу через страх, що розмова буде неконфіденційною, або побоювання, що те, що він/вона розповість, якось вплине на роботу. Тому можна створити базу незалежних спеціалістів, яких ви будете рекомендувати своїм співробітникам, або надати їм доступ до інформації про анонімні служб психічного здоров'я та підтримку, до якої вони можуть легко отримати доступ у будь-який час.



→ **Дозовані та перевірені рекомендації** щодо поведінки для підтримання та збереження свого здоров'я під час пандемії. Обов'язково включайте всі відповідні посилання на веб-сайти та номери телефонів, де працівники зможуть отримати потрібну їм інформацію.



→ **Гнучкість та емпатія.** Проблеми ваших співробітників будуть змінюватись, і вам потрібно бути в курсі того що відбувається; проводьте регулярні зрізи самопочуття ваших співробітників, але не будьте занадто нав'язливими. Не бійтесь питати, яка саме допомога або підтримка потрібна зараз вашим працівникам. Можливо, їм достатньо того, що вони мають змогу це проговорити, або ви можете зробити щось маленьке й точкове, і це вже знизить тиск.



→ **Зміна внутрішніх політик.** Щоб зменшити стрес на всіх, не бійтесь бути гнучкими в оновленні політик, що існують у вас в компанії. Наприклад, можливо, вам доведеться уважніше ознайомитися зі своїми правилами та нормами щодо гнучкого робочого часу, оплачуваного відпочинку, електронної пошти та іншого спілкування, а також оплачуваної та неоплачуваної відпустки. Спробуйте переформулювати показники ефективності роботи працівників.

У минулому році некомерційна організація Mind Share Partners у партнерстві з Qualtrics та SAP провели дослідження співробітників і виявили, що психічне здоров'я майже 42 % респондентів погіршилося з початку спалаху. Враховуючи все, що відбувалося з того часу до теперішнього часу, ми можемо лише уявити, що ця цифра зростає. Але, крім турботи компанії про своїх співробітників, важливо навчити й кожену особистість турбуватись про себе.

Рекомендації працівникам для самостійної підтримки свого психічного здоров'я та самопочуття:

- **Обов'язковий режим дня.** Створіть та підтримуйте розпорядок дня та розклад. Налаштуйте для вас і кожного члена сім'ї спеціальний про-стір для роботи та навчання. Не забудьте включити у свій графік періодичні перерви для підзарядки. Працюючи вдома, переконайтесь, що ви працюєте в розумні години. Може бути спокусливо працювати більше, поки у вас є робота вдома, однак це може мати наслідки для вашого здоров'я та загрожує емоційним і професійним вигоранням.
- **Особиста безпека та піклування про своє здоров'я:**
- > мийте руки;
 - > достатньо спіть;
 - > перегляньте своє харчування, щоб впевнитись, що воно збалансоване;
 - > приймайте вітаміни.
- **Фізична активність** — це корисно не лише для вашого фізичного здоров'я, але й для психічного здоров'я. Періодично вставайте і рухайтесь по дому. Ходьба, розтяжка, стояння в планці, стрибки — все, що вам найкраще підходить для зменшення або послаблення стресу та збільшення ендорфінів. Якщо дозволяють обставини, виходьте на вулицю для швидкої прогулянки на свіжому повітрі — це також допомагає виробленню ряду «гормонів щастя», які знижують стрес та ризик виникнення депресії.
- **Вкрай важливим є обмежене та свідоме споживання засобів масової інформації:** уникайте постійного впливу новин, ЗМІ та соціальних мереж, які можуть викликати або підвищити тривогу, стрес і паніку. Будьте в курсі, слідкуючи за кількома авторитетними ресурсами, але обмежте споживання засобів масової інформації. Намагайтесь, щоб час проведений за вивченням різної інформації не перевищував 15 хв.



- **Соціальні зв'язки та підтримка:** залишайтеся на зв'язку з родиною, друзями використовуючи різні онлайн технології. Поговоріть про свої страхи та занепокоєння з людьми, яким довіряєте. Швидше за все, вони почуваються так само. Будьте творчими, щоб залишитися на зв'язку: діліться порадами з колегами і друзями щодо того, що для вас добре працює, і заохочуйте їх робити те саме. Придумайте нові ідеї, діліться фотографіями домашніх тварин, дивитися фільми одночасно з друзями чи колегами, надсилаючи один одному текстові повідомлення.



- **Хобі та заняття для відпочинку.** Знайдіть собі діяльність, яка приносить користь вашому самопочуттю, приносить вам радість та відволікає вас від існуючих проблем. Це може включати медитацію та йогу, які часто пропонуються безкоштовно в Інтернеті. Ви також можете насолодитися читанням, художніми проектами, приготуванням страв за новими рецептами, дихальними вправами або прослуховуванням заспокійливого подкасту чи музики.



- **Великі й маленькі подорожі.** Для кращого самопочуття важливо змінювати картинку і десь бувати. Спробуйте поїхати у інший район міста або сусіднє містечко на прогулянку, або проведіть вихідні за містом. Це надасть вам ресурсу, переключить вас з існуючих проблем, наповнить новими емоціями.



- **Планування.** З пандемією ми втратили можливість мати довгострокові плани, що дуже стресово відзначилось на багатьох людях. Короткочасні плани допомагають нам повернути відчуття контролю і знизити тривожність. Плануйте завдання на день і тиждень, й після виконання обов'язкові відмічайте, що ви зробили. Так ви бачитимете свій результат, що підвищуватиме задоволеність життям. Пам'ятайте, що це ваш план і ви можете його змінювати й коригувати. Також, вам не обов'язково виконувати його на 100%, дозволяйте собі гнучкість.



Гендерна рівність у бізнесі та виклики, пов'язані із COVID-19⁹

Відповідно до Звіту Всесвітнього економічного форуму 2020, для подолання гендерного розриву у сфері економіки світові знадобиться 257 років. Україна посідає 59 місце серед 153 країн, різниця між середньою заробітною платою жінок і чоловіків складає 25%, серед керівників юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців – 40,48% жінок. Жінки переважно керують компаніями, які працюють у сфері освіти, чоловіки – у сферах торгівлі, переробної промисловості та сільського господарства. У компаніях керівні посади обіймають переважно чоловіки, жінки працюють у відділах бухгалтерії, маркетингу та управління персоналом. Результати зарубіжних досліджень свідчать про позитивний взаємозв'язок між дотриманням принципу різноманітності й інклюзивності та підвищенням прибутковості компаній.

Вигоди бізнесу від забезпечення гендерної рівності:

на **50%**

вищий прибуток компаній, у топ-менеджменті яких >15% жінок, у порівнянні з компаніями, у менеджменті яких <10% жінок (Credit Swiss);

на **50%**

більше чистого прибутку від основної діяльності отримують компанії з найвищими показниками різноманітності порівняно з тими, які мають найнижчі показники (Wall Street Journal);

⁹ Авторка – Дарія Нагаївська.

65%
на 2,5%

інвесторів зважають на наявність у ради директорів жінок як на один із важливих критеріїв під час ухвалення фінансових рішень;

зростають доходи від інновацій, якщо в управлінській команді збільшено різноманітність за статтю (Harvard Business Review).

Крім того, забезпечення гендерної рівності у бізнесі:

- інформує інвесторів, партнерів, потенційних клієнток і клієнтів, працівниць і працівників про цінності компанії;
- підвищує ефективність і продуктивність роботи шляхом залучення найкращих професіоналок і професіоналів, зниження відтоку кадрів, зміцнення корпоративної культури;
- є інтегральною частиною стратегії підвищення соціальної відповідальності й важливим меседжем для основних зацікавлених сторін.

Для того, або зрозуміти, де знаходиться ваша компанія та які кроки щодо забезпечення гендерної рівності потрібні саме вам, – варто провести оцінку поточного стану компанії (аудит дотримання принципу недискримінації, гендерний аудит), а потім скласти план змін та почати їх впровадження.

Олена Волошина, керівниця українського офісу IFC (IFC входить до Групи Світового банку і має офіс в Україні), зазначає:

«За гендерним співвідношенням київський офіс випереджає інші офіси в світі. У нас близько 68 % жінок. Крім певної кадрової політики, ми працюємо над спеціальними програмами для жінок. Одна з них – „Banking on Women“ – станом на кінець 2019 року реалізувала 65 проєктів у 33 країнах. У рамках цієї ініціативи надаються фінансування і технічні знання широкій мережі фінансових установ, щоб допомогти їм працювати з малими і середніми підприємствами, де власниками є жінки. Програма підтримала 50 000 жінок та залучила інвестицій на суму близько півтора мільярдів доларів.

Крім того, ми приділяємо увагу дослідженням. Зокрема, проаналізували присутність жінок на керівних посадах у компаніях прямого інвестування (авт. „Private Equity“), як це впливає на портфель і фінансові показники компаній. Ми визначили зв'язок між наявністю жінок у радах директорів і тим, наскільки компанія є соціально та екологічно відповідальною, а також, чи є лідером у своєму секторі. З'ясувалося, що існує пряма залежність. Компанії, у яких керівний склад гендерно збалансований, заробляють на 20 % більше».

На наступному етапі важливо провести навчання для керівництва, менеджерів/-ок, HR-спеціалістів/-ок і маркетологів/-инь з питань запобігання дискримінації, забезпечення гендерної рівності, попередження і протидії домаганням, організації ефективних та дружніх комунікацій з клієнтами/-ками. Особливу увагу слід приділити розробці внутрішніх політик і процедур компанії за результатами аудиту (створити і запровадити Політику недискримінації/різноманітності й інклюзивності).

Михайло Царьов, генеральний директор StarLightMedia, розповідає про досвід власної компанії на шляху до гендерної рівності:

«Підписання Women Empowerment Principles (WEPs) було нашим першим кроком. Цей підхід допомагає інтегрувати принцип гендерної рівності в усі процеси роботи компанії. Коли ми починали займатися цією темою, то скористалися інструментом, що допомагає організаціям зрозуміти, на якому рівні в сприянні гендерній рівності вони перебувають. Він називається WEPs Gender Gap Analysis Tool і оцінює позицію компанії за шкалою від 0 до 100.

У підготовці до його проходження ми зробили заміри традиційних метрик – гендерного балансу в організації в цілому і на рівні топ-менеджменту, а також перевірили, чи існує розрив в оплаті праці, пов'язаний зі статтю. Виявилось, що у нас в організації працює 50 % жінок і 50 % чоловіків, з 50 топ-менеджерів у нас 52 % жінок і 48 % чоловіків. Гендерного розриву в заробітних платах у нас теж немає. У принципі, для багатьох компаній цього було б достатньо, щоб заспокоїтися і заявити про те, що вони відповідають

формальним вимогам. Але результати цього тесту показали тільки 11 % із 100 %. Ми зрозуміли, що нам потрібно дивитися на питання ширше і серйозно працювати».

Запровадження карантинних обмежень, пов'язаних з COVID-19, призвело не тільки до нових викликів та відобразилось на найнезахищеніших працівниках, а й посилює вимоги до компаній у сфері забезпечення прав людини і дотримання принципу різноманітності й інклюзивності.

Під час карантинних обмежень, пов'язаних з COVID-19, працюючи над власними показниками дотримання гендерної рівності, доцільно додатково проаналізувати:

- чи у повній мірі графік роботи враховує особливості життя й професійної діяльності жінок і чоловіків, у тому числі працівниць і працівників з дітьми;
- чи мають жінки і чоловіки, які працюють у компанії, рівний доступ до цифрових технологій та інструментів віддаленої роботи;
- чи у рівній мірі працівниці і працівники залучаються до проведення онлайн-нарад і ухвалення рішень, в тому числі стратегічних;
- як позначилися зміни в управлінні компанією на розмірі доходів працівниць і працівників, чи є відмінності;
- чи мали місце звільнення, наскільки пропорційно зміни у кадровій політиці вплинули на жінок і чоловіків, які працюють у компанії.



Чек-ліст для компаній, які вперше задумались про дослідження власних показників гендерної рівності та подальший розвиток в цій сфері. Для забезпечення гендерної рівності у компанії – слід звернути увагу та проаналізувати наступні фактори:

Рівна оплата праці за аналогічну працю та працю рівної цінності

- ✓ відмінності у розмірі заробітної плати жінок і чоловіків,
- ✓ відмінності у розмірі і частоті виплат премій та бонусів, аналіз причин для їх нарахування;
- ✓ аналіз причин і частоти застосування інших заохочень, їх види.

Рівне ставлення до жінок і чоловіків

- ✓ аналіз положень внутрішніх політик щодо попередження й протидії дискримінації, забезпечення поваги до прав людини, дотримання принципу різноманітності й інклюзивності;
- ✓ аналіз процедур працевлаштування і звільнення, застосування стандартизованої процедури проведення співбесід;
- ✓ аналіз положень політики відряджень, кількості, частоти, місць призначення і завдань службових поїздок, які здійснюють жінки і чоловіки.

Попередження сексуальних домагань і нульова толерантність до дискримінації

- ✓ наявність механізму виявлення ризиків порушення прав людини, механізму повідомлення про небажану чи заборонену поведінку, порядку розгляду скарг при виявленні порушення;
- ✓ наявність Політики рівності/ недискримінації/ різноманітності й інклюзивності із зафіксованими зобов'язаннями компанії.

Рівна представленість жінок і чоловіків на керівних посадах (рівність у прийнятті рішень)

- ✓ порівняння кількості жінок і чоловіків серед власників/власниць, кінцевих бенефіціарів/ кінцевих бенефіціарок, членів правління або наглядової ради, а також на посадах: виконавчої/-го директорки/-а, головної/-го віце-президентки /-а, віце-президентки/-а, директорки/-а, начальниці/-ка департаменту, начальниці/-ка відділу, менеджерки/-а та ін.

Рівний доступ до кар'єрних можливостей і професійного зростання	<ul style="list-style-type: none">✓ середній період часу, потрібний чоловікам і жінкам, щоб перейти на вищу позицію в компанії;✓ порівняння кількості жінок і чоловіків, які пройшли підвищення кваліфікації, та впливу навчання на розвиток їх кар'єри.
Рівні можливості по догляду за дітьми	<ul style="list-style-type: none">✓ баланс життя і роботи;✓ можливість гнучкого графіку роботи;✓ аналіз кількості жінок і чоловіків, які беруть відпустку по догляду за дитиною, тривалість відпустки.
Просування принципів гендерної рівності, різноманітності та інклюзивності	<ul style="list-style-type: none">✓ уникнення відтворення гендерних стереотипів;✓ відмова від використання дискримінаційної реклами;✓ проведення заходів з питань недискримінації для працівниць і працівників;✓ поширення інформаційних матеріалів про рівність, різноманітність та інклюзивність серед персоналу компанії;✓ реалізація спеціальних заходів на підтримку жінок.

Забезпечення рівного ставлення, оплати праці, доступу до кар'єрних можливостей, представленості жінок і чоловіків на керівних посадах, а також попередження сексуальних домагань, нульова толерантність до дискримінації та просування принципів гендерної рівності — дозволяють компанії забезпечити повагу прав людини, підвищити соціальну відповідальність бізнесу, а також увійти до рейтингу найкращих роботодавців України.

Працевлаштування людей з інвалідністю в умовах пандемії COVID-19 ¹⁰

Якщо навіть лише від прочитання назви цього розділу вам хочеться глибоко зітхнути, промовивши багатозначно «Ох, яка ж це важка тема! Та ще й у часи ковід...», видихайте — тут не буде нічого жалісливого чи теоретичного. Лише реальний досвід і поради, які продемонструють, що працевлаштування людей з інвалідністю насправді є взаємно корисним для всіх учасників процесу: бізнесу, спільнот, держави, ну й звісно самих людей з інвалідністю. Навіть в часи пандемії. Особливо в часи пандемії, стрімких змін й напрацювання нових підходів — як до ведення бізнесу, так і до організації менеджменту персоналу.

Почнемо з дуже поширеного стереотипу, який є однією з основних перешкод у працевлаштуванні людей з інвалідністю, а саме — хибне уявлення про те, що насправді людина з інвалідністю не здатна працювати на рівних, виконуючи такий же обсяг робочих завдань, як і працівники без інвалідності; крім того, вона скоріше за все потребуватиме постійної уваги та допомоги. Це зовсім не відповідає дійсності.

Часи, коли люди з інвалідністю не мали змоги навчатися, отримувати знання та професії, реалізовувати свій потенціал, залишилися давно в минулому. Розвиток науки й технологій без перебільшення кардинально змінили життя людей з інвалідністю: завдяки програмам

¹⁰ Авторка — Юлія Сачук.

екранного зчитування незрячі люди не лише користуються вільно комп'ютерами і телефонами в побутовому житті, але й професійно займаються програмуванням, перекладом, пишуть журналістські матеріали, навчаються онлайн та викладають; завдяки цілодобовим онлайн-сервісам перекладу жестової мови люди, які є нечучючими чи з частковим слухом, надають юридичні консультації клієнтам, проводять екскурсії, здійснюють аудиторську діяльність тощо, а люди з порушеннями мобільності (ті, хто користуються кріслами колісними, милицями) можуть вільно пересуватися містом на власному авто зі встановленим ручним керуванням або громадським транспортом, відслідковуючи в застосунку на своєму телефоні низько-підлоговий транспорт, якого стає дедалі більше. І все це самостійно, без постійного супроводу інших людей.

А отже, реальних бар'єрів для виконання професійних обов'язків працівницями/ками з інвалідністю практично не існує — завдяки низці технологічних рішень, які до того ж у переважній більшості випадків не потребують додаткових ресурсів з боку компаній, адже є цілком доступними (до прикладу, системи iOS/Mac/Windows містять рішення в розділі «Accessibility» («Доступність»), які повністю забезпечують можливості повноцінного користування ними користувачами з інвалідністю). Деякі додаткові програми люди з інвалідністю за потреби можуть самостійно встановити, потребуючи лише дозволу від адміністратора зробити це на робочому комп'ютері.

Інший поширений стереотип існує щодо стану здоров'я людей з інвалідністю. Тобто, дуже часто вважається, що людина з інвалідністю — це людина з постійними проблемами зі здоров'ям, що може призводити до потреб у медичних послугах, відсутності на роботі через стан здоров'я, постійних лікарняних, виплатах, буде невчасно виконано роботу тощо. Насправді, інвалідність — це не порушення здоров'я, а стан. І люди з інвалідністю хворіють не рідше і не частіше, ніж люди без інвалідності, а медичні процедури в разі щоденної потреби виконуються самостійно і оперативно, без особливого впливу на робочий процес. До прикладу, ін'єкція інсуліну чи вимірювання тиску, прийом ліків тощо. Менше 10% від загальної кількості людей з інвалідністю — це люди дійсно зі станом здоров'я, який потребує постійної допомоги, в тому числі й медичного характеру. Зазвичай, державна політика передбачає для зайнятості

таких осіб низку додаткових позитивних дій, як-то підтримуване працевлаштування чи інші опції.

Часто, переконуючи бізнес працевлаштовувати людей з інвалідністю, в якості аргументу «за» використовують норми законодавства. Дійсно, як у світі, так і в Україні на законодавчому рівні прийнято низку норм, покликаних покращити ситуацію із рівнем зайнятості осіб з інвалідністю. До прикладу, вимога дотримуватися квоти, передбачені компенсації за облаштування робочого місця для працівників з інвалідністю, певні податкові пільги. Схожі механізми дійсно можуть бути корисними, але їх реальна вигода значно зростає за умови не лише їх формального дотримання, але й свідомого прийняття. Нещодавно міністерка соціальної політики України Марина Лазебна в інтерв'ю заявила, що квота не працює: «Ви ж знаєте, що були маніпуляції, коли просто беруть трудові книжки людей і кажуть: ми виконали квоту». Тому слід зважати, що, зосереджуючись на формальному кількісному виконанні квоти, ви можете не тільки зазнати проблем при перевірках відповідними органами, але й значних репутаційних втрат, завдавши значно більшої шкоди компанії.

Яких дій можна вжити вже зараз для працевлаштування людей з інвалідністю у вашій компанії?

1. **Не розглядати інвалідність як проблему чи перешкоду.** Не думайте про те, як інвалідність унеможливлує виконання людиною тих чи інших обов'язків. Ваші знання щодо можливостей і здатностей людини можуть бути не цілком коректними, неповними і не відповідати дійсності. Якщо людина вказала, що вміє працювати з СММ чи монтувати звук, дайте шанс їй продемонструвати це чи розпитайте, як саме вона це робить.
2. **Не дискримінуйте.** Не варто відкладати резюме кандидаток/ів, якщо вказано про наявність інвалідності. Якщо про наявність у людини інвалідності ви дізналися під час співбесіди і вирішили одразу ж відмовити, ви порушуєте закон. За недотримання вимог антидискримінаційного законодавства передбачена адміністративна відповідальність. Не бійтеся дати людині шанс. Люди з інвалідністю зазвичай шукають ту роботу, яку вони дійсно готові виконувати.

- 3. Продемонструйте свою відкритість.** В описі вакансії можна вказати про вашу відкритість та готовність бачити на посаді працівників з будь-якими ознаками, в тому числі — з інвалідністю. Такі наміри водночас матимуть позитивний вплив на імідж компанії.
- 4. Зміцнійте команду, залучаючи різноманіття.** Пошук працівників з інвалідністю не має бути самоціллю. Це такий же процес пошуку фахівців. Більшість талановитих із досвідом вже давно і успішно працюють. Але є багато людей з інвалідністю, які готові навчатися, і при вкладенні певних ресурсів — відпрацюють сторицю. Крім того, працівники з інвалідністю значно посилять вашу команду, зробивши її більш різноманітною й принісши новий досвід і знання.
- 5. Включіть інвалідність до вашої стратегії розвитку.** Забезпечення доступності, працевлаштування людей з інвалідністю, створення доступних продуктів і послуг — все це в комплексі є потужним пластом для розширення та зміцнення вашого бізнесу в довгостроковій перспективі.

Безробіття різко зросло внаслідок кризи COVID-19, особливо серед людей з інвалідністю у всьому світі. Статистика щодо ситуації в Україні наразі відсутня. А от в США понад 1 мільйон американських працівників з інвалідністю втратили роботу з тих пір, як Всесвітня організація охорони здоров'я проголосила пандемію в березні 2020 року, [повідомляє Інститут інвалідності університету Нью-Гемпшир](#).

Якщо ваш бізнес продовжує працювати офлайн, зважайте на безпеку на робочому місці й попередження ризиків зараження. Для деяких людей з інвалідністю дотримання протоколів безпеки COVID-19 може бути складним, особливо це стосується соціального дистанціювання та використання засобів індивідуального захисту. Можуть виникати сенсорні труднощі у носінні маски або рукавичок, що може вплинути на здатність працівників спілкуватися з клієнтами особисто або взагалі перебувати на робочому місці. Ситуацію можна вирішити через перерозподіл обов'язків.

У час пандемії труднощі можуть виникнути у зв'язку з транспортними обмеженнями, тому для працівників з інвалідністю треба подбати про його доступність. Графік роботи теж може потребувати корективів зважаючи на особливості порушень працівників з інвалідністю.

Підвищений ризик для здоров'я на робочому місці може обмежити можливості працевлаштування для багатьох людей із порушеннями, які роблять їх більш вразливими до COVID-19. Але швидкий перехід до роботи онлайн може зробити доступними людям з різними видами інвалідності раніше недосяжні робочі місця. Саме зараз вкрай вдалий час для бізнесу спробувати стати більш інклюзивним, адже робота онлайн для більшості людей з інвалідністю — вдалий варіант. Подбати варто лише про доступність інтернет-сервісів для людей з різними видами порушень — більшість з них вже мають всі опції доступності (як-то налаштування для перекладу жестовою мовою чи субтитрування, аудіоопису тощо).

Як і навіщо бізнесу бути дружнім до ЛГБТ-спільноти ¹¹

Що таке рівність на робочому місці? Для чого вона потрібна? Які принципи та особливості впровадження політики рівності й інклюзивності? Такими чи приблизно такими запитаннями дуже часто зустрічали нас представники бізнесу в 2014 році, коли команда ГО «Точка опори ЮА» разом із партнерами лише починали впроваджувати в Україні Індекс корпоративної рівності. За сім років ситуація з імплементацією політик рівності на робочому місці в Україні значно покращилася. Це надає оптимізму. Але ще й досі у великих і маленьких компаніях не розуміють цінностей та переваг різноманіття, часто свідомо або несвідомо дискримінують працівників, зокрема й за ознаками сексуальної орієнтації та гендерної ідентичності.

На жаль, в Україні тема ЛГБТ оповита міфами та стереотипами не тільки в сфері праці. Одні вважають представників спільноти хворими (хоча ще в минулому столітті гомосексуальність була виключена з Міжнародного класифікатора хвороб) і намагаються «лікувати», зазвичай агресією та цькуванням, інші кажуть, що це забавка, хайп, мода, і радять не звертати уваги. А в цей час, поки значна частина суспільства блукає в океані стереотипів та незнання, руйнується багато людських доль. За різними соціологічними даними, чисельність представників ЛГБТ в Україні сягає від 450 тисяч до 1.2–1.5 млн осіб, лівова частка з яких постійно чи час від часу живе в лещатах страху, неприйняття, дискримінації та цькування.

¹¹ Автор – Тимур Левчук.

Хоча гомосексуальність в Україні і була декриміналізована у 1991 році, але права ЛГБТ-спільноти досі залишаються обмеженими. Українські ЛГБТ не мають права укладати шлюб чи партнерство, що у свою чергу позбавляє:

- можливості взяття спільної іпотеки,
- сімейного страхування,
- права відвідування партнера чи партнерки в реанімації,
- права всиновлювати дітей,
- права не свідчити один проти одного у суді тощо.

Бізнес-спільнота в Україні — як роботодавці, так і робітники — насправді, прагнуть та чекають на затвердження нового Кодексу законів про працю (більш відомого як Трудовий Кодекс), адже чинний Кодекс законів про працю застарів, містить безліч безглузких та неможливих до виконання положень, а також не надає належного захисту ані працівникам, ані бізнесу. Однак, як прийняття цього документу, так і його публічне обговорення затягуються вже багато років, існує кілька версій документу й безліч чуток і спекуляцій навколо цього процесу. З боку потужної лобістської групи є вимога, серед іншого, виключити з тексту всі положення, покликані забезпечити рівні права, як для будь-кого, так і для ЛГБТ. Навколо питання включення у текст нового кодексу лише двох понять «сексуальна орієнтація» та «гендерна ідентичність» (СОГІ) ведуться запеклі баталії, хоча ці дві захищені ознаки вже з 2015 року містяться у чинному Кодексі законів про працю, і нічого страшного не відбулося.

Однак, запеклі противники рівних прав для ЛГБТ-спільноти ладні на зменшення захисту від дискримінації для всіх, лише б прибрати кілька слів, які їх так лякають. Проте, тут варто пам'ятати, що, якщо Україна ухвалить новий Кодекс — без заборони дискримінації за ознаками СОГІ чи то взагалі загубить положення про заборону дискримінації за всіма ознаками — це призведе до безпосередньої загрози втрати можливості українців подорожувати до ЄС без віз. Адже, як План візової лібералізації з Євросоюзом вимагає пряму заборону дискримінації

за багатьма ознаками, включно із СОГІ, так і текст Угоди про Асоціацію з ЄС містить в собі вимоги до України привести все законодавство у відповідність до Директив ЄС про заборону дискримінації, в тому числі і на робочому місці.

Створення безпечних та інклюзивних умов роботи для всіх працівників, включно із ЛГБТ-працівниками, — це історія не лише про прогресивність бізнесу, а й про його вміння формувати здорове та успішне робоче середовище, здатність залучати до своєї команди кращих фахівців, які продукуватимуть та втілюватимуть у життя сміливі інноваційні ідеї.

Як створити безпечне середовище для ЛГБТ на робочому місці?

- Оновіть політику із забезпечення різноманіття та інклюзії у вашій компанії. Вона повинна включати пряму заборону дискримінації за ознаками сексуальної орієнтації та гендерної ідентичності. Важливо, аби всі співробітники розуміли, що таке дискримінація, переслідування, знущання, залякування чи харасмент, а також усвідомлювали недопустимість їхніх проявів у вашій компанії. Всі в команді також мають знати алгоритм дій, а також кому повідомляти про порушення. Всі скарги мають конфіденційно розглядатись та обов'язково отримувати відповіді й вирішення.
- Розгляньте можливість впровадження днів різноманіття або днів гордості. Наприклад, 17 травня у Міжнародний день протидії гомофобії та трансфобії доречно було б поговорити про ЛГБТ, аби розуміти проблеми та труднощі, з якими стикаються люди і про які більшість часто навіть не здогадується.
- Заплануйте проведення регулярних освітніх заходів для працівників та працівниць компанії, на яких вони б змогли отримати більше інформації про те, хто такі ЛГБТ. В українських школах та університетах відсутня сексуальна просвіта, тому у багатьох людей, далеких від правозахисного руху, не так багато можливостей отримати якісну та релевантну інформацію з цього питання. Натомість, є дуже багато

міфів та стереотипів, які заважають відкритості та побудові довіри. Згідно з дослідженням Національного демократичного інституту, лише 5% українців знають когось з числа ЛГБТ, тоді як у США, наприклад, цей показник сягає 78%.

- ☑ Проаналізуйте, наскільки правила та політики у вашій компанії є універсальними і дружніми. Наприклад, якщо ваша компанія надає медичне страхування для працівника(ці) та його дружини/чоловіка, подбайте про можливість забезпечення цієї послуги для партнера чи партнера тих, хто належить до ЛГБТ-спільноти.
- ☑ Обміркуйте, наскільки ваша компанія готова до прийняття людей з іншою гендерною ідентичністю. Адже часто трансгендерні люди в Україні не змінюють маркер «стать» у паспорті, тобто у вас може виникнути ситуація, коли кандидат на посаду буде чоловіком, а за документами – жінкою. Чи готовий ваш HR-департамент до цього? Що ви робитимете з цією інформацією? Є приклад однієї української компанії, в якій працівник після восьми років роботи вирішив змінити стать, про що заявив публічно. Компанія була змушена доволі оперативно працювати з цим запитом та шукати шляхи пристосування.

Пам'ятайте, що бізнес, який дбає про забезпечення рівності та недискримінації на робочому місці, організовує освітні заходи та публічну підтримку ЛГБТ-спільноти, – швидше досягає успіху і краще пристосований до гнучкого та ефективного вирішення будь-яких нестандартних викликів нашого часу. Про це також свідчать дослідження, проведені Американською Комерційною Палатою в 2019 році.

Український Індекс Корпоративної Рівності — ви ще не з нами?

Український Індекс корпоративної рівності — це національне дослідження корпоративних політик, правил та практик приватних та державних компаній щодо підтримки рівності і різноманіття, а також заборони дискримінації на робочому місці. Індекс було засновано у 2014 році, з часу заснування вже проведено 5 щорічних досліджень.

Індекс включає дослідження методів та інструментів, які дозволяють компаніям запобігати та протидіяти дискримінації на робочому місці за ознаками статі, віку, інвалідності, наявності статусу ВПО, сексуальної орієнтації, гендерної ідентичності та інших, а також заходів, які розробляють та впроваджують компанії задля підтримки людського різноманіття та просування ідей рівності.

Дослідження є спільною розробкою громадських організацій «Точка опори ЮА», Центру «Соціальна дія», «Сучасна жінка» та Національної Асамблеї людей з інвалідністю України за підтримки Міжнародного фонду «Відродження». Запрошуємо ознайомитись із результатами Індексу-2020. І якщо ви ще не з нами — то закликаємо приєднатись до опитувальника у 2021 році, і може саме ваша компанія стане лідером у своєму сегменті?

На початку існування Індексу команда працювала з переважно великими та міжнародними компаніями, які працюють вже багато років, мають офіси в розвинених країнах та вже давно є лідерами в сфері просування теми рівності й інклюзії для своїх працівників, задаючи тон всьому бізнесу в різних країнах. Це були і є компанії, на які хочеться орієнтуватись та наслідувати.

Першими учасниками Індексу стали Ашан, Британська Рада, Ernst and Young і багато інших, які не тільки показали приклад іншим, заповнюючи Індекс та допомагаючи нам популяризувати цю ідею, але й показували своїм прикладом, що глобальний бізнес має працювати за єдиними стандартами у всьому світі, і політика рівності, яку отримують українські працівники, має бути такої ж якості й так само захищати, як і політика рівності для британських, французьких чи американських працівників.

Такий підхід дав перших лідерів і показав гарний приклад для багатьох компаній, які приєдналися на другий та третій роки існування Індексу, включно із українськими компаніями. Але нашій команді бракувало фокусу на потребах та питаннях, які б враховували не тільки великі компанії та оцінювали їх успіх, але й інструментів, що дали би шанс розповісти про свою роботу в сфері просування рівності та різноманіття іншим — меншим бізнесам.

Традиційно, коли йшлося про права людини, увага приділялась великим корпораціям та їх впливу на життя людей і громад. Але в останні роки все більшого визнання здобуває ідея про важливість малого бізнесу в просуванні рівності й поваги до різноманіття. Адже саме малий бізнес працює найближче до людини.

Тож, після аналізу всіх відгуків від учасників Індексу, роботи з меншими компаніями та консультування українського бізнесу, — команда Індексу вперше за історію свого існування вирішила звернути окрему увагу на роль малого бізнесу, у тому числі фізичних осіб-підприємців, у забезпеченні поваги до прав людини, цінностей рівності, недискримінації, різноманіття й інклюзивності.

Чим бізнесу може допомогти команда Індексу?

Якщо ви потребуєте більше інформації щодо:

- стану дотримання принципів рівності та недискримінації у компанії;
- розроблення і впровадження Політики рівності та різноманіття;
- створення механізмів запобігання дискримінації та реагування на порушення

Ми будемо раді Вам допомогти.

Ми проводимо:

- оцінку поточного стану компанії (аудит дотримання принципу недискримінації, гендерний аудит, вплив жінок на керівних посадах на фінансові показники компаній, стан гендерної рівності у сфері ІТ, аудит доступності та ін.),
- тренінги (для керівництва, менеджерів/-ок, HR-спеціалістів/-ок і маркетологів/-инь з питань запобігання дискримінації, забезпечення різноманітності й інклюзивності, попередження і протидії домаганням, ефективних та дружніх комунікацій з клієнтами/-ками),
- публічні заходи для просування цінностей різноманітності й інклюзивності, гендерної рівності, забезпечення компаніями поваги прав людини, підвищення соціальної відповідальності бізнесу.

Також ми:

- консультуємо з питань забезпечення поваги прав людини, попередження і протидії дискримінації, досягнення гендерної рівності, підвищення соціальної відповідальності бізнесу;
- розробляємо внутрішні політики компаній (Політика гендерної рівності/ різноманітності й інклюзивності/поваги до прав людини, План досягнення гендерної рівності, Стратегія підвищення соціальної відповідальності компанії)
- допомагаємо впровадити внутрішні політики і процедури, а також налагоджуємо бізнес-процеси.

Публікація підготовлена
в рамках проєкту, який реалізує
громадська організація «Точка опори ЮА»
за підтримки Міжнародного фонду «Відродження».



Будь-які думки, викладені в цій публікації,
належать їх авторам і не обов'язково відображають
погляди Міжнародного фонду
«Відродження».

Київ, 2021

