



Mitmekesisuse käsitlemine

Koolituse juhend

**Marion Keil, Badrudin Amershi, Stephen Holmes,
Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba,
Angelika Plett and Kailash von Unruh
(International Society for Diversity Management – idm)
www.idm-diversity.org**

September 2007



Selle rapordi sisu ei kajasta tingimata Euroopa Komisjoni Tööhõive, Sotsiaalküsimuste ja Võrdsete võimaluste Direktoraadi arvamust ja seisukohti. Ei Euroopa Komisjon ega keegi, kes tegutseb tema nimel, ole vastutav kasu eest, mida võidakse saada selles publikatsioonis avaldatud teabe kasutamisest.

Selle publikatsiooni tellis Euroopa Komisjon Euroopa Ühenduse diskrimineerimisvastase võitluse Tegevusprogrammi (2001-2006) raames. See programm loodi toetamaks EL uue diskrimineerimisvastase seadusandluse efektiivset elluviimist. Kuue-aastane programm on sihitud kõikidele osalistele, kes saavad aidata kujundada sellekohast tulemuslikku diskrimineerimisvastast seadusandlust ja poliitikat EL 25 liikmesriigis, EFTAs ja EL kandidaatriikides.

Sisukord

Üldised juhised: Kuidas kasutada seda juhendit?

I osa – Sissejuhatus. Mitmekesisus ja mitmekesisuse käsitlemine

- 1.1. Üks lugu mitmekesisusest: kaelkirjak ja elevand
- 1.2. Mis on mitmekesisus? Mis on mitmekesisuse käsitlemine?
- 1.3. Seaduse probleem Euroopas
- 1.4. Tegelemine mitmekesisusega

II osa – Mitmekesisuse käsitlemine

- 2.1. Hõlmata kogu probleemi: mitmekesisuse seletus muutuste protsessides
 - 2.1.1. Mitmekesisuse käsitlemine protsessi muutmiseks
 - 2.1.2. Sammud väikeste ja keskmiste ettevõtete jaoks
 - 2.1.3. Seitse sammu mitmekesisuse kui ressursi suunas
 - 2.1.4. Mitmekesisuse käsitlemise põhimõtted
 - 2.1.5. Mitmekesisuse audit – ettevõtete enesehinnangu võtmed
 - 2.1.6. Mitmekesisuse Harta – ettevõtete vabatahtlikud algatused
- 2.2. Töökohtade heade praktikate uuring
 - 2.2.1. Adecco
 - 2.2.2. Air Products
 - 2.2.3. Dublini bussid
 - 2.2.4. Saksa Pank
- 2.3. Näiteid ettevõttesisesest mitmekesisuse käsitlemise kavandamise töötubadest
 - 2.3.1. Juhtide töötuba
 - 2.3.2. Teavitamise töötuba töötajaile
 - 2.3.3. Mitmekesisuse käsitlemine strateegilise suure grupi puhul

III osa - Täiendav informatsioon

- 3.1. Soovitatav kirjandus mitmekesisusest ja mitmekesisuse käsitlemisest
- 3.2. Euroopa veebilehed mitmekesisusest ja selle käsitlemisest

Üldine juhend: kuidas kasutada seda käsiraamatut?

Käesolev koolituse käsiraamat valmis Euroopa Komisjoni jaoks projekti „Diskrimineerimise vastase ja mitmekesisuse koolitus VT 2006/009“ raames, mille kutsus ellu ja mida rahastas Euroopa Komisjon.

See juhend on koostatud toetamaks projekti mitmekesisuse käsitamise komponenti. See komponent on suunatud kõigi Euroopa Liidu 27 riigi ja Türgi ettevõtetele, samuti ettevõtjate organisatsioonide juhtidele ja kaastöötajatele. Lisaks neile võib käesolev juhend olla kasulik laiemale koolitajate, konsultantide ringile ja teistele mitmekesisuse käsitisest huvitatutele.

Esimeses osas leiab lugeja sissejuhatuse mitmekesisusse kui ainesse. Euroopas on see alles uus valdkond. Käsiraamat annab ülevaate mitmekesisuse käsitamise aimest, toob ära aine määratluse ja seletab mitmekesisuse käsitisest johtuva tululikkuse.

Teises osas keskendutakse mitmekesisuse käsitamise praktilisele kohaldamisele, näidates kuidas ettevõtted saavad alata muutusi, käsitades ja kohaldades optimaalselt mitmekesisust. Ettevõtete enesehinnang ehk mitmekesisuse audit, võimaldab neil ennast kontrollida. Mitmekesisuse Harta näide selgitab, kuidas ettevõtted võivad olla omavahel seotud mitmekesisuse teema ümber. Juhtumipõhised uuringud näitavad mitme Euroopa ettevõtte samme õiges suunas. Lugeja abistamiseks antakse nõu, kuidas korraldada ettevõttesisesid mitmekesisuse käsitamisele pühendatud töötubasid erinevate sihtrühmade jaoks.

Kolmas osa juhatab täiendava informatsiooni juurde soovitatavast kirjandusest ja veebilehekülgedest, mis on pühendatud mitmekesisuse käsitisesele Euroopas.

I osa – Sissejuhatus mitmekesisusse ja mitmekesisuse käsitamisse

1.1. Üks lugu mitmekesisusest: kaelkirjak ja elevant

Ühes väikeses äärelinna kogukonnas ehitas kaelkirjak uue maja just spetsiaalselt oma pere vajadusteks. See oli suurepärase maja kaelkirjakute jaoks oma kõrge lae ja pikliku ukseavaga. Kõrgelolevad aknad andsid rohkesti valgust ja avasid hea vaate, samas kaitstes pere privaatsust. Kitsad koridorid säästsid väärtuslikku ruumi ega ohustanud mugavust. See maja oli nii hästi tehtud, et ta võitis Rahvusliku Kaelkirjaku Maja aastaauhinna. Maja omanikud olid väga uhked.

Ühel päeval juhtus kaelkirjak, kes töötas oma maja keldrikorrusel asuvas ülmodernses puutöökojas, aknast välja vaatama. Mööda tänavat tuli elevant. „Ma tunnen teda“, mõtles kaelkirjak. „Me töötasime koos PTA komitees. Ta on samuti suurepärase puutöömees. Ma arvan, et kutsun teda vaatama minu uut töökoda. Võib-olla me saame koguni koos teha mõnda projekti.“ Niisiis pistis kaelkirjak oma pea aknast välja ja kutsus elevandi sisse.

Elevant oli väga meelitatud; ka temale meeldis kaelkirjakuga koos töötada ja ta ootas lähemat tutvumist temaga. Pealeselle teadis ta ka puutöökojast ja tahtis seda näha. Nii ta läkski keldrikorruse ukse juurde ja jäi ootama selle avamist.

„Tule, tule sisse“, kutsus kaelkirjak. Kuid kohe pörkusid nad takistusele. Kuigi elevant sai pea uksest sisse, ometi kaugemale ta ei pääsenud.

„On hea, et seda ust saab suurendada, me tegime ta sobitamiseks minu töökoja sisustusega“, ütles kaelkirjak. „Anna mulle minut aega meie probleemi lahendamiseks“. Ta eemaldas mõned poldid ja paneelid selleks, et elevanti sisse lasta.

Kaks tuttavat jutustasid parajasti õnnelikult lugusid puutööst, kui kaelkirjaku abikaasa kallutas pea üle keldrikorruse trepi ja kutsus meest: „Kallis, sulle on telefon, see on su boss“.

„Seda on parem vastu võtta ülakorruse urus“, ütles kaelkirjak elevandile. „Tunne end nagu kodus; see võtab vaid hetke“.

Elevant vaatas ümberringi, silmas pooleliolevat tööd treipingil ruumi kaugemas nurgas ja otsustas seda edasi teha. Kui ta liikus läbi töökotta viiva ukse, kuulis ta pahaendelist raginat. Ta taganes välja, kriimustades oma pead. „Vast ma lähen kaelkirjaku juurde

ülesse“, mõtles ta. Aga kui ta hakkas üles minema, kuuldus trepi murdumist. Ta hüppas tagasi vastu seina. See hakkas samuti murenema. Kui ta istus seal omadega sassis ja jahmunud, tuli kaelkirjak trepist alla.

„Mis, pagana pihta, siin toimub“, küsis kaelkirjak hämmastunult. „Ma püüdsin tunda end koduselt“, vastas elevant.

Kaelkirjak vaatas ümberringi. „Hüva on, ma näen, milles on probleem. Välisuks on liiga kitsas. Me peame tegema sind väiksemaks. Siin lähedal on aeroobika stuudio. Kui sa võtad seal mõned tunnid, me saame sind väiksemaks.“

„Võib-olla“, vastas elevant, paistes olevat mitte väga süüdlasena.

„Ja trepp on ka liiga nõrk sinu kaalu jaoks“, jätkas kaelkirjak. „Kui sa võtad õhtuti balletitunde, me saame su jalad kergemaks. Ma loodan tõepoolest, et sa teed seda. Mulle meeldiks, kui sa oleksid siin.“

„Võimalik“, vastas elevant. „Kuid ütlen sulle ausalt, ma pole kindel, et kaelkirjaku jaoks kujundatud maja võiks üldse kunagi sobida elevantile, vähemalt mitte niikaua kuni ei leia aset mingid suuremad muutused“.

(R.Roosevelt Thomas, (1999). *Building a House for Diversity*. New York, et.al.: American Management Association, pp.3-5.)

Mitmekesisuse käsitamise probleemiks on: Kuidas me saame koos ehitada maja – ettevõtet, milles kogu mitmekesisust respektieritakse ja kus see leiab oma koha ning aktiivset rakendamist?

R.Roosevelt Thomase loost kaelkirjakust ja elevantist saab paljut tuletada meie arusaamade jaoks mitmekesisusest ja selle käsitisest.

1.2. Mis on mitmekesisus? Mis on mitmekesisuse käsitamine?

Euroopa majandustegevus on viimastel aastakümnetel kogenud järjest suurenevat naiste, vähemuste, migrantide, eakate inimeste ja eri rahvuste osalemist töökohtadel. Tööjõu koosseisu järkjärguline muutumine kuni kõrgema taseme juhtkonnani välja on muutunud ilmseks. Nende gruppide ilmumine tarbijate ja klientide sekka esitab samas uusi väljakutseid. Tarbijate vajaduste suurenev mitmekesisustumine nõuab enam loominguulist klientuuri säilitamise strateegiat ja toodangu innovaativisust. Protsesse, tooteid ja teenuseid tuleb kohandada vastavalt nendele erilistele nõudmistele. Kummati küsivad paljud ettevõtted, miks nad peaksid end vaevama mitmekesisuse

probleemiga. Tavapärase vastus on, et diskrimineerimine on halb, nii seaduslikult kui moraalselt. Kuid tänapäeval kogub üha enam jõudu teine lähenemine: mida mitmekesisem on töökoht, kinnitavad paljud, seda efektiivsemad on ettevõtted oma eesmärkide saavutamisel. See (lähenemine) võib muuta moraali, suurendada uute segmentide juurdepääsu tööturule ja tõsta tootlikkust.

Mitmekesisuse mõtestamine on kujunenud alates 1970ist aastaist, kui seda mõistet kasutati peamiselt kajastamaks vähemuste ja naiste probleeme tööturul. Pikema aja jooksul oli juhtide seas levinud üldine arusaam, et töökoha mitmekesisuse probleem on seotud eri sugude, etniliste ja rahvusrühmade esindatusega töökohtadel, et see on seotud nn vähemesindatud gruppide pääsuga ja kinnistumisega töökohtadel. Tuginedes 1974. ja 1975.a konstitutsiooni parandustele hakkas USA valitsus nõudma ettevõtjailt enama vähemuste liikmete ja naiste palkamist ja võimaluste loomist nende liikumiseks ettevõtete kõrgematele ametkohtadele.

Väga varsti hakkasid eksperdid väljendama kahtlusi nende „jaatusmeetodite“ (Affirmative Actions) suhtes. Nad märkisid, et sageli jäid need meetmed isoleerituks ja vaid inimõiguste valdkonda ning ei väljunud kogu ettevõtte ja tema üldise keskkonna tasandile. Alguses arendati väga loominguilisi tööjõu värbamise ja palkamise meetodeid muutmaks ettevõtete töötajate mosaiiki.. Kahjuks oli sageli töötajate voolavus väga suur ja tegelikult ei naised ega vähemused ei tõusnud, nagu oli loodetud, ametiredelil kõrgemale. Kasusaajatena mõeldud töötajaid sildistati töökohtadel teiste poolt kui asjatundmatuid. Anglo-saksi taustaga valge mehe „domineeriv kultuur“ pidas võrdseid võimalusi ümberpööratud diskrimineerimise kattevarjuks. Tulemuseks oli, et võrdsete võimaluste programmidest ettevõttes loobuti või neid eirati.

Vajadusele liikuda kaugemale inimõiguste aspektist (samas seda kaasates) osutab nähtavalt Euroopa Komisjoni uuring (2003:3), *The Costs and Benefits of Diversity* [Mitmekesisuse hind ja tulu]. Selle uuringu kohaselt näevad 'aktiivset mitmekesisuse poliitikat järgivad' ettevõtted endal vähemalt viit kõige olulisemat saavutust, milleks on:

- 1) organisatsiooni kultuuriliste väärtuste tugevnemist
- 2) kogu ettevõtet hõlmava reputatsiooni paranemist
- 3) väga andekate inimeste kaasamist ja kinnistamist ettevõttes
- 4) olemasoleva töötajaskonna motivatsiooni ja efektiivsuse tõstmist
- 5) innovaatilisuse ja loomingu paranemist töötajate seas.

Väga tähtis nende kompaniide edukuse enesehinnanguis on see, et nad käivad kogu ettevõtte, mitte ainult ühe osakonna kohta, samuti, et see puudutab kõiki tasandeid, eriti juhte ja tippspetsialiste.

Mis on mitmekesisuse käsitlemine?

Mitmekesisuse käsitlemine on kahtlemata midagi enam kui lihtsalt mitmekesisus kui niisugune. Peaküsimus on, kuidas ettevõtte tuleb strateegiliselt ja efektiivselt toime mitmekesisusega. Konkreetselt, milliseid tegevusi tuleb käivitada ettevõtte

mitmekesisuse integreerimist eelistava identiteedi efektiivseks loomiseks? Kaelkirjaku ja elevandi loost lähtuvalt tuleks küsida: esiteks – kompanii kui 'maja' peab teadma, kas ja mispärast on talle vaja elevanti (elik strateegiat). Teiseks, ettevõtte peab testima oma 'maja' selle vastutulelikkuse ja (muutuste) 'mahutavusvõime' kontekstis. Teisisõnu peab ettevõtte, selleks, et kohaneda mitmekesisusega, eelkõige tunnistama selle olemasolu ja seda tunnustama. Kolmandaks, 'elevandi' integreerimisega kaasnevad kindlasti pinged, mida tuleb tunnistada ja lahendada neid positiivses võtmes (muuta erinevuste käsitamist). Neljandaks, võib-olla tuleb mingil määral muuta kogu 'maja'; vastasel juhul 'elevant' võib mitte jääda (kultuurimuutused). Ja lõpuks, kui ettevõtte õnnestub, suudab ta kaasata rohkem erinevaid 'liike' ja rohkem üksikisikuid samadest 'loomliikidest'.

Kui ettevõtte kord juba tunnistab vastavaid erinevusi ja sarnasusi oma koosseisus ja keskkonnas, järgmine küsimus on, kuidas nendega toimetada. "Tundlikkus" erinevuste suhtes on vajalik, kuid iseenesest mitte küllaldane positiivsete tulemuste saavutamiseks.

Järelikult on mitmekesisuse integreerimine ettevõttes ja selle lähikeskkonnas päevast-päeva kestev juhtimise ja õppimise protsess. Otsuseid tuleb langetada usalduse, nõusoleku ja mõistmise olukorras. Thomas'e ja Ely järelalus on selles küsimuses selge: "Selle uue mitmekesisuse käsitamise mudeli kohaselt võtab ettevõtte töötajate olemasoleva mitmekesisuse omaks, kuna ta õpib nendelt ja kasvab nende abil ... Me kõik oleme üks meeskond *koos* meie erinevustega – *mitte nende kiuste*" (1996:10).

Juhtidele on tarvis tulemusi. Normaalselt pole nad huvitatud olema esteetiliselt meele järgi 'suurele teooriale'. Selleks, et saavutada oma eesmärgid ja olla edukad konkurentide ees, peavad juhid mõistma väliskeskkonda, kaasa arvatud turgu, samuti ettevõtte missiooni, visiooni, strateegiat ja kultuuri selles keskkonnas. Nüüd aga „...kerkibki küsimus 'milliste erinevuste ühitamine annab meile potentsiaalselt strateegilisi eeliseid või takistab meie eesmärkide saavutamise võimalusi?' Nendele erinevustele peamegi tähelepanu pöörama. Teisi erinevusi võib vabalt eirata" (Thomas 2006:122). Otsus teatud erinevuste kooskõla kohta on **strateegilise** tähtsusega ettevõtte ellujäämise jaoks. Asjakohane on ka teine küsimus: 'miks just selline töötajate mitmekesisus ja mitte mõni teine?' Kas see mitmekesisus on loomist ja säilitamist väärt? Kas see lisab ettevõttele väärtust? Kui vastus kahele viimasele küsimusele on jaatav, siis peavad juhid laskma sel sündida. Kui kord on juba otsustatud selle kursi kasuks, tuleb järgnevalt sellest rangelt kinni pidada. See kehtib organisatsioonide kõigi tasemetel, osakondade ja alljaotuste kohta, niisiis personali osakonna, turunduse ja reklaami, tootmise, tippjuhtkonna, projektijuhtimise, samuti ühisettevõtete kohta.

Pidades silmas kõike eelöeldut, võime me defineerida mitmekesisuse käsitamist järgmiselt:

Mitmekesisuse käsitamine on aktiivne ja teadlik tulevikku suunatud, väärtustatud, kommunikatsioonile rajatud strateegiline juhtimisprotsess, mille käigus tunnistatakse ja kasutatakse teatud erinevusi ja sarnasust kui

organisatsiooni potentsiaali, see on protsess, mis annab ettevõttele lisaväärtust.

Lõpuks tuleb lisada, et mitmekesisuse käsitlemine pole mõeldav ilma, et see oleks juurdunud moraalsesse ja õiguslikku kliimasse. Diskrimineerimisvastane eetika ja kord pole ju vaid ettevõtte keskkonna probleem; ettevõtte identiteet peab kajastama meie inimõiguste traditsiooni.

1.3. Seadus Euroopas

Kogu Euroopa Liidu ettevõtteid mõjutab kõige enam EL diskrimineerimisvastane seadusandlus, millega keelatakse diskrimineerimine rassilise või etnilise päritolu, soo, usu, puude, vanuse ja seksuaalse suundumuse alusel. Kõik liikmesriigid kandsid oma seadusandluse üle kahe direktiivi ümbersõnastatud 13. artikli 2006. detsembriks. Ettevõtete jaoks tähendas see õigusliku keskkonna muutust. EL Lepingu 13. artikkel sätestab:

„Arvestades selle lepingu teisi sätteid ja kooskõlas Ühenduse poolt määratud võimkonnaga, võib Nõukogu, Komisjoni ettepanekul ja pärast konsultatsioone Euroopa Parlamendiga, oma üksmeelse otsuse alusel võtta asjakohaseid meetmeid võitluseks diskrimineerimisega soo, rassilise või etnilise päritolu, usutunnistuse või veendumuste, puude, vanuse või seksuaalse sättumuse alusel.“ (mitteametlik tõlge).

See pole otsene keelustamine, pigem antakse siin volitus meetmeteks, mis võimaldab EL-l kasutusele võtta vahendeid loetletud alustel diskrimineerimise vastu. Nendele arengutele eelnes EL laialdane seadusandlus ja pretsedendiõigus diskrimineerimise keelustamiseks rahvusliku päritolu ja soo alusel.

Lähtudes artiklist 13, võttis EL 2000. a vastu kaks diskrimineerimisvastast direktiivi:

NÕUKOGU DIREKTIIV 2000/43/EÜ, millega rakendatakse võrdse kohtlemise põhimõtte sõltumata isikute rassilisest või etnilisest päritolust. 29. juuni 2000 – Rassilise võrdõiguslikkuse direktiiv.

NÕUKOGU DIREKTIIV 2000/78/EÜ, millega kehtestatakse üldine raamistik võrdseks kohtlemiseks töö saamisel ja kutsealale pääsemisel. 27. november 2000 – Tööhõive raamdirektiiv.

Iga liikmesriik on nüüdseks arendanud oma diskrimineerimisvastase õiguse.

1.4. Mitmekesisus ettevõtte tasandil ¹

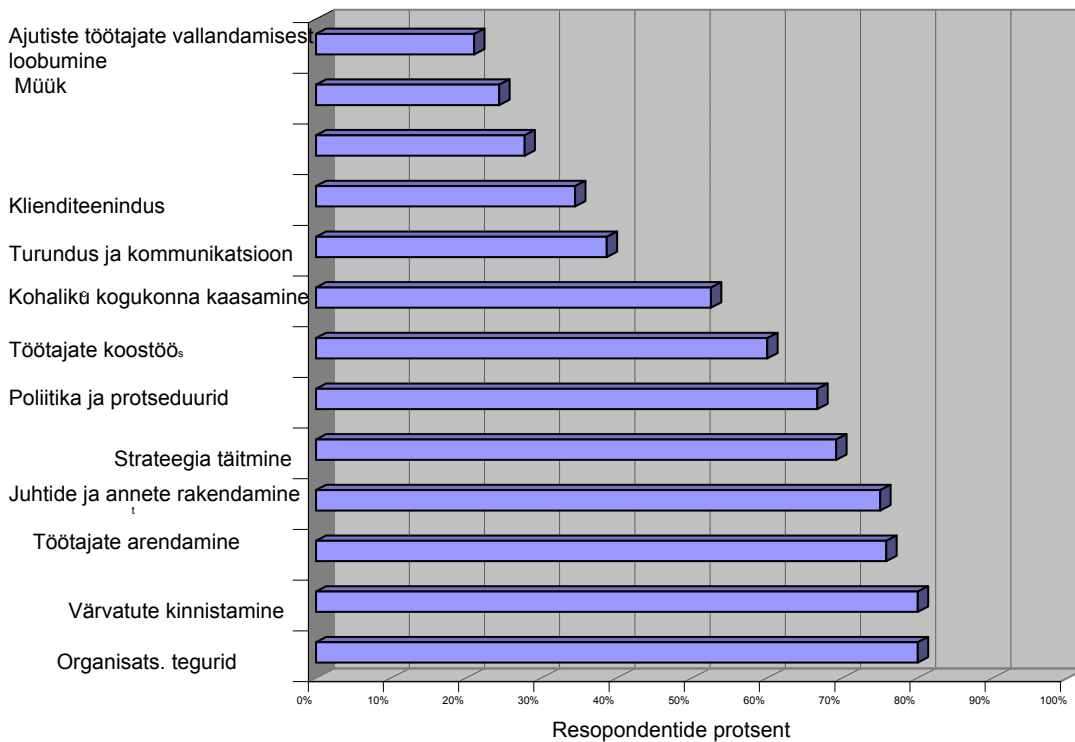
¹ European Commission, (2005) *The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace*, pp.20-25.

Kuigi ettevõtete mitmekesisuse poliitika ja kavandatud edu projektid erinevad üksteisest märgatavalt, peetakse silmas siiski mitme võtmevaldkonna edendamist. Nende hulka kuuluvad: kultuurimuutuste mõjutamine; töökohtade mitmekesisuse ja kultuurivahetuse parendamine; turuvõimaluste paremaks muutmise; välise tunnustuse ja positiivse imago saavutamise. Seda kajastavad ettevõtete poolt mitmekesisuse toetamiseks valitud funktsionaalsed sihtalad (Vt joonis 1).

- *Kultuurimuutuste mõjutamine ja organisatsiooni kapitali suurendamine*

Ettevõtted panustavad üha enam ühistele väärtustele ja kollektiivi 'filosoofiale', paljud neist hoiavad fookuses kultuurimuutuste jätkamist. Ettevõtted on teadlikud sellest, et mitmekesisust respektiivse ja diskrimineerimisvastase praktikaga organisatsioonilise keskkonna edendamiseks vajavad nad töötajate toetust oma võrdse kohtlemise algatustele.

Joonis 1. Millise mitmekesisuse toetamise valdkonnaga on seotud algatus?



EBTP (the European Business Test Panel – [Euroopa ettevõtluse testi paneel] leidis, et diskrimineerivad arvamused ja käitumine töökohtadel on mitmekesisuse edendamise ja juurutamise peamisi takistusi. Seetõttu on paljude kompaniide jaoks mitmekesisuse olemuse ja poliitika mõistmise saavutamine põhimõtteline selleks, et ellu viia võrdsuse arendamise algatusi. Soov tõsta 'südame ja meele' teadlikkust on nähtav paljude mitmekesisust toetavate ettevõtete loosungites. Sellekohased näited: 'Igaüks on teretunud Tescosse', 'Avatud meel, avatud turud' (UBS), 'Saame vanemaks, mõelgem nooremalt' (Pfizer Deutschland), 'Edu kaasamise kaudu' (Barclays PLC). Paljud ettevõtted peavad oma majandusliku edu oluliseks eelduseks lugupidamist ja kaasamist toetava keskkonna loomist.

Niisuguse poliitika tulemuseks on kõrgelt kvalifitseeritud töötajate värbamine ja kulude kokkuhoid, mida põhjustab vähe kvalifitseeritud töötajate voolavus ja puudumine. Tuginedes kiusamise ja ahistamise sõltumatutele uuringutele, hindab näiteks Royal Mail (UK), et ta hoidis kokku 7 miljonit £. kiusamis- ja ahistamisvastase poliitika ja meetmete rakendamisest.

Globaalse äriõrgustikuga TNT-l on rahvusvahelise ulatusega mitmekesisuse ja kaasamise poliitika, mille kohta on palju näiteid selle ettevõtte paljudes eri majandusharudes. TNT- Austria, mis on mitmekesisuse toetamise ja kaasamise eest võitnud mitmeid rahvusvahelisi auhindu, peab antud poliitika tulemuseks seda, et töötajate voolavus on vähenenud 25% 2000.a 10 protsendini 2003.a, samal määral on vähenenud ka täitmata töökohtade arv. Tänu puudega töötajate palkamisele hoidis ettevõtte kokku 15 000 € maksuraha. Mitme ettevõtte töötajatele ja tarbijatele suunatud algatusega kaasnesid kommunikatsiooni ja teadlikkuse tõstmise kampaaniad. Ettevõtted viivad enam läbi iga-aastaseid töötajate arvamusuuringuid selgitamaks nende hoiakuid võrdsuse ja mitmekesisuse suhtes, samuti hindamaks muutusi töötajate suhtumises/rahulolus ettevõtte poliitika ja tegelikkusega.

Ettevõtetel on tarvis kohaneda muutustega ühiskonnas laiemalt, töö- ja kaubaturul, millega sageli kaasneb mitmekesisuse suurenemine. Saavutamaks stabiilset kasvu, on ettevõtluse jaoks vältimatult vajalik omandada oskused, kuidas käsitada ja rakendada mitmekesisusest tulenevat potentsiaali. Üks mitmekesisusest johtuva laialdaste kultuurimuutuste juhtimise pioneere on Royal Dutch Shell, kellel on kolmetasandiline programm mitmekesisuse ja kaasamise muutuste kergendamiseks. Programm keskendub süstemaatilistele muutustele ja tugineb usule, et muutused peavad kajastuma samaaegselt isiklikul, inimestevahelisel ja organisatsiooni tasemel.

Mõned ettevõtted on leidnud, et mitmekesisuse poliitika ja praktika juurutamisel on laiem ärgitav efekt ja kultuuriline mõju tänu ettevõttevahelisele suhtlemisele ja informatsioonivahetamisele. Paranenud kommunikatsioonioskused tugevdavad omakorda ühiselt jagatud kultuuri, norme ja väärtusi eri kompaniide ja kompaniide gruppide vahel.

Samamoodi toob mitmekesisuse ja kaasamise poliitika kasu juhtimisstiili parandamisele niisugustel aladel nagu kommunikatsioon, inimeste juhtimine, eesmärgipüstitamine ja planeerimine.

- *Tööjõu mitmekesisus ja kultuuride lähenemine – kasu inimkapitalile*

Selle raporti eelmistes osades on rõhutatud, et kõrgesti kvalifitseeritud, uuendusmeelne ja eripalgeline tööjõud on tähtis eduka ettevõtluse jaoks. Tõepoolest, lahendamaks tööjõu puuduse probleemi ja selleks, et värvata ja kinnistada kõrgestikvalifitseeritud erineva taustaga töötajaid, on ettevõtete mitmekesisuse poliitika peamotiiv. Enam kui 40% EBTP uuringus osalenud ettevõttest peab just seda kasu peamiseks.

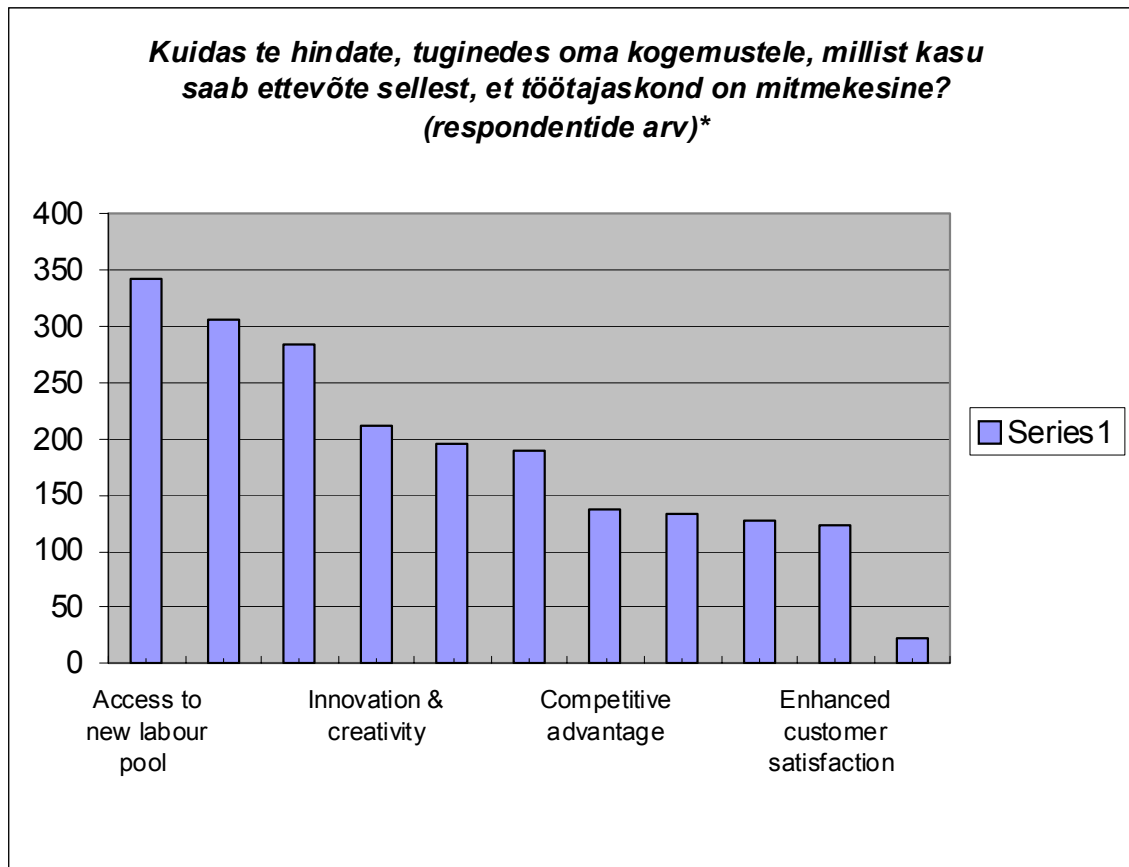
Paljude ettevõtete jaoks on mitmekesise tööjõu saamine võtmeküsimus. EBTP Consultation pööras tähelepanu tõsiasjale, et juurdepääs laiemale ühisele tööjõule ja arenevad võimalused eri taustaga kõrgesti kvalifitseeritud tööjõu värbamiseks ja kinnistamiseks on kompaniide mitmekesisuse poliitika ja praktika rakendamise peamotiiv (Vt Joonis 2). Mõned kompaniid eeldavad samuti, et nende pingutused tööjõu värbamiseks teatud sihtrühmadest (siht-kogukondadest) on parandanud nende kogukondade olukorda laiemalt.

Selleks, et saavutada muutusi oma töötajate koosseisus, rakendavad ettevõtted laiaulatuslikke meetmeid. Nende seas on spetsiaalselt ebaedukatele ja sotsiaalselt tõrjutud rühmadele suunatud teavituskampaaniad, samuti partnerlussidemete loomine kogukondade seaduslike esinduskogudega selleks, et saada toetust värbamisele, aga samuti selleks, et toetada kohalikke majanduslikke ja arengueesmärke. Eespool valgustati mitut positiivset tegevusstrateegiat, mis oli spetsiaalselt sihitud mitme alaesindatud grupi, näiteks etniliste vähemuste ja puudega inimeste kaasamiseks mitme kompanii poolt. See strateegia sisaldas toetust tööoskuste saamiseks, kutsekoolitust ja juurdepääsu kõrgemale haridusele.

Ettevõtete personalipoliitika, mille eesmärgiks on tööjõu mitmekesisuse suurendamine, täiendab sageli väljapoole ettevõtet suunatud tegevusi. Mõnes ettevõttes on muudetud töötajatele esitatavaid nõudeid selleks, et aktiivselt vastu võtta ja ligi tõmmata eri taustaga inimesi, näiteks nõudes taotlejailt avatud silmaringi, mitmes keeles kõnelemise oskust, kultuuridevahelist kogemust, keskkonnasäästlikku suhtumist, võrdsete võimaluste pooldamist jne.

Mitme maa või majandussektori ettevõtted, kel on suur tööjõupuudus, sõlmivad kokkuleppeid kohalike tööjõuametitega töötajate värbamiseks välismaalt ja nende väljaõpetamiseks. Grupo Vips (Hispaania) näiteks on sellised lepingud sõlminud Rumeenia, Bulgaaria, Maroko, Ecuadori, Kolumbia ja Dominikaani Vabariigiga. Ta toetab potentsiaalsete töötulejate ettevalmistuskursusi koos hispaania keele õppega, kursusi korraldatakse sageli värvatavate päritoluriikides. Kompanii rõhutab, et olles kord palgatud, garanteeritakse võõrtöölisele võrdsed võimalused ja edaspidine areng.

Joonis 2: Mitmekesisuse kasulikkuse tajumine



1. juurdepääs uutele tööjõu allikatele
2. innovatsioon ja loomingulisus
3. konkurentsi eelised
4. tarbijate suurem rahulolu

Mitmel tööhõive ametkonnal, näiteks Manpower'il, Randstad'il ja Adecco'l on samuti tähtis roll äripartnerite toetamisel nende pingutustes suurendada tööjõu mitmekesisust, pöörates tähelepanu alaesindatud ja väheedukatele rühmadele. Neil kõigil on olemas innovaatilised ja aktiivsusttoetavad algatused, mis on suunatud sotsiaalse tõrjumise vastu ja tööoskuste arendamisele, samuti tööandjate sidemete loomisele teatud rühmadega. Näiteks viimase kolme aasta jooksul korduvalt parimaks tööandjaks tunnustatud Belgia kompaniil Randstad on eraldi nn mitmekesisuse osakond, mis julgustab tööandjaid järgima võrdsuse põhimõtet töölevõtmisel, samuti abistab ettevõtteid mõistma mitmekesisusest johtuvat kasu.

Rahvusvahelised kompaniid on eriti huvitatud oma juhtimistegevuse parendamisest globaalsel tasemel, et kaasata ja säilitada mitmekesisist ja kultuuriliselt asjatundlikku töötajaskonda, kes on suuteline oma töös ületama rahvuslikke, keele ja kultuuri piire. Nad on samuti huvitatud kohalikest ühiskondadest pärit töötajaist kõigi tegevuse ja juhtimise tasemetel tarvis.

Ettevõtted vajavad nii tööjõu mitmesisust kui ka oskusi, kuidas seda tulemuslikult juhtida ja luua keskkond, mis tagab lugupidamise ja võrdsuse kõigi jaoks. Kompaniid on sellele vajadusele vastanud nn. inimressursside poliitikaga ja programmidega, mille eesmärgiks on töökeskkonna paremaks muutmine ja töötajate oskuste tõstmine. Need meetmed sisaldavad: kiusamisvastaseid samme, paindlikku tööaja ja kodutöö võimalust, kaebuste esitamise lubamist ja nõustamist, turvalisuse tagamist töö; kõike seda koos võrdsuse põhimõtte rikkumise juhtude registreerimise ja käsitlemisega.

Paljude programmide sihiks on töötajate arendamine ja nende teadlikkuse tõstmine laias valdkonnas. Need sisaldavad: mitmekesisuse teadvustamise treeninguid, kultuuridevahelise vahetuse ja kompetentsuse programme, seadusloome ja kaebuste esitamise teemasid, juhtide kohustusi ja oskusi, keeleõppe ja integratsiooniprogramme immigrantide jaoks, ausat värbamist, valiku ja hindamisprotsessi ja juhtimise muutmise programme. Paljud kompaniid varustavad oma juhtivtöötajaid esinemiste puhuks ettekannete kondikavaga, mitmekesisuse loeteluga, näidisvahenditega, aitamaks neid mitmekesisuse poliitikat ellu viia.

Mitmekesine ja kõrge kvalifikatsiooniga tööjõud aitab ettevõtetel kergemini kohaneda nende toodete tarbijate eripalgeliste vajadustega ja parandada tarbijate teenindamist. See kujutab endast samuti täiendavat ressursi uute turgude ja nende saladuste tundmaõppimiseks. Paljud kompaniid toetavad laialdaselt rea erilist huvi pakkuvate töötajate grupe, parandamaks kahepoolseid sidemeid ja aitamaks ettevõtteid nende nõustamistegevuses ja informatsiooni hankimises.

- *Turu võimaluste suurendamine*

Mitmekesisuse strateegia turu võimaluste suurendamiseks teenib eesmärki paremini segmenteerida turgu ja tõsta tarbijate rahulolu. Nende eesmärk on samuti äritegevuse jätkuv kasv ja soovitusaste maksimine olemasolevatele ja teenustega rahul olevatele klientidele ja tarbijatele.

Kompaniid, kes järgivad mitmekesisuse põhimõtteid, näevad palju võimalusi oma teenuste ja kaupade laialdasemaks pakkumiseks. Uuringud Compendiumi jaoks tõid palju näiteid uutele turunišsidele ja traditsiooniliselt tõrjutud rühmadele suunatud turustamisest ja tootearendusest. Mitme niisuguse ettevõtmise eesmärk on võimaldada suurema hulga inimeste jaoks traditsiooniliste kaupade ja teenuste kättesaadavust. Sotsiaalselt edumeelseid kompaniisid ei ajenda neid algatusi ette võtma vaid kasumi saamine vaid nad on pühendunud sellele, et takistada teatud gruppide sotsiaalset tõrjumist ja ebaedu. Nad panustavad samuti kompanii maine parandamisse kogu ühiskonnas laiemalt.

Näiteks võib tuua toodete loomist ja turustamist vaegnägemisega tarbijaile, nagu seda on Internet Driver's License (IBM Germany) ja tekst-kõne süntesaator, Internet Driver's License on kõne-veebi brauser, mis aitab inimestel ületada teatud tehnoloogiate kasutamise tõkkeid ja aitab vaegnägijaid surfata internetis ja suhelda maili teel. BT toode võimaldab samuti vastu võtta ja saata mobiiltelefoniga elektroonilisi sõnumeid heli formaadis.

Mõned kompaniid, näiteks Bertelsmann on välja arendanud unikaalsed elutalitluse ja töö abivahendid, mis aitavad puudega inimesi töökeskkonnas. Need abivahendid on kasulikud ka ühiskonnas laiemalt. Üks näide on ka BT suure klahvistikuga telefoniaparaat. Algselt loodud ühe artriiti põdeva töölise poolt, leidis see seade laialdase kasutajate ringi, seda on kerge kasutada võrreldes müügilolevate järjest väiksemaks muutuva märgistusega aparaatidega. Sarnaselt sellega sai naiste poolt disainitud Volvo auto laialdase tunnustuse just sellepärast, et see oli väga kasutajasõbralik silmas pidades just naisautojuhte. Need kompaniid tegutsevad selle nimel, et nende tooteid saaksid kõik tarbijad kasutada.

Olenevalt oma majandustegevuse iseloomust, töid 'heade praktikate' kompaniid palju näiteid tugevalt sihistatud mitmekesisust arvestavatest ja teatud gruppide kaasamist taotlevatest turustamise kampaaniatest, näiteks kaupade ja teenuste pakkumiseks eakatele inimestele, naistele, geidele ja lesbidele või etnilistele vähemustele. Taolisteks näideteks on Tesco mitmerahvusliku päritoluga toidu valiku pakkumine mitmekultuurilistes elurajoonides rahuldamiseks paremini kohalike elanike toitumiseelistusi, samuti kuulub siia Deutsche Bank'i väikepanganduse osakonna müügikampaania, mille eesmärgiks oli geidest ja lesbidest klientide arvu suurendamine. Pank sai otsest kasu oma pilootprojektist Berliinis ning nüüd on laiendamas seda kampaaniat teistes Saksamaa linnades. Dove jõulise, tarbija mitmekesisuse arvestamisele rajatud seebireklaami kasutamine tipnes 700% turumahu kasvuga.

Coco-Mat ja Manchalan kogemus näitab, et võrdsuse ja mitmekesisuse põhimõtete kohaldamine tootmise põhisuundades ühtib majandusliku eduga. Manchalan on alates oma loomisest 1999.a suurendanud majanduslikku tulu 332,475 eurolt 2,7 miljoni euroni ja oma töötajaskonda 56 inimeselt 236-ni 2004.a. Samuti on Coca-Mat, mille löid kolm endist pagulast, tormiliselt kasvanud ja tema käive ulatub 12,3 miljoni euroni ning neil on kauplused Kreekas ja mitmes teises Euroopa riigis ning Hiinas.

Meedias nähakse üldiselt üliolulist rolli avalikkuse tähelepanu ja maine loomisel niisuguse majandustegevuse vastu, mis edendab võrdsust ja mitmekesisust. Pealeselle näevad mitmed kompaniid ajakirjanduse tähelepanus ka kulutuste vähendamise võimalust reklaami ja turunduskampaaniate tarvis.

- *Väline tunnustus ja maine*

'Hea praktika' kompaniid peavad tähtsaks kogu ettevõtte head imago ja reputatsiooni ning võtavad ette laiaulatuslikke väljapoole suunatud meetmeid, mis aitavad tõsta nende

staatust ühiskonnas ja soodustavad nende poolt järgitavate põhimõtete ja väärtuste mõistmist.

Taolised väljapoole suunatud tegevused sisaldavad partnerlust ja sidemeid akadeemiliste ja uurimisasutustega, osalemist uurimis- ja hindamistegevustes, võistlust võrdsuse ja mitmekesisuse tunnustamise auhindade eest, filantroopilistes sammudes sotsiaalse tõrjutuse vähendamiseks, abis haridusele ja kutseõppele juurdepääsus, spordi arendamises, kogukondade ürituste sponsoreerimises, MTÜ-de ja heategevussektori toetamises.

'Hea praktika' ettevõtted taotleavad samuti oma võrdsuse ja mitmekesisuse toetamiseks tehtavate pingutuste tunnustamist väljastpoolt. Nad on elavalt huvitatud kasutama mitmesuguseid auhindamisvõimalusi võrdlemaks oma edusamme kehtestatud standardite ja tasemete järgimisel.

Paljud 'hea praktika' ettevõtted rõhutavad oma osavõtu tähtsust kompaniivälistes võrdsust ja mitmekesisust järgivates ettevõtjate võrgustikes ja foorumitel, konverentsidel ning meedias, kus nende juhid saavad esineda.

Compendium valgustab ettevõtete tegevust, kes on omaks võtnud sotsiaalseid kohustusi. Meediakompanii Bertelsmann kasutab oma võimalusi ja kommunikatsiooni infrastruktuuri levitamaks teadlikkust vaegusest, nii kompaniiseselt kui väljapoole, ühiskonnas laiemalt. Kompanii hinnangul vaatab 64 miljonit inimest kampaania käigus loodud palu. Analoogiliselt peab ka Grupo Santander (Hispaania) oma toetust sotsiaalsetele probleemidele pühendatud kampaaniatele (koostöös selliste MTÜ-dega kui Punane Rist, Piirideta Arstid ja UNICEF) tarbijaskonna laiendamise ja välise maine tähtsaks osaks.

II osa – Mitmekesisuse käsitlemine

2.1. Hõlmata kogu probleemi: mitmekesisuse seletus muutuste protsessides

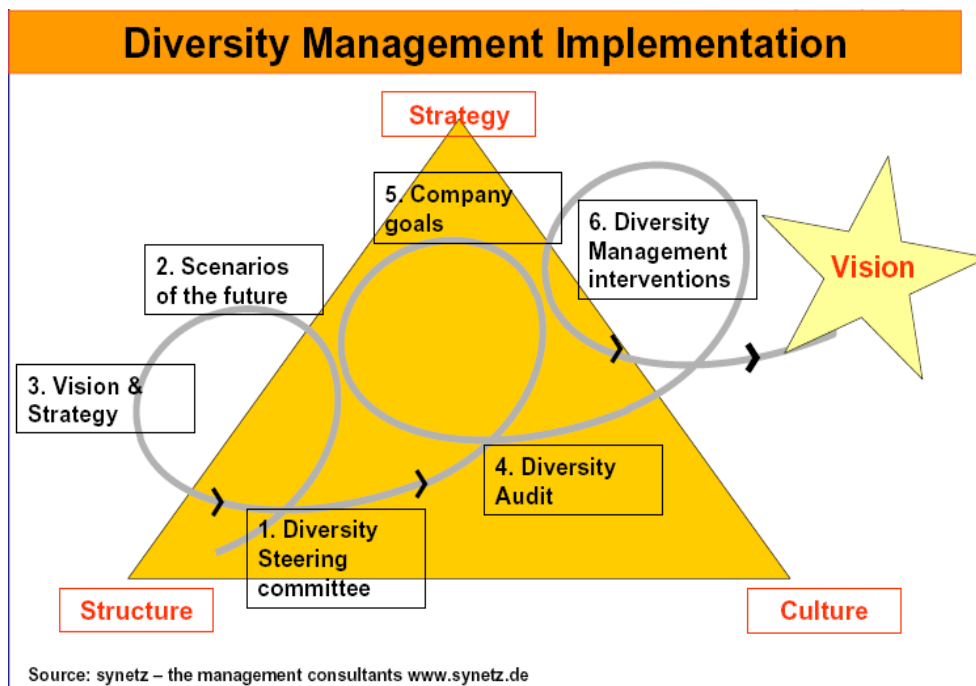
Kompaniide tegutsemise keskkonna keerulisemaks muutumine nõuab teadlikke samme mitmekesisuse käsitlemiseks, seda nii ressursihoidjate, tarbijate, tarnijate, kaastöötajate ja aktsiaomanike kui ka muutuva poliitilise ja majandusliku olukorra kontekstis.

Alljärgnev osa varustab meid mõne praktilise juhtimisvõttega. Esiteks leiame te muutuste protsessi mitmekesisuse seletuse, ka teie ettevõtte tarvis. Sellele järgneb kaheksa võimalikku järjestikust lähenemisviisi mitmekesisuse kui ressursi käsitlemiseks, mis on välja töötatud arvestades väikeste ettevõtete vajadusi. Kolmandaks, lugejat tutvustatakse

mõne põhimõttega, mida peetakse silmas mitmekesisuse käsitamisel. Järgnevalt esitatakse 'mitmekesisuse auditit' kui teie ettevõtte sellekohase arengu analüüsi ja hindamise meetodit. Lõpuks näidatakse, mida ettevõtted võivad teha kirjutades alla vastava harta (lepingu) mitmekesisuse edendamiseks oma edasises tegevuses.

2.1.1. Mitmekesisuse käsitamine protsessi muutmises

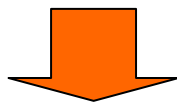
Mitmekesisuse käsitamine juhtimisprotsessis on äärmiselt oluline. Seda võib vaadelda kui organisatsioonilist õppeprotsessi². Järgnevat kuut peamist sammu seletatakse detailsemalt allpool:



² Developed by synetz – the management consultants, published on www.synetz.de

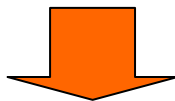
1. samm: Mitmekesisuse juhtkomitee

Kuna enamiku kompaniide taust on monokultuuriline (juhtkond koosneb valdavalt domineeriva rahvuse 30-40 aastastest meestest jne), on risk, et keskkonda analüüsitakse piiratult ja igasuguseid muudatuste ettepanekuid käsitletakse lähtudes kitsast perspektiivist. Nende piirangute ületamiseks ja avaramaks lähenemiseks võib moodustada projektirühma (mitmekesisuse juhtkomitee) erineva taustaga, pühendunud inimestest. Taolisele juhtkomiteele tuleb anda selge mandaat ja lepinguline alus koostööks kompanii tippjuhtkonnaga.



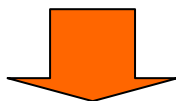
2. samm: Tuleviku stsenaariumid

Koostöös ettevõtte tippjuhtide, ressursivaldajate ja eri osakondade esindajatega tuleb juhtkomiteel korraldada nn stsenaariumi loomise workshop. Reeglina tuleks läbi vaadata kolm stsenaariumi, kuidas ettevõtte võiks välja näha (nii seesmisises arengus kui välises keskkonnas) 10-20 aasta pärast, rõhuasetusega mitmekesisuse tegurite mõjule ja tulemuslikkusele. Eesmärk on ette valmistada ettevõtet erinevate alternatiivide jaoks. Lõpuks tuleb teha valik ühe stsenaariumi kasuks. (Tähtis on, et seda harjutust juhiks välisjuhendaja).



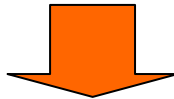
3. samm: Visioon ja strateegia

Järgmiseks sammuks on ettevõtte visiooni ja missiooni formuleerimine vastavalt varem valitud stsenaariumile. See harjutus peab kaasama tippjuhte ja ressursihaldajaid. Siin tuleb keskenduda stsenaariumist tulenevatele ettevõtte tugevatele ja nõrkadele külgedele, võimalustele ja ohtudele. Lõpuks tuleb sõnastada ettevõtte visioon ja missioon. Järgmise sammuna tuleb sõnastada ettevõtte strateegia, kuidas viiakse ellu mitmekesisust. Selge strateegia aitab ettevõttel edasi liikuda. Kui kord juba visioon, missioon ja strateegia on formuleeritud, kompanii peab pöörduma tagasi oma praeguse olukorra juurde ja määratlema oma *status quo*. Selleks on vaja mitmekesisuse auditit (auditist lähemalt punktis 2.1.5)



4. samm: Mitmekesisuse audit

Mitmekesisuse audit on kasulik vahend kompanii käesoleva olukorra analüüsiks. Küsimused, mida tuleb esitada, on järgmised: Milline on tippjuhtide ja nende töötajate suhtumine mitmekesisusse? Milline on kompanii kultuur praegu? Kui kaasavad on ettevõtte struktuurid ja protsessid? Auditit korraldatakse poolstruktureeritud individuaalsete intervjuude vormis kõigi asjaosalistega; nendele võivad lisanduda ka standardiseeritud küsimustikud selgitamaks hoiakuid mitmekesisuse suhtes. Auditi tulemusi peab arutama juhtkomitee ja esitama uuringu tulemused ettevõtte seisundist laiemale avalikkusele ja esitama nägemuse vastavatest muutustest, mille toob kaasa tõelise mitmekesisuse kontseptsiooni vastuvõtmine.



5. samm: Ettevõtte eesmärk

Järgmise sammuna peab juhtkond koos juhtkomiteega defineerima ettevõtte üldised eesmärgid mitmekesisuse juurutamisel. Need eesmärgid peavad olema selgelt seotud eelnevalt formuleeritud strateegiliste eesmärkidega ja tagama kõigi vastavate osakondade ja allstruktuuride osaluse kohandamiseks üldeesmärke omadega ning defineerimaks nende saavutamise mõõdetavaid kriteeriume.



6. samm: Mitmekesisuse elluviimine

Mitmekesisuse printsiibi tegelikul rakendamisel on juhtkomitee roll otsustav. Ta jälgib, hindab ja teeb kaastööd erinevates valdkondades. Ta täidab kommunikatsiooni vahendaja rolli. Näiteks saab ta olla vastutav:

- tipp- ja keskastme juhtide arendusprogrammide eest
- mitmekesisuse arendamise meeskondade moodustamise eest tootmisüksustes
- suurtele töötajate gruppidele mõeldud mitmekesisuse käsitamise põhimõtete vahendamise eest
- mitmekesisuse käsitamise hindamise mõõdikute asjakohasemaks muutmise eest
- inimressursi hindamise meetmete muutmise eest, silmas pidades eesmärki värvata

2.1.2. Sammud väikeste ja keskmiste ettevõtete jaoks

Euroopa Komisjon organiseeris 2006.a septembris konverentsi „Mitmekesisus väikestes ja keskmistes ettevõtetes“, mille peaesmärk oli käsitleda teadlikkuse tõstmist, informatsiooni ja koolitust mitmekesisuse küsimustes väikestes ja keskmistes ettevõtetes. Konverentsist osavõtjatele ettevalmistatud materjalid on koondatud brošüüri 'Diversity at work – 8 steps for small and medium-sized businesses' [Mitmekesisus töökohal – 8 sammu väikeste ja keskmiste ettevõtete jaoks]:

1. Analüüs

Mõelge oma ettevõttest- selle tugevad ja nõrgad küljed, probleemid ja vajadused

Uuringud näitavad, et väga vähestel väike- ja keskmiste ettevõtete juhtidel on aega mõelda oma ettevõtte arengu üle, kuna nad on päevast-päeva hõivatud. Enne kui hakata plaanima mitmekesisuse poliitika elluviimist, mõelge järgmiste asjade üle:

- Mis on see, mis teeb ettevõtte tugevaks? Millised on selle nõrkused?
- Millised probleemid kerkisid hiljuti ettevõttes?
- Kas meie juhid ja kaastöötajad annavad maksimumi oma töös? Kas meil on õige oskuste ja kogemuste kooskõla vastamaks operatiivsetele ja turu nõudmistele?
- Kas minu juhtimisstiil lubab teistel võtta enda peale vastutust ja olla produktiivne?
- Kui mitmekesine on turunõudlus? Kas see muutub rohkem või vähem mitmekesiseks demograafiliselt, tehnoloogiliselt või elustiililt? Kas me reageerime nendele muutustele?
- Kui mitmekesine on töötajaskond, s.o erinevad iseloomud, stiilid ja lähenemised, praktiline töö, uuendusmeelsus jne?
- Kuidas me näeme võrdsuse põhimõtete olemust (soo, rahvusliku/etnilise päritolu, vanuse, puude, seksuaalse orientatsiooni, usu ja uskumuste alusel)? Kas nad on 'kutsumata külalised' või ettevõtte muutumise võimalus?

2. Värbamine

Vältida isiklikel eelistustel ja „õigel instinktil“ põhinevaid värbamisotsuseid

Uuringud on näidanud, et äriomanike isiklike väärtushoiakute, arvamuste ja usu ületähtsustamisest tulenevad negatiivsed tagajärjed. Isiklikud eelistused võivad viia kulukatele värbamisvigadele ja diskrimineerimisele (tahtlikule või mitte) ning sellest

võivad tuleneda õiguslikud probleemid, mis teevad ettevõttele kahju.

Kuidas seda teha?

- Otsusta oskuste, teadmiste ja kogemuste põhjal, mida ettevõtte vajab täitmaks spetsiifilist tööd või rolli
- Koosta „töö kirjeldus“ ja isikunõuded oskustest ja kogemustest, mida on tarvis antud rolli täitmiseks
- Jälgi, et töö kirjeldus ei välistaks kellegi taotlust rassi või etnilise päritolu, usu, soo, seksuaalse sättumuse, vanuse või puude alusel
- Kohanda oma nõudeid selliselt, et need ergutaksid puudega inimesi osalema
- Väldi suusõnal värbamist. Kaalu erinevaid teavitusmeetmeid (tööhõive keskused või ametid, üldine või kohalik ajakirjandus, koolid, kolledžid või ülikoolid, väikeformaadilised väljaanded, internet)
- Kinnita, et kõik taotlused kogukonnast on teretulnud
- Ära kehtesta ealisi piiranguid töökohtade pakkumise kuulutustes
- Vestle potentsiaalsete kohataotlejatega mitteametlikult. See võib aidata kaasata inimesi, kes muidu võivad olla mures oma vanuse, soo või mingite oma puuduste pärast.

Kasu:

Parem kooskõla sinu ettevõtte vajaduste, töörollide ja kaastöötajate koosseisu vahel. See võib ka paremini kinnistada töötajaid ja suurendada nende innovaatsilisust.

3. Uued turud

Selgita välja uued ja potentsiaalsed turud

Tarbija mitmekesisus nõuab ka töötajate mitmekesisust, mitte ainult lihtsalt vanuse, rahvuse ja võimekuse mõttes, vaid ka turul toimuva motivatsiooni ja elustiili muutumise mõttes.

Uuringute kohaselt on paljud väikesed ja keskmised ettevõtted piiravad end keskendudes olemasolevale turule. See tähendab, et need ettevõtted limiteerivad oma tegevust kindla ja tuntud turuga ega saa kasu palju avaramatest turuvõimalustest. See on kinnistunud rutiini ja mitmekesisust tõkestavate uute ideede puudumise tulemus.

Kuidas seda teha?

- Hinnata potentsiaalse turu nõudluse mitmekesisust (vanus, seksuaalne orientatsioon, rahvuslikud eripärad, puudega tarbijad)
- Uurida potentsiaalse turu eri gruppide vajadusi
- Saada tagasisidet sihtturu klientidelt ja tarbijatelt ja koosta kõigile kättesaadavaid reklaamimaterjale

- Hinnata potentsiaalset kasu, mida annab tarbijate ja klientidega otseselt suhtlevate töötajate koosseisu kokkusobitamine, arvestades isikuomadusi, iga, tausta ja stiili
- Avastada ja võtta kasutusele uusi meedia võimalusi (nt „Pod Casting“, kohalikud ajalehed, sotsiaalsed grupid) võitmaks uusi tarbijate gruppe
- Kaaluda töötajate koolituse ja akrediteerimise võimalusi tunnustatud ja vääriliselt tasustatavatel erialadel, mis koolitavad spetsiifilisi gruppe (nt viipekeel kurtide jaoks)

Kasu :

Suureneb juurdepääs mitmekesiste tootearengu võimalustega uutele turgudele

4. Klientide ja tarbijate vajadused

Asetage klientide ja tarbijate vajadused oma ettevõtte strateegias ja planeerimises esikohale

Tarbijate ja klientide mitmepalgeliste vajaduste kajastamine algab planeerimise protsessist; nõutav on arvestada, kuidas reageerida nendele ootustele läbi töötajate koosseisu, nende loominguulise ja hoiakute ning koolituse arendamise.

5. Firmasisene kommunikatsioon

Paljud väikesed ja keskmised ettevõtted kannatavad omanike, juhtide ja töötajate vähese omavahelise kommunikatsiooni tõttu. Ettevõttesisest kommunikatsiooni on vaja muu seas ka selleks, et ideed, teadmised, informatsioon ja otsused liiguksid vabalt.

Kuidas seda teha?

- Planeerida regulaarsed töötajate koosolekud, mis võivad olla pühendatud kas majandustegevusele või sotsiaalsetele probleemidele., kuid tuleb pidada silmas, et keegi ei peaks puuduma kas ebasobiva aja või koha pärast. On tähtis, et koosolekud oleksid struktureeritud ja kokkulepitud päevakorraga, millest teavitatakse eelnevalt, ja mis on korraldatud selliselt, et aus ja võrdne diskussioon oleks võimalik
- Lubada ja ergutada kaastöötajaid tegema ettepanekuid, vajaduse korral ka anonüümselt, kas kirjalikult või suuliselt
- Hinnata töötajatelt saadud tagasisidet
- Hoolitseda selle eest, et kaastöötajate konfidentsiaalsus oleks kaitstud

Kasu:

Erinevate ideede, teadmiste ja nägemuste avalikustamine suurendab töötajate kaasatust ja kohusetunnet.

6. Maine ja reputatsioon

Kasuta oma kohustust toetada mitmekesisust kui vahendit oma reputatsiooniks, avalikeks suheteks ja majanduslikuks võiduks (eriti võrreldes suurte ja riiklike ettevõtetega)

Uuringute andmeil nõuavad suured firmad ja avaliku sektori organisatsioonid töökonkurssidel väikestelt ja keskmistelt ettevõtetelt tõendust selle kohta, kuidas nad järgivad võrdsuse ja mitmekesisuse poliitikat. On näha, et niisuguse poliitika järgimise korral väikeettevõtted võivad sagedamini lepinguid.

Kuidas seda teha?

Esitleda mitmekesisuse poliitikat ka formaalsel kujul – tehke seda lihtsalt

- Koostage kaastöötajatega üheleheküljeline ülevaade nendest mitmekesisuse aspektidest, mis aitavad neid aasta jooksul kõige enam (nt libisevad töögraafikud seoses usupühadega)
- Pange välja koolituste plaan ja võtke arvesse kõik mitmekesisust puudutavad koolitused
- Täpsustage meetmed, mida olete rakendanud uute töötajate värbamiseks
- Lülitage oma mitmekesisuse toetust näitavad avaldused brošüüridesse, käsiraamatutesse ja kompanii juhenditesse, nagu te tavatsete seda teha tervise või julgeoleku teema puhul
- Monitoorige ja koguge informatsiooni oma töötajate ja tarbijate kohta. Alustage sellest kui oma strateegia lähtekohast, seostage seda aastaülevaatega hindamaks teie liikumist mitmekesisuse poole. Mitme EL liikmesriigi jaoks on töötajate isikuandmete kogumine väga tundlik teema, paljudes riikides pole ettevõtjail sedalaadi andmeid olemas

Kasu:

Suurenenud sidemed kohalike, üleriigiliste ja rahvusvaheliste hankekettidega ja paranenud majandamistingimused.

7. Hindamine

Hinnake mitmekesisuse poliitika rakendamise potentsiaalset hinda ja tulu

Mitmekesisuse poliitika nõuab aega ja vahendeid ning selle tulu peab olema nähtav. Hindamine on ühendprotsess aitamaks omanikel, juhtidel ja töötajail mõista, miks neid samme on ette võetud. Sel viisil saab tagada antud protsessi jätkusuutlikkust ja julgustada selle poliitika jätkamist.

Kuidas seda teha?

- Mõelda selle üle, kui palju juhtimiseks tarvilikku aega ja ressursse tuleb panustada protsessi jaoks
- Mõelda selle üle, milline peaks olema tulemus, nt paranenud kommunikatsioon, paremad töötajate omavahelised suhted jms
- Mõelda potentsiaalse kasu üle, nt tööjõu puudusest ülesaamine, töötajate probleemide nagu stress ja mitteosalemine, juurdepääs uutele turgudele, parem esinemine olemasoleval turul, andekate inimeste saamine, olemasoleva töötajaskonna suurem tulemuslikkus, suurenenud innovaatus ja loominguus, paranenud reputatsioon
- Hinnata seda kõike aasta lõikes

Kasu:

Personalipoliitika maksumuse ja tululikkuse efektiivne ja süstemaatiline hindamine on tähtis olemaolevate programmide jätkusuutlikkuse tagamiseks ja majandusolukorra loomiseks, mis lubab suuremaid investeeringuid, eriti 'mittekasutajate' poolt.

8. Väline toetus

Taotlege välist toetust, mis aitaks rakendada mitmekesisust ja muuta ametlikuks teie kasutatav inimressurss

Enamus omanikke tavatseb viidata oma audiitorile, advokaadile või lähisidemetele. Kummagi on palju teisi avalikke ja erainstituutsioone, mis annavad enamikel juhtudel professionaalset abi vähese tasu eest, kui tegu on avaliku sektori (eriti Euroopa Sotsiaalfondi) poolt subsideeritud teenustega. Kohalikud võimuorganid saavad teid varustada vastava informatsiooniga. Kaubandusorganisatsioonid, kaubanduskojad ja kutseorganisatsioonid on koos juhtivate ametiühingutega samuti kasuliku teabe valdajad. Paljudel juhtudel saab teie pank suunata teid õigele valikule.

Kuidas seda teha?

- Alustage kontaktidest nendega, keda võite usaldada ja leidke parima positsiooniga abistaja
- Arutage oma äri vajadusi avatult välisabistajaga, kes saab teie üritust vaadata uuest ja sõltumatust vaatevinklist
- Tegutsege koos välisabi andjaga selgitamaks välja sidemeid majanduse võtmeprobleemide ja eri inimressursside poliitika valdkondade vahel selleks, et arendada ametlikku personalipoliitikat
- Arutage seda poliitikat teiste ettevõtjate ja personaliga
- Kaasake välisabistaja selle poliitika arendamisse, elluviimisse ja hindamisse

- Omanikud on märkinud teistelt õppimise positiivseid külgi, eriti 'ettevõttelt-ettevõttele' mõeldud tugiprogrammidest. Uurige neid võrgustikke kohalikul tasandil või kasutage teiste ettevõtete kogemustega tutvumiseks oma tarnekette

Kasu:

Ametlike võimaluste kasutamisest tulenevat tululikkust on käsitletud kogu dokumendis.

2.1.3. Seitse sammu mitmekesisuse kui ressursi suunas³

Ettevõtte saamise eelduseks edukaks ja mitmekesisuse kultiveerimisele orienteeritud ettevõtteks tuleb tema kultuuris teadlikult pooldada ja edendada mitmekesisust. Organisatsioon arendab sellist strateegiat, mis tasakaalustab omavahel erinevust ja ühtsust ning kasutab seda oma väärtuste loomiseks. Mida kompanii saab teha mitmekesisuse väärtustamiseks ja rakendamiseks, et olla edukas ning kuidas ta saab oma kogemusest õpitut järjekindlalt ja tulemuslikult rakendada väljaspool?

1. Ettevõtte tugeva mitmekesisust arendava kultuuri edendamiseks peab olema **kindlalt ja selgelt väljendatud strateegia** ja **visioon**, milles mitmekesisus on olulise komponendina. Sellele lisaks on mitmekesisus teie pikaajaline majandusliku edu ressurss.

2. Ettevõttel on vaja mitmekesisuse juhtimiseks **läbipaistvat juhtimissüsteemi**, mis on meetodiliselt välja arendatud peamiste ressursihoidjatega konsultatsioonide tulemusena. Kompanii mitmekesisuse juhtimise juhtnõõrid peavad olema avalikustatud ning tuleb sisse viia parimate kogemuste arvestus.

3. Mitmekesisuse **mõõdistamist tuleb teha sõltumatult** rassilisest, rahvuslikust kuuluvusest või nahavärvist, soost, usundist jne. Seda on eriti raske saavutada, sest enamus inimesi ei ole teadlikud omaenese erinevustesse suhtumise "filtritest". Selles valdkonnas on palju teha teadlikkuse tõstmiseks.

4. **Vaadake põhjalikult üle oma osakondade, meeskonna ja projektide silmapaistvad tegijad** arvestades nende andekust, kogemusi, isikutunnuseid (sugu, vanus, migratsiooniline tagapõhi jms) ja elukutseid. Seesugune üksikasjalik teadmine võib tõenäoliselt soodustada uuenduslike meeskondade ja uute ideede tekkimist

5. Niipea kui te tajute isegi kasvõi viiteid teie kaastöötajate hinnangutest, mis ei põhine

³ Developed by synetz – the management consultants, published on www.synetz.de

tegelikele asjaoludele, teisisõnu, kui tajute **diskrimineerimist või alahindamist isiklikult omistatud tunnuste pärast, vastustage seda** ja kasutage sanktsioone tõe jaluleseadmiseks.

6. Arendage innovaatilist töötajate värbamise ja valiku süsteemi. Milliseid ja millise profiiliga ja kompetentsiga inimesi te vajate? Küsimused, millele tuleb vastata, on järgmised: kust saab andekaid ja eripalgelisi inimesi, nende rahvuslikust kuuluvusest sõltumata? Kuidas neid otsida?

7. Arendage oma liidrites loomuliku eeskuju rolli suhtumises mitmekesisusse, nad peavad olema isiklikult veendunud selles, et mitmekesisus teenib ettevõtte vajadusi ning on selle identiteedi tähtis osa.

Ühestki ettevõttest ei saa automaatselt mitmekesisuse tšempioni. Selleks on vaja pidevat olukorra hindamist ja innovaatilist mõtlemist, samahästi ka järjepidevat tegutsemist.

2.1.4. Mitmekesisuse elluviimine - juhtimise põhimõtted ⁴

Mitmekesisuse elluviimise juhtimine on põhiliselt arvamuste, meelsuse ja käitumise probleem ettevõttes. Järgnevad põhimõtted meenutavad meile, mille eest tuleb hoolt kanda.



1. põhimõte

Välgi laiapõhjalist opositsiooni, mitmekesisust tuleb defineerida laialt ja sisselülitaval viisil. Määratlus peab olema töötajatele silmnähtav, et igaüks on kaasatud ja seetõttu on igaühe eripära väärtustatud.



2. põhimõte

Selleks, et väärtustada mitmekesisust, on vajalik veenduda, et ettevõtte on tõesti mitmekesine igal tasemel, mitte ainult teiseses dimensioonis vaid samahästi ka esimeses erinevuste mõõtkes (vt viide 4)



3. põhimõte

Mitmekesisuse mõjujõu suurendamine nõuab fundamentaalseid nihkeid organisatsiooni kultuuris, samuti tarbijate ja töötajate toetussüsteemi ja praktika muutusi

⁴ Teisendades Loden'i mitmekesisuse esmase ja teisese dimensiooni mudelit, EL on defineerinud kuus esmast dimensiooni: sugu, rass ja etnilisus, puue, vanus, seksuaalne suundumus ja religioon; teisene dimension on haridus, elukutse, perekonnaseis, jne. Vt. Loden, Marilyn (1996). *Implementing Diversity*



4. põhimõte

Osavalt ellu viidud muutuste juhtimise põhimõtted võivad olla kõige tähtsamaks vahendiks mitmekesisuse rakendamisel



5. põhimõte

Kindlustamiseks mitmekesisuse põhimõtte rakendamist nii edukalt ja kiiresti kui võimalik, tuleb tagada kõigi viie siin käsitletud mitmekesisuse omaksvõtmise meetme kajastamine üldises plaanis.



6. põhimõte

Meelsus ja hoiakud mitmekesisuse suhtes on need, mis eristavad tegelikke täitjaid ja juhte nendest, kes teevad seda mängult või ainult sõnades.



7. põhimõte

Ükski ettevõtte ei suuda täiel määral omaks võtta mitmekesisuse väärtustamise paradigmat ilma ajakuluta ega investeerimiseta inimressurssi arengusse.



8. põhimõte

Tagasilöökide korral on vaja arendada toetust nende seas, kes on valmis vastu võtma muutusi ning samas vähendada nende kaasamist, kes on veel nende vastu



9. põhimõte

Nüüd on otsustav hetk mitmekesisuse väärtustamise strateegiliste ja rahastamise otsuste tegemiseks, kuna majanduslik põhjendus suurendab (kontseptsiooni) täieliku vastuvõtmise tõenäosust.



10. põhimõte

Kuigi suurepärane koolitus üksi ei taga kultuuri muutumist, mitteasjakohane aga võib tuua märkimisväärset kahju mitmekesisuse põhimõtte juurutamise pingutustele.

2.1.5. Mitmekesisuse audit – ettevõtete enesehinnangu võtted ⁵

Mitmekesisuse audit aitab teie kompaniil hinnata oma ettevalmistatust mitmekesisuse põhimõtte omaksvõtmiseks. Arusaadavalt tuleb rangelt säilitada iga intervjuu konfidentsiaalsust. Juhtkomitee peab läbi vaatama küsitluse skeemi, mis on aluseks suurema kogumi iseloomustamisele. Tavaliselt on küllaldane 5-10% kõigi töötajate valikust, et saada täit ettekujutust ettevõtte tegevusest. Sageli on parem kasutada välist abi niisuguse auditi korraldamiseks. Kui te aga otsustate teha seda ise, õpetage välja mõned inimesed vastavate intervjuude läbiviimiseks. Moodustage intervjuerijate grupp, kelle ülesandeks jääb intervjuude läbiviimine ja nende tulemustest kokkuvõtte tegemine. Laske neil sõnastada hüpoteesid nende valitud (eeldatavate) vastuste põhjal ja tehke neile ülesandeks esitada tulemused juhtkomiteele ja ettevõtte juhtkonnale.

Intervjuerija _____ respondent _____

Aeg:

Respondendi:

- a) vanus: _____
- b) ettevõttes töötamise aeg: _____
- c) sugu: naine mees
- d) rahvus _____
- e) praegune positsioon: juht mittejuht

1. Visioon ja strateegia

- a. Palun, kirjeldage oma organisatsiooni ja selle peamisi väljakutseid.
- b. Milline on teie ettevõtte visioon (nägemus)?
- c. Mida Te arvate oma ettevõtte strateegiast?

⁵ This questionnaire has been developed by developed by synetz – the management consultants 2004, published on www.synetz.de. For further questions or support in using the tool, please contact www.synetz.de.

- d. Kui Te oleksite oma ettevõtte juht, milline oleks Teie otsus ettevõtte tulevase edu tagamiseks?
- e. Mida Te arvate oma ettevõtte tulevikust üldse?

2. Tarbijad

- a. Milline on teie ettevõtte toodete tarbijaskond?
- b. Mida Te arvate, kuidas teie ettevõtte toodete/teenuste tarbijad iseloomustavad ärisuhteid teie ettevõttega?
- c. Kuidas Te arvate, mida võiksid teie konkurendid rääkida teie tarbijaile selleks, et keelitada neid enam mitte kasutada teie ettevõtte kaupu/teenuseid?
- d. Püüdke mõelda, kes võiksid olla teie ettevõtte toodangu tarbijad 10 aasta pärast. Kuidas on nende vajadused muutunud selleks ajaks?
- e. Kas Te tunnete, et olete hästi valmis teenindama oma tulevaseid tarbijaid?

3. Kultuur/ identiteet

- a. Mis mõjutas Teid tulema tööle sellesse ettevõttesse?
- b. Mis julgustas Teid siis jääma?
- c. Nimetage üks põhjus, mis sunniks Teid lahkuma ettevõttest.
- d. Mille üle Te tunnete erilist uhkust?
- e. Mis oli kõige tähtsam Teie ootuste täitumiseks?
- f. Mis oli kõige olulisem põhjus, miks Teie ootused ei täitunud?
- g. Kirjeldage, palun, oma ettevõtet: see on
- h. Kirjeldage mõnda tegurit, mis takistab Teie võimalusi teha midagi paremini.....
- i. Kuidas teie ettevõttes saavad inimesed tunnustust?
- j. Millist käitumist või isikuomadusi ei taluta teie ettevõttes?
- k. Mis tavaliselt juhtub uute ideede, uuendustepanekutega teie ettevõttes?
- l. Mida Teie jaoks isiklikult tähendab mitmekesisus?

- m. Kas Te peate mitmekesisust oma organisatsiooni jaoks enam lõhestajaks või enam ressursiks?
- n. Millist osa etendab mitmekesisus teie ettevõttes praegu?

4. Koostöö, meeskonnatöö

- a. Kuidas Te hindate koostööd oma juhtkonnaga?
- b. Palun, selgitage, kuidas langetatakse otsuseid teie ettevõttes.
- c. Kas Te tunnete, et olete informeeritud ettevõttes toimuvast?
- d. Kuivõrd rahul Te olete koostöö ja usaldusega teie meeskonnas/osakonnas?
- e. Kuivõrd rahul Te olete koostööga teie ja teiste osakondade vahel?
- f. Millised on teie ettevõtte tegevuse parandamise peamised valdkonnad?
- g. Mida Te peate oma ettevõtte tegevuse tüüpilisteks konfliktideks ja kuidas ettevõtte tuleb nendega toime?
- h. Kas ettevõttes on kehtestatud ametlikult tagasiside protsess?
- i. Palun, iseloomustage tähtsamaid mitteametlikke kommunikatsioonikanaleid teie ettevõttes.
- j. Milline on teie ettevõttes kommunikatsiooni stiil: formaalne – spontaanne – isiklik – usalduslik Mis iseloomustab teie ettevõtte kommunikatsioonistiili kõige paremini?

5. Juhtkond

- a. Kuidas Te iseloomustaksite tüüpilist juhtimisstiili teie ettevõttes?
- b. Aga Teie enda oma (kui olete juht)?
- c. Milliste kirjutamata reeglite järgimist Te ootaksite oma ettevõttes?
- d. Milliseid iseloomujooni oodatakse potentsiaalsetelt täitejuhilt ja ülemuselt?
- e. Palun, iseloomustage inimest, kes teeb karjääri teie kompaniis
- f. Kuidas teie ettevõtte juhid toimivad tavaliselt erinevate või koguni vastuoluliste vaadete, arvamuste, ettepanekute, kompetentsi või tagapõhja korral?

- g. Mille eest Te hoolitsete uue meeskonna kujundamisel?
- h. Kui tähtsaks Te peate meeskonna mitmekesisust?
- i. Kas Teil on regulaarne tagasiside oma ülemuselt?
- j. Kuivõrd abistav on Teie jaoks kehtestatud tagasiside vorm?

6. Inimressursi / personali arendamine

- a. Kuidas Te meelitate ligi ja värbate oma ettevõttesse tipptegijaid?
- b. Milles Te näete oma ettevõtte väljakutseid töötajate värbamisel ja kinnistamisel tulevikus?
- c. Kuidas te tagate oma edu tulevases võistluses talentide pärast?
- d. Millised on peamised valiku kriteeriumid teie konkursi/hindamiskomisjonis?
- e. Kuidas Te järjestaksite mitmekesisuse ja mitmekesisuse käsitamise teie ettevõtte personalipoliitikas?
- f. Mida tähendab mitmekesisus ettevõtte personaliga seoses? On see moraalne kohustus? Seaduslik vajadus? Potentsiaalne majanduslik kasu?
- g. Millised on Teie arvates peamised väljakutsed seoses mitmekesisusega ettevõtte juhtkonna ja töötajate tasemel?
- h. Milliseid juhtimise võtteid praegu kasutatakse järgimaks mitmekesisuse põhimõtteid?
- i. Kas on kehtestatud täitmise kontrolli süsteem?
- j. Kas Te tunnete, et Teid on ausalt hinnatud?
- k. Millisel viisil teie ettevõtte kindlustab kõrge toimimisvõime? Kas naised, vähemustaustaga inimesed, teised rahvused jne on piisavalt esindatud?

2.1.6. Mitmekesisuse Harta – ettevõtete vabatahtlikud algatused

2006.a detsembris neli Saksamaa kompaniid (Deutsche Telecom AG, Deutsche BP, Deutsche Bank AG, DaimlerCrysler AG) algatasid vabatahtliku kampaania „Mitmekesisus kui šanss – Saksa kompaniide mitmekesisuse harta“. Kirjutades alla sellele dokumendile deklareerivad nimetatud kompaniid oma soovi toetada, edendada ja arendada edasi mitmekesisust oma ettevõtteis. 2007.a maikuuni ühines selle hartaga juba 70 kompaniid. Prantsusmaal algas samasugune kampaania 2004.a ja seda toetab juba 3000 kompaniid. Sellekohased algatused võivad kaasa aidata mitmekesisuse kontseptsiooni kinnistumisele EL ühises keskkonnas.

Ühine Mitmekesisuse Harta Saksamaa jaoks

Mitmekesisus kui šanss

Kaasaegse ühiskonna mitmekesisus, mida mõjutab ülemaailmastumine ning mis kajastub demograafilistes muutustes, mõjutab Saksamaa majanduslikku elu. Me jõudsime järeldusele, et me saame olla majanduses edukad vaid siis, kui me tunnustame mitmekesisust ja panustame sellesse. See sisaldab meie tööjõu mitmekesisust, meie tarbijate ja teiste ettevõtluspartnerite mitmekesisuseid vajadusi. Juhtkonna ja töötajate mitmekülgne kompetentsus ja anded avavad innovaatiliste ja loominguliste lahenduste jaoks uued väljavaated.

Mitmekesisuse Harta elluviimise eesmärk meie kompaniides on eelarvamustest vaba töökeskkonna loomine. Me austame sügavalt kõiki kolleege, olenemata nende soost, rassist, rahvusest, etnilisest päritolust, usust või maailmavaatest, puudest, vanusest või seksuaalsetest eelistustest. Nende eripalgeliste eelduste mõistmine ja soodustamine loob meie ettevõtlusele majanduslikku kasu.

Me tugevdame lugupidamise ja usalduse õhkkonda. See mõjutab positiivselt meie reputatsiooni ja ühtsust meie partnerite ja tarbijatega Saksamaal ja maailmas.

Selle Harta raames me võtame kohustuse:

1. hoolitseda ühise, iga üksikut inimest austava ja hindava kultuuri arendamise eest. Me taotleme niisuguste tingimuste loomist, et kõik (ülem ja kolleegid) respektierivad, rakendavad praktikasse ja tunnustavad neid väärtusi. See nõuab juhtide ja ülemate siirast toetust.
2. järele vaadata ja kindlustada, et inimressurssi areng ühilduks meie töötajate kompetentsuse, võimete ja annetega, samuti meie enda tegutsemise standarditega.
3. tunnustada mitmekesisust nii meie organisatsioonide sees kui ka väljaspool neid ja tunnustada neile omast potentsiaali, püüame seda rakendada kasulikult meie majandamises
4. kindlustada, et Harta elluviimisega saab talle osaks õigustatud tunnustus ja teeb temast ettevõtte sisemise ja välise suhtlemise aine
5. avalikustada iga-aastaselt ja regulaarselt meie oma pingutusi ja tulemusi mitmekesisuse edendamisel
6. informeerida ja kaasata aktiivselt meie oma töötajaid ja kolleege Harta täitmisse.

Me oleme kindlalt veendunud, et mitmekesisuse põhimõtte elluviimine ja selle tunnustamine mõjutab positiivselt Saksamaa ühiskonda. Me tervitame ja toetame seda majandustegevuse algatust.

Ettevõtte

**Prof. Dr. Maria Böhmer, Saksamaa
Migratsiooni, Põgenike ja Integratsiooni
minister**

2.2. Töökohtade heade praktikate uuringud. ⁶

Terminit „parimad praktikad“ pole selles juhendis teadlikult kasutatud. Kõik pingutused mitmekesisuse edendamiseks ja mitmekesisuse aktiivne juurutamine on teretulnud. Õppides üksteiselt ja vahetades kogemusi ning diskuteerides võimaluste ja ohtude üle näib olevat parim viis ettevõtte oma tee leidmiseks mitmekesisuse käsitlemisel. Vaatamata sellele antakse siin neli hea praktika näidet, mis on väärt tutvustamist.

ADECCO		
Kompanii nimi	Töötajate arv	Veebi lehekülg
ADECCO	5 000 (Prantsusmaal), 30 000 (maailmas), kuni 700 000 juhutöölist päevas (maailma ulatuses)	www.adecco.com
Riik	Aastakäive 17,2 miljardit eurot	Põhitegevus: Värbamine ja karjääriteenused
PRANTSUSMAA	Programm: puuded ja oskused	
Mitmekesisuse algatus		Programm 'Puuded ja oskused' käivitati alguses Adecco kompaniis Prantsusmaal 1986 a. selleks et soodustada puuetega inimeste pääsu
		Mitmekesisuse sihtus

nende palkamine. 2004.a ta saavutas 9 578 puuetega inimese töölerakendamise Euroopas, e 9% võrra enam kui 2003.a, mis ületas tema enda kavatsusi. 'Disability & Skills' algatus muutis endist puuetega inimeste suhtes vaenulikku ja müstifitseerivat keskkonda töökohal. Programmi edu tuleneb alaliste ja ajutiste töötajate, puudega ja tervete inimeste toetusest, ning toob rahuldust nii töötajaile kui teenuste kasutajatele. Pühendumine puuetega inimeste kaasamisele on olnud võtmetegur, miks Adecco on võitnud teisi konkurssidel.

Puue ei takista kompetentsust
Jerome Caille, CEO
Adecco

AIR PRODUCTS		
Kompanii nimi	Töötajate arv	Veebi lehekülj
AIR PRODUCTS	5 500 + (Euroopas)	www.airproducts.com
Riik	20 000 (globaalselt)	Põhitegevus
UK/ Euroopa ja maailma tasemel	Aastakäive Euroopas 1,8 miljardit eurot	Tööstuslike gaaside, kemikaalide, varustuse ja teenuste pakkuja
Mitmekesisuse algatus	Mitmekesisuse väärtustamine	

<p>Air Products loodi enam kui 60 aastat tagasi, ta teenindab oma kliente tehnoloogia, energia, tervishoiu ja tööstusturgude alal terves maailmas. Siiski pärssisid tema edu eelarvamuslikud hoiakud, mis panid osa hinnatud töötajaid tundma oma tõrjutust ja madaldasid nende tööpanust, kuni 2001.a käivitati 'Mitmekesisuse väärtustamise' koolitusprogramm.</p> <p>Programm nägi ette töötajate edenemist, samuti tööjõu koolitamist ja tema efektiivsuse tõstmist. Ta sisaldab teadlikkuse tõstmise treeninguid mitmesuguste töötubade ja „kohvijuttude“ vormis, mida üldise ja kohaliku mitmekesisuse strateegia elluviimise tõhusamaks õppimiseks toetatakse näitvahendite kasutamisega. Mitmekesisuse kohta ilmuvad regulaarsed raportid töötajate ajalehtedes ja ettevõtte interneti lehel. Iga ettevõtte ja regiooni mitmekesisuse juhtiv meeskond suunab keskkonna muutusi sellisel, et iga töötaja saab end täielikult teostada ja tunneks ennast väärtustatuna ja kaasatuna. Loodud on töötajate koostöövõrk, näiteks GLEE (geide ja lesbide volitatud esindajad), EDEN (etniliselt erinevad töötajad) ja 'Kõik aasia-ameeriklased Air Productions'is.'</p> <p>Kasvanud teadlikkus on muutnud organisatsiooni ja loonud keskkonna, mis julgustab mitmeid kohalikke algatusi, tavaliselt selliseid, mis parandavad kommunikatsiooni, kaasamist, usaldust, parandavad meeskonnatööd ja kultuuriteadlikkust. Seda on saavutatud tänu unikaalsetele treeningumeetoditele, mis töötatakse välja iga maa jaoks eraldi, selle sotsiaalset ja kultuurikonteksti arvestavalt. Üle Euroopa on nüüdseks välja õpetatud üle 5 300 töötaja.</p> <p>Tulemused</p> <p>Näiteks Prantsusmaal kasutas vastloodud logistika töögrupp meeskonna integratsiooni, aktsepteerimise ja vastastikuse õppimise kontseptsiooni saavutamaks prognoositud 600 000 euro tootlikkuse kasvu (plaanitud oli 450 000 euro suurune kasv). Samuti võeti eri meetmeid moslemitest töötajate palkamiseks ja kohandamiseks Maurepas' pealaos, mis parandas kompanii seisundit kohalikus kogukonnas. Hispaanias avasid töötajad eduka mitmekesisust kajastava interneti lehekülje ja informatsiooni plakateid, käivitasid nõustamis- ja koolitusprogrammi juhtide tarvis, kes värbavad töötajaid kohalikest kogukonnast. Üldiselt on algatus positiivselt mõjutanud töökeskkonda, juhtimisstiili ja virgutanud töötajate</p>	Mitmekesisuse sihtus
	Mitmekesisuse kõigi aluste koolitused
	Riigid
	Euroopa tervikuna
	Alustamise aeg
	2001
	Rõhuasetused
	<ul style="list-style-type: none"> - mitmekesisuse alase koolituse saanud enam kui 5300 EL riikide ettevõtete töötajat - aktiivne kogenud palgatöötajate nõustajate programm ja võrgustik
<p><i>Me jätkame tolerantse, mõistva, lugupidava, integreeritud ja avatud töökeskkonna tugevdamist. Need on modernse, kõrghaavutusliku korporatsiooni hädavajalikud komponendid ja andekate inimeste säilitamise ja üleskasvatamise põhialused.</i></p> <p>Bernard Guerini, President, Air Products Europe</p>	

innovaatilisust Euroopa ulatuses.	
-----------------------------------	--

DEUTSCHE BANK		
Kompanii nimi	Töötajate arv	Veebi lehekülg
DEUTSCHE BANK	65 400 (rahvusvaheliselt)	www.db.com
Riik	27 000 (Saksamaal)	Põhitegevus: Finantsteenused
SAKSAMAA/ RAHVUSVAHELINE	Aastakäive 21,9 miljardit eurot	
Mitmekesisuse algatus	Saksa panga globaalne mitmekesisus – erinevatele sihtrühmale suunatud turundus	
Saksa panga eesmärk on tugevdada kaasavat töökeskkonda, milles kõik töötajad saavad rakendada kogu oma potentsiaali. Selle saavutamiseks loodi 1999.a rahvusvaheline mitmekesisuse probleemiga tegelev töörühm toetamaks erinevaid algatusi, nagu annete ja arengu projekt, töötajate võrgustiku loomine ja mitmekesisuse alane koolitus. Kuid alguses võttis juhtkond need algatused vastu reserveeritult. Alles pärast seda, kui töögrupp hakkas mitmekesisust siduma ärieduga, muutusid mänedžerid mõttevahetustes avatumaks. Tänapäeval tegutsevad Saksa panga vanemmänedžerid ja kõik		
		Mitmekesisuse sihtus
		Seksuaalne orientatsioon
		Riigid
		Saksamaa, Itaalia, Hispaania, UK
		Alustamise aeg
		1999
		Rõhuasetused

<p>osakonnad kui mitmekesisuse eestvõitlejad. Mitmekesisust käsitlevad seminarid korraldatakse kõikide juhtide jaoks, kellelt nõutakse samuti oma isiklikku mitmekesisuse ohjamise tegevust. Mitmekesisuse töörühma liikmed tegutsevad nüüd osakondade konsultantidena ja aitavad neil analüüsida andmeid, koostada projekte ja jälgida nende mõju. Üks Saksamaal teostatav Saksa Panga väikemüügi äriprojekt pidas silmas potentsiaalse sihtrühmana geiseid ja lesbiseid eesmärgiga saada juurde turuosa ning positsioneerida pank eelarvamusvaba ja empaatilise finantsteenuste osutajana.</p> <p>Projekti alustati Berliinis 2003.a, mil Saksa Pank paigutas reklaami geide ja lesbide ajakirja. Reklaam tegi teatavaks kontaktisikute nimed, millega pank tagas mitte ainult oma teenuste müümise vaid sai ka tagasiside üksikisikult. Saksa Pangal on geidest ja lesbidest pangatöötajate suhtevõrgustik Saksamaal, Ühendkuningriigis ja USAs, ning pole kahtlust, et geidele ja lesbidele mõeldud äriprojekti ei kavandatud ilma nende mõjuta.</p> <p>Pangaväliselt toetab DB geide ja lesbide toetusgruppe ja Christofer Street Day iga-aastaseid gei paraade, mis toimuvad Saksamaal linnades. 2002.a tunnustati panga pühendumist mitmekesisuse toetamisel Völklinger kreisi (gei määndzeride Föderatsiooni) Max-Spohri auhinnaga.</p> <p>Tulemused</p> <p>Saksa Pank jätkab oma edukat sihtrühmadele suunatud äritegevust Berliinis, saades uusi kliente ja müügitulusid. Julgustatuna heast vastuvõtust otsustas väikeettevõtluse osakond käivitada geidele ja lesbidele mõeldud kampaania ka Hamburgis 2004.a.berliini ja Hamburgi projektid töid tagasi esialgse investeeingu maksumuse kümnekordselt. Hiljem alustati selle projektiga ka Colognes ja Münhenis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - töötajate võrgustik tõstab mitmekesisuse alast teadlikkust - geidele ja lesbidele orienteeritud turustuskampaaniad korvavad kümnekordselt kampaania kulusid - Max-Spohr auhinna võitja 2002.a <p><i>Mitmekesisus on meie äri kasvu võtmetingimus. Meie edu tõukejõuks on meie võime mõjutada ja käsitada mitmekesisust selleks, et luua meie klientide jaoks väljapaistvaid tingimusi.</i></p> <p>Dr. Joseph Ackermann, Chairman of the Group Executive Committee, Deutsche Bank</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2.3. Näited ettevõtte mitmekesisuse käsitlemisele pühendatud töötubade korraldamisest

Sageli kerkib küsimus, millest alustada ettevõtte mitmekesisuse teadvustamist ja selle käsitlemist. Järgnevad näited mitmekesisuse erinevate aspektide käsitlemisele pühendatud workshopid võivad olla abiks, kuidas niisuguseid arutelusid korraldada ettevõttes erinevate sihtgruppidega seoses. Me soovime tungivalt alustada firma juhtkonnast. Kui nemad saavad aru, miks mitmekesisuse teema on nii oluline, nad saavad seda edastada oma töötajatele. Järgnevalt te leiame neli näidet juhtidele ja töötajatele mõeldud töötubade korraldamisest.

2.3.1. Ühepäevane töötuba juhtidele mitmekesisuse käsitlemisest

Autor: Hans Jablonski. Osavõtjaid: 20 – 60 inimest.

Eesmärk: juhtide teadlikkuse tõstmine mitmekesisusest. Sihtrühm: juhid

Aeg	Mis toimub?	Kuidas ?	Märkused
10.00	Tervitus	Osavõtjate tervitamine ja töötoa ülesande selgitamine	
10.15	Rakendamine	Mitmekesisuse probleemi üldine tutvustamine	
10.40	Sissejuhatus ja definitsioonid Diskussioon	Mitmekesisuse ja selle käsitlemise mõisted. Euroopa situatsioon (andmed ja faktid). Lühiettekanne ja osavõtjate diskussioon	
11.10	Ülevaade olukorrast riigis	Eesti olude ja trendide iseloomustus	
11.45	Rühmatöö	Rühmatöö keskendub oma ettevõtte olukorrale	
12.00	Ettevõtte kogemus	Konkreetselt ettevõtte olukord riigi (äriühingu) üldise olukorra võrdluses Arutelu väikestes rühmades	
12.30	Ettevõtte kogemus	Rühmatöö kokkuvõtete esitamine plenaaristungil	
12.45	Lõuna		
13.45	Tegeliku mitmekesisuse analüüs	Demograafiline areng ja selle mõju ettevõtlusele: harjutused	
14.25	Eduka mitmekesisuse käsitlemise näide	Diskussioon	

14.45	Toetusvõrgu kujundamine	Informatsiooni vahetamine ja arutelu rühmades. Ettekanded	Ettevõtte kohta käiv lisateave
15.30	Vaheaeg		
15.45	Oma kompanii olukorra arutelu	Osavõtjad aruravad mida nemad juhtidena saavad teha ettevõtte tasandil toetamiseks mitmekesisust	
16.30-17.00	Kokkuvõte ja hinnang Lõpetamine		

2.3.2. Teavitusseminar töötajatele mitmekesisusest

autor: Badru Amershi, rühma suurus: 20 - 60 osavõtjat
eesmärk: töötajate teadlikkuse tõstmine mitmekesisusest

Aeg	Mis toimub	Kuidas?	Märkused
10:00	Tervitus	Osavõtjate tervitamine ja töötoa ülesande selgitamine	Osavõtjad istuvad ringis gruppideks
10:15	Rakendamine	Mitmekesisuse probleemi üldine tutvustamine	
11:00	Sissejuhatus ja definitsioonid Diskussioon	<u>Ettekanne</u> : Mitmekesisuse mõistest ja käsitlemisest. Osavõtjate küsimused.	
11:20	Ülevaade olukorrast riigis, võrdlus ettevõttega	Eesti olude ja trendide iseloomustus. Olukord Euroopas, arvud ja faktid. Lühiettekanne ja diskussioon	
11:40	Ettevõtte kogemus	Mitmekesisuse üldiste trendide kajastus ettevõtte näitel. Mida see tähendab töötajate endi jaoks.	
12:00	Tähtsus teie ettevõtte jaoks	Arutage riigi ja ettevõtte mitmekesisuse probleeme väikestes gruppides. Arutelu peaks keskenduma sellele, - kuidas kulgeb edaspidine areng, kui ei võeta mingeid meetmeid? (paluge osavõtjail märkida vähemalt kolm küsimust etteantud valikust) - ettekanded plenaaristungile	
12:45	Lõuna		
13:45	Nõuded ja tingimused mitmekesisuse edukaks käsitlemiseks	Selgitage ja arutage mitmekesisuse arvestamise ja käsitlemise jaoks vajalikke nõudeid ja tingimusi, keskendudes töötajale üldiselt ja juhtkonnale	
14:15	Teadmised koostööst ja tugivõrgustikust	Rühmatöö: ettekanded ja arutelu. Tutvustage osavõtjaid abimaterjalide, informatsiooni ja toetuse saamise võimalustega tulevikus	
15:00	Vaheaeg		

15:15	Oma ettevõtte olukord ja eelseisvad sammud	Arutelu sellest, mida töötajad võivad ise teha mitmekesisuse toetamiseks kogu ettevõtte ulatuses. Ettepanekid väikestest gruppidest	
16 :00	Kokkuvõtte tulemustest	Saage osavõtjailt lubadus/nägemus, mida nad <u>isiklikult</u> kavatsesid teha oma ettevõttes ja vastavates sihtrühmades mitmekesisuse toetamiseks	
16.30 - 17.00	Hinnang ja workshopi lõpetamine	Saage tagasiside workshopist osavõtjailt	

2.3.3. Strateegiliselt olulise suure grupi mitmekesisust käsitlev üritus

Autor: Marion Keil, rühma suurus 80-300 osavõtjat

Eesmärk: Kõik ettevõtte töötajad peavad olema teadlikud ettevõtte ees olevatest tuleviku väljakutsetest. Nad peavad teadma, milliseid eesmärke teenib mitmekesisuse käsitlemine ettevõtte strateegiliste sihtide saavutamisel.

Sihtrühm: ettevõtte osakondade ja teiste alljaotuste eri vanuses ja eri staatuses olevate töötajate esindajad. Jaotatud 10-liikmelistesse rühmadesse.

Kestvus: Üks päev

Aeg	Mida tehakse	Kuidas tehakse?	Märkused
9.00	Avamine	Tervitus, päeva eesmärk ja ajakava tutvustamine	Tippjuhid, koolitajad
9.20	Sissejuhatus	- osavõtjate tutvustus väikestes gruppides, muu hulgas enesehinnang, mille pooldest on keegi eriline ja erinev teistest ettevõtte töötajatest - kiirtutvustus plenaaril –mis teeb meist erilised inimesed?	Harjutused väljatrükina kõigile jaotamiseks Koolitajad
10.00	Mitmekesisuse olemuse mõtestamine	- ettekanne väljakutsetest ühiskonnas ja tööturul: demograafilised, tarbijate vajaduste ja koosseisu jms muutused - rühmatöö: kas on teisi väljavaateid? - üldine arutelu, lisamine valikute loetellu	Tippjuhid Koolitajad
10.40	Vaheaeg		
11.00	Mitmekesisuse olemuse arutelu jätkub	Mis on mitmekesisus? Miks on see tähtis? Meie ettevõtte reaktsioon mitmekesisuse väljakutsetele. Väikesed grupid: milline on meie	Tippjuhid

		reaktsioon? Juhendajad: kokkuvõte	
12.00	Harjutus mitmekesisuse teemal	Võiks lugeda lugu kaelkirjakust ja elevantist. Koolitajad fikseerivad auditooriumi reaktsiooni. Rühmatöö: kuulnud loo analoogiad teie töökeskkonnaga, mis on loos õpetlikku? Talk show: 2 juhti ja koolitaja analüüsivad situatsiooni, auditoorium sekkub arutelusse	Koolitajad
13.00	Lõuna		
14.00	Harjutus mitmekesisuse auhinnale	Rühmatöö: kui mitmekesiseks muutub meie ettevõtte 5 aasta pärast, kui me võidame Euroopa 'mitmekesisuse auhinna'? Esitus turuolukorrast või loomingulisusest ettevõttes	Tulemused esitatakse tahvlil
15.30	Vaheaeg		
15.45	Mitmekesisuse auhind	Koolitaja intervjuud tippjuhtidega mitmekesisuse auhinna harjutuse tulemustest. Küsida ettevõtte uute sammude ja nende tagajärgede kohta. Ideaalne tulemus: Tippjuhid lubavad ellu kutsuda mitmekesisuse juhtkomitee.	Mitmekesisuse juhtimiskontuuri muutmine
16.05	Hinnang Lõpetamine	Kõik osavõtjad hindavad ürituse kordaminekut skaalal 0-100. Mõnda osavõtjat intervjueeritakse avalikult, selgitamaks nende hinnangu motiive.	
16.20		Koolitaja ja tippjuhid lõpetavad ametlikult ürituse	

III osa - Täiendav informatsioon

3.1. Soovitatav kirjandus mitmekesisusest ja selle käsitlemisest

Adler, Nancy J. (2002): *International Dimensions of Organizational Behavior*, Cincinnati, Ohio: Thompson Learning
Important background regarding organizational sociology and change as introduction to the discipline of Diversity Management

Bentley, Trevor / Clayton, Susan (1998) *Profiting from Diversity*, Gower Publ, ISBN 0 566 07931 3. Authors are from GB and do not focus on target groups but on the mind-set for Diversity.

European Commission (2005) *The Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities ISBN 92-79-00239-2; Extraordinary overview of DM in European companies!

Gardenswartz & Rowe, Patricia Digh, Martin Bennet, (2003) *The Global Diversity Desk Reference, Managing an International Workforce*, Pfeiffer ISBN 0-7879-6773-4;
Extending the view from domestic diversity to global diversity organizations and clarifying the diversity issues people in organizations have to deal with.

Gardenschwartz, Lee and Rowe, Anita. (1998) *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide* (Revised Edition). New York, et.al.: McGraw-Hill;
Excellent resource book, just like in the subtitle, “a complete desk reference and planning guide”. The authors lead workshops regularly. If you are interested, contact Angelika Plett (Email: Plett@mitteconsult.com).

Gardenschwartz, Lee and Rowe, Anita. (1998). *Managing Diversity in Health Care*. San Francisco, California: Jossey-Bass;
The classic for the health care sector!

Gentile, Mary C. (ed) (1994) *Differences That Work: Organizational Excellence through Diversity*. Boston, MA: A Harvard Business Review Book
This is a collection of articles from the Harvard Business Review from the 1980s and early 1990s. They serve to focus in on particular issues in more depth. The forward is written by R. Roosevelt Thomas.

Hayles, Robert, Ph.D., Mendez Russel, Armida, (1997) *The Diversity Directive, Why some Initiatives Fail and What To Do About It*, ASTD, McGraw-Hill, ISBN 0-7863-819-2;
A step-by-step approach for implementing diversity into organizations.

Harvard Business Review on Managing Diversity (2001) *Harvard Business School Press*; Interesting overview of different aspects of diversity

Hutcheson, John D.; Kruzan, Terri W. A. (1996) *Guide to Culture Audits: Analyzing Organizational Culture for Managing Diversity*. The American Institute for Managing Diversity, Inc.

A highly informative reader with useful questionnaires and checklists on diversity management tools.

Loden, Marilyn (1996). *Implementing Diversity*. New York, et.al.: McGraw-Hill

This work is an honest, practical work with interesting tips and mistakes to beware of. A very practical handbook.

Lambert, Jonamay and Myers, Selma (1994). *50 Activities for Diversity Training*. Amherst, MA: Human Resources Development Press

Another good collection of workshop activities

O'Mara, Julie (1994) *Diversity – Activities and Training Designs*, Amsterdam, et.al.: Pfeiffer & Company.

Very good collection of workshop activities

Rasmussen, Tina (1996). *The ASTD Trainer's Sourcebook: Diversity*. New York, et.al.: McGraw-Hill

Useful sourcebook with workshop plans and exercise descriptions

Thomas, David and Ely, Robin (1996): “Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity”, *Harvard Business Review*, pp. 9-10

Excellent article on the evolution of Diversity Management

Thomas, R. Roosevelt. (1991) *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*. New York: American Management Association

Published in 1991 this work serves as a good analysis of the limits of equal opportunity in the 1980s in the US

Thomas, R. Roosevelt with Woodruff, Marjorie. (1999) *Building a House for Diversity: How a Fable about a Giraffe & an Elephant offers new strategies for today's work-force*. New York, et.al.: American Management Association

Excellent introduction to DM, told through a simple fable about a giraffe and an elephant

Thomas, R. Roosevelt. (2006) *Building on the Promise of Diversity: How we can move to the next level in our workplaces, our communities, and our society*. New York, et.al.: American Management Association.

For those who want some idea of the barriers and limits of equal opportunity and diversity management from the early 1980s to last year, this work is absolutely necessary reading. After giving discerning description and analysis of the problematic side of DM,

Thomas increasingly shows more sophistication and pragmatism in pointing to possible creative paths for the future of DM in business organizations.

3.2. Euroopa veebilehed mitmekesisusest ja mitmekesisuse käsitlemisest

EUROOPA KOMISJON

- Website of the anti-discrimination unit in DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities of the European Commission:
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/index_en.htm
- EU information campaign “For Diversity. Against Discrimination”:
www.stop-discrimination.info
- European Commission publications on non-discrimination and diversity:
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/public/pubst_en.htm
- Study on methods and indicators to measure the cost-effectiveness of diversity policies in enterprises (October 2003):
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/arc/stud/cbfullrep_en.pdf
- The business case for diversity, good practices in the workplace (November 2005):
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubst/stud/busicase_en.pdf
- This website is focusing the youth
http://europa.eu/youth/news/index_3034_en.html

EUROOPA LIIDU PARTNERID

- European Association of Craft, Small and Medium Sized Enterprises (UEAPME)
www.ueapme.org
- Business Europe
www.buinessurope.eu
- European Trade Union Confederation
www.etuc.org
- CEEP
www.ceep.org

MUUD HUVITAVAD LEHEKÜLJED

- Focus of this website is the dialogue around people with disabilities
<http://www.socialdialogue.net/en/index.jsp>
- Local Government across Europe
<http://www.lgib.gov.uk/index.html>
- Study on Diversity implementation in European Telecommunication companies
<http://www.etno.eu/>
- Corporate Social Responsibility Network Europe
www.csreurope.org
- Informative website on Diversity Management as part of an EU Leonardo project
http://www.diversityatwork.net/EN/en_index.htm

- Interesting website and newsletter on Diversity Management in Europe
<http://www.idm-diversity.org>

Riikide kaupa avaldatud veebileheküljed. Iga Euroopa riik võib koostada oma lehekülje või muuta olemasolevat.

Austria:

www.diversityworks.at
<http://www.roomycompany.at/>
<http://www.equal-esf.at/new/de/index.html>
<http://www.chancen-gleichheit.at/>
<http://www.gleichundgleich.at/>
<http://www.esf.at/start.html>

Belgium:

<http://www.coedu.usf.edu/ap/5.htm>
<http://www.culturelestudies.be/eng.htm>
<http://www.vub.ac.be/english/diversity/general.html>
http://www.diversito.be/nl/2007/03/tips_for_a_succesful_diversity.html
<http://www.acodden.org/info/index.cfm?a=32> (in der Schule, brauchbar???)

Bulgaria:

<http://diversity.europe.bg>
<http://www.osi.hu/esp/rei/romaschools.bg.osf/en/index.html>
<http://www.osf.bg/?cy=100&lang=2>
<http://www.europeaninstitute.bg/page.php?category=101&id=200>

Denmark:

<http://www.interlink.dk/sw117.asp>
http://www.ipmacourse.com/course_c.html
<http://www.bsr.org/Meta/About/index.cfm>
<http://www.danishtechnology.dk/business-development/9389>
<http://www.pro-diversity.net/>
<http://www.innovatingwithdiversity.com/12203/ABOUT%20THE%20CONFERENCE>
<http://www.sfi.dk/sw7107.asp>
<http://www.iff.dk/en/tm010919.asp>

Finland:

http://www.dot-connect.com/services-Diversity_Management.html
<http://sockom.helsinki.fi/ceren/English/fellowshipsEn.html>
http://www.humanitariannet.deusto.es/NCR/Marie_Curie/Marie-Curie.asp
<http://cordis.europa.eu/improving/code/about.htm>
<http://cic.vtt.fi/projects/gps/renewal.htm>
http://www.eaea.org/index.php?x_hakulause=Diversity
<http://www.jns.fi/equal/asset/asset/intro.html>
<http://www.cec.jyu.fi/koulutusohjelmat/mba/dm/index.htm>

<http://www.vnf.fi/linjer/cultural.htm>
<http://www.minedu.fi/OPM/Kulttuuri/kulttuuripolitiikka/?lang=en>

France:

<http://www.diversityconseil.com>
<http://www.total.com/en/corporate-social-responsibility/Social-Responsibility-1/>
<http://www.unesco.org/culture/policies/ocd/index.shtml>
<http://www.unesco.org/culture/policies/ocd/index.shtml>
http://www.gm.com/company/gmability/workplace/400_diversity/460_partnerships/index.html
<http://www.syre.com/Englishpresentation.htm>

Germany:

<http://www.idm-diversity.org>
http://www.migration-boell.de/web/migration/46_937.asp
<http://www.vielfalt-ist-gewinn.de>
<http://www.equal-de.de/Equal/Navigation/english.html>
<http://www.gender-diversity.net/>
<http://www.ikud-seminare.de/mos/Frontpage/>

<http://www.mitteconsult.de>

<http://www.synetz.de>
<http://www.diversity-league.com>

Great Britain:

www.focus-consultancy.co.uk
<http://diversitybulgaria.org/en/>
<http://www.cipd.co.uk/subjects/dvsequl/general/divover.htm>

Greece:

<http://www.breakthrough.gr/seminar%20files/socInt.html>
<http://www.vfa.gr>

Hungary

http://www.ilo.org/public/english/employment/gems/eeo/tu/cha_6.htm
http://europeandcis.undp.org/?menu=p_publications

Ireland:

http://www.diversity.ie/consult_train.asp
<http://www.impactglobal.eu>
<http://www.equality.ie/index.asp?locID=105&docID=691>

Lithuania

<http://www.lygybe.lt>

Netherlands

<http://www.kantharos.com>

Poland:

http://tolerance.research.uj.edu.pl/?a=elem_list&group=9&lang=en

http://www.hfhrpol.waw.pl/en/index.html?http://www.hfhrpol.waw.pl/en/index_pliki/dysk.html

<http://www.humanrightshouse.org/dllvis5.asp?id=1596>

Portugal

<http://www.iseg.utl.pt>

Rumania

<http://www.i-interact.ro/>

http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/ecit2001-oth-rmn-t05.pdf

<http://www.dromesqere.net/>

<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0667.htm>

<http://www.cncd.org.ro/>>

<http://www.crj.ro/antidiscriminare.php>

<http://www.antidiscriminare.ro/>

<http://www.hartuiresexuala.ro/home.html>

Slovakia

<http://www.ark.sk>

Slovenia

<http://www.humus.si>

Spain

<http://www.iegd.org>

Sweden:

<http://www.scas.acad.bg/WFM/default.htm>

Turkey:

<http://www.ferhanalesi.com>

<http://www.sabanciuniv.edu/ybf/eng/?PrgEmba/Overview.html>

AJAKIRJAD

www.interculturalpress.com

www.diversityjournal.com

www.diversityonline.com

www.hrpress-diversity.com

www.diversityinc.com

