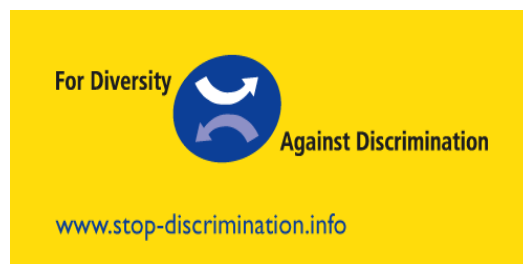


Mokymų vadovas įvairovės valdymui

**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**

Rugsėjis, 2007



Šio leidinio turinys nebūtinai atitinka Europos Komisijos ar Užimtumo, socialinių reikalų ir lygių galimybių generalinio direktorato nuomonę ar poziciją. Nei Europos Komisija, nei ją atstovaujantis asmuo nėra atsakingi už informacijos, panaudotos šioje publikacijoje, vartojimą.

Ši publikacijos parengimą parėmė Europos Komisija, vadovaudamasi Europos Bendrijos kovos su diskriminacija veiksų programa (2001-2006). Programa parengta siekiant padėti efektyviau įgyvendinti naujus ES anti-diskriminacinius teisės aktus. Šešių metų programa yra skirta visiems tarpininkams, kurie gali padėti formuoti tinkamą ir efektyvų anti-diskriminacinių teisės aktų ir politikos plėtojimą ES-25, EFTA ir ES šalyse kandidatėse.

Turinys

Įvadas: kaip naudotis šiuo vadovu

I dalis - įvadas į įvairovę ir įvairovės valdymą

- 1.1. Istorija apie įvairovę: žirafa ir dramblys
- 1.2. Kas yra įvairovė? Kas yra įvairovės valdymas?
- 1.3. Europos Sąjungos teisės aktai
- 1.4. Įvairovė verslo teisėje

II dalis - įvairovės valdymo pritaikymas

- 2.1. Bendra apžvalga: įvairovės valdymo kaitos proceso apibūdinimas
 - 2.1.1. Įvairovės valdymo kaitos procesas
 - 2.1.2. Smulkių ir vidutinių įmonių žingsniai
 - 2.1.3. Septyni žingsniai link įvairovės kaip resurso
 - 2.1.4. Įvairovės valdymo įgyvendinimo principai
 - 2.1.5. Įvairovės auditas - įmonių savęs vertinimo įrankis
 - 2.1.6. Įvairovės Chartija- savanoriška įmonių iniciatyva
- 2.2. Studijos apie geros praktikos darbovietės:
 - 2.2.1. Adecco
 - 2.2.2. Air Products
 - 2.2.3. Dublin Bus
 - 2.2.4. Deutsche Bank
- 2.3. Įvairovės valdymo seminarų pavyzdžiai įmonės viduje
 - 2.3.1. Seminaras vadovams
 - 2.3.2. Informacinis seminaras darbuotojams
 - 2.3.3. Strateginis didelės grupės įvairovės valdymo seminaras

III dalis - Papildoma informacija

- 3.1. Rekomenduojama literatūra įvairovės ir įvairovės valdymo tema
- 3.2. Europos internetiniai tinklalapiai įvairovės ir įvairovės valdymo tema

Įvadas: kaip naudotis šiuo vadovu

Šis mokymų vadovas, įvairovės valdymo tema, užsakytas ir finansuotas Europos Komisijos, projekto „Anti-diskriminacija ir įvairovės mokymai VT 2006/009” rėmuose.

Vadovas yra skirtas sustiprinti įvairovės valdymą, kaip vieną iš projekto sudedamųjų dalių. Šis vadovas yra skirtas kompanijų/įmonių vadovams ir darbdavių organizacijoms visose 27 Europos Sąjungos šalyse ir Turkijoje. Taip pat, šis vadovas gali būti naudojamas ir instruktorių, konsultantų bei kitų asmenų, kuriuos domina įvairovės valdymas.

Pirmoje dalyje skaitytojas ras įvadą į įvairovės valdymą kaip mokslo discipliną. Europoje įvairovės valdymas yra jauna mokslo šaka. Vadove bendrai apžvelgiama ši disciplina, pateikiamas apibūdinimas ir nurodoma nauda, gaunama įgyvendinant įvairovės valdymą.

Antroje dalyje dėmesys yra skiriamas praktiniam įvairovės valdymo taikymui, aprašant kaip kompanijos inicijuoja kaitos procesus, optimizuodama įvairovės valdymą. Savęs vertinimo įrankis, įvairovės auditas suteikia įmonei galimybę patikrinti pačiai. Įvairovės Chartijos pavyzdys parodo kaip įvairovės tema jungia įmones. Europos įmonių pavyzdžiai parodo, kokius „teisingos krypties“ žingsnius jos rinkosi. Vadovas, taip pat, siūlo skaitytojui seminarų, skirtų skirtingoms tikslinėms grupėms, bei jų vedimo būdų, remiantis įvairovės valdymo tema.

Trečiojoje dalyje yra pateikiamas sąrašas leidinių ir internetinių tinklalapių, kuriuose nagrinėjamas įvairovės valdymas Europoje.

1 dalis – Įvadas į įvairovę ir įvairovės valdymą

1.1. Istorija apie įvairovę: žirafa ir dramblys

Mažoje priemiesčio bendruomenėje žirafa pasistatė naują namą, specialiai pritaikytą savo šeimai. Tai buvo nuostabus namas žirafoms: su paaukštinom lubomis ir aukštomis durimis. Aukšti langai užtikrino šviesos maksimumą ir puikų vaizdą, tuo pačiu apsaugodami šeimos privatumą. Siauri koridoriai sutaupė vertingos erdvės, nemažindami patogumų. Taip puikiai pastatytas namas laimėjo Nacionalinį Metų Žirafų namų apdovanojimą. Namų šeimininkai labai juo didžiavosi.

Vieną dieną, žirafa, dirbdama savo medienos parduotuvės rūsyje, pažiūrėjo pro langą. Gatve keliavo dramblys. „Aš jį pažįstu,“ pamanė žirafa. „Mes karu dirbome komitete. Jis irgi yra puikus stalius. Manau aš jį pakviesiu pažiūrėti mano naujosios parduotuvės. Galbūt mes netgi galėsime kartu sukurti keletą projektų.“ Taigi žirafa iškišo savo galva per langą ir pakvietė dramblių užėiti į vidų.

Dramblys buvo sužavėtas; jam patikdavo dirbti su žirafa ir jis nekantravo labiau susipažinti. Be to, jis žinojo apie medienos parduotuvę ir norėjo ją pamatyti. Taigi, jis nuėjo prie rūsio durų ir laukė, kol šios bus atidarytos.

„Užeik; užėik,“ tarė žirafa. Bet jie iškart susidūrė su problema. Dramblys tegalėjo įkišti galvą pro

duris.

„Gerai, kad pagaminome šias duris taip, kad jas būtų galima praplėsti, ir kad galėčiau įnešti savo medienos parduotuvės įrangą“, pasakė žirafa. „Palauk minutėlę, kol aš išspręsiu mūsų problemą.“ Žirafa ištraukė keletą varžtų ir plokščių, kad galėtų įleisti dramblių į vidų

Du pažįstami džiugiai dalinosi darbinėmis istorijomis, kai žirafos žmona pasirodė rūsyje ir pakvietė savo vyrą: „Telefonas, brangusis, tavo bosas“.

„Aš geriau atsiliėpsiu viršuje, darbo kambaryje“, tarė žirafa drambliui. „Prašau, jauskis kaip namuose; tai gali užtrukti.“

Dramblys apsidairė aplinkui, pastebėjo pusiau baigtą dirbinį ant tekinimo stalo, tolimiausiajame kambario kampe, ir nusprendė jį apžiūrėti. Kai jis praėjo pro duris, vedančias į parduotuvę, išgirdo grėsmingą traškesį. Jis atsukto atgal, susibraižydamas sau galvą. „Gal aš eisiu pas žirafą į viršų,“ pamanė sau. Bet kai tik pradėjo lipti laiptais, išgirdo juos lūžtant. Jis šoko atgal ir nugriuvo prie sienos. Ši taip pat pradėjo trupėti. Kai jis sėdėjo susitaręs ir nusiminęs, žemyn laiptais nulipo žirafa.

„Kas čia vyksta?“, žirafa paklausė stebėdamasis. „Aš bandžiau pasijusti kaip namuose“, atsakė dramblys.

Žirafa apsidairė. „Matau problemą. Durų praėjimas per siauras. Mes turėsime tave pamažinti. Netoli yra sporto salė. Jei pasitreniruotum ten, galėtumėme tave sumažinti iki reikiamo dydžio.“

„Galbūt,“ tarė dramblys, nelabai įtikinamai.

„Ir laiptai per silpni išlaikyti tavo svorį“, tešė žirafa. „Jei lankytum baletu pamokas naktimis, esu tikras, kad atsikratytum svorio. Aš labai tikiuosi, tu visą tai padarysi. Man labai patinka, kad dirbi su manimi.“

„Galbūt,“ atsakė dramblys. „Bet, tiesą sakant, nesu tikras, kad namas, pritaikytas žirafai, kada nors galės tiktai drambliui, nebent bus atlikti dideli pakeitimai.“

(iš R. Roosevelt Thomas, (1999) *Statant namą įvairovei*. Niujorkas, Amerikos vadybos asociacija, p. 3-5.)

Įvairovės vadybos klausimas yra: Kaip kartu mes galime pastatyti namą – mūsų kompaniją – kur visa įvairovė būtų gerbiama, rastų savo vietą ir būtų aktyviai naudojama?

Nemažai apie įvairovę ir jos valdymą, galime suprasti, remdamiesi R. Roosevelt Thomas fabula apie žirafą ir dramblių.

1.2. Kas yra įvairovė? Kas yra įvairovės valdymas?

Per pastaruosius dešimtmečius Europos versle pradėjo dirbti kur kas daugiau moterų, migrantų, vyresnio amžiaus bei įvairių tautybių žmonių. Palaipsniui, darbo jėgos struktūros kaita tampa

akivaizdžia. Dėl naujų vartotojų ir klientų grupių atsiradimo, iškelti nauji iššūkiai. Didėjanti vartotojų poreikių įvairovė, reikalauja daugiau kūrybiškumo kuriant strategijas bei naujus produktus. Produktai ir aptarnavimas turi būti pritaikyti, kad atitiktų šiuos specifinius poreikius.

Tačiau daugelis įmonių vis dar iškelia klausimą: Kodėl mums turi rūpėti įvairovė? Dažniausiai, atsakymas yra, kad diskriminacija yra neteisėta ir amorali. Tačiau, šiandien, vis dažniau ir dažniau girdime kitą nuomonę: didesnė darbo jėgos įvairovė gali padidinti įmonės efektyvumą bei padėti pasiekti jos tikslus. Tai gali pakelti moralę, pritraukti didesnę visuomenės dalį ir padidinti produktyvumą.

Įvairovė svarba pradėta suprasti nuo 1970-ųjų, kuomet šis terminas pagrinde buvo vartojamas kalbant apie dirbančias mažumas ir moteris. Ilgą laiką, vadybininkams buvo įprasta galvoti, kad darbo vietos įvairovė yra priimant kuo daugiau skirtingos lyties, tautybės bei religinių įsitikinimų darbuotojų, t.y., įdarbinant ir išlaikant daugiau žmonių iš, taip vadinamų „nepakankamai atstovaujama“ grupių. Remiantis naujais Konstitucijos pakeitimais 1974-aisiais ir 1975-aisiais metais, Jungtinių Valstijų vyriausybė vertė įmones samdyti daugiau mažumų bei moterų ir suteikti jiems galimybę kilti karjeros laiptais.

Netrukus, įvairovės ekspertai pradėjo dvejoti dėl šios, taip vadinamos, pozityvios akcijos (PA). Jie pastebėjo, kad įvairovė dažnai likdavo izoliuota žmogiškųjų išteklių departamente, ir nepasklisdavo įmonės viduje. Pradžioje, buvo sugalvoti labai išradingi samdymo metodai, išvystyti tam, kad pakeistų žmogiškąją įmonės „mozaiką“. Tačiau, darbuotojų kaita buvo didelė, neleidžianti mažumoms ir moterims progresuoti, kaip buvo tikimasi. Numatyti „naudos gavėjai“ dažnai būdavo niekinami kitų, kaip nekvalifikuoti darbininkai. Dominuojanti baltųjų anglo-saksų kultūra suvokė lygias galimybes, kaip atvirkštinės diskriminacijos paslėptą formą. To pasekoje lygių galimybių programos įmonėse dažnai būdavo atmetamos.

Europos Komisijos tyrime (2003:3), *Įvairovės nauda ir kaštai*, pastebėta reikmė judėti už žmogiškųjų išteklių departamento ribų (įskaitant ir patį departamentą). Remiantis šiuo tyrimu, nustatyti penki reikšmingiausi „įmonių, turinčių aktyvią įvairovės politiką“, privalumai:

- 1) kultūrinių vertybių saugojimas įmonės viduje
- 2) kolektyvo reputacijos gerinimas
- 3) pagalba pritraukiant ir išsaugant talentingus žmones
- 4) dirbančio kolektyvo motyvacijos bei darbo našumo skatinimas
- 5) darbininkų novatoriškumo ir kūrybingumo skatinimas:

Svarbiausia šioms įmonėms yra tai, kad įvairovė naudinga ne tik vienam departamentui, bet visai kompanijai, o labiausiai valdininkams bei aukščiausiems vadovams.

Kas yra įvairovės valdymas?

Įvairovės valdymas, neabejotinai yra kažkas daugiau, nei įvairovė. Svarbiausias klausimas yra kaip įmonė tinkamiausiai ir strategiškai naudingiausiai gali ją pritaikyti. Taigi, kokie veiksmai turi būti pasiūlyti, kad į įmonės strategiją būtų sėkmingai integruota įvairovė, kaip svarbi kompanijos identiteto dalis? Cituojant fabulos, apie žirafą ir dramblių žodžius: pirma, įmonė, kaip namas, turi išsiaiškinti ar ir kodėl jai reikia dramblio (strategija). Antra, kompanija turi iširti savo „namą“ apgyvendinimo galimybių prasme (stiprybės ir silpnybės – SWOT analizė). Kitais žodžiais tariant, norėdama apgyvendinti įvairovę, įmonė privalo skirtumus gerbti bei juos pripažinti. Trečia, dramblio integracija, neišvengiamai bus lydima įtampos, kuri turėtų būti priimta ir mažinama pozityviu būdu (kaitos vadyba). Ketvirta, tikriausiai visas namas turės pasikeisti, kitaip, dramblys nepasiliks (kultūriniai pokyčiai). Ir, galiausiai, jei įmonei pasiseks, ji pritrauks daugiau tos pačios gyvūnų veislės rūšių ir individų!

Kuomet įmonei svarbiausia bus atpažinti aktualius skirtumus ir panašumus tarp kompanijos ir jos aplinkos, kitas klausimas bus, kaip visa tai valdyti. „Jautrumas“ skirtumams yra būtinybė, tačiau tik jo nepakanka, siekiant pozityvių rezultatų.

Įvairovės valdyme svarbiausia yra jos integravimas į kasdieninį kompanijos bei jos aplinkos valdymą. Verslo sprendimai turi būti priimami supratingoje ir dėkingoje aplinkoje. Thomas ir Ely teigia: „Kol kas šitas įvairovės valdymo modelis leidžia suprasti darbuotojams kitų kultūrų skirtumus, kas skatina įmonę augti....Nepaisant skirtumų mes visi esame vienoje komandoje.“ (1996:10)

Valdytojams reikia rezultatų. Dažniausiai jų nedomina tik estetiškai patraukli teorija. Tam, kad pasiektų savo tikslų ir turėtų privalumų prieš konkurentus, valdytojai privalo suprasti išorines aplinkybes, įskaitant rinką, įmonės misiją, viziją, strategiją ir kultūrą. Taip svarbiausiu klausimu tampa: „Kokia įvairovės sudėtis kompanijai teiks didžiausią strateginį privalumą ar labiausiai kliudys pasiekti iškeltus tikslus?“. Šios įvairovės turėtų būti įmonių dėmesio centre. Kitos gali būti „saugiai“ ignoruojamos. (Thomas 2006:122). Įmonės įvairovės sudėties pasirinkimas yra *strateginis* klausimas, galintis nulemti kompanijos išlikimą. Kiti aktualūs klausimai yra: Kodėl būtent ši žmonių įvairovė, o ne kita? Ar verta šią įvairovę sukurti ir palaikyti? Ar ji vertinga įmonei? Jei atsakymai, į paskutiniuosius du klausimus yra „taip“, tuomet valdytojai privalo įgyvendinti šią įvairovės strategiją. Priėmus sprendimą vykdyti šią programą, yra privalomas griežtas jos laikymasis., kas yra privalu visiems įmonės lygiams, departamentams bei skyriams, įskaitant žmoniškųjų išteklių departamentą, rinkodaros ir reklamos, plėtros, valdybos, projektų ir kitus skyrius.

Prisimenant, kas išdėstyta aukščiau, galime apibrėžti įvairovės valdymą taip:

Įvairovės valdymas – tai aktyvus ir sąmoningas ateities plėtojimas, orientuotas į vertybėmis pagrįstą įmonės strategiją; valdymo procesas, naudojant tam tikrus skirtumus ir panašumus, kaip organizacijos potencialą; procesas, kuriantis įmonės vertybes.

Galiausiai, įvairovės valdymas negali egzistuoti neįsitvirtinęs įmonės moraliniame ir teisiniame klimato. Svarbu, kad ne tik įmonės etika bei politika atspindėtų jos požiūrį į anti-diskriminaciją, bet organizacijos tradicijose būtų gerbiamos žmogaus teisės.

1.3. Europos Sąjungos teisės aktai

Nauji ES teisės aktai, draudžiantys rasinę, lytinę, religinę, negalios, amžiaus bei seksualinės orientacijos diskriminaciją, daro didelę įtaką verslui visoje ES. Pataisytas 13 straipsnis ir dviejų direktyvų vykdymas buvo priimtas visų valstybių narių 2006 metų gruodį. Tai pakeitė įmonių teisinę aplinką. Europos Tarybos sutarties 13 straipsnis teigia:

“ Nepažeisdama kitų šios Sutarties nuostatų ir neviršydama Bendrijai jos suteiktų įgaliojimų, Taryba, remdamasi Komisijos pasiūlymu ir pasikonsultavusi su Europos Parlamentu, gali vieningai imtis atitinkamų veiksmų siekiant kovoti su diskriminacija dėl lyties, rasinės arba etninės kilmės, religijos ar tikėjimo, negalios, amžiaus arba seksualinės orientacijos.”

Tai ne tiesioginis draudimas, bet įgaliojimas, suteikiantis galimybę ES imtis veiksmų prieš išvardintas diskriminacijos formas. Svarbiausia, kad buvo išplėstos ES įstatymų leidybos bei precedentų teisės tautybės ir lyties diskriminacijos klausimais.

2000 metais, ES, remdamasi 13 straipsniu, priėmė dvi Direktyvas, kovai prieš diskriminaciją:

- **Direktyva, įgyvendinanti vienodo požiūrio principą asmenims nepriklausomai nuo jų rasės arba etninės priklausomybės** (Tarybos direktyva 2000/43/EB), draudžianti rasinę diskriminaciją įdarbinimo, išsimokslinimo, socialinės apsaugos, sveikatos apsaugos, aptarnavimo srityse.
- **Direktyva nustatanti vienodo požiūrio užimtumo ir profesinėje srityje bendruosius pagrindus** (Tarybos Direktyva 2000/78/EB).

Kiekviena valstybė narė yra priėmusi nacionalinių anti-diskriminacinių teisės aktų.

1.4. Įvairovė verslo teisėje

1

Kol įvairovės politikos tikslai ir nauda įvairiuose įmonėse skiriasi, kompanijos pastebi tobulėjimą tam tikrose srityse, kaip: naudingi kultūriniai pokyčiai; darbo jėgos bei kultūrinės įvairovės augimas; paklausa didėjimas. Įvairovės iniciatyvos yra atspindėtos funkcinėse srityse, į kurias jos yra orientuotos (5 lentelė).

- *Efektyvi kultūros kaita ir organizacinio kapitalo didinimas*

Kartu su svarba, kurią kompanijos skiria verslo vertybėms ir jos filosofijai, daugelio įmonių pastangos yra sutelktos siekiant ilgalaikės kultūros kaitos. Skatinant organizacinę aplinką, kurioje yra gerbiama įvairovė ir anti-diskriminacija, verslas suvokia reikmę siekti aktyvios darbuotojų paramos lygybės iniciatyvose.

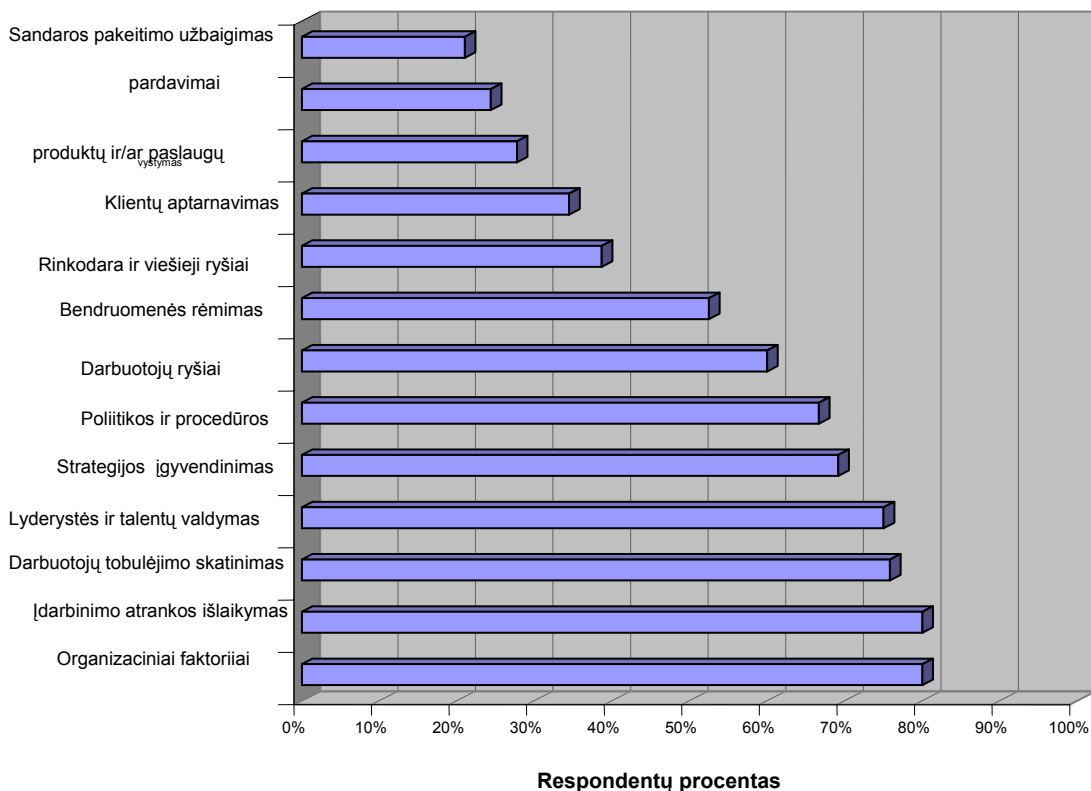
¹ European Commission, (2005) *The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace*, pp. 20-25. *Antidiscrimination and Diversity Training* VG/2006/009

Europos verslo nuomonės tyrimo grupė (EBTP) pabrėžė diskriminacinį požiūrį ir elgesį darbe, kaip pagrindinę įvairovės praktikos ir skatinimo kliūtį darbo vietoje. Todėl, daugeliui įmonių strategijos, skatinančios supratimą apie įvairovės politiką ir klausimus, yra fundamentinė lygybės iniciatyvų įgyvendinimo proceso dalis. Šis noras laimėti „širdis ir protus“ yra akivaizdus daugelio kompanijų įvairovės programų pavadinimuose bei šūkiuose. Pavyzdžiui: „Visi yra laukiami Tesco“, „Atviri protai, Atviros rinkos“ (UBS), „Senstant mąstai, kaip jaunas“ (Pfizer Deutschland), ir „Sėkmė per priklausymą“ (Barclays PLC). Įvairovės politika, kuri padeda kurti aplinkas, skatinančias pagarbą, ir įtrauktį, daugelio kompanijų yra matoma kaip pagrindinis verslo sėkmės elementas. (nepabaigtas sakiny)

5 lentelė: Įvairovės iniciatyvų sritys

Padedantis pritraukti aukštos kvalifikacijos darbuotojus ir sumažinant veiklos kaštus per žemesnio personalo kaitos ir absenteizmo mažinimą. Remiantis nepriklausomais tyrimais apie tyčiojimosi ir priekabiavimo pasekmes, Karališkasis Paštas (JK), skaičiuoja, kad sutaupė 7 milijonus svarų, inicijavęs politiką ir procedūras prieš tyčiojimąsi ir priekabiavimą.

Sritys, siejamos su įvairovės iniciatyvomis



TNT, turinti pasaulinį verslo tinklą, taiko pasaulinio masto įvairovės ir įtraukties strategiją, su geros patirties pavyzdžiais įvairiose verslo įmonėse. Pagal TNT Austrija, kuri laimėjo keletą įvairovės apdovanojimų, skaičiavimus, metinė personalo kaita, dėl efektyvaus įvairovės ir įtraukties valdymo, sumažėjo nuo 25% 2000 metais iki 10 % 2003 metais, ir panašūs rodikliai gauti pravaikštų srityje. Ji taip pat sutaupė 15 000 eurų mokesčių, įdarbindama neįgaliuosius.

Supratimą skatinančios kampanijos siekia, kad darbuotojai ir klientai pritartų daugeliui įvairovės iniciatyvų. Vis dažniau įmonės organizuoja metines darbuotojų apklausas, norėdamos sužinoti jų nuomonę lygybės ir įvairovės klausimais, kaip ir tikrindamos personalo suvokimą/pasitenkinimą kompanijos politika bei praktika.

Pokyčiai visuomenėje, darbininkų tarpe bei prekės rinkoje yra dažnai lydimi augančios įvairovės, reikalaujančios įmonių prie jos prisitaikyti. Siekiant nuolatinio augimo, įmonė privalo išmokti valdyti ir „tramdyti“ visą įvairovės siūlomą potencialą. Vienas iš įvairovės pokyčių valdymo pionierių yra Karališkoji Olandų Kriauklės mokykla, kurioje yra trijų lygių įvairovės ir įtraukties valdymo programos, palengvinančios jų kaitos procesus. Programa akcentuoja sisteminę kaitą, teigiančią, kad pokyčiai gali vykti tuo pačiu metu ir personale, ir visuomenėje, ir organizaciniuose lygiuose.

Kai kurios įmonės pripažino, kad iniciatyvos skatinimas ir įtvirtinimas įvairovės politikoje, yra efektyvesnis kuomet kompanijos dalinasi informacija tarpusavyje. Patobulinti komunikacijos gebėjimai, atitinkamai sustiprina galimybę puoselėti bendras kultūras, normas ir vertybes tarp kompanijų ir jų grupių.

Panašiai, įvairovės ir įtraukties praktikoms yra priskiriama naudinga įtaka, gerinant valdymo stilius, įgūdžius ir atlikimą komunikacijos, žmonių valdymo, tikslų apibrėžimo ir planavimo srityse.

- *Didinant darbo jėgos ir kultūrų įvairovę – laimi žmogiškasis kapitalas*

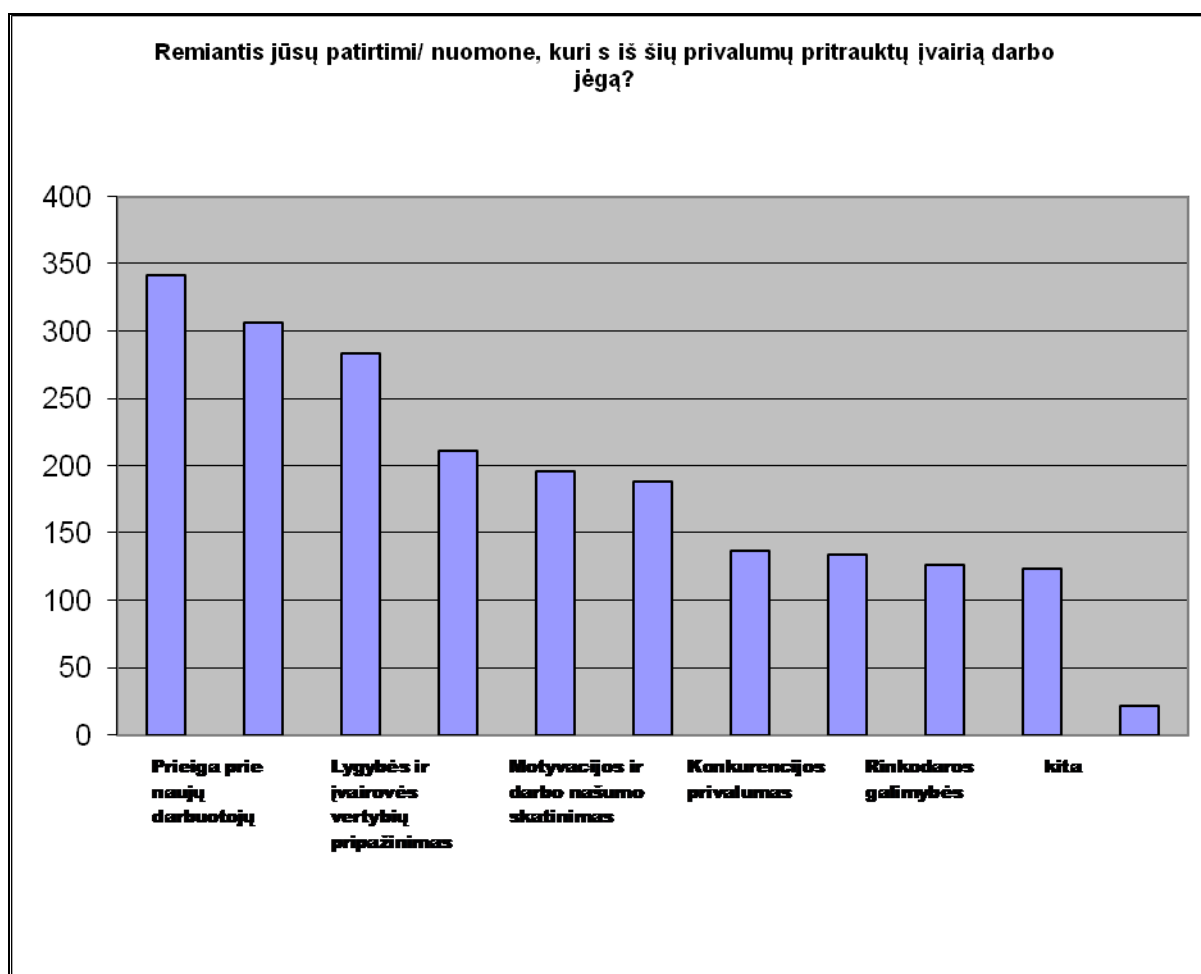
Kaip buvo akcentuojama ankstesnėse pranešimo dalyse, aukštos kvalifikacijos, novatoriška ir įvairi darbo jėga yra svarbi siekiant sėkmės versle. Iš tiesų, darbo jėgos trūkumas, įvairios kilmės, aukštos kvalifikacijos personalo įdarbinimas ir išlaikymas yra svarbiausios priežastys kompanijoms įgyvendinti įvairovės politiką. Daugiau nei 40% įmonių, dalyvavusių EBTP apklausoje, šią priežastį nurodė kaip svarbiausią versle.

Daugelio įmonių pagrindinis tikslas yra didesnės darbo jėgos įvairovės siekimas. EBTP konsultacija pabrėžė, kad didėjanti prieiga prie darbo jėgos ir gebėjimo pritraukti ir išlaikyti įvairios kilmės aukštos kvalifikacijos darbuotojus yra viena iš svarbiausių priežasčių kompanijoms priimti įvairovės politiką ir ją įgyvendinti (6 lentelė). Kai kurios įmonės mano, kad gerinant įdarbinimo pastangas tam tikrose bendruomenėse yra didesnio ir platesnio įsitvirtinimo jose rezultatas.

Siekiant tokių pokyčių savo personale, įmonės imasi plataus masto iniciatyvų. Šios iniciatyvos apima tikslingą reklamavimą, orientuotą į socialiai ignoruojamas ir turinčias nepriteklių bendruomenes, ir įtvirtina partnerystę su jomis bei statutinėmis organizacijomis, kurios stiprina jų įdarbinimo pastangas, o taip pat palaiko vietinius/regioninius socialinio ir ekonominio vystymo tikslus. Ankstesniame skyriuje pabrėžtos kai kurios teigiamų veiksmų strategijos, specialiai nukreiptos į nepakankamai atstovaujamas grupes, darbinės patirties galimybes, darbinių įgūdžių lavinimą ir aukštojo mokslo siekimą.

Žmogiškųjų išteklių vidaus politika, kuri remia įdarbinimą, nukreipta į darbo jėgos įvairovės didinimą, dažnai papildo išorines veiklas. Kai kuriose kompanijose asmens specifikacijos buvo pakeistos, bandant aktyviau pritraukti įvairovę, pavyzdžiui, reikalaujant kandidatus turėti platų akiratį, kalbėti daugiau nei viena kalba, tarpkultūrinę patirtį, jautrumą ekologijai, atsidavimą lygioms galimybėms ir t.t.

6 lentelė: Įvairovės teikiama nauda



Kai kurių šalių ar sektorių kompanijos, kurios susiduria su darbo jėgos stygiumi, pasirašo darbo sutartis su užsienio ir vietiniais darbo skyriais, dėl samdymo ir mokymų tam tikro skaičiaus darbininkų iš užsienio. Grupo Vips Ispanijoje yra pasirašiusi tokius susitarimus su Rumunija, Bulgarija, Maroku, Ekvadoru, Kolumbija ir Dominikos Respublika. Ji palaiko tokias įdarbinimo pastangas, su parengiamuoju potencialių darbuotojų mokymu, dažnai jį teikiant kilmės šalyse. Šis mokymas apima ispanų kalbos mokymą. Kompanija pabrėžia, kad jei jie yra įdarbinami, jiems yra garantuojamos lygios galimybės visais įdarbinimo ir tolimesnio tobulėjimo aspektais.

Kai kurios įdarbinimo agentūros, tokios kaip Manpower, Randstad ir Adecco vaidina svarbų vaidmenį, palaikydamos verslo klientų pastangas didinti darbo jėgos įvairovę ir atliepti nepakankamą grupių, turinčių nepriteklių, atstovavimą. Jos visos turi novatoriškas ir aktyvias iniciatyvas, nukreiptas į socialinę atskirtį, stiprinančias įgūdžių vystymą ir mažinančios atskirtį tarp darbdavių ir įvairių bendruomenių. Pavyzdžiui, Randstad, kuris nuolat vertinamas kaip vienas iš geriausių darbdavių Belgijoje per pastaruosius trejus metus, turi specialų įvairovės padalinį, kuris skatina darbdavius taikyti lygybės principus įdarbinimo procedūrose, taip pat padeda kompanijoms realizuoti įvairovės teikiamą potencialą.

Tarptautinės kompanijos ypatingai siekia sustiprinti savo globalaus valdymo pajėgumus per iniciatyvas, kurios padeda pritraukti ir išlaikyti įvairią ir, kultūrinio požiūriu kompetentingą, darbo

jėgą, galinčią dirbti nepaisant nacionalinių, kalbinių ir kultūrinių ribų. Jos taip pat siekia įdarbinti darbuotojus, kurie atstovauja vietines bendruomenes ir šalies kontekstą įvairiuose veiklos ir valdymo lygmenyse.

Tobulinant darbo jėgos įvairovę kompanijoms taip pat reikia gebėjimų efektyviai ją valdyti ir kurti aplinką, užtikrinančią pagarbą ir lygybę visiems. Kompanijos reaguoja į šį poreikį, įgyvendindamos daugybę žmogiškųjų išteklių politikos veiksnių ir programų, nukreiptų į personalo darbinės aplinkos ir patirties gerinimą. Jie apima: politiką prieš tyčiojimąsi, lankstaus darbo grafiko ir darbo namuose politiką, skundų ir saugumo darbe politiką ir procedūras, informacijos fiksavimo ir valdymo sistemas, matuojančias progresą, lygybės tikslų požiūriu.

Daugelis programų yra taip pat nukreiptos į darbuotojų tobulėjimą, siekiant apimti platų personalo tobulėjimo poreikių spektrą. Į jas įtraukta: įvairovės sąmoningumo mokymai, kultūrinio išmanymo ir pasikeitimo programos, įstatymų leidybos ir jiems paklusnumo klausimai, vadovo išsipareigojimų bei įgūdžių kėlimas, kalbos ir integravimosi programos migrantams darbuotojams, įdarbinimo mugės, atrankos ir atlygio nustatymo procesas, ir kaitos valdymo programos. Kai kurios įmonės, norėdamos paremti vadybininkus, aprūpina juos plano sudarymo „rėmis“, įvairovės sąrašu ir įrankių komplektais.

Įvairi, aukštos kvalifikacijos darbo jėga padeda įmonėms lengviau prisitaikyti prie įvairių klientų reikalavimų, taip gerinant jų aptarnavimą. Įvairovė, taip pat, suteikia įmonėms daugiau galimybių užimti naujas rinkas. Šiuo metu daug kompanijų remia tam tikras, specialių poreikių turinčias, darbuotojų grupes, siekdamas pagerinti dvišalį bendravimą, ir padėti įmonėms jų konsultavimo ir informacijos paieškos strategijų kūrimu.

- *Paklausos didinimas*

Įvairovės strategijos, sustiprinančios rinkos teikiamą naudą, yra nukreiptos siekiant geresnės rinkos segmentacijos ir vartotojų pasitenkinimo. Jos taip pat siekia pagerinti verslą, pritraukdamos naujus klientus per esamus ir patenkintus vartotojus.

Įmonės, pritariančios įvairovei, mato daugiau savo paslaugų bei produktų plėtros galimybių. Tyrimų kompendiumas atskleidė daugybę tikslinės rinkodaros ir produkto vystymo pavyzdžių, nukreiptų į pajamų didinimą, aprūpinant naujus rinkos segmentus ir tradiciškai atskirtas grupes. Kai kurie iš šių produktų tobulinimų yra skirti tam, kad kuo daugiau žmonių galėtų vartoti esamus produktus ir paslaugas. Socialiai progresyvioms kompanijoms, tokios iniciatyvos nėra rengiamos tik dėl tam tikrų atskirų grupių; jos taip pat prisideda prie įmonės įvaizdžio kūrimo, darydamos įmones labiau patrauklesnes visai visuomenei.

Kiti pavyzdžiai kompanijų, užėmusių rinką, sukūrusių produktus silpnaregiams klientams, tokius kaip Interneto vartotojo pažymėjimas (Internet Driver's License) (IBM Vokietija) bei balso įrašo (BI) aparatus. Interneto vartotojo pažymėjimas yra kalbanti interneto naršyklė, kuri padeda silpnaregiams vartotojams naudotis Internetu bei siųsti elektroninio pašto žinutes. Panašiai ir balso įrašo programa įgalina vartotoją naudotis mobiliojo telefono paslauga siųsti ir priimti SMS žinutes balsu.

Kai kurios kompanijos, kaip Bertelsmann, inicijavo ir išvystė unikalią programą, padedančią dirbantiems žmonėms su negalia. Ši pagalba yra, taip pat, prieinama visai visuomenei. Kitas panašus pavyzdys yra BT's telefonas su dideliais mygtukais (BT's Big Button Telephone). Ši aparatą sukūrė darbuotojas, sergantis artritu. Jis tapo paklausiu tarp daugelio pirkėjų, kuriuos

sužavėjo naudojimosi šiuo telefonu paprastumas, lyginant su mažesniais aparatais, kuriuos siūlė rinkta. Taip pat, moters sukurta Volvo mašina yra labai paklausī tarp pirkėjų, dėl įvairių detalių, sukurtų specialiai vairuotojoms moterims.

Geros patirties įmonės dažnai rengia tikslinės rinkodaros akcijų, skelbiančių apie įvairovę ir įtraukti, tam, kad padidintų teikiamų prekių ir paslaugų pirkimą tam tikrų žmonių grupių, tokių kaip vyresnio amžiaus žmonės, moterys, gėjai ir lesbietės, bei etninės mažumos. Tai apima Tesco's kompanijos sukurta įvairių šalių maisto asortimentą, tiekama skirtingose rajonuose, tam, kad įtikti vietinių klientų poreikiams, ir Deutsche Banko mažmeninės bankininkystės rinkodaros akcijos, tiesiogiai skirtos klientų iš seksualinių mažumų grupių pritraukimui. Taip bankas, atradęs savo pelno šaltinį ir pasiekęs verslo sėkmę Berlyne, šiuo metu vysto kampaniją kituose didžiuosiuose Vokietijos miestuose. Kitas pavyzdys yra Dove muilo rinkodaros akcija, sukurta Unilever, aiškiai atspindinčios įvairovės filosofiją, kuri pagerino produkto pirkimą 700 procentų.

Abi Coco-Mat ir Manchan kompanijos parodė, kad taikant lygybės ir įvairovės principus, pramonės gamyba atitinka verslo sėkmę. Nuo įkūrimo 1999 metais, Manchan padidino savo kapitalą nuo 332,475 svarų sterlingų iki 2.7 milijonų svarų, ir nuo 56 darbuotojų iki 236, 2004 metais. Panašiai ir Coco-Mat, 1989 metais įkurta trijų buvusių pabėgėlių, dramatiškai išaugo ir dabar savo metinę apyvartą skaičiuoja 12.3 milijonus svarų sterlingų bei turi parduotuvių Graikijoje, daugelyje Europos šalių ir Kinijoje.

Spauda, apskritai, yra pripažįstama, kaip svarbus, žmonių nuomonę formuojantis bei kompanijos įvaizdį kuriantis, elementas, padedantis įmonėms reklamuoti jų, su lygybe ir įvairovę puoselėjamas vertybes. Taip pat, kai kurių kompanijų teigimu, spauda padeda didinti pajamas, sutaupant reklamavimui skirtas lėšas, rengiant rinkodaros kampanijas.

- *Išorinis pripažinimas ir įvaizdis*

Geros praktikos įmonės suvokia įvaizdžio ir reputacijos svarbą, ir imasi daug, į išorę nukreiptų, iniciatyvų, kurios padeda palaikyti reputaciją visuomenėje, ir remia jų vertybes bei principus.

Tokios išorinės veiklos yra: ryšių su mokslo ir tyrimų institucijomis kūrimas, dalyvavimas moksliniuose tyrimuose, lygybės bei įvairovės pripažinimo apdovanojimuose, stengimasis nugalėti socialinį atskyrimą, mokslo ir mokymų bei sportinių renginių rėmimas, bendruomenės festivalių bei NVO ir labdaros įstaigų finansavimas.

Geros praktikos įmonės, taip pat ieško išorinio jų įvairovės pastangų įvertinimo, naudodamos įvairovės apdovanojimus, kaip svarbią jos išorinio pripažinimo formą. Jos dažnai entuziastingai stengiasi įtraukti savo įmones į šiuos apdovanojimus, kurių pagalba matuoja kompanijos tobulėjimą įvairiais lygiais ir standartais.

Taip pat daugelis geros praktikos įmonių pabrėžia dalyvavimo forumuose, vadovų kalbų sakymo konferencijose, darbdavių susirinkimuose, spaudos atstovams apie lygybę bei įvairovę, svarbą.

Kompendiumas akcentuoja įmonių veiklas, kurios siekia apimti jų socialines atsakomybes. Spaudos kompanija Bertelsmann panaudojo savo galimybes ir komunikacijos infrastruktūrą, inicijuojant mokymus apie negalią, taip skatindama vidinį ir išorinį supratimą tiek kompanijos viduje, tiek visoje visuomenėje. Ji apskaičiavo, kad 64 milijonai žmonių žiūrėjo šios kampanijos kurtas televizijos laidas. Grupo Santander (Ispanija) mano, kad rinkodaros akcijos, skirtos socialiniams klausimams (kartu su tokiom NVO kaip Raudonasis Kryžius, Doctors without Borders ir UNICEF),

yra svarbios, siekiant pritraukti daugiau klientų bei gerinančios įmonės įvaizdį.

2 dalis – Įvairovės valdymo praktinis pritaikymas

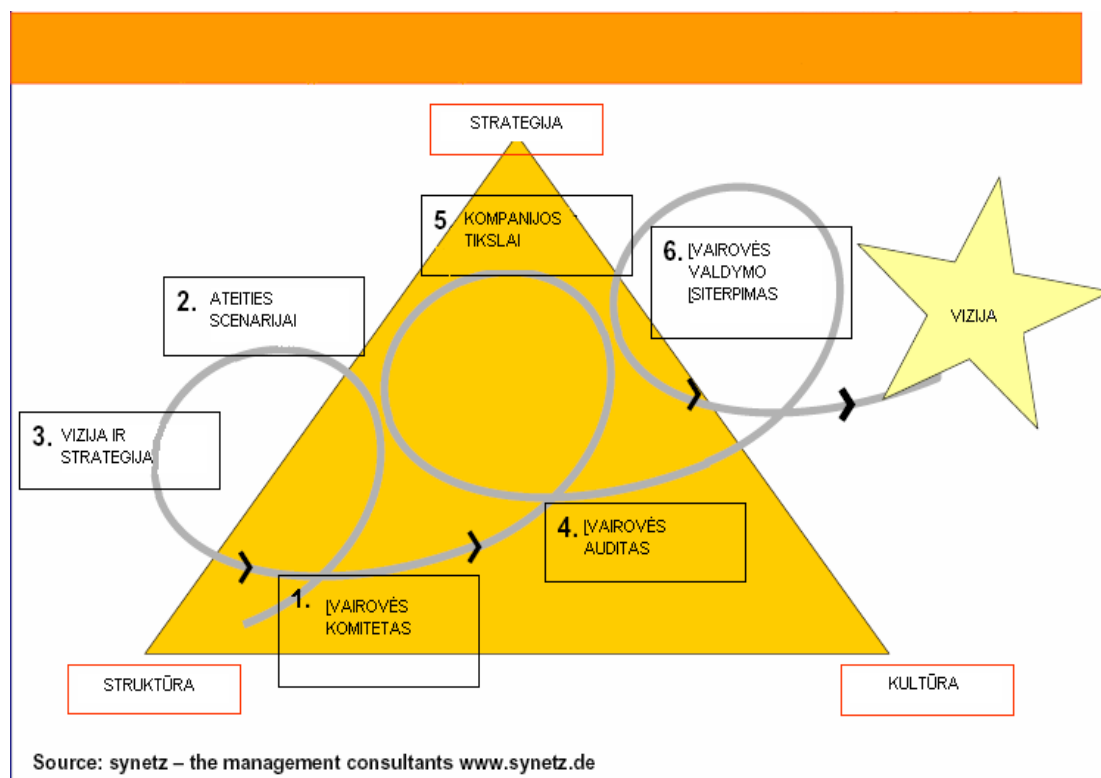
2.1. Įvairovės valdymo idėgimo procesu apibūdinimas

Įvairovės įtakoti įmonių akcininkų, klientų, tiekėjų bei kolegų santykiai darosi vis kompleksiškesni. Vertinant juos ekonominiame bei politiniame kontekste, reikalingos tam tikros sąmoningos pastangos, padedančios valdyti šiuos iš įvairovės kylančius skirtumus.

Šioje dalyje aptariami praktiniai valdymo metodai. Visų pirma apibrėšime įvairovės valdymo įgyvendinimo jūsų įmonėje procesą, po kurio aptarsime aštuonių pakopų metodą, pritaikytą MVO (mažo bei vidutinio dydžio organizacijoms) bei nuoseklią procedūrą, skatinančią įvairovės, kaip vieno iš kompanijos resursų, naudojimą. Taip pat skaitytojas bus supažindintas su pagrindiniais įvairovės valdymo principais. Sekančioje dalyje aptarsime įvairovės audito metodą, padedantį įvertinti jūsų įmonės pažangą įgyvendinant įvairovės valdymą. Galiausiai aptarsime ką bendrovė gali pasiekti pasirašydama chartiją ir įsipareigodama laikytis įvairovės principų bei bendradarbiauti įvairovės srityje.

2.1.1. Įvairovės valdymo idėgimo procesas.

Įvairovės valdymo idėgimo organizacijoje procesas ypač svarbus. Jis gali būti suprantamas kaip organizacinio mokymosi procesas².

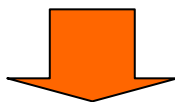


² Suformuluota synetz – vadybos konsultantai – www.synetz.de
Antidiscrimination and Diversity Training v14/2006/009

Toliau aptarsime 6 pagrindinius shemoje paminėtus skirtingumo valdymo įdiegimo proceso žingsnius:

1 Žingsnis – Įvairovės Valdymo Komitetas

Kadangi daugumos įmonių aplinka – monokultūrinė (t.y. įmonės vadovybė – daugiausia 30-40 m. amžiaus vienos tautybės vyrai ir pan.), kyla grėsmė, kad įmonės aplinka bus vertinama per tam tikrą prizmę ir bet kokie pokyčiai taps sunkiai įgyvendinami. Siekiant išspręsti šią problemą, įmonės vadovybė turėtų sudaryti komandą iš skirtingų žmonių (kultūriniu, rasiniu, lyties, tautybės ir kt. aspektais), taip vadinamą „Įvairovės valdymo komitetą“, kuris padėtų pažvelgti į tam tikras sritis kitu rakursu. Minėtam komitetui turėtų būti keliami konkretūs reikalavimai bei sudarytos sąlygos bendradarbiauti su įmonės vadovybe.



2 Žingsnis – Ateities Scenarijai

Įvairovės valdymo komitetas, kompanijos vadovybė, akcininkai ir įvairių įmonės departamentų atstovai turėtų surengti taip vadinamą Ateities Scenarijų Seminarą. Turėtų būti sukurti trys skirtingi scenarijai – kaip turėtų atrodyti bei vystytis verslo aplinka (išorinė bei vidinė) 10-20 metų laikotarpyje, daugiausia dėmesio skiriant įvairovės faktorių įtakai bei efektui. Šio žingsnio tikslas – paruošti organizaciją įvairioms ateities perspektyvoms. Galiausiai turėtų būti pasirinktas vienas scenarijus ir koncentruojamasi ties juo.



3 Žingsnis – Vizija ir Strategija

Trečiasis žingsnis – remiantis anksčiau pasirinktu scenarijumi suformuluoti kompanijos viziją ir misiją. Šiame procese turėtų dalyvauti kompanijos vadovybė ir pagrindiniai akcininkai. Analizuojamos kompanijos pranašumai ir trūkumai, galimybės ir grėsmės, kylančios pagal pasirinktą scenarijų. Galiausiai turėtų būti suformuluojami vizijos bei misijos teiginiai. Sekantis žingsnis – suformuoti įmonės strategiją, pabrėžiant kaip bus įgyvendinama įvairovės valdymo idėja. Aiški strategija leis kompanijai vystytis ir judėti pirmyn. Kai vizija, misija ir strategija jau suformuluotos, reikėtų įvertinti esamą situaciją. Tai vykdoma atliekant įvairovės auditą (plačiau apie tai 2.1.5. dalyje).



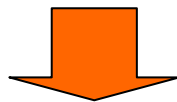
4 Žingsnis – Įvairovės Auditas

Įvairovės auditas – naudinga priemonė, padedanti įvertinti situaciją kompanijoje. Pagrindiniai klausimai, į kuriuos turėtų būti atsakyta atliekant auditą, yra šie: koks kompanijos vadovybės požiūris į įvairovę? Kokia kompanijos dabartinė kultūra? Kiek atviri kompanijos procesai ir struktūros? Įvairovės auditas vykdomas atliekant asmeninius, dalinai struktūrizuotus pokalbius su visomis akcininkų grupėmis, taip pat gali būti pasitelkiamas ir standartizuotas klausimynas, padedantis išsiaiškinti požiūrį į įvairovę. Įvairovės audito rezultatus turėtų išanalizuoti įvairovės komitetas, o jo analizės rezultatai apie esamą padėtį pristatomi platesnei auditorijai – jie ir turėtų būti atsparos taškas nustatant kokių veiksmų reikia imtis, norint įgyvendinti įvairovės valdymo sistemą.



5 Žingsnis – Kompanijos Tikslai

Sekantis žingsnis – kompanijos vadovybė kartu su Įvairovės komitetu turėtų apibrėžti kompanijos tikslus taikant įvairovės valdymą. Šie tikslai turėtų būti susiję su prieš tai suformuluota bendra strategija ir užtikrinti visų susijusių departamentų bei padalinių dalyvavimą. Kiekvienas struktūrinis padalinys turėtų pritaikyti minėtus tikslus savo specifinėms reikmėms ir nusistatyti aiškias priemones jiems pasiekti.



6 Žingsnis – Įvairovės Valdymo Įgyvendinimas

Įgyvendinimo procese įvairovės komitetas vaidina esminį vaidmenį: jis prižiūri bei vadovauja įvairovės valdymo procesui. Jis atlieka tarpininko tarp visų šio proceso dalyvių, vaidmenį. Pavyzdžiui, jis atsakingas už:

- Aukščiausio ir vidutinio lygmens vadovybės vystymosi programas, susijusias su įvairovės valdymu
- Įvairovės komandų kūrimo renginius kiekviename verslo segmente
- Didelius grupinius renginius, kurių metu supažindinama su įvairovės valdymo
- Našumo įvertinimo priemonių sistemos pakeitimą, siekiant skatinti įvairovės valdymą bei jį vertinti
- Žmogiškųjų išteklių valdymo priemonių pakeitimą

2.1.2. Žingsniai Mažoms ir Vidutinėms Organizacijoms (MVO)

2006 m. rugsėjį Europos Komisija organizavo konferenciją „Įvairovė mažose ir vidutinio dydžio

organizacijose“, kurios pagrindiniai tikslai buvo didinti sąmoningumą, skleisti informaciją bei mokomąją medžiagą apie įvairovę tarp mažų ir vidutinio dydžio organizacijų. Vienas iš minėtos konferencijos rezultatų – brošiūra „Veikianti įvairovė – 8 žingsniai mažoms ir vidutinio dydžio organizacijoms“:

1. Analizė

Pagalvokite apie savo verslą – jo stipriąsias ir silpnąsias puses, problemas ir poreikius

Tyrimai parodė, kad labai maža dalis MVO savininkų ar vadybininkų turi laiko pamąstyti apie verslo vystymą, nes jie užimti kasdieninėmis organizacijos problemomis. Prieš pradėdami taikyti įvairovės politiką, pasvarstykite apie:

- Kas stiprina mūsų verslą? Kas silpnina mūsų verslą?
- Su kokiomis problemomis susidūrė ši verslo sritis paskutiniuoju metu?
- Ar mes pilnai išnaudojame kompanijos darbo jėgą? Ar mūsų kompanijos darbuotojų įgūdžiai ir patirtis adekvatūs rinkos poreikiams?
- Ar mano vadovavimo stilius leidžia kitiems prisiimti atsakomybę ir būti produktyviems;
- Ar labai įvairi yra rinka? Ar dėl demografinių, technologijos ir gyvenimo būdo pokyčių ji tampa intensyvesnė, ar mažiau intensyvi? Ar mes reaguojame į pokyčius?
- Ar labai įvairi yra darbo jėga, tai yra, ar skirtingos charakteristikos, stiliai ir požiūriai, darbo praktika, nauji požiūriai į problemas?
- Koks mūsų požiūris į lygybės įstatymus (t.y. lyties, rasinės/etninės kilmės, amžiaus, negalios, seksualinės orientacijos, religijos ir tikėjimo pagrindu)? Ar jie trukdo verslui, ar suteikia galimybę jam vystytis.

2. Įdarbinimas

Priimant į darbą nesivadovauti asmeniniais kriterijais ar nuojauta.

Tyrimai parodė, kad darbdavio asmeninis požiūris bei nusistatymas gali turėti neigiamų pasekmių verslui. Jie gali lemti brangias įdarbinimo klaidas, būti diskriminacijos priežastimi (kartais ir nesąmoningos) – taip sukeldami ir teisinių problemų, galinčių pakenkti verslui.

Kaip tai pasiekti (Įdarbinimas):

- Nuspreskite, kokių įgūdžių, žinių bei patirties reikalauja tam tikra pozicija;
- Paruoškite pozicijos aprašymą, apibūdinantį kokių įgūdžių ir patirties reikia pretenduojant į tam tikrą darbo vietą;
- Įsitikinkite, kad pozicijos aprašymas neužkerta kelio pretenduoti į ją rasinės ar etninės kilmės, religinių pažiūrų, lyties, seksualinės orientacijos, amžiaus ar negalios pagrindu;
- Pritaikykite savo atrankos metodus taip, kad jie skatintų neįgalius žmones pretenduoti į poziciją
- Venkite „rekomendacinių“ įdarbinimo metodų. Vietoj to naudokite įvairias informacines technologijas bei metodikas (t.y. įdarbinimo centrus, laikraščius, mokyklas, koledžus ar universitetus, bendruomenės organizacijas, privačias

įdarbinimo agentūras, naujienu agentūras, internetą)

- Pabrėžkite, kad visų visuomenės grupių atstovai gali pretenduoti į poziciją
- Skelbimuose nenurodykite jokių amžiaus ribų
- Su potencialiais kandidatais apie darbą kalbėkite neformaliai. Tai padės įtraukti žmones, kurie gali jaudintis dėl savo lyties, amžiaus ar negalios ir pan.

Privalumai:

Didesnis atitikimas tarp jūsų verslo poreikių, darbuotojų vaidmenų bei profilių. Tai taip pat padeda išlaikyti darbuotojus bei atsinaujinti verslui.

3. Naujos rinkos

Tyrinėti naujas/potencialias rinkas

Klientų įvairovė reikalauja personalo įvairovės – ne vien tik amžiaus, etniniu, ar galimybių požiūriu, o tokios, kuri atspindėtų visos rinkos besikeičiančią motyvaciją ir gyvenimo būdą visomis formomis.

Tyrimai parodė, kad daug MVO tyrinėjamos susikoncentruojant ties rinka, kurioje jie jau veikia. Tai reiškia, kad šios kompanijos save riboja fiksuota, žinoma rinka ir nepasinaudoja platesnės rinkos galimybe. Tai – vidinės rutinos bei vidinio įvairumo trūkumo, ribojančio naujas idėjas, padarinys.

Kaip tai pasiekti:

- Suvokti potencialios rinkos įvairovę ir mastą
- Iširti įvairių grupių potencialioje rinkoje poreikius
- Ieškokite grįžtamojo ryšio su klientais potencialioje rinkoje bei vystykite reklamos priemones pasiekiamas visiems
- Pasinaudokite potencialiu pranašumu samdant aptarnaujantįjį personalą amžiumi, socialine padėtimi bei stiliumi panašų į klientą
- Atraskite bei pasinaudokite naujųjų komunikacijos priemonių (t.y. „Pod Casting“, vietiniai žurnalai, socialinės grupės) suteikiamomis galimybėmis tam, kad sutelktumėte reklamą į naujas grupes
- Stenkitės, kad personalas būtų apmokytas bendravimo su specialiomis grupėmis (pvz. ženklų kalba)

Privalumai:

Padidina prieigą prie naujų rinkų, suteikia galimybę tobulinti bei įvairinti produktą.

4. Kliento poreikiai

Pagrindiniu savo verslo strategijos tikslu padarykite kliento poreikius

Tai užtikrins, kad planavimo proceso metu būtų atsižvelgiama į platų įvairių klientų poreikių ratą:

taip jūsų verslas bus priverstas prisitaikyti prie klientų poreikių (personalo kūrybiškumo, požiūrio, apmokymų bei tobulinimosi srityse).

Kaip tai pasiekti:

- Supažindinkite produktų ir paslaugų vystymo skyrius su įvairovės tyrimų duomenimis
- Vystykite prieinamas išorinės komunikacijos sistemas, kurios leistų jums gauti atsiliepimus iš klientų (esamų ir naujų). Integruokite atsiliepimų sistemas į pastovius verslo peržiūros procesus

Privalumai:

Besivystanti verslo strategija, atspindinti besikeičiančius klientų poreikius.

5. Vidinė komunikacija

Vystykite stiprias vidinės komunikacijos sistemas

Daugelio MVO bėda yra prastas bendravimas tarp viršenybės ir darbuotojų. Turėtų būti išvystytos stiprios vidinės komunikacijos sistemos leidžiančios ir skatinančios laisvą idėjų, žinių, informacijos bei sprendimų plitimą.

Kaip tai pasiekti:

- Planuokite reguliarius darbuotojų susirinkimus, kurie gali turėti verslo arba socialinį pobūdį – tik pasistenkite, kad visi galėtų juose dalyvauti. Taip pat svarbu iš anksto suformuoti susirinkimo darbotvarkę – kad būtų galima palaikyti teisingą ir lygią diskusiją
- Leiskite ir skatinkite darbuotojus siūlyti idėjas rašytiniais ir žodiniais šaltiniais (pvz. skelbimų lenta, atskira dėžutė), jei tai būtina - anonimiškai
- Naudokite taškų sistemą norėdami gauti iš personalo atsiliepimus
- Užtikrinkite, kad saugomas darbuotojų konfidencialumas

Privalumai:

Įvairovės idėjų, žinių ir įvairių perspektyvų pripažinimas (ir taikymas) versle bei padidėjęs darbuotojų aktyvumas bei suinteresuotumas

6. Įvaizdis ir reputacija

Naudokite savo įsipareigojimą siekti įvairovės kaip verslo reputacijos kėlimo priemonę (ypač didesnėms ir viešojo sektoriaus įmonėms)

Tyrimai parodė, kad didelės kompanijos ir viešosios organizacijos prašo MVO pateikti informaciją apie jų lygybės bei įvairovės politiką. Šių vertybių propagavimas daugeliu atvejų padėdavo MVO laimėti konkursus.

Kaip tai pasiekti:

Vystant formaliąją įvairovės politiką, tačiau išlaikant ją paprastą

- Kartu su darbuotojais paruoškite vieno puslapio apžvalgą apie tai, kokie įvairovės aspektai būtų naudingi jų darbui ateinančiais metais (pvz. lankstus darbo grafikas religinių švenčių metu)
- Sudarykite mokymų planą bei fiksuokite visus apmokymus, susijusius su įvairovės klausimais
- Įvardinkite priemones, kurių jūs ėmėtės įdarbindami naujus darbuotojus
- Įtraukite teiginius apie įvairovę į jūsų kompanijos lankstinukus bei kitokius leidinius
- Stebėkite bei rinkite informaciją apie savo darbuotojus bei klientus. Tai ir metinė ataskaita – pagrindas jūsų strategijai siekiant įvairovės bei parodant kompanijos progresą įvairovės atžvilgiu. Daugumoje ES narių asmeninio pobūdžio duomenų rinkimas yra opi tema – daugumoje iš jų darbdaviai nerenka ir nesaugo tokių duomenų.

Privalumai:

Geresni ryšiai su vietiniais/nacionaliniais/tarptautiniais tiekimo tinklais bei geresnės verslo galimybės

7. Įvertinimas

Įvertinkite įvairovės politikos taikymo potencialius kaštus bei privalumus.

Įvairovės politikos įgyvendinimas pareikalaus laiko ir resursų, todėl turi būti aiškiai išskirti jos privalumai. Įvertinimas turėtų būti bendras procesas, kuris padėtų savininkams, vadybininkams bei personalui suprasti kodėl kompanija imasi tokių priemonių, išlaikyti lojalumą vykdomai politikai bei paskatintų tolesnę tokios politikos vystymąsi.

Kaip tai pasiekti:

- Pamastykite kokių valdymo bei kitokių resursų prireiks norint įgyvendinti pradėtą procesą (kaštai)
- Pagalvokite koki gali būti pradėto proceso padariniai, pvz. pagerėjęs bendravimas tarpusavyje, kolegų santykiai ir t.t.
- Pamastykite apie galimus privalumus, pvz. darbo kokybės pagerėjimas, streso bei apatijos darbe išvengimas, atsiveriančios naujos rinkos, geresni rezultatai dabartinėse rinkose, naujų talentų atradimas, padidėjęs kūrybingumas, geresnė reputacija
- Įvertinkite situaciją kasmet

Privalumai:

Efektyvus, sisteminis kompanijos politikos kaštų bei privalumų įvertinimas yra gyvybiškai svarbus, norint vystyti jau pradėtas programas bei sukurti patrauklų investuotojams verslą

8. Išorinė parama

Siekdami pritaikyti įvairovės procesus savo kompanijoje naudokitės išorės pagalba.

Dauguma bendrovių savininkų linkę kreiptis pagalbos į savo buhalterį, teisininką ar pažįstamą žmogų. Tačiau yra daugybė kitų viešų bei privačių institucijų, kurios gali pasiūlyti profesionalią pagalbą, o jei tai valstybės subsidijuojamos paslaugos (ypač tos kurios finansuojamos Europos Socialinio fondo) – už minimalią kainą. Vietinės valdžios institucijos gali suteikti pakankamai informacijos apie tokias paslaugas. Prekybos organizacijos, komercijos rūmai bei profesionalios institucijos – taip pat labai naudingas informacijos šaltinis. Taip pat daugeliu atvejų finansinės institucijos (pvz. bankai) gali pasiūlyti reikiamą sprendimą.

Kaip tai pasiekti:

- Pradėkite nuo patikimo asmens bei išsiaiškinkite kas gali geriausiai jums padėti
- Atvirai aptarkite savo verslo poreikius su išoriniais pagalbinkais – jie sugebės pažvelgti į jūsų verslą naujai, iš šalies
- Stenkitės kartu suformuoti sąsajas tarp personalo vadybos klausimų bei esminių verslo problemų bei tuo remdamiesi suformuoti personalo valdymo politiką
- Aptarkite suformuotą politiką su kompanijos vadybininkais ir kitu personalu
- Stenkitės ir toliau bendrauti su išoriniu pagalbinku bei sekti pasirinktos politikos įgyvendinimą
- Savininkai pastebėjo, kad įgauna teigiamos patirties mokydami vieni iš kitų – pavyzdžiui specialių programų verslas – verslui pagalba. Stenkitės prisijungti prie panašių programų savo veiklos teritorijoje arba pasinaudokite tiekimo grandinės privalumais siekdami gauti žinių iš kitų verslininkų

Privalumai:

Formalaus požiūrio privalumai nurodomi visame dokumente.

2.1.3. Septyni žingsniai naudojant įvairovę kaip resursą

Kompanijos kultūra, sąmoningai vertinanti ir propaguojanti įvairovę, yra esminė prielaida norint tapti sėkminga bendrove. Organizacija kuria strategijas siekdama balanso tarp skirtumų ir panašumų bei išnaudoja tą balansą kurdama vertę. Ką turi daryti kompanijos, norėdamos išvystyti įvairovės vadybą, kuri pripažįsta ir naudoja įvairovę vidinėje veikloje bei sistematiškai ir efektyviai pritaiko tai, ko išmoko, santykiuose su klientais bei verslo partneriais.

1. Norint išvystyti ir palaikyti stiprią ir įvairiapusę kompanijos kultūrą **turi būti aiškiai suformuluota ir stipri kompanijos strategija ir vizija**, kurios vienas iš pagrindinių komponentų būtų įvairovė.

2. Norint įgyvendinti įvairovės valdymą kompanijoje turi egzistuoti ypatingai **skaidri našumo vadybos sistema**, vystoma metodiškai, konsultuojantis su dauguma akcininkų. Kompanijos mastu turėtų būti išleistos įvairovės valdymo gairės bei nustatyti prioritetai.

3. Našumo vertinimas turėtų būti atliekamas **neatsižvelgiant į rasę, atinę kilmę ar odos spalvą, lytį, religiją ir pan.** Tai ypatingai sunku, nes dauguma žmonių net neįsivaizduoja turį tam tikrą sąmoninį nusistatymą. Šioje pakopoje reikia skirti daug dėmesio sąmoningumo ugdymui.

4. **Pažinkite jūsų kompanijos struktūrinių padalinių, komandų bei projektų įvairovės sambūras bei įvertinkite jų kompetenciją**, talentus, patirtį, asmenines savybes (kaip lytis, amžius, migracija ir pan.) ir profesijas. Šios žinios gali paskatinti naujų komandų sukūrimą bei naujų idėjų vystymąsi.

5. Kai tik susidursite su požymiais, kad darbuotojas vertinamas atsižvelgiant ne į jo rezultatus, kitaip sakant **kai tik pajusite diskriminaciją ar nuvertinimą dėl asmeninių savybių, pasipriešinkite tam** bei imkitės sankcijų.

6. **Išvystykite naujovišką įdarbinimo ir atrankos sistemą.** Kokio profilio ir savybių žmonių jums reikia? Užduokite sau klausimus: Kur rasti ypatingai talentingų bei skirtingų darbuotojų nepaisant jų etninės/nacionalinės kilmės? Kaip jų ieškoti?

7. **Kompanijos lyderius skatinkite tapti pavyzdžiu** – jie turi būti įsitikinę, kad įvairovė yra kompanijai naudinga ir yra neatskiriama jos identiteto dalis.

Nei viena kompanija neįgyvendins įvairovės principų automatiškai. Tam reikia nuolatinio vertinimo, naujoviško mastymo bei nuolatinių pastangų ir įvertinimo.

2.1.4. Įvairovės valdymo įgyvendinimo principai¹

Įvairovės valdymo įgyvendinime svarbiausia yra kompanijos nuosatatos, požiūris bei elgesys. Toliau sekantys principai primena mums kuo pasirūpinti.



1 Principas

Siekiant išvengti didelio pasipriešinimo, įvairovė turėtų būti apibrėžiama plačiai bei visaapimančiai. Apibrėžimas turi parodyti darbuotojams, kad kiekvienas iš jų įeina į įvairovės sąvoką bei kad kiekvieno iš jų įvairovė yra vertinama.



2 Principas

Tam, kad vertintų įvairovę, organizacija visų pirma turėtų užtikrinti, kad jie yra įvairūs kiekviename iš lygmenų – ne vien tik tada kai kalbama apie antrinį, bet ir apie pirminį įvairovės lygmenį.



3 Principas

Siekiant įvairovės būtina iš esmės pakeisti nuostatas apie organizacijos kultūrą, taip pat klientų bei darbuotojų palaikymo praktiką.



4 Principas

Kūrybingas valdymo principų pakeitimas gali būti vienintelis ir esminis įrankis, naudojamas taikant įvairovės valdymą.



5 Principas

Norint užtikrint, kad įvairovės įvedimas būtų kaip įmanoma sėkmingesnis ir greitesnis, skirtingi visų penkių Įvairovės Pritaikymo Kreivės segmentų elementai turi būti įkomponuoti į vieną bendrą planą.



6 Principas

Įvairovės mąstysena yra tai, kas skiria efektyvius vystytojus bei vadybininkus nuo dvejojančių savo pasirinkimu.



7 Principas

Nei ivena kompanija neįgyvendins gerai veikiančios įvairovės sistemos neskirdama pakankamai laiko bei žmogiškųjų išteklių.



8 Principas

Siekiant atremti priešiškas reakcijas reikia didinti žmonių, pasiruošusių priimti naujoves, paramą, bei stengtis minimaliai įtraukti besipriešinančius.



9 Principas

Ypatingai svarbu išvystyti strateginius ir finansinius įvairovės vertingumo įrodymus, nes tai didina tikimybę įgyvendinti idėją iki galo.



10 Principas

Nors apmokymai ir neužtikrins pasikeitimų kompanijos kultūroje, netinkami apmokymai gali pakenkti įvairovės taikymui.

2.1.5. Įvairovės auditas – savęs įvertinimo įrankis kompanijoms

Įvairovės auditas padeda kompanijai pasiruošti bei įdiegti įvairovės valdymą. Žinoma, kiekvieno pokalbio rezultatai turėtų išlikti konfidencialūs. Įvairovės komitetas turėtų išvelgti atsakymuose susiformuojančias klišes, kurios formuoja kitas, didesnes klišes bei nuostatas. Normaliai užtenka apklausti apie 5-10 procentų tam tikro vieneto (grupės, departamento) narių, kad susidarytumė pakankamai išsamų įspūdį apie visos kompanijos funkcionavimą. Dažnai tokiam auditui atlikti geriau pasitelkti pagalbą iš išorės. Jei nuspsėsite auditą atlikti patys, apmokykite keletą žmonių atitinkamų apklausų metodų. Suformuokite atskirą žmonių grupę, kurios tikslas ir bus atlikti apklausas bei susisteminti jų metodus. Tegul jie patys padaro išvadas apie pastebėtus elgesio šablonus bei paruošia išvadas įvairovės komitetui.

Klausėjas _____

respondentas _____

Data:

Respondento:

- a) Amžius: _____
- b) Kiek laiko dirba kompanijoje: _____
- c) Lytis: moteris vyras
- d) Etninė kilmė _____

pareigos: vadovaujančios pareigos nevadovaujančios pareigos

1. Vizija ir strategija

⁴ Šis klausimynas sudarytas synetz – valdymo konsultantų, paskelbtas www.synetz.de. Dėl pagalbos naudojantis šiuo klausimynu kreipkitės į www.synetz.de

- a. Apibūdinkite savo organizaciją ir jos pagrindinius iššūkius.
- b. Kokia jūsų kompanijos vizija?
- c. Kokia jūsų nuomonė apie jūsų kompanijos strategiją?
- d. Jeigu jūs vadovautumėte šiai kompanijai, kokį sprendimą priimtumėte, kad jos veikla būtų sėkminga?
- e. Kokia jūsų bendra nuomonė apie jūsų kompanijos ateitį?

2. Klientai

- a. Kokius klientus aptarnauja jūsų kompanija?
- b. Kaip jūsų kompanijos klientai įvertintų verslą su jumis?
- c. Kaip jūs manote – ką jūsų konkurentai sako jūsų klientams, norėdami, kad jie nustotų bendradarbiauti su jumis?
- d. Kas bus jūsų klientai po 10 metų? Kokie jie bus? Kaip pasikeis jų poreikiai?
- e. Ar jūs jaučiatės pasiruošęs aptarnauti juos ateityje?

3. Kultūra/Identitetas

- a. Kuo jus patraukė darbas šioje kompanijoje?
- b. Kas paskatino jus pasilikti?
- c. Kas priverstų jus išeiti iš darbo?
- d. Kuo jūs didžiuojatės savo kompanijoje?
- e. Kas labiausiai pateisino jūsų viltis?
- f. Kas jus labiausiai nuvylė?
- g. Apibūdinkite savo organizaciją tokiu būdu: Ji panaši į
- h. Apibūdinkite faktorius, ribojančius jūsų galimybę dalyvauti kompanijos veikloje....
- i. Kaip jūsų firmoje užsitarnauti gerą vardą?
- j. Koks elgesys ir savybės nepageidaujami jūsų kompanijoje?

- k. Kaip jūsų kompanijoje reaguojama į naujas idėjas, iniciatyvas?
- l. Ką jums reiškia įvairovė?
- m. Ar jūsų nuomone įvairovė organizacijoje yra privalumas ar trukdis?
- n. Koks įvairovės vaidmuo jūsų kompanijoje šiandien?

4. Kooperavimasis, Komandinis darbas

- a. Kaip jūs vertinate bendradarbiavimą su savo vadovybe?
- b. Apibūdinkite, kaip jūsų organizacijoje priimami sprendimai.
- c. Ar jaučiatės gerai informuotas apie tai kas vyksta kompanijoje?
- d. Ar jūs patenkintas bendradarbiavimu, pasitikėjimu komandos/departamento viduje?
- e. Ar jus tenkina bendravimas tarp jūsų ir kitų departamentų?
- f. Ką reikėtų tobulinti šioje srityje?
- g. Koki tipiniai konfliktai jūsų nuomone kyla kompanijoje ir kaip jūsų kompanija juos sprendžia?
- h. Ar jūsų organizacijoje įtvirtinti formalus vertinimo/atsiliepimų metodai?
- i. Apibūdinkite svarbius neformalaus bendravimo tinklus jūsų kompanijoje.
- j. Koks bendravimo stilius vyrauja jūsų kompanijoje: formalus-spontaniškas-asmeninis-pasitikintis.... Kas geriausiai apibūdintų vyraujantį jūsų kompanijoje bendravimo stilių?

5. Lyderystė

- a. Kaip apibūdintumėte tipišką lyderiavimo stilių jūsų kompanijoje?
- b. Savo lyderiavimo stilių? (jeigu vadovas)
- c. Kokių nerašytų taisyklių laikymosi tikimasi iš jūsų, kaip vadovo?
- d. Koki bruožai išskiriami jūsų kompanijoje vertinant vadovų bei vadybininkų potencialą?
- e. Apibūdinkite žmogų, jūsų kompanijoje kylantį karjeros laiptais.
- f. Kaip jūsų kompanijos vadovai susidoroja su problemomis, kylančiomis dėl skirtingų ar net priešingų požiūrių, nuomonių, kompetencijos?

- g. Į ką kreipiate dėmesį, kurdami naują komandą?
- h. Kiek svarbi yra komandos įvairovė?
 - i. Ar gaunate pastovų savo darbo įvertinimą iš savo viršininko?
 - j. Ar nustatytas įvertinimas jums naudingas?

6. Žmogiškųjų išteklių vystymas

- a. Kaip jūsų kompanija stengiasi prisivilioti aukščiausio lygio specialistus?
- b. Kaip manote, kokios didžiausios bėdos, susijusios su darbuotojų paieška, kils ateityje?
- c. Kaip jūsų kompanija užsitikrins sėkmę ateities „kovoje dėl talentų“?
- d. Kokie pagrindiniai atrankos į jūsų kompaniją kriterijai?
- e. Kaip vertinate įvairovės ir įvairovės vadybos svarbą personalo išteklių valdymo procese?
- f. Koks įvairovės vaidmuo žmogiškųjų išteklių valdymo procese? Etinė pareiga? Teisinis reikalavimas? Potenciali nauda verslui?
- g. Koki iššūkiai laukia įvairovės jūsų kompanijoje (atsižvelgiant į lyderystės, komandinio darbo bei darbo jėgos kriterijus).
- h. Kokie vadybos įrankiai naudojami įgyvendinant įvairovę jūsų kompanijoje?
- i. Ar jūsų kompanijoje įdiegta našumo vertinimo sistema?
- j. Ar manote, kad ji veikia teisingai?
- k. Koku būdu jūsų kompanija skatina darbuotojus, turinčius aukštą potencialą? Ar moterys, mažumos, kitos tautybės žmonės ir pan. šioje srityje traktuojami taip pat ar ne?

2.1.6. Įvairovės chartija – savanoriška iniciatyva

2006 m. gruodį keturios Vokietijos kompanijos (Deutsche Telekom AG, Deutsche BP, Deutsche Bank AG, DaimlerChrysler AG) iniciavo savanorišką kampaniją – „Įvairovė kaip galimybė – Vokietijos kompanijų įvairovės chartija“. Pasirašydamos šį dokumentą kompanijos deklaruoja savo norą remti, puoselėti bei plėtoti įvairovę kompanijos viduje. Iki 2007m. gegužės 70 kompanijų prisijungė prie chartijos. Prancūzijoje panaši iniciatyva prasidėjo 2004 m. ir turi jau 3000 palaikančių organizacijų. Daugiau panašių iniciatyvų padėtų skatinti įvairovę ES verslo pasaulyje.

Bendra vokietijos įvairovės chartija

Įvairovė kaip galimybė

Šiuolaikinės visuomenės įvairovė, įtakota globalizacijos ir atsispindinti demografiniuose pokyčiuose, veikia Vokietijos ekonominį gyvenimą. Mes supratome, kad mums seksis versle tik tada jei mes sugebėsime pripažinti ir atsižvelgti į įvairovę. Įvairovės savoka plati – tai ir mūsų darbuotojų, ir mūsų klientų bei verslo partnerių įvairovė. Skirtingi vadovybės bei personalo talentai bei kompetencija atveria kelią naujoviškiems ir kūrybingiems sprendimams.

Įvairovės chartijos įgyvendinimu savo kompanijose siekiame sukurti darbo aplinką be išankstinio nusistatymo. Mes gerbiame visus kolegas, nepaisant jų lyties, rasės, tautybės, etninės kilmės, religijos ar pasaulėžiūros, negalios, amžiaus, seksualinių prioritetų. Šių skirtingų potencialų pripažinimas ir skatinimas yra ekonomiškai naudingas mūsų verslui.

Mes skatiname savitarpio pagarbos ir supratimo atmosferą. Tai turės teigiamą efektą mūsų reputacijai ir solidarumui su mūsų partneriais ir klientais Vokietijoje bei visame pasaulyje.

Šia chartija mes įsipareigojame

1. puoselėti kompanijos kultūrą kurios pagrindiniai bruožai savitarpio pagarba bei kiekvieno asmens vertinimas. Mes siekiame sukurti tokias sąlygas, kad kiekvienas (vadovybė ir kolegos) gerbtų, praktikuotų ir pripažintų šias vertybes. Tai pareikalaus ypatingos vadovybės ir vadovų paramos.
2. prižiūrėti ir užtikrinti, kad mūsų žmogiškųjų resursų atrankos procesas būtų suderinamas su mūsų darbuotojų kompetencija, galimybėmis ir talentais, taip pat su mūsų veiklos standartais.
3. pripažinti įvairovę kompanijos viduje bei už jos ribų, vertinti jos potencialą bei stengtis pelningai jį išnaudoti mūsų versle.
4. užtikrinti, kad chartija bus deramai taikoma bei taps vidinės bei išorinės komunikacijos dalyku.
5. kas metai paviešinti savo pastangų skatinant įvairovę, rezultatus.
6. informuoti bei įtraukti savo darbuotojus bei kolegas į chartijos vykdymą.


Mes esame įsitikinę, kad įvairovės praktikavimas bei pripažinimas turės teigiamos įtakos Vokietijos visuomenei. Mes pritariame ir palaikome šią iniciatyvą.

Verslo organizacija
integracijos ministras


Prof. Dr. Maria Böhmer, Vokietijos migracijos
Pabėgėlių ir

2.2 Geri įvairovės valdymo darbovietėje pavyzdžiai


Sąvoka “geriausi pavyzdžiai” tyčia nėra vartojama šiame vadove, nes kiekvienas būdas, skatinantis sėkmingą įvairovės valdymą, yra sveikintinas. Mokytis iš kolegų, dalytis sėkminga patirtimi ir diskutuoti apie sėkmingus būdus ir galimus pavojus, kurie kyla siekiant sėkmingai valdyti įvairovę darbovietėje yra geriausias kelias pasirenkant priimtinausią variantą konkrečiai darbo aplinkai. Visgi žemiau yra pateikiami keturi sėkmingo įvairovės valdymo pavyzdžiai, kuriuos verta apžvelgti.

		
Kompanijos pavadinimas	Darbuotojų skaičius	Interneto svetainė
ADECCO	5000 (Prancūzijoje), 30 000 (pasaulyje), laikinų darbuotojų skaičius per dieną – iki 700 000 (pasaulyje).	www.adecco.com
Šalis	Apyvarta: 17,2 mlrd eurų (pasaulyje)	Verslas
Prancūzija / Europa		Įdarbinimo ir karjeros paslaugos
Įvairovės valdymo įmonėje programos pavadinimas: Negalios ir įgūdžių programa		
Negalios ir įgūdžių programa buvo pradėta įgyvendinti 1986 metais Prancūzijoje siekiant palengvinti neįgaliųjų integraciją į darbo rinką. Programos sėkmė Prancūzijoje nulėmė jos plėtrą į Ispaniją, Italiją, Belgiją, Olandiją, Jungtinę karalystę ir Šveicariją, programa 2005 metais bus plečiama į kitas Europos valstybes. Programa skatina lygias galimybes – darbuotojų vertė kompanijoje yra matuojama tik pagal jų asmenines savybes, įgūdžius ir patirtį. Programos tikslas – suteikti galimybes įsidarbinti, kelti kvalifikaciją ir sėkmingai dirbti kompanijoje darbuotojams su negalia.		Tikslinė grupė: Žmonės su negalia
		Šalys, kuriose vykdoma programa: Prancūzija, Ispanija, Italija, Belgija, Olandija, Jungtinė karalystė.
		Programos pradžia: 1986 – Prancūzijoje 2000 – Europoje


<p>2004 metais tarptautiniu lygmeniu buvo suburta kompetetinga verslo ir negalios koordinavimo grupė, kuri siekia sėkmingai įgyvendinti programą kompanijoje. Jai vadovauja kompanijos Socialinės atsakomybės/Negalios ir įgūdžių projekto vadovas, jam talkina projekto lyderių, atsakingų už projekto įgyvendinimą nacionaliniu ir lokaliu lygmenimis, komanda. Ši grupė yra atsakinga už informacijos ir žinių, kaip įgyvendinti programą, srautą tarp kompanijos skyrių.</p> <p>Kompanijos viduje vyksta privalomi anti-diskriminaciniai ir negalios integracijos pradžmėnų mokymai vadybininkams ir personalui. Tai daroma siekiant įsisąmoninti kompanijos vertybes įvairumo atžvilgiu ir asmens indėlio į Negalios ir įgūdžių programos įgyvendinimą svarbą, taip pat padėti darbuotojams spręsti galimas diskriminacines situacijas. Programa vertinama kas mėnesį, ketvirtį ir kasmet. Įvertinime atsispindi pasiekti rezultatai ir įdarbintų žmonių su negalia skaičius.</p> <p>Rezultatai</p> <p>Adecco užsibrėžia tikslus, susijusius su žmonių su negalia įdarbinimu. 2004 metais Europos mastu kompanija įdarbino 9578 žmones su negalia, tai yra 9% procentais daugiau, nei 2003 metais – kompanija netgi viršijo užsibrėžtus tikslus. Negalios ir įgūdžių iniciatyva įpūtė naujų vėjų prieš tai gana priešiškame kompanijos vidiniame mikroklimatė, tai buvo pasiekta paneigiant nusistovėjusius mitus apie žmones su negalia. Programą remia visos darbuotojų grupės, tai kuria palankią atmosferą tarp darbuotojų ir klientų. Žmonių su negalia integracija leido Adecco sukurti gerus santykius su kai kuriais klientais.</p>	<p>Pagrindiniai akcentai:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Įgyvendinimas šešiose ES narėse - Nediskriminacijos ir žmonių su negalia integracijos mokymai visiems darbuotojams - Kvalifikacijos kėlimo mokymai neįgaliems darbuotojams, siekiant įdarbinti ilgam laikui - 2004 metais Europoje suteiktas darbas 9578 žmonėms su negalia. <p><i>Negalia nėra kliūtis kompetencijai.</i></p> <p>Jerome Caille, Adecco valdybos pirmininkas.</p>
---	---

		
Kompanijos pavadinimas	Darbuotojų skaičius	Interneto svetainė
AIR PRODUCTS	5500 + (Europa) 20 000 (pasaulis)	www.airproducts.com
Šalis	Apyvarta: 1.8 mlrd. eurų (Europoje)	Verslas
Jungtinė Karalystė / Europa ir pasaulis		Pramoninės dujos, chemija, įranga ir paslaugos
Įvairovės valdymo įmonėje programos pavadinimas: Pagarba įvairovei		
Air Products buvo įkurta daugiau nei prieš 60 metų, kompanija veikia technologijų, energetikos, sveikatos apsaugos ir pramonės rinkose globaliniu mastu. Visgi, plečiant verslą, įmonė susidūrė su žalingomis nuotakomis kompanijos viduje - tai lėmė kai kurių patyrusių ir vertingų, tačiau priklausančių atskirties grupėms, darbuotojų darbo našumo mažėjimą. Taip vyko iki 2001-ųjų metų, kai įmonė pradėjo pradėję mokymų ir supažindinimo su įvairove programą „Pagarba įvairovei“.	Tikslinė grupė Visapusiškas atskirties mažinimas	
	Šalys, kuriose vykdoma programa: visa Europa	
	Programos pradžia: 2001 metai	

<p>Programa padėjo darbuotojams geriau suprasti įvairovę darbo vietoje. Programos priemonės – supažindinimo su įvairove mokymai, įvairūs plakatai, raginantys dalyvauti įvairovės seminaruose bei neformalios diskusijos, padedančios geriau suprasti programos esmę bei jos praktinį pritaikymą. Įvairovės valdymo rezultatai buvo sistemingai skelbiami įmonės vidiniame žurnale bei interneto svetainėse. Įvairovės skatinimo grupės atkirose verslo šakose ar regionuose skatino darbo aplinkos, kurioje kiekvienas darbuotojas jautėsi vertinamas. Buvo sukurti darbuotojų socialiniai tinklai, pvz. gėjų ir lesbiečių darbuotojų sąjunga, etninių mažumų darbuotojų sąjunga ar Azijos-amerikiečių sąjunga.</p> <p>Padidėjęs dėmesys įvairovei pakeitė darbo aplinką ir sukūrė daug vietinių iniciatyvų, kurios gerino dialogą, integraciją, kūrė pasitikėjimo atmosferą, gerino komandinį darbą ir kitų kultūrų supratimą. Tai buvo pasiekta sukuriant unikalią mokymų sistemą skirtą konkrečioms šalims ir jos kultūrinėms aplinkoms. Buvo apmokyta daugiau nei 5300 darbuotojų visoje Europoje.</p>	<p>Pagrindiniai akcentai:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Daugiau nei 5300 darbuotojų dalyvavo mokymuose apie įvairovę visos ES teritorijoje. - Aktyvi darbuotojų vykdoma kuravimo programa ir sistema.
<p>Rezultatai</p> <p>Prancūzijoje naujai suburta logistikos grupė naudojo naujus komandos integracijos, atvirumo ir mokymosi vieni iš kitų modelius, tai grupei padėjo pasiekti 600 000 eurų dydžio našumo didėjimą (viršijanti anksčiau planuotą 450 000 eurų didėjimą). Taip pat pastangos įdarbinti ir apgyvendinti musulmonų bendruomenės atstovus Maurepas sandėlyje lėmė bendrovės įvaizdžio gerėjimą tarp vietinės bendruomenės narių. Ispanijoje, kompanijos darbuotojai savo iniciatyva sukūrė anti-diskriminacinę sistemą (interneto svetainės, informaciniai plakatai, kuratorių programa, mokymų sistema, darbuotojų paieška vietinėje bendruomenėje). Visa programa Europos mastu teigiama linkme pakeitė darbo aplinką, vadybos stilių ir pagerino darbo našumą visoje Europoje.</p>	<p><i>Aš ir toliau puoselėsiu ir skatinsiu toleranciją, supratimą, pagarbą ir atvirą darbo aplinką. Tai yra pagrindinės šiuolaikinės, aukštus reikalavimus sau keliančios korporacijos vertybės ir sąlygos, siekiant pritraukti talentingus žmones.</i></p> <p>Bernard Guerini, Air Productions Europe prezidentas</p>

		
Kompanijos pavadinimas	Darbuotojų skaičius	Interneto svetainė
DUBLIN BUS	3432	www.dublinbus.ie
Šalis	Apyvarta: 177,5 milijonų eurų	Verslas
Airija		Viešasis transportas
Įvairovės valdymo įmonėje programos pavadinimas: Lygybės ir įvairovės programa		
<p>Dublin Bus įdarbina darbuotojus iš 50 skirtingų valstybių, kompanija visuomenės akyse yra gerbiama kaip valstybės finansuojama įmonė, kuri aktyviai skatina įvairovę ir lygybę daugiakultūrinėje aplinkoje. Kompanijos dėmesys įvairovei kilo po 2001 metais atlikto lygybės tyrimo. Tai paskatino imtis konkrečių veiksmų, kurie lėmė Lygybės ir įvairovės veiksmų plano įgyvendinimo pradžią 2003 metais.</p> <p>Plano prioritetai, tikslai ir konkretūs veiksmai yra susiję su orumo ir pagarbos</p>	Tikslinė grupė Etninės grupės	
	Šalys, kuriose vykdoma programa: Airija	
	Programos pradžia: 2001 metai	

<p>darbo aplinkoje skatinimu, etnine įvairove, žmonėmis su negalia, o taip pat teigiamais pokyčiais darbo aplinkoje. Lygybės ir įvairovės planas leido pradėti tam tikras kompanijos vidaus programas, pvz: Lygybės ir įvairovės programa, Orumo ir Pagarbos programa bei daugiakultūrės darbo aplinkos programa.</p> <p>Darbo grupės, į kurias įeina vadovaujantis personalas ir darbuotojų profesinės sąjungos, aktyviai dirba su įvairovės problematika. Viena iš tokių grupių – Tarpkultūrinė darbo grupė – susideda iš autobusų vairuotojų iš skirtingų etninių grupių, ši grupė iniciavo daugelį projektų, kurie kelia įvairovės įsisažmoninimą ir skatina daugiakultūrę darbo aplinką kompanijos viduje (įvairūs mokymai) ir už kompanijos ribų (sporto varžybos).</p> <p>Lygybės ir įvairovės ekspertų grupė, susidedanti iš 40 apmokyty darbuotojų iš skirtingų kompanijos lygių ir vietų, buvo sukurta kaip informacijos šaltinis darbo grupėms ir kaip įvairovės darbo vietoje specialistai, kurie padeda kitiems darbuotojams skatinti įvairovę.</p> <p>Rezultatai</p> <p>Ši įvairovės iniciatyva ženkliai pakėlė Dublin Bus įvaizdį visuomenės akyse, iniciatyva taip pat padėjo pagerinti darbą kompanijos vadybos ir žmogiškųjų išteklių valdymo srityse. Nuo 2001-ųjų metų Lygybės ir įvairovės programos sėkmė buvo dažnai nušviečiama airių žiniasklaidoje, Airijos lygybės administracija paskelbė šia programą geriausiu darbo daugiakultūroje aplinkoje pavyzdžiu. Kompanijos darbuotojai išreiškė savo pritarimą programai, jie įvardija Dublin Bus kaip geras darbo sąlygas teikiantį darbdavį – tai padidino žmonių, atstovaujančių etninėms mažumoms, pagyvenusių žmonių ir žmonių su negalia norą dirbti kompanijoje.</p>	<p>Pagrindiniai akcentai:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Darbuotojai patenkinti programa - Programos sėkmė nušviesta žiniasklaidoje - Lygybės administracija pripažino programą geriausiu pavyzdžiu - Didesnis potencialių darbuotojų skaičius tarp etninių mažumų, pagyvenusių žmonių ir žmonių su negalia <p><i>Mes tikime, kad lygybės ir integracijos principai kelią mūsų darbuotojų darbo našumą ir pateisina jų lūkesčius, o taip pat leidžia mums sužinoti besikeičiančius mūsų klientų poreikius ir palaikyti ryši su bendruomene, kuriai mes tarnaujame.</i></p> <p>Joe Meagher, Dublin Bus vykdytysis direktorius</p>
--	---

<h1 style="margin: 0;">Deutsche Bank</h1>		
Kompanijos pavadinimas	Darbuotojų skaičius	Interneto svetainė
DEUTSCHE BANK	65 400 (pasaulyje), 27 000 (Vokietijoje)	www.db.com
Šalis	Apyvarta: 21.9 mlrd. eurų (pasaulyje)	Verslas
Vokietija / Pasaulis		Finansinės paslaugos
Įvairovės valdymo įmonėje programos pavadinimas: Globalinė įvairovė Deutsche Bank – tikslinė rinkodara atskirties grupėms		
Deutsche Bank siekia puoselėti atvirą darbo aplinką, kurioje visi darbuotojai gali pilnai įgyvendinti savo potencialą. Tam pasiekti 1999 metais kompanija		Tikslinė grupė: Seksualinės mažumos

<p>sukūrė globalinę įvairovės darbo grupę. Darbo grupė remia įvairias iniciatyvas – talentų ir tobulėjimo iniciatyvą, darbuotojų socialinius tinklus ir įvairovės mokymus. Nepaisant to pradžioje programa sulaukė mažo susidomėjimo iš vadybininkų, tačiau kai darbo grupė pradėjo sieti įvairovę su verslo praktika, vadybininkai pradėjo atviriau priimti grupės idėjas.</p>	<p>Šalys, kuriose vykdoma programa: Vokietija, Italija, Ispanija, Jungtinė Karalystė</p>
<p>Šiuo metu kompanijoje vyresnieji vadybininkai yra įvairovės skatinimo lyderiai. Visiems vadybininkams yra rengiami įvairovės valdymo mokymai, vadybininkai taip pat turi nusistatyti asmeninius tikslus, susijusius su įvairove. Įvairovės darbo grupės nariai dabar dirba kaip konsultantai kompanijos padalinuose, kur padeda darbuotojams analizuoti duomenis, rengti projektus ir stebėti jų rezultatus. Vienas iš projektų, vykdomas kartu su banko smulkios bankininkystės departamentu Vokietijoje, yra skirtas potencialiems klientams, kurie atstovauja seksualines mažumas, projekto tikslas – įgyti rinkos dalį, save pristatant kaip atvirą ir įvairovę skatinantį paslaugų tiekėją.</p>	<p>Programos pradžia: 1999</p>
<p>Projektas buvo pradėtas 2003-ųjų metų pabaigoje Berlyne, kaip bankas pradėjo reklamuoti seksualinių mažumų periodikoje. Reklaminė kampanija suteikė banko darbuotojų kontaktus, kurie ne tik teikė įprastas banko paslaugas, bet ir įvertino klientų požiūrį į reklamos kampaniją. Deutsche Bank yra įkūręs seksualinių mažumų darbuotojų tarpe socialinį tinklą Vokietijoje, Jungtinėje Karalystėje ir Jungtinėse Valstijose – šie tinklai paskatino pradėti rinkodaros kampaniją seksualinėms mažumoms.</p>	<p>Pagrindiniai akcentai:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Darbuotojų tinklai supažindina su įvairove - Seksualinių mažumų rinkodaros kampanijos dešimteriojai didina investicijas į kompaniją - 2002 metais Deutsche Bank laimėjo Max-Spohr apdovanojimą
<p>Išorėje Deutsche Bank remia seksualinių mažumų organizacijas ir Christopher Street Day kasmetinius paradus, kurie vyksta įvairiuose Vokietijos miestuose. 2002 metais banko įvairovės politika buvo apdovanojama Gėjų Vadybininkų Federacijos Max-Spohr apdovanojimu.</p>	<p><i>Įvairovė – tai mūsų verslo augimo pagrindinis veiksnys. Mūsų sėkmę lemia mūsų sugebėjimas valdyti įvairovę, siekiant pasiūlyti išskirtinius sprendimus mūsų klientams</i></p>
<p>Rezultatai</p> <p>Deutsche Bank sėkmingai tęsia savo rinkodaros kampaniją Berlyne, kampanija didina bendrovės pelną. Įkvėpti šios sėkmės, banko darbuotojai pradėjo panašią kampaniją Hamburge 2004 metais. Berlyno ir Hamburgo kampanijos atnešė bankui dešimteriojai padidėjusias investicijas į kompaniją, neseniai projektai buvo pradėti Kolone ir Miunchene.</p>	<p>Dr. Joseph Ackermann Deutsche Bank valdybos pirmininkas</p>

2.3. Mokymu darbovietėje įvairovės skatinimo tema modeliai

Dažnai kyla klausimas – kaip darbuotojus supažindinti su įvairovės valdymu ir pačia įvairovės sąvoka? Žemiau pateikti mokymų šia tema modeliai įvairioms tikslinėms grupėms. Mes siūlome pradėti darbą su vadovaujančiu personalu – jei jie supras, kodėl įvairumas darbovietėje yra svarbus, jie galės šią žinią perduoti savo pavaldiniams. Toliau pateikti trys skirtingi modeliai skirti vadovaujančiam personalui ir likusiems darbuotojams.

2.3.1. Vienos dienos mokymai apie įvairovės valdymą vadovaujančiam personalui

Autorius: Hans Jablonski, grupės dydis: 20-60 žmonių

Tikslas: Įvairumo įsisąmoninimas, tikslinė grupė – vadovaujantis personalas

Laikas	Užsiėmimas	Kaip?	Pastabos
10.00	Atidarymas	Dalyvių pasveikinimas, mokymų tikslo ir darbotvarkės pristatymas.	
10.15	Apšilimas	Supažindinimas su įvairovės valdymu	
10.40	Temos apibrėžimas ir diskusija	Įvairovės valdymo apibrėžimas – situacija Europoje (statistika ir faktai), Trumpas pristatymas ir dalyvių diskusija.	
11.10	Šalies situacija	Susipažinimas su šalies (kurioje veikia kompanija) situacija ir tolimesnės raidos tendencijomis.	
11.45	Darbas grupėse	- Diskusijos mažose grupėse: įvairovės valdymo nauda kompanijai; - Klausimai ir atsakymai.	
12.00	Pavyzdys	Šalyje sėkmingai įvairovės valdymą vykdančios kompanijos pavyzdys, susijęs su mokymus vykdančios kompanijos veikla.: Diskusijos mažose grupėse.	
12.30	Pavyzdys	Grupių darbo rezultatų pristatymas.	
12.45	Pietūs		
13.45	Įvairovės valdymo įsisąmoninimas	Praktinė užduotis: Demografiniai pokyčiai ir jų įtaka komandiniam darbui.	
14.25	Įvairovės valdymo pritaikymas	Pritaikymas: pristatymas ir diskusija.	
14.45	Įvairovės valdymo sistema	Diskusijos mažose grupėse – kaip išvystyti sėkmingą įvairovės valdymo sistemą. Pristatymai.	Specifiniai kompanijos duomenys
15.30	Pertraukėlė		
15.45	Bandyamas pritaikyti gautas žinias	Dalyviai diskutuoja, ką jie, kaip lyderiai, turi ir gali padaryti, siekiant skatinti įvairovę darbovietėje.	
16.30-17.00	Rezultatų įvertinimas.		

2.3.2 Informacinis seminaras apie įvairovės valdymą paprastiems darbuotojams

Autorius: Bandru Amershi. Dalyvių skaičius: 20-60;

Tikslas: Supažindinti darbuotojus su įvairove darbovietėje.

Time	Užsiėmimas	Kaip?	Pastabos
10:00	Atidarymas	Dalyvių pasveikinimas, mokymų tikslo ir	Dalyviai sėdi

		darbotvarkės pristatymas.	sudarę mažus ratelius.
10:15	Apšilimas	Supažindinimas su įvairovės valdymu.	
11:00	Supažindinimas	<u>Prezentacija</u> : Supažindinimas su įvairovės valdymu. Dalyvių klausimai ir atsakymai.	
11:20	Svarba kompanijai	Koncentruojamasi ties šalies situacija ir galimais raidos modeliais. Situacija Europoje (statistika ir faktai), Trumpas pristatymas ir dalyvių diskusija.	
11:40	Pavyzdys	Pateikite šalyje veikiančios kompanijos, kaip anksčiau pateikto raidos modelio pavyzdį ; Aiškinkite, ką tai reiškia jiems (dalyviams), kaip kompanijos darbuotojams.	
12.00	Svarba Jūsų įmonei	Diskusija, kaip pritaikyti įvairovės valdymą savo šalyje ir kompanijoje. Dalyviai yra paskirstomi ar patys pasiskirsto į grupes po tris žmones ir diskutuoja šiais klausimais: Kodėl aš manau, kad įvairovė mano darbovietėje yra svarbu - kokios būtų abejingumo įvairovei pasekmės? (dalyviai turėtų iškristalizuoti daugiausiai tris svarbiausius atsakymus kiekvienam klausimui) Rezultatų pristatymas.	
12.45	Pietūs		
13:45	Reikalavimai ir sąlygos sėkmingam įvairovės valdymui	Pristatykite ir diskutuokite su dalyviais veiksnius, sąlygojančius įvairovės valdymą darbovietėje. (daugiausiai dėmesio skirkite situacijai tarp paprastų įmonės darbuotojų).	
14:15	Bendros žinios apie įvairovės valdymo sistemą	Diskusijos mažose grupėse. Rezultatų pristatymas. Pristatykite dalyviams šaltinius, kur jie gali gauti daugiau informacijos apie įvairovės valdymą	
15:00	Pertraukėlė		
	Pritaikymas savo kompanijai ir tolimesni žingsniai	Dalyviai turėtų diskutuoti, ką jie, kaip darbuotojai, gali padaryti savo darbovietėje įvairovės skatinimui. Leiskite dalyviams diskutuoti grupėse ir suformuluoti siūlymus.	
16 :00	Konkretūs veiksmai	Klauskite, ką dalyviai žada patys <u>asmeniškai</u> daryti tam, kad skatintu įvairovę darbovietėje. a) Darbas grupėse: Grupės, kurių dydis nuo trijų iki penkių dalyvių, turėtų	

		bendrai surašyti savo konkrečius veiksmus (daugiausiai 4), kurių jie imsis. b) Pristatymai. Atsitiktiniu būdu parinktos grupės pristato ir paaiškina savo konkrečius veiksmus. Likusių grupių veiksmai pateikiami rašytine forma, kad visi dalyviai galėtų su jais susipažinti.	
16.30 - 17.00	Įvertinimas, seminaro pabaiga.	Sužinokite dalyvių nuomonę apie seminarą.	

2.3.3. Didelės apimties seminaras darbuotojams apie įvairovės

Autorius: Marion Keil. **Dalyvių skaičius:** Nuo 80 iki 300 dalyvių.

Tikslai: Kiekvienas įmonės darbuotojas turėtų susipažinti su įvairovės valdymu, kam tai reikalinga, suprasti praktinio įgyvendinimo svarbą ir susipažinti su įvairovės darbovietėje keliamais iššūkiais.

Tikslinė grupė: Užimantys skirtingo lygio pareigas darbuotojai iš įvairių įmonės skyrių ir amžiaus grupių.

Trukmė: 1 diena

Laikas	Užsiėmimas	Kaip?	Pastabos
9.00	Atidarymas	Dalyvių pasveikinimas, supažindinimas su seminaro tikslais ir darbotvarke.	Dalyvauja kompanijos vadovai ir moderatoriai
9.20	Apšilimas	- Pratimai mažose grupėse: susipažinimas, prisistatymas (kas aš toks, iš kur aš esu, kokiomis asmeninėmis savybėmis aš išsiskiriu iš kitų įmonės darbuotojų). - Trumpas apibendrinimas didelėje grupėje: kuo mes, kaip individai, esame išskirtiniai.	Užduotys pristatomos Power Point prezentacijoje Moderatorius
10.00	Susipažinimas su įvairovės valdymu	- Iššūkių rinkoje ir visuomenėje pristatymas: demografinė situacija, įmonės klientų ir jų poreikių kaita, etc. (20 minučių) - Diskusijos mažose grupėse: ką mes supratome, kokie yra kiti iššūkiai? - Dalyviai siūlo savo aptartus iššūkius.	Kompanijos vadovai Moderatoriai
10.40	Pertraukėlė		
11.00	Įvairovės valdymas	Kas yra įvairovė? Kodėl tai svarbu? Mūsų įvairovės valdymo strategija, kaip atsakymas į kylančius iššūkius	Kompanijos vadovai

		Darbas mažose grupėse: Ką mes supratome, kokie yra nepaminti iššūkiai? Trumpas moderatorių pateiktas apibendrinimas.	
12.00	Praktinės įvairovės užduotys	Moderatorius skaito istoriją “Žirafa ir Dramblys”, rodomi paveikslėliai. Darbas mažose grupėse: Kokią problemą iškelia istorija? Kokias paraleles galima pastebėti su Jūsų darbo aplinka? Kokia istorijos pagrindinė mintis? (30 minučių) “Pokalbių šou”: Dvi laisvos kėdės, du įmonės vadovai ir ir vienas moderatorius diskutuoja apie istoriją ir jos reikšmę – dalyviai iš auditorijos prisijungia prie jų.	Moderatoriai
13.00	Pietūs		
14.00	Praktinės įvairovės užduotis: Įvairovės apdovanojimai	Darbas mažose grupėse: Koks bus požiūris į įvairovę Jūsų įmonėje po penkerių metų – ar mes laimėjome Europos įvairovės apdovanojimą? Prezentacijos	Rezultatai lentoje. Jei grupė didesnė, nei 60 dalyvių – rinkos pristatymas grupėse (moderatoriai vaikšto tarp grupių) Jei yra 60 dalyvių – kiekviena grupė daro atskirą pristatymą visiems.
15.30	Pertraukėlė		
15.45	Įmonės vadovo reakcija	Moderatorius klausia įmonės vadovybės jų nuomonės apie prieš tai vykusią užduotį bei galimus tolimesnius veiksmus ir rezultatus. Rezultatus vadovybė vertina teigiamai. Idealus variantas: Įmonės vadovybė paskelbia apie įvairovės valdymo darbo grupės sukūrimą.	
16.05	Įvertinimas	Visi dalyviai įvertina savo šios dienos pokytį ir darbą skaleje nuo 0 iki 100. Kai kurie dalyviai paprašomi argumentuoti savęs vertinimą.	

16.20	Pabaiga	Moderatoriai ir įmonės vadovybė uždaro seminarą.	
-------	---------	---	--

3 dalis – Papildoma informacija

3.1. Siūloma literatūra apie įvairovę darbovietėje ir įvairovės valdymą

Adler, Nancy J. (2002): *International Dimensions of Organizational Behavior*, Cincinnati, Ohio: Thompson Learning

Svarbūs organizacinės sociologijos ir pokyčių pagrindai, kurie pristatomi kaip įvadas į įvairovės valdymą

Bentley, Trevor / Clayton, Susan (1998) *Profiting from Diversity*, Gower Publ, ISBN 0 566 07931 3. Šie autoriai iš Didžiosios Britanijos nesikoncentruoja ties tikslinėmis grupėmis, tačiau ties psichologiniu paruošimu įvairovei.

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; Nepaprasta įvairovės valdymo Europos kompanijose apžvalga.

Gardenswartz & Rowe, Patricia Digh, Martin Bennet, (2003) *The Global Diversity Desk Reference, Managing an International Workforce*, Pfeiffer ISBN 0-7879-6773-4;

Knyga, išplečianti įvairovės suvokimą iki globalinių kompanijų lygmens ir išgryninanti įvairovės problemas, su kuriomis susiduria tų kompanijų darbuotojai.

Gardenschwartz, Lee and Rowe, Anita. (1998) *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide* (Revised Edition). New York, et.al.: McGraw- Hill;

Mokymų vadovas. Autoriai reguliariai rengia apmokymus (susidomejus rašykite – Angelika Plett plett@mitteconsult.com).

Gardenschwartz, Lee and Rowe, Anita. (1998). *Managing Diversity in Health Care*. San Francisco, California: Jossey-Bass;

Knyga skirta sveikatos apsaugos sektoriui.

Gentile, Mary C. (ed) (1994) *Differences That Work: Organizational Excellence through Diversity*. Boston, MA: A Harvard Business Review Book


Straipsnių iš „Harvard Business Review“ (vadybos žurnalas) įvairovės vadybos tema rinkinys.

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;

Įvairovės valdymas įmonėje: žingsnis po žingsnio.

Harvard Business Review on Managing Diversity (2001) Harvard Business School Press;

Įvairių temų, susijusių su įvairove, apžvalga.

Hutcheson, John D.; Kruzan, Terri W. A. (1996) *Guide to Culture Audits: Analyzing Antidiscrimination and Diversity Training*  2006/009

Organizational Culture for Managing Diversity. The American Institute for Managing Diversity, Inc.

Labai informatyvi knyga su klausimynais.

Loden, Marilyn (1996). *Implementing Diversity*. New York, et.al.: McGraw-Hill
Gerai paruoštas praktinis vadovas su įdomiais patarimais ir patarimais, kaip išvengti klaidų.

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

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

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

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

Thomas, R. Roosevelt. (1991) *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*. New York: American Management Association
1991 metų knyga, kuri yra laikoma gera XX a. aštuntojo dešimtmečio lygių galimybių JAV analizė.

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
Puikus įvadas į įvairovės valdymą, pateiktas per istoriją apie žirafą ir dramblių.

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. Tiems, kas nori susipažinti su lygių galimybių apribojimų ir įvairovės valdymo istorija nuo XX a. aštuntojo dešimtmečio pradžios iki 2006-ųjų tai yra privaloma perskaityti knyga. Autorius pateikia išvalgią įvairovės valdymo problematikos analizę bei pateikia būdus, kaip kompanijos galėtų valdyti įvairovę ateityje.

3.2. Informacinės interneto svetainės apie įvairovę ir jos valdymą

EUROPOS KOMISIJA

Europos Komisijos informacinio užimtumo, socialinių reikalų ir lygių galimybių puslapis
anti-diskriminacinis skyrius.

http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/index_en.htm

ES informacinė kampanija “Už įvairovę. Prieš diskriminaciją”
www.stop-discrimination.info

Europos Komisijos publikacijos įvairovės ir nediskriminacijos tema
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/public/pubst_en.htm

Metodų ir indikatorių, padedančių nustatyti kainos ir efektyvumo santykį, taikant įvairovės valdymo modelius įmonėse studija.
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/arc/stud/cbfullrep_en.pdf

Gerai įvairovės valdymo pavyzdžiai įmonėse (2005 lapkritis).
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubst/stud/basicase_en.pdf

Portalas jaunimui.
http://europa.eu/youth/news/index_3034_en.html

ES SOCIALINIAI PARTNERIAI

Europos amatininkų, smulkaus ir vidutinio verslo asociacija (UEAPME)
www.ueapme.org

Verslo Europa
www.businessseurope.eu

Europos profsąjungų konfederacija
www.etuc.org

CEEP
www.ceep.org

KITOS NAUDINGOS NUORODOS

Šis puslapis koncentruojasi ties žmonėmis su negalia
<http://www.socialdialogue.net/en/index.jsp>

Savivalda visoje Europoje
<http://www.lgib.gov.uk/index.html>

Studija apie įvairovės įgyvendinimą Europos telekomunikacijų kompanijose.
<http://www.etno.eu/>

Kooperacijų socialinės atsakomybės tinklas Europoje
www.csreurope.org

ES „Leonardo“ projekto informacinis puslapis apie įvairovės valdymą
http://www.diversityatwork.net/EN/en_index.htm

Įdomus puslapis ir naujienlaiškis apie įvairovės valdymą Europoje

<http://www.idm-diversity.org>

Žemiau pateikiamas naudingų tinklalapių konkrečioje šalyje sąrašas.

Austrija:

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>

Belgija:

<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????!!!)

Bulgarija:

<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>

Danija:

<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>

Suomija:

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>

Prancūzija:

<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>

Vokietija:

<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>

Didžioji Britanija:

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

Graikija:

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

Vengrija:

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

Airija:

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

Lietuva:

<http://www.lygybe.lt>

Olandija:

<http://www.kantharos.com>

Lenkija:

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>

Portugalija:

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

Rumunija:

<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>

Slovakija:

<http://www.ark.sk>

Slovenija:

<http://www.humus.si>

Ispanija:

<http://www.iegd.org>

Švedija:

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

Turkija:

<http://www.ferhanalesi.com>

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

ŽURNALAI

www.interculturalpress.com

www.diversityjournal.com

www.diversityonline.com

www.hrpress-diversity.com

www.diversityinc.com