



internationale gesellschaft für diversity management e.V.  
international society for diversity management



MIGRATION POLICY GROUP

# Dažādības vadības mācību rokasgrāmata

**Autori:**

**Marion Keil, Badrudin Amershi, Stephen Holmes,  
Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba,  
Angelika Plett un Kailash von Unruh  
(Starptautiskā dažādības vadības apvienība – idm)  
[www.idm-diversity.org](http://www.idm-diversity.org)**

**2007. gada septembris**



2007 — European Year of Equal Opportunities for All



*Ziņojuma saturs var arī neatspoguļot Eiropas Komisijas Nodarbinātības, sociālo lietu un vienādu iespēju ģenerāldirektorāta uzskatus vai nostāju. Ne Eiropas Komisija, ne arī cita persona, kas to pārstāv, nenes atbildību par ziņojumā ietvertās informācijas tālāku izmantošanu.*

**Publikācija ir tapusi Eiropas Komisijas uzdevumā Eiropas Kopienas rīcības programmas cīņai ar diskrimināciju ietvaros (2001-2006). Programmu izveidoja, lai palīdzētu efektīvi ieviest jaunās ES pretdiskriminācijas tiesību normas. Sešu gadu programmas mērķa auditorija ir visi, kas var palīdzēt veidot atbilstošu un efektīvu pretdiskriminācijas likumdošanu un politiku visās ES 25 dalībvalstīs, EFTA un ES kandidātvalstīs.**

## **Satura radītājs**

### **Vispārīgs ievads: kā izmantot rokasgrāmatu**

#### **1. nodaļa – Ievads dažādībā un dažādības vadībā**

- 1.1. Stāsts par dažādību: žirafe un zilonis
- 1.2. Kas ir dažādība? Kas ir dažādības vadība?
- 1.3. Tiesību normu jautājums Eiropā
- 1.4. Dažādība biznesā

#### **2. nodaļa – Dažādības vadības piemērošana**

- 2.1. Viss koptēls: DV pārmaiņu procesa apraksts
  - 2.1.1. Dažādības vadības pārmaiņu process
  - 2.1.2. Soļi maziem un vidējiem uzņēmumiem (MVU)
  - 2.1.3. Septiņi soļi uz dažādību kā resursu
  - 2.1.4. Dažādības vadības ieviešanas principi
  - 2.1.5. Dažādības audits – pašnovērtējuma līdzeklis uzņēmumiem
  - 2.1.6. Dažādības harta – brīvprātīga iniciatīva uzņēmumiem
- 2.2. Labās prakses piemēri darbavietās
  - 2.2.1. „Adecco”
  - 2.2.2. „Air Products”
  - 2.2.3. „Dublin Bus”
  - 2.2.4. „Deutsche Bank”
- 2.3. Uzņēmumu iekšējo DV semināru modeļu piemēri
  - 2.3.1. Darba semināri vadītājiem
  - 2.3.2. Informatīvs darba seminārs darba kolektīvam
  - 2.3.3. Stratēģiski masu pasākumu dažādības vadība

#### **3. nodaļa – Papildus informācija**

- 3.1. Ieteicamā literatūra par dažādību un dažādības vadību
- 3.2. Eiropas interneta adreses par dažādību un dažādības vadību

## **Vispārīgs ievads: kā izmantot rokasgrāmatu**

Mācību rokasgrāmata par dažādības vadību ir tapusi Eiropas Komisijai projekta “Pretdiskriminācijas un dažādības apmācības VT 2006/009” ietvaros. Projekta autors un finansētājs ir Eiropas Komisija.

Rokasgrāmata tika izveidota, lai papildinātu un spēcīnātu tās projekta sadaļas, kas attiecas uz dažādības vadību. Šo projekta sadaļu mērķauditorija ir uzņēmumi visās 27 Eiropas Savienības dalībvalstīs un Turcijā, kā arī darba devēju organizāciju vadītāji un darbinieki. Projekta plašāka mērķauditorija ietver mācību vadītājus, konsultantus un citus, kuri interesējas par dažādības vadību, un kas arī varētu izmantot rokasgrāmatu.

Pirmajā nodaļā lasītājs iepazīsies ar dažādības vadību kā ar atsevišķu disciplīnu. Dažādības vadība ir vēl joprojām jauna disciplīna Eiropā. Rokasgrāmata sniedz pārskatu par šo disciplīnu, piedāvā savu disciplīnas definīciju un informē par dažādības vadības ieviešanas pozitīvajiem rezultātiem.

Otrajā nodaļā galvenā uzmanība ir pievērsta tam, kā dažādības vadību ieviest praktiski, parādot, kā uzņēmumi var uzsākt pārmaiņu procesus, lai sasniegtu pēc iespējas labākus rezultātus dažādības vadībā. Pašnovērtējuma līdzeklis – dažādības audits – sniedz uzņēmumiem iespēju pašiem pārbaudīt savus sasniegumus. Dažādības hartas piemērs parāda, kā uzņēmumi var sadarboties jautājumos, kas saistīti ar šo disciplīnu. Reāli piemēri parāda dažu Eiropas uzņēmumu ceļu pareizajā virzienā. Lai palīdzētu saviem lasītājiem, rokasgrāmata arī piedāvā dažādus veidus, kā organizēt uzņēmumu iekšējos seminārus par dažādības vadību to dažādajām mērķa grupām.

Trešajā nodaļā ir ieteicamās literatūras un interneta adresu saraksts, kurās var rast papildus informāciju par dažādības vadību Eiropā.

## 1. nodaļa – Ievads dažādībā un dažādības vadībā

### 1.1. Stāsts par dažādību: žirafe un zilonis

Kādā nelielā piepilsētas rajonā žirafe uzcēla jaunu, īpaši tās ģimenei piemērotu māju. Tā bija brīnišķīga māja ar augstiem griestiem un durvju ailēm. Logi bija izvietoti pie pašiem griestiem, nodrošinot labu izgaismojumu un jauku ainavu, bet pasargājot ģimenes locekļus no ziņkārīgiem skatieniem. Vērtīgo dzīvojamo platību ietaupīja uz šauru koridoru rēķina, taču tādējādi nemazinot ērtības. Māja bija tik labi izplānota un uzcelta, ka tā ieguva Nacionālo gada apbalvojumu par labāko žirafu māju. Mājas īpašnieki ļoti lepojās ar to.

Kādu dienu, kad žirafe strādāja savā modernajā, pagrabā izvietotajā galdnieku darbnīcā, viņa nejauši paskatījās ārā pa logu. Tur pa ceļu uz viņas mājas pusi nāca zilonis. Žirafe nodomāja: “Es pazīstu viņu. Mēs kopā strādājam PTA komisijā. Viņš arī ir izcils galdnieks. Šķiet, man vajadzētu uzaicināt viņu apskatīt manu jauno darbnīcu. Varbūt mēs pat varam sadarboties kādā projektā”. Tā žirafe izbāza galvu pa logu un uzaicināja ziloni ienākt.

Zilonis jutās pagodināts; viņam bija patīcis strādāt ar žirafi un viņš vēlējās iepazīties ar žirafi tuvāk. Viņš arī zināja, ka žirafei ir jauna darbnīca un vēlējās to apskatīt. Tā nu zilonis pienāca pie pagraba durvīm un gaidīja, kad žirafe tās atvērs.

"Lūdzu, lūdzu", teica žirafe. Taču uzreiz nācās saskarties ar kādu problēmu. Lai arī ziloņa galva veiksmīgi tika cauri durvīm, pats viņš nespēja pa tām ieiet.

"Cik labi, ka mēs ierīkojam durvis, kuras var atvērt plašāk, lai varētu ienest manas darbnīcas iekārtas", teica žirafe. "Es tūlīt tikšu galā ar mūsu problēmu". Žirafe izņēma dažas eņģes un durvju daļas, lai zilonis varētu ienākt.

Abi paziņas priecīgi čaloja par savu galdnieka pieredzi, kad žirafes sieva pabāza galvu gar pagraba kāpnēm, lai pasauktu vīru: "Zvana, dārgais, tas ir tavs priekšnieks".

"Būs labāk, ja es uziesu augšā, lai aprunātos", žirafe teica zilonim. "Lūdzu, jūties kā mājās; izskatās, ka saruna varētu būt ilga".

Zilonis paskatījās visapkārt un ieraudzīja puspabeigtu koka detaļu uz virpošanas iekārtas pašā attālākajā darbnīcas kaktā un nolēma izpētīt, kas tā ir par detaļu. Tiklīdz viņš mēģināja iziet cauri durvīm uz darbnīcu, viņš izdzirdēja briesmīgu troksni. Viņš uzreiz atkāpās, saskrāpējot galvu. "Varbūt es labāk došos augšā pie žirafes", viņš nodomāja. Bet tiklīdz viņš sāka kāpt pa kāpnēm, tās sāka krakšķēt. Viņš nolēca no tām un nokrita, atsitoties pret sienu. Tā sāka šķobīties. Tiklīdz viņš satraukts un samulsis apsēdās, uz kāpnēm parādījās žirafe.

"Kas šeit notiek?" izbrīnīta jautāja žirafe. "Es mēģināju justies kā mājās", atbildēja zilonis.

Žirafe paskatījās apkārt. "Labi, es zinu, kas par lietu. Durvju aile ir pārāk šaura. Mums vajadzēs padarīt tevi slaidāku. Tepat netālu notiek aerobikas nodarbības. Ja tu apmeklētu šīs nodarbības, mēs panāktu, ka tu nomestu svaru".

"Varbūt", teica zilonis, bet neizskatījās ļoti pārliecināts.

"Un kāpnes ir par smalkām, lai izturētu tavu svaru" turpināja žirafe. "Ja tu vakaros apmeklētu baleta nodarbības, es esmu pārliecināts, ka mēs panāktu būtiskas izmaiņas tavā svarā. Es patiešām ceru, ka tu to spēsi. Man patīk, ka tu ciemojies".

"Iespējams," teica zilonis. "Taču, taisnību sakot, es neesmu pārliecināts, vai māja, kas būvēta žirafei, jebkad būs piemērota zilonim, ja vien tajā neveic nopietnas izmaiņas".

(no Tomasa R. Rūzvelta (*R. Roosevelt Thomas*) grāmatas "Ceļot māju dažādībai" (*Building a House for Diversity*. New York, et.al.: American Management Association), lpp. 3-5.)

**Svarīgākais jautājums dažādības vadībā ir: kā mēs – mūsu uzņēmums - varam kopā uzcelt māju, kurā ikviena atšķirība ir atzīta un ievērota, tai ir sava vieta un to aktīvi izmanto?**

Mēs varam secināt ļoti daudz par mūsu izpratni par dažādību un dažādības vadību no R. Rūzvelta fabulas par žirafi un ziloni.

## **1.2. Kas ir dažādība? Kas ir dažādības vadība?**

Pēdējo desmitu gadu laikā Eiropas privātā sektora nodarbināto vidū arvien vairāk ir pārstāvētas sievietes, minoritātes, migranti, vecāki cilvēki un dažādu valstu pilsoņi. Šobrīd jau pavisam skaidri ir redzamas pakāpeniski notikušās pārmaiņas darbaspēka sastāvā līdz pat augstākajiem vadības līmeņiem. Šo grupu kļūšana par klientiem un pakalpojumu saņēmējiem arī ir tikpat nebijis izaicinājums. Lai varētu apmierināt arvien atšķirīgākas patērētāju vajadzības, ir nepieciešams ieviest radošākas klientu piesaistīšanas stratēģijas un arvien jaunu preču piedāvājumu. Procesiem, precēm un pakalpojumiem ir jābūt domātiem konkrētām grupām, lai varētu apmierināt tieši šīs grupas vajadzības.

Taču joprojām daudzi uzņēmumi uzdod jautājumu: kāpēc gan mums būtu jādomā par dažādību? Parastā atbilde ir, ka diskriminācija ir nepieļaujama gan no tiesiskā, gan no ētiskā viedokļa. Taču šodien arvien lielāku nozīmi iegūst otrs arguments: jo dažādāks ir uzņēmuma darba kolektīvs, jo lielākas iespējas šim uzņēmumam paaugstināt savu efektivitāti, lai sasniegtu uzņēmuma mērķus. Dažādība var uzlabot uzņēmuma vidi, nodrošināt labāku pieeju jauniem tirgus segmentiem un uzlabot produktivitāti.

Izpratne par dažādību sāka veidoties 1970.-jos gados. Tajā laikā šo terminu galvenokārt attiecināja uz strādājošajām sievietēm un minoritātēm. Ļoti ilgi vadītāju vidū bija plaši izplatīts uzskats, ka dažādība nodarbinātībā nozīmē palielināt sieviešu, citu valstu pilsoņu vai etnisko grupu pārstāvju skaitu, ka dažādība nozīmē pieņemt darbā un piesaistīt lielāku skaitu cilvēku no tā dēvētajām nepārstāvētajām “identitāšu” grupām. Balstoties uz 1974. un 1975. gadā pieņemtajiem konstitūcijas grozījumiem, ASV valdība izdarīja spiedienu uz uzņēmumiem, lai tie pieņemtu darbā vairāk minoritātes un sievietes un sniegtu viņiem lielākas iespējas virzīties pa karjeras kāpnēm.

Drīz vien dažādības eksperti sāka šaubīties par šo tā saukto pozitīvo rīcību (*PR-Affirmative Action*). Viņi ievēroja, ka bieži vien tas bija vienreizējs pasākums, ko veica uzņēmuma personāldaļa, bet netika attiecināts uz pārējo uzņēmumu un tā darbības principiem. Sākumā viss notika vienkārši brīnišķīgi: tika izstrādātas ļoti interesantas darbinieku meklēšanas un pieņemšanas metodes, lai mainītu uzņēmuma darbinieku mozaīku. Taču bieži vien darbinieku mainība bija liela un izrādījās, ka sievietes un minoritātes nemaz nevirzījās augšup pa karjeras kāpnēm, kā tas bija cerēts. Sievietes un minoritātes, kuriem šo grozījumu rezultātā bija jāiegūst vienlīdzīgas iespējas, *a priori* tika uztverti kā nekvalificēti darbinieki. Baltie anglosakšu vīrieši, kas bija tā laika “dominējošā kultūra”, uztvēra vienlīdzīgas iespējas kā slēptu apgrieztās diskriminācijas veidu. Tāpēc vienlīdzīgu iespēju programmas uzņēmumos bieži vien bija atstātas novārtā un tika ignorētas.

Eiropas Komisijas pētījums (2003: 3) “Dažādības izmaksas un ieguvumi” (*Costs and Benefits of Diversity*) skaidri norāda, ka pastāv nepieciešamība ietvert ne tikai personāldaļu, taču nodrošinot, ka tā ir obligāti iesaistīta. Saskaņā ar pētījumu uzņēmumi, kas “aktīvi ievieš dažādības politiku”, norāda piecas galvenās šīs politikas priekšrocības:

- 1) Organizācijā uzlabojas attieksmes un uzvedības vērtības.
- 2) Uzlabojas uzņēmuma biznesa reputācija.
- 3) Palīdz piesaistīt un ilgstoši noturēt ļoti talantīgus cilvēkus.
- 4) Uzlabojas esošo darbinieku motivācija un produktivitāte.
- 5) Uzlabojas darbinieku jauninājumu ieviešanas un radošās spējas.

Ļoti būtiska detaļa šajos pašu uzņēmumu norādītajos ieguvumos ir tas, ka šie ieguvumi attiecas uz visu uzņēmumu un nevis tikai vienu nodaļu, kā arī visiem līmeņiem, īpaši vidējā un paša augstākā līmeņa vadītājiem.

### **Kas ir dažādības vadība?**

Skaidrs, ka dažādības vadība ir kaut kas daudz vairāk nekā dažādība pati par sevi. Galvenais jautājums ir, ko un kā uzņēmums var darīt ar dažādību. Tas ir, kādi mēri ir jāpieņem un kas ir jā dara, lai efektīvi ieviestu uzņēmuma stratēģiju, kas sevī ietver dažādības kā vienu no tās identitātes pamatvērtībām? Runājot ar fabulas par žirafī un ziloni vārdiem, pirmkārt, uzņēmumam (mājai) ir jāzina, vai un kāpēc tam ir vajadzīgs zilonis (stratēģija). Otrkārt, uzņēmuma ir jāizvērtē savas mājas situācija un iespējas (stiprās un vājās puses, iespējas un apdraudējumi (*SWOT* analīze)). Citiem vārdiem sakot, lai uzņēmumā varētu būt pārstāvētas dažādas grupas, uzņēmumam ir jāciens un jāatzīst tās. Treškārt, ziloņa integrācija būs noteikti saistīta ar dažādām saspringtām situācijām, un arī tās ir jāatzīst un jārisina pozitīvā gaisotnē (pārmaiņu vadība). Ceturtkārt, iespējams,

ka kaut kādā veidā būs jāmainās visai mājai, savādāk zilonis ilgi nepaliks (uzvedības un attieksmes pārmaiņas). Un visbeidzot, ja uzņēmumam tas viss ir izdevies, tas piesaistīs arī citas sugas un šo sugu citus pārstāvjus!

Pēc tam, kad uzņēmums ir strādājis pie būtisko atšķirību un līdzību atzīšanas uzņēmuma iekšienē un uzņēmumā valdošajā vidē, nākamais jautājums ir, ko un kā ar to rīkoties. Ir labi, ja ir spēja “sajust” atšķirības, taču ar to vien nepietiek, lai panāktu pozitīvas pārmaiņas.

No iepriekš minētā izriet, ka dažādības vadība ir dažādības ideju un aktivitāšu integrācija uzņēmuma ikdienas vadības un mācību procesā un tā vidē. Uzņēmuma lēmumi ir jāpieņem atmosfērā, kurā valda uzticība, atbalsts un atzinība. Tomass un Elija ir snieguši labu kopsavilkumu: “šis jaunais dažādības vadības modelis ļauj uzņēmumiem apgūt kultūras vai uzvedības elementu atšķirības darbinieku vidū, kas kļūst par pamatu uzņēmuma attīstībai un zināšanu apgūšanai... Mēs visi esam vienā komandā *ar* mūsu atšķirībām – nevis *par spīti* tām”. (1996:10)

Vadītāju uzdevums ir iegūt rezultātus. Parasti viņi ne sevišķi interesējas par estētiski pievilcīgām, augstām teorijām. Lai sasniegtu savus mērķus un būtu pārāki nekā viņu konkurenti, vadītājiem ir jāsaprot apkārtējā vide, tajā skaitā tirgus, un uzņēmuma misija, vīzija, stratēģija un kultūra. Un šeit „parādās liels jautājums ‘Kāda dažādību kombinācija spēs mums sniegt stratēģiskas priekšrocības vai tieši pretēji, kavēs sasniegt mūsu mērķus?’ Tas ir pats galvenais jautājums, kas jārisina. Citus dažādības jautājumus var neņemt vērā” (Tomass 2006:122). Lēmums veidot noteiktu dažādību kombināciju ir **stratēģisks** lēmums, izšķirošs lēmums, lai uzņēmums turpinātu pastāvēt. Būtiski kļūst arī citi jautājumi: kāpēc tieši šāda dažādību kombinācija? Vai ir vērts radīt un uzturēt šādu dažādību kombināciju? Vai tai ir kāda pievienotā vērtība no uzņēmuma redzesviedokļa? Ja atbildes uz diviem pēdējiem jautājumiem ir “jā”, tad vadītājiem ir jāiedzīvina šī dažādību kombinācija praksē. Tiklīdz ir pieņemts lēmums sekot izvēlētajam kursam, nepieciešams to stingri ievērot. Tas attiecas uz visiem uzņēmuma līmeņiem un visām nodaļām un vienībām – uz personāldaļu, uz tirgzinības un reklāmas, izpētes un attīstības un ražošanas nodaļām, uz augstāko vadību, projektu vadītājiem, kā arī uz dažādām darba grupām, kopējiem uzņēmumiem un filiālēm un pārstāvniecībām.

Ņemot vērā visu iepriekš minēto, mēs varētu definēt dažādības vadību:

**Dažādības vadība ir uz nākotni orientētas, uz vērtībām balstītas stratēģijas, saziņas un vadības procesa, kas pieņem un izmanto noteiktas dažādības un atšķirības kā organizācijas potenciālu, aktīva un apzināta attīstīšana; process, kas rada uzņēmumam pievienoto vērtību.**

Un visbeidzot, bet tāpēc ne mazāk svarīgi ir, ka dažādības vadība nespēj pastāvēt, ja tā nav nostiprināta morālajā un tiesiskajā vidē. Pretdiskriminācijas tiesību un ētiskās normas nav tikai daļa no uzņēmuma atmosfēras, arī pašā uzņēmuma identitātē ir jāatspoguļojas mūsu cilvēktiesību tradīcijām.



### 1.3 Tiesību normu jautājums Eiropā

Jaunajai situācijai, ko radīja ES tiesību normas par diskriminācijas aizliegumu uz rasu vai etniskās piederības, dzimuma, reliģijas, invaliditātes, vecuma un seksuālās orientācijas pamata, ir bijusi milzīga ietekme uz privātās uzņēmējdarbības sektoru visā Eiropā. 2006. gada decembrī visas dalībvalstis jau bija iepazinušās ar 13. panta jauno formulējumu un ieviesušas savā nacionālajā likumdošanā divas pretdiskriminācijas direktīvas, kas balstās uz 13. pantu. Tā izmainot arī tiesisko vidi, kurā darbojas uzņēmumi. Eiropas Kopienas Līguma 13. pants:

*“ Neskarot pārējos šā Līguma noteikumus un nepārsniedzot pilnvaras, ko Kopienai piešķir šis Līgums, Padome pēc Komisijas priekšlikuma, apspriedusies ar Eiropas Parlamentu, ar vienprātīgu lēmumu var paredzēt attiecīgus pasākumus, lai cīnītos pret diskrimināciju dzimuma, rases vai etniskās izcelsmes, reliģijas vai pārliecības, invaliditātes, vecuma vai dzimumorientācijas dēļ”.*

Pantā nav ietverts tiešs aizliegums, bet drīzāk stingrs nosacījums, kas ļauj ES pieņemt mērus pret tām diskriminācijas formām, kas ir uzskaitītas pantā. Pirms 13. panta pārformulēšanas, ES bija plaša likumdošana un tiesu prakse par diskriminācijas aizliegumu uz pilsonības un dzimuma pamata.

2000. gadā, pamatojoties uz 13. pantu, ES pieņēma divas direktīvas, lai varētu cīnīties pret diskrimināciju:

- **Direktīva, ar ko ievieš vienlīdzīgas attieksmes principu pret personām neatkarīgi no rasu vai etniskās piederības** (ES Padomes direktīva 2000/43/EK), kas aizliedz rasu diskrimināciju nodarbinātība, izglītībā, sociālajā aizsardzībā, veselības aprūpē un pieejā precēm un pakalpojumiem.
- **Direktīva, ar ko nosaka kopēju sistēmu vienlīdzīgai attieksmei pret nodarbinātību un profesiju uz reliģijas vai ticības, invaliditātes, vecuma un seksuālās orientācijas pamata** (ES Padomes direktīva 2000/78/EK)

Pašreiz visas dalībvalstis jau ir pieņēmušas nacionālās pretdiskriminācijas tiesību normas.

### 1.4 Dažādība uzņēmējdarbībā

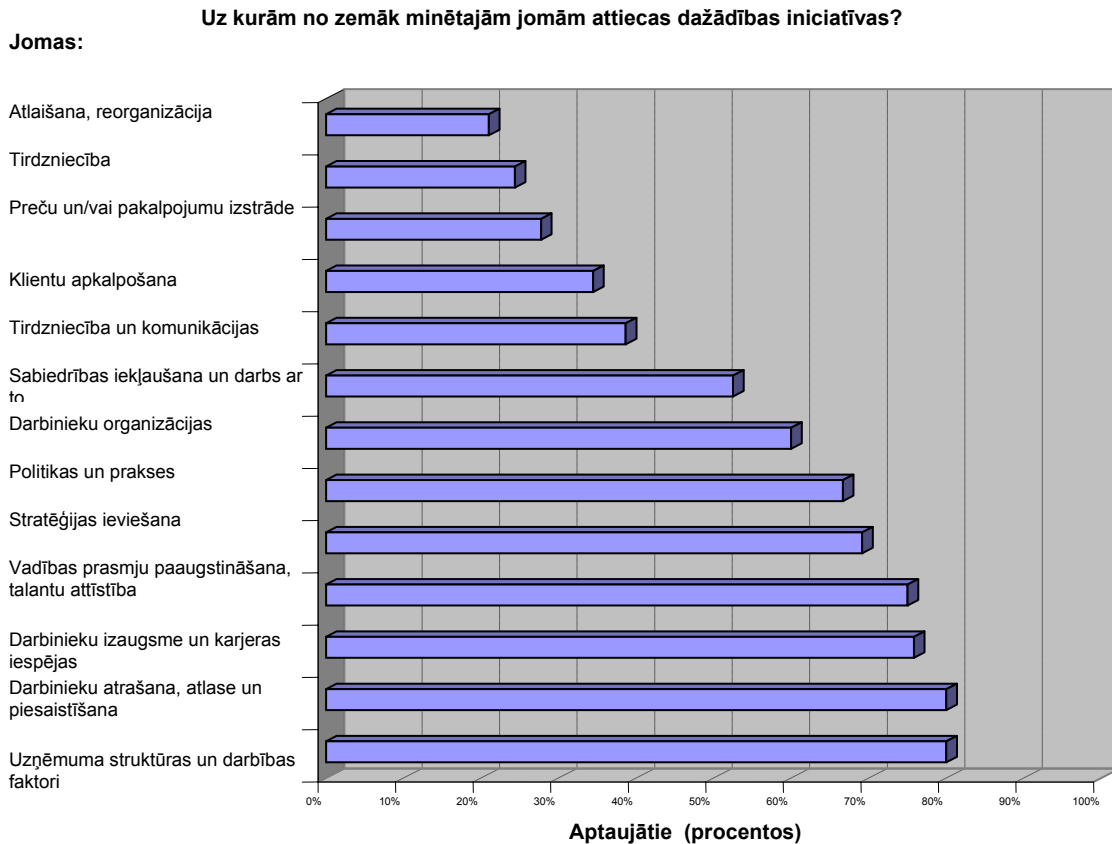
1

Lai arī dažādības politikas mērķi un plānotie rezultāti, kā arī pieejas šo politiku ieviešanā, ir diezgan atšķirīgas, uzņēmumi parasti saskata uzlabojumus vairākās svarīgās sfērās: uzvedības un attieksmes maiņa; atšķirības un kultūru mozaīkas ir plašāk pārstāvētas

<sup>1</sup> Eiropas Komisija, (2005) “Dažādība uzņēmējdarbībā: labās prakses darbavietās” (*The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace*), lpp. 20-25.

darbinieku kolektīvā; nostiprinās uzņēmuma pozīcijas tirgū; ārējā atzinība un tēls. Šīs pārmaiņas atspoguļojas darbības jomās, kas arī bija šo dažādības aktivitāšu mērķis (5. tabula).

**5.tabula: Jomas, kurās ievieš dažādības iniciatīvas**



- *Ietekme uz uzvedības un attieksmes maiņu un uzņēmuma kapitāla nostiprināšana*

Tā kā daudziem uzņēmumiem arvien svarīgākas kļūst kopējas vērtības un filozofija, tie ļoti cītīgi strādā, lai panāktu ilglaicīgas uzvedības un attieksmes pārmaiņas. Veicinot tādu vidi, kas atzīst un ievēro dažādību un ievieš pretdiskriminācijas normas, uzņēmēji ļoti labi saprot nepieciešamību iegūt aktīvu darbinieku atbalstu savām vienādu iespēju iniciatīvām.

Eiropas Uzņēmējdarbības eksaminācijas centrs (EBTP) sniedzot savus atzinumus uzsvēra, ka diskriminējošas attieksmes un rīcības darbavietā ir galvenie šķēršļi, kas kavē dažādības politiku un aktivitātes. Tādēļ daudziem uzņēmumiem ir ļoti svarīgi savu vienlīdzīgu iespēju procesu ietvaros izstrādāt un ieviest stratēģijas, kas uzlabotu izpratni par dažādības jautājumiem un politiku. Vēlēšanās uzlabot informētības līmeni un iegūt cilvēku “prātus un sirdis” ir atspoguļota daudzu uzņēmumu dažādību programmu nosaukumos un saukļos, piemēram, ‘Tesco gaida ikvienu’, ‘Atvērti prāti, atvērti tirgi’

(UBS), ‘Kļūsti vecāks, domā kā jaunietis’ (Pfizer Deutschland), un ‘Iekļaušana ir panākumi’ (Barclays PLC). Daudzi uzņēmumi ir pārliecināti, ka dažādības politikas, kas veicina cieņpilnu un iekļaujošu vidi, ir būtiskas veiksmīgai uzņēmējdarbībai, jo palīdz piesaistīt ļoti profesionālus darbiniekus un samazina uzņēmuma darbības izmaksas, samazinot darbinieku mainību un kavējumus. Balstoties uz neatkarīga pētījuma rezultātiem par nepieļaujamām attiecībām un aizskārumiem darbavietā, Lielbritānijas Karaliskais pasts, piemēram, lēš, ka ir ietaupījis septiņus miljonus mārciņu, ieviešot politiku un praksi, kas aizliedz darbinieku iebiedēšanu un aizskaršanu.

TNT, kam ir pārstāvniecības visā pasaulē, ir pieņēmis visam uzņēmumam vienotu dažādības un iekļaušanas stratēģiju. Tajā ir iekļauti ļoti daudz labi piemēri no dažādām šī uzņēmuma pārstāvniecībām. TNT Austrija, kas ir ieguvusi vairākus apbalvojumus par uzņēmumā ieviesto dažādības politiku, lēš, ka produktīvas dažādības un iekļaušanas vadības rezultātā, uzņēmuma darbinieku mainība ir samazinājusies no 25 % 2000. gadā līdz 10 % 2003. gadā, līdzīgi rādītāji ir novērojami arī attiecībā uz darbinieku kavējumiem. Nodarbinot cilvēkus ar invaliditāti, uzņēmums ir ietaupījis €15,000 nodokļu maksājumus.

Līdztekus citām aktivitātēm tiek ieviestas komunikāciju programmas un kampaņas, lai uzlabotu darbinieku un klientu informācijas un izpratnes līmeni. Arvien vairāk uzņēmumi ik gadu veic darbinieku aptaujas, lai noskaidrotu viņu uzskatus un nostājas dažādos vienlīdzības un dažādības jautājumos, kā arī lai izmērītu, vai un kādas pārmaiņas ir notikušas darbinieku uztverē/apmierinātībā ar uzņēmuma politikām un praksēm.

Sabiedrības un darba un preču tirgu pārmaiņu rezultātā bieži vien pieaug dažādība, kas pieprasa izmaiņas un pielāgošanos arī no uzņēmumu puses. Lai panāktu ilgtspējīgu izaugsmi, uzņēmumiem ir jāklūst ļoti zinošiem un varošiem, lai spētu vadīt un izmantot visas tās iespējas, ko piedāvā dažādība. „Royal Dutch Shell” ir viens no pirmajiem uzņēmumiem, kas ieviesa visaptverošu pieeju dažādības jautājumu pārmaiņu vadībā. „Royal Dutch Shell” ir trīs līmeņu dažādības un iekļaušanas vadības programma, lai veicinātu pārmaiņu procesu. Programmas galvenā uzmanība ir vērsta uz sistemātiskām pārmaiņām, un tās pamatā ir uzskats, ka pārmaiņām ir jānotiek vienlaicīgi visos trīs līmeņos – personīgajā, cilvēku savstarpējo attiecību un uzņēmuma.

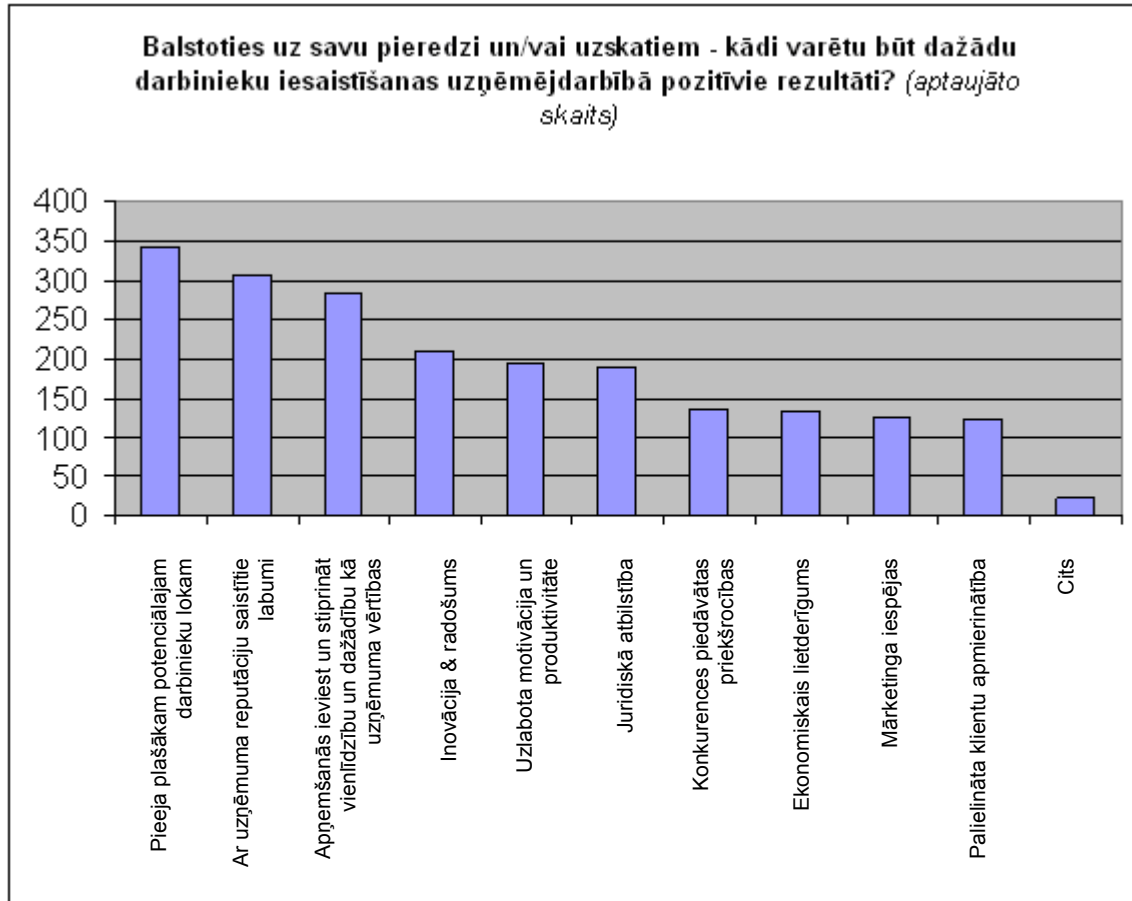
Savukārt daži uzņēmumi ir secinājuši, ka dažādības politikas un prakses ieviešanas un nostiprināšanas iniciatīvām ir spēcīgs ķēdes efekts un ietekme uz uzvedību un attieksmi, jo tiek uzlaboti komunikāciju un informācijas sniegšanas kanāli visā uzņēmumā. Uzlabotas komunikācijas iespējas savukārt uzlabo iespējas veicināt kopējas kultūras normas un vērtības visā uzņēmumā un starp dažādām grupām.

Tāpat arī uzskata, ka dažādības un iekļaušanas praksēm ir labvēlīga ietekme uz vadības darba stiliem, spējām un sniegumu tādās sfērās, kā saskarsme, cilvēku vadība, mērķu nospraušana un plānošana.

- *Darbaspēka dažādības un kultūru kombinācijas uzlabošana – ieguvumi cilvēkresursu jomā*

Augsti profesionāls, radošs un dažāds darba kolektīvs ir būtisks priekšnoteikums veiksmīgai uzņēmējdarbībai, kā jau tas tika uzsvērts rokasgrāmatas iepriekšējās nodaļās. Patiešām, uzņēmumi dažādību galvenokārt ievieš, lai tādējādi atrisinātu darbinieku trūkumu un iegūtu pieeju augsti kvalificētam un profesionālam darba spēkam no dažādām grupām. EBTP aptaujā vairāk nekā 40% no uzņēmumiem norādīja šo rezultātu, kā svarīgāko ieguvumu.

**6. tabula: Kādas priekšrocības cilvēki saskata dažādībā**



Daudzu kompāniju svarīgākais mērķis ir panākt lielāku dažādību savos darba kolektīvos. EBTP uzsvēra faktu, ka labāka pieeja plašākam potenciālo darbinieku lokam un iespēja piesaistīt un paturēt augsti kvalificētus darbiniekus, kas pārstāv dažādas grupas, ir viens no vissvarīgākajiem iemesliem, kādēļ uzņēmumi pieņem dažādības politikas un prakses (6.tabula). Daži uzņēmumi arī norāda, ka, pastiprinot savus centienus sameklēt darbiniekus kādā noteiktā sabiedrības daļā, uzņēmumi ir uzlabojuši savas pozīcijas šajās sabiedrības grupās kopumā.

Lai panāktu šādas pārmaiņas darba kolektīva profilā, uzņēmumi izmanto visdažādākās

iespējas. Dažas no šādām iespējām ir reklāmas, kas ir īpaši orientētas uz maznodrošinātām un sociāli neaizsargātām grupām; formālas vai neformālas sadarbības ar attiecīgajām sabiedrības grupām un atbilstošajām aģentūrām, lai uzlabotu savus darbinieku meklēšanas centienus; kā arī atbalsts vietējiem/reģionālajiem sabiedrības un ekonomiskajiem mērķiem. Jau iepriekšējā nodaļā tika uzsvērti atsevišķi pozitīvās darbības stratēģijas piemēri, kuru mērķis ir nepietiekami pārstāvētās grupas (piemēram, etniskās minoritātes un cilvēki ar invaliditāti), tajā skaitā: palīdzība iegūt darba pieredzi, profesionālā apmācība un pieeja augstākajai izglītībai.

Personāldaļas iekšējās darbinieku atlases politikas, kuru mērķis ir uzlabot darba kolektīva dažādību, bieži vien tiek papildinātas ar uz āru vērstām aktivitātēm šajā jomā. Dažos uzņēmumos tika mainīts darbinieka apraksts, lai aktīvi piesaistītu dažādību, piemēram, nosakot, ka kandidātiem ir jābūt atvērtiem, jāspēj runāt vairākās valodās, jābūt bijuši saskarsmei ar citām kultūrām, jāpiemīt spējai izjust apkārtējos, jāatbalsta vienlīdzīgu iespēju princips, utt.

Daži uzņēmumi valstīs vai sektoros, kuros ir nopietns darbaspēka trūkums, ir noslēguši līgumus ar ārvalstu un vietējo darbaspēka aģentūrām, lai pieņemtu darbā un apmācītu noteiktu skaitu ārvalstu darbinieku. „Grupo Vips” Spānijā, piemēram, ir šādas vienošanās ar Rumāniju, Bulgāriju, Maroku, Ekvadoru, Kolumbiju un Dominikas Republiku. Uzņēmums, papildus darbinieku atlasei, sniedz arī nelielu apmācību potenciālajiem darbiniekiem. Apmācības lielākoties notiek darbinieku mītnes zemēs, viena no apmācību sastāvdaļām ir spēju valodas apguve. Uzņēmums uzsver, ka tiklīdz ārvalstu darbinieki ir pieņemti darbā, viņiem tiek nodrošinātas vienādas iespējas visās darba un izaugsmes jomās.

Ir arī tādas darbinieku atlases aģentūras, piemēram, “Manpower”, “Randstad” un “Adecco”, kas sniedz nozīmīgu atbalstu savu klientu centieniem uzlabot dažādību savu darbinieku vidū un risināt jautājumus, kas skar nepietiekami pārstāvētu grupu iesaistīšanu darba tirgū. Visām iepriekš minētajām aģentūrām ir inovatīvas un proaktīvas iniciatīvas, lai risinātu sociālās iekļaušanas jautājumus, uzlabotu prasmju attīstīšanu un veidotu tiltu, kas savienotu plaisu starp uzņēmējiem un atsevišķām sabiedrības grupām. Piemēram, “Randstad”, kas Beļģijā pēdējos trijos gados ir saņēmis labākā uzņēmēja novērtējumu, ir izveidojis īpašu dažādības nodaļu, kas iedrošina darba devējus pielietot vienlīdzības principus darbinieku atlasē un pieņemšanā, kā arī palīdz uzņēmumiem sasniegt tos pozitīvos rezultātus, ko piedāvā dažādība.

Globālās vadības jaudas uzlabošana īpaši aktuāla ir multinacionāliem uzņēmumiem. Lai to panāktu, uzņēmumi izmanto līdzekļus, lai piesaistītu un paturētu dažādu un citas kultūras pārzinošu darbaspēku, kas spēj saliedēties neskatoties uz valstu, valodu un kultūru radītajām robežām. Šie uzņēmumi arī cenšas pieņemt darbiniekus, kas pārstāv vietējo sabiedrību un valstis visos uzņēmuma darbības un vadības līmeņos.

Uzņēmumiem ir jāspēj ne tikai uzlabot dažādību darbinieku vidū, bet tiem ir jābūt iemaņām šo dažādību veiksmīgi vadīt un radīt cieņpilnas vidi, kas nodrošina vienlīdzību

visiem. Lai risinātu šos jautājumus, uzņēmumi ievieš dažādas darbinieku programmas un politikas, kuru mērķis ir uzlabot darba vidi un darbinieku pieredzes. Dažas no tām: politika, kas novērš iebiedējošas un pazemojošas attiecības; elastīga pieeja darba laikam un iespēja strādāt mājās; sūdzības un drošība darba politikā un praksēs. Papildus šādām politikām ir jābūt reģistrācijas un vadības informācijas sistēmām, lai varētu izvērtēt sasniegto attiecībā uz nospraustajiem vienlīdzības mērķiem.

Lai varētu risināt visas ar darba kolektīva izaugsmi saistītās vajadzības, darbinieku izaugsmes veicināšana un zināšanu uzlabošana kļūst par ļoti daudzu programmu mērķi. Piemēram: mācības par to, kas ir dažādība, informācija par citām kultūrām un apmaiņas programmas, tiesiskie un atbilstības jautājumi, vadītāju/vadības iesaistīšana un prasmju veidošana, valodu kursi un integrācijas programmas ārvalstu darbiniekiem, godīgas darbinieku meklēšanas, atlases un novērtēšanas procedūras un pārmaiņu vadības programmas. Lai palīdzētu saviem vadītājiem ieviest dažādības politikas, daudzi uzņēmumi arī nodrošina tiem darba snieguma plānošanas matricas, svarīgāko uzdevumu dažādības jomā paveicamo darbu sarakstus un palīg līdzekļus.

Darbinieku kolektīvs ar dažādiem, augsti kvalificētiem darbiniekiem atvieglo uzņēmumam pielāgošanos savu dažādo klientu vajadzībām, uzlabojot klientu apkalpošanu. Dažādība darba kolektīvā arī sniedz papildus resursus, lai iegūtu pieeju jauniem tirgiem, un iespējas tos izpētīt. Šobrīd daudzos uzņēmumos ir izveidotas visplašākā spektra darbinieku interešu resursu grupas, lai uzlabotu abpusēju komunikāciju un palīdzētu uzņēmumiem izstrādāt un ieviest komunikāciju un informācijas meklēšanas stratēģijas.

- *Tirgus iespēju uzlabošana*

Dažādības stratēģijas, lai uzlabotu rezultātus tirgū, mēģina panākt labāku tirgus segmentāciju un paaugstinātu klientu apmierinājumu. To mērķis ir arī uzlabot rādītājus, kas parāda, ka klienti atgriežas pie šī uzņēmuma pakalpojumiem/precēm un ka jauni klienti tiek iegūti, balstoties uz jau esošo klientu apmierinātajām atsauksmēm.

Uzņēmumi, kas apņēmušies ievērot dažādību, saredz daudzas iespējas, kā paplašināt savus pakalpojumus un preces. Pētījums, ko pasūtīja “Compendium”, atklāja visdažādākos, mērķtiecīga mārketinga un preču izstrādes paraugus, kuru mērķis bija uzlabot ienākumus, piegādājot savu preci jauniem tirgus segmentiem un tradicionāli neiekļautām grupām. Dažu šo izstrādāto paraugu mērķis ir dot iespēju izmantot jau esošas preces un pakalpojumus lielākam skaitam cilvēku. Sociāli atbildīgi uzņēmumi neievieš šīs iniciatīvas ne tikai tāpēc, lai gūtu lielāku peļņu, bet arī lai parādītu, ka uzņēmums uzņemas atbildību sociālo jautājumu, kas saistīti ar noteiktu grupu izstumšanu un neizdevīgu stāvokli sabiedrībā, risināšanā. Tā tiek uzlabots arī uzņēmuma tēls un gūta lielāka sabiedrības atzinība.

Kā piemēru var minēt preču izstrādi un pārdošanu cilvēkiem, kam ir redzes traucējumi, piemēram, interneta šofera apliecība (IBM Vācija) un balss teksts (BT). Interneta šofera

apliecība ir runājošs interneta meklētājs, kas palīdz pārvarēt šķēršļus, lai piekļūtu konkrētām tehnoloģijām, dodot iespēju cilvēkiem ar redzes traucējumiem sērfot internetā un sazināties elektroniski ar e-pasta palīdzību. Savukārt BT izstrāde dod iespēju izmantot teksta rīkus mobilajos telefonos, ļaujot nosūtīt un saņemt īsziņas balss formātā.

Citi uzņēmumi, piemēram, “Bertelsmann” ir ierosinājuši un izstrādājuši unikālus praktiskus darba un sadzīves palīglīdzekļus cilvēkiem ar invaliditāti viņu darbavietās. Šie palīglīdzekļi ir pieejami arī visiem citiem sabiedrības locekļiem. Vēl viens šāds piemērs ir BT lielo pogu telefons. To izstrādāja darbinieks, kas slimoja ar artrītu. Šobrīd telefonam jau ir daudz lielāks klientu loks, jo viņus piesaistīja tā vienkārša lietošana salīdzinājumā ar pašlaik tirgū esošajiem telefoniem, kuru podziņas kļūst arvien nemanāmākas. Tāpat arī Volvo markas automobilis, kuru radīja sieviete, ir ieguvis atsaucību ārpus paredzēto klientu loka (sievietēm), jo tam piemīt daudzas īpašības, kas atvieglo tā lietošanu. Šiem uzņēmumiem piemītošā iekļaujošā domāšana un izmantotā pieeja ir labs veids, kas ļauj ikvienam izmantot uzņēmuma preces un pakalpojumus.

Atkarībā no darbības jomas, labo prakšu uzņēmumos var atrast arī visplašāko mērķtiecīgu mārketinga kampaņu piemēru klāstu. Šīm kampaņām ir raksturīgs spēcīgs dažādības un iekļaušanas vēstījums, lai veicinātu savu preču un pakalpojumu pārdošanu noteiktām grupām, piemēram, pensionāriem, sievietēm, gejiem un lezbietēm un etniskajām minoritātēm. Piemēram, “Tesco”, kas ieviesa dažādu valstu ēdienu piedāvājumu dažādos pilsētu rajonos, lai vietējie varētu nopirkt tieši to ēdienu, kas viņiem garšo. Savukārt „Deutsche Bank” ieviesa mērķtiecīgu mārketinga kampaņu, lai paaugstinātu savu klientu skaitu geju un lesbiešu vidū. Tieši šīs kampaņas rezultātā, kas pirmoreiz notika Berlīnē, banka uzlaboja savu peļņu un guva panākumus. Šobrīd banka strādā pie kampaņas ieviešanas arī citās Vācijas pilsētās. Vēl viens piemērs ir “Unilevar” “Dove” ziepju kampaņa, kas balstās uz izteiktu dažādības filozofiju un vēstījumu, kā rezultātā šīs preču līnijas pārdošana pieauga par 700 %.

Divi citi uzņēmumi - “Coco-Mat” un “Manchalan” - pierādīja, ka vienlīdzības un dažādības principu izmantošana uzņēmuma darbībā ir saistīta ar panākumiem biznesā. Kopš uzņēmuma dibināšanas 1999. gadā līdz 2004. gadam “Manchalan” ienākumi ir palielinājušies no €332,475 līdz €2,7 miljoniem, un tā darbinieku skaits ir pieaudzis no 56 līdz 236. Nopietnu izaugsmi ir piedzīvojis arī “Coco-Mat”, kuru nodibināja trīs bijušie bēgļi 1989. gadā. Tā pašreizējais apgrozījums ir vairāk nekā 12,3 miljoni eiro un tam ir veikali Grieķijā, kā arī citās Eiropas valstīs un Ķīnā.

Masu medijos sniegto informāciju par uzņēmuma vienlīdzības un dažādības vērtībām un darbību to īstenošanā parasti uzskata par ļoti būtisku, lai veicinātu uzņēmuma un tā tēla atpazīstamību sabiedrībā. Dažiem uzņēmumiem tā ir izdevies ietaupīt arī uz mārketinga kampaņu rēķina.

- *Sabiedrības atzinība un veidols*

Uzņēmumi, kuri zināmi ar saviem labo prakšu piemēriem, atzīst, ka uzņēmuma veidols un reputācija ir ļoti svarīgi faktori, tāpēc tie īsteno visdažādākos sabiedrībai domātus

projektus un iniciatīvas, kas palīdz nostiprināt uzņēmuma pozīcijas sabiedrības acīs un veicinātu uzņēmumam svarīgo principu un vērtību izpratni.

Šādas uz āru vērstas aktivitātes ietver sadarbību un saites ar akadēmiskiem un pētnieciskiem institūtiem, dalību dažādās izpētes un aptaujās, konkursos un balvu pasniegšanā par dažādību un vienlīdzību, filantropiskus ziedojumus, kuru mērķis ir risināt sociālo izslēgšanu, atbalsta sniegšanu, lai nodrošinātu pieeju izglītībai un mācībām, atbalstu sportam, klātbūtni/ziedojumus vietējās sabiedrības svētkiem un finansiālu atbalstu NVO un labdarībai.

Labās prakses uzņēmumi arī vēlas, lai viņu centienus atzītu apkārtējā sabiedrībā. Tāpēc tie piedalās konkursos par dažādību, kas ļauj apkārtējai sabiedrībai izteikt savu atzinību. Parasti šie uzņēmumi ir ļoti aktīvi, piesakoties uz visdažādākajām balvām, un lai izmērītu savu attīstību dažādu standartu un sniegumu mērogos.

Daudzi labās prakses uzņēmumi uzsver, cik ļoti svarīgi ir piedalīties neuzņēmuma sadarbības tīklos un forumos un cik nozīmīga ir augstākās vadības dalība un uzrunas šādos ārējos pasākumos, darbinieku grupējumos, masu medijiem un citiem pasākumiem, kas saistīti ar vienlīdzību un dažādību

“Compendium” izceļ to uzņēmumu aktivitātes, kuri patiešām ir sociāli atbildīgi uzņēmumi. Piemēram, mediju kompānija “Bertelsmann” izmantoja savas iespējas un komunikāciju infrastruktūru, lai paaugstinātu gan darbinieku, gan sabiedrības informētību un zināšanas par invaliditāti. Saskaņā ar kompānijas datiem, 64 miljoni cilvēku noskatījās īsus TV klipus, kas bija daļa no kopējās kampaņas. Arī “Grupo Santander” (Spānija) uzskata, ka tās atbalsts mārketinga kampaņām par sociāliem jautājumiem (sadarbojoties ar tādām NVO kā Sarkanais Krusts, Ārsti bez robežām un UNICEF) ir svarīga daļa no uzņēmuma centienu paplašināt klientu loku un uzlabot uzņēmuma tēlu.



## 2. nodaļa – Dažādības vadības pielietojums

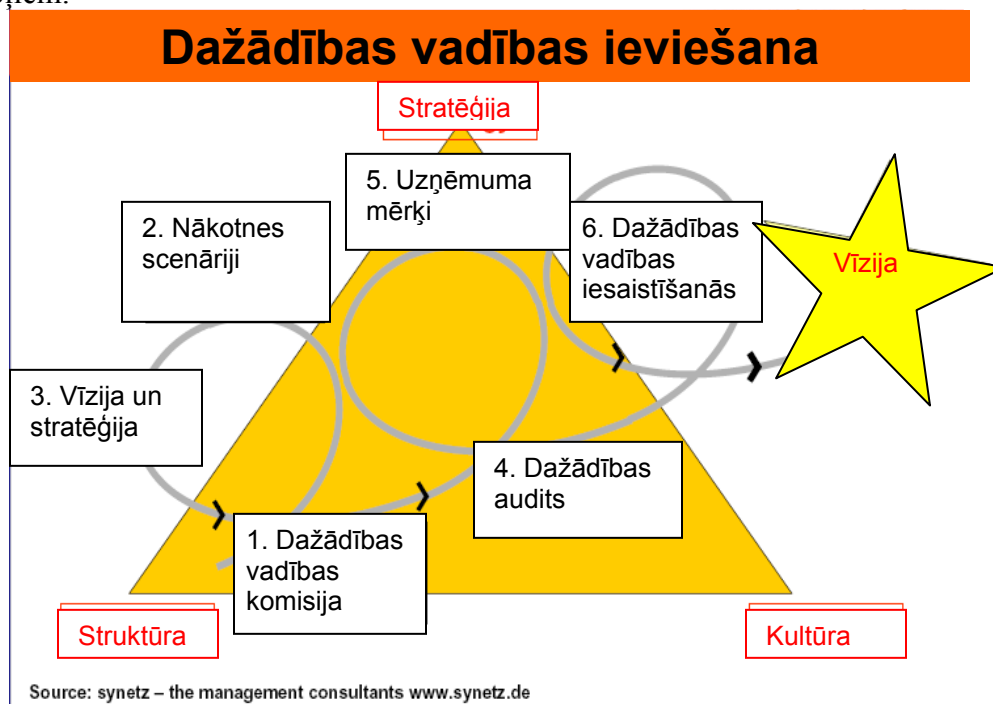
### 2.1. Kopaina: DV pārmaiņu procesa apraksts

Tā kā uzņēmuma vide, ko veido dažādās iesaistītās un ieinteresētās puses, klienti, piegādātāji, kolēģi un akciju īpašnieki un vienmēr mainīgais politiskais un ekonomiskais konteksts, kļūst arvien sarežģītāka, nepieciešams veikt apzinātus pasākumus, lai aktīvi vadītu šīs visas dažādības.

Šajā nodaļā parādīti praktiski vadības līdzekļi. Vispirms iepazīstināsim ar pārmaiņu procesa aprakstu, lai jūs varētu ieviest dažādību savā uzņēmumā. Tam sekos 8 soļu pieejas apraksts un kārtība, kā veicināt dažādības piedāvāto resursu izmantošanu tieši mazo un vidējo uzņēmumu vajadzībām. Pēc tam lasītāji uzzinās par dažiem principiem, kas jāpatur prātā ieviešot DV. Tam sekos izklāsts par dažādības auditu kā analīzes un jūsu uzņēmuma progresu izvērtējuma līdzekli. Un visbeidzot, jūs uzzināsi, kādas tālākas sadarbības un dažādības ieviešanas iespējas paveras uzņēmumiem to uzņēmējdarbībā parakstot hartu.

#### 2.1.1. Dažādības vadības pārmaiņu process

Pats dažādības vadības ieviešanas process ir ļoti nozīmīgs. To var arī uztvert, kā uzņēmuma pieredzes apgūšanu<sup>2</sup>. Tālāk mēs jūs detalizēti iepazīstināsim ar sešiem pamatsoļiem:



<sup>2</sup> Autors synetz – vadības konsultanti, publicēts [www.synetz.de](http://www.synetz.de)

### ***1 solis – dažādības vadības komisija***

Tā kā lielākoties uzņēmumos var novērot vienu dominējošo iezīmi vai kultūru (piemēram, vadībā vairākumā ir vīrieši vecumā no 30 – 40 gadiem, viņi ir attiecīgās valsts pilsoņi, utt.), pastāv risks, ka uzņēmuma vides analīzi veiks uz ierobežotu pieņēmumu pamata, savukārt nepieciešamību pēc pārmaiņām aplūkos daudz šaurākā perspektīvē. Lai pārvarētu šos ierobežojumu, veidojot projekta komandu (dažādības vadības komisiju), uzņēmuma vadība varētu izvēlēties cilvēkus, kas atbalsta dažādības principus, kā arī pārstāv dažādas grupas. Komisijas pilnvarām ir jābūt skaidri definētām. Komisijas sadarbībai ar uzņēmuma vadību ir jābalstās uz konkrētām vienošanām.



### ***2. solis – nākotnes scenāriji***

Sadarbībā ar uzņēmuma vadību, svarīgākajām uzņēmuma darbībā iesaistītajām pusēm un uzņēmuma dažādu nodaļu pārstāvjiem dažādības vadības komisijai būtu jāsarīko tā sauktais scenāriju rakstīšanas seminārs. Semināra dalībniekiem būtu jāuzraksta trīs dažādi scenāriji par to, kā uzņēmējdarbības pasaule izskatīsies (uzņēmumā un ārpus tā) pēc 10 – 20 gadiem, uzsverot dažādības aspektu ietekmi un rezultātus. Šī semināra mērķis ir sagatavot uzņēmumu dažādām alternatīvām. Pēc tam ir jāizvēlas viens scenārijs un viss darbs jāvelta šim vienam scenārijam (ieteicams pieaicināt ekspertus, kas strādā ar dažādības jautājumiem).



### ***3. solis – deklarācija un stratēģija***

Nākamais solis ir nodefinēt sava uzņēmuma vīziju un uzdevumu, balstoties uz iepriekšējā solī izvēlēto scenāriju. Šī uzdevuma izpildē ir jāiesaista uzņēmuma vadība un svarīgākās ieinteresētās puses. Uzdevuma izpildes laikā galvenā uzmanība ir jāpievērš vajajām un stiprajām vietām, iespējām un apdraudējumiem, kas uzņēmumam varētu rasties ieviešot tieši šo scenāriju. Uzdevuma beigās ir jāuzraksta uzņēmuma vīzijas un misijas deklarācija. Nākamais solis ir noformulēt uzņēmuma stratēģiju, uzsverot veidu, kā tiks ieviesta dažādības vadība. Skaidra stratēģija palīdzēs uzņēmumam doties uz priekšu. Tad, kad būs noformulētas vīzija, misija un stratēģija, uzņēmumam vajadzētu atgriezties esošajā situācijā un to apzināties. Lai to veiktu, ir nepieciešams dažādības audits. (plašāk par dažādības auditu skatīt 2.1.5. nodaļā)



#### ***4.solis – dažādības audits***

Dažādības audits ir ļoti noderīgs līdzeklis, lai analizētu uzņēmuma esošo situāciju. Uzņēmumam ir jāmeklē atbildes uz tādiem jautājumiem, kā “kāda ir uzņēmuma vadības un tā darbinieku kolektīva attieksme pret dažādību? Kāda ir uzņēmuma kultūra? Cik “iekļaujoša” ir uzņēmumā pastāvošā kārtība un organizācija?” Dažādības auditu veic ar dažēji strukturētu, individuālu interviju palīdzību ar visām iesaistītajām grupām, papildus var izstrādāt arī standartizētu aptauju, lai pētītu attieksmes pret dažādību.

Tad dažādības vadības komisija iepazīstina ar audita svarīgākajiem rezultātiem plašāku auditoriju un sniedz arī savus pirmos ieteikumus par to, ko vajadzētu darīt, lai veiktu pārmaiņas, kā rezultātā uzņēmumā patiešām tiktu nodrošināta dažādības vadība.



#### ***5.solis – uzņēmuma mērķi***

Tagad uzņēmuma vadībai kopā ar dažādības vadības komisiju vajadzētu nodefinēt uzņēmuma vispārējos mērķus, lai varētu ieviest dažādības vadību. Šiem mērķiem ir noteikti jābūt saistītiem ar iepriekš noformulēto vispārējo stratēģiju un jānodrošina, ka visi attiecīgie departamenti un nodaļas ir iesaistīti. Būtu jālūdz visiem departamentiem un nodaļām piemērot kopējos mērķus tieši savai nodaļai vai departamentam un izstrādāt skaidrus, izmērāmus kritērijus to sasniegšanai.



#### ***6. solis – dažādības vadības ieviešana***

Ieviešanas laikā dažādības komisijai ir vislielākā loma: tā uzrauga, ierosina, vada un palīdz ieviest dažādās aktivitātes. Komisija ir komunikācijas centrs. Piemēram, tā būs atbildīga par:

- Augstākās un vidējās vadītāju dažādības vadīšanas prasmju attīstības programmām
- Dažādības komandas veidošanas pasākumiem visās uzņēmējdarbības nodaļās
- Lieliem grupu pasākumiem visiem darbiniekiem, lai iepazīstinātu viņus ar dažādības vadības jautājumiem
- Izmaiņām darba novērtējuma līdzekļos, lai veicinātu dažādības vadību un padarīt to izmērāmu
- Izmaiņām personāldaļas izmantotajos atlases un piesaistīšanas līdzekļos, lai piesaistītu dažādus darbiniekus, utt.

## 2.1.2. Soli maziem un vidējiem uzņēmumiem (MVU)

2006. gada septembrī Eiropas Komisija rīkoja konferenci “Dažādība mazos un vidējos uzņēmumos”. Konferences galvenie mērķi bija izglītēt MVU par dažādību, sniegt padziļinātu informāciju un informēt par iespējam dažādības apmācībā. Konferences dalībniekiem tika izstrādāta brošūra “Dažādība darbavietā – 8 soļi maziem un vidējiem uzņēmumiem:

### 1. Analīze

#### **Padomājiet par savu biznesu – tā stiprajām un vājajām vietām, jautājumiem un vajadzībām**

Pētījumi ir atklājuši, ka tikai dažiem MVU īpašniekiem vai vadītājiem ir laiks domāt par uzņēmējdarbības attīstību, jo viņi ir nepārtraukti iesaistīti ikdienas darbā. Pirms sākat ieviest dažādības politiku, apsveriet:

- Kas tieši ir jūsu uzņēmējdarbības stiprā puse? Kas savukārt padara to nestabilu?
- Kādas problēmas ir bijušas šajā uzņēmējdarbības jomā pēdējā laikā?
- Vai mūsu vadītāji un darbinieki strādā ar pilnu atdevi? Vai mums ir pareizā prasmju un pieredzes kombinācija, lai spētu apmierināt uzņēmuma un tirgus vajadzības?
- Vai mans vadības stils ir tāds, kas ļauj citiem uzņemt atbildību un būt produktīviem?
- Cik dažāds ir tirgus? Vai tas kļūst vairāk vai mazāk dažāds, ja skatāmies no demogrāfijas, tehnoloģiju, dzīvesveida viedokļa? Vai mēs reaģējam uz šīm pārmaiņām?
- Cik dažāds ir darbinieku kolektīvs atkarībā no, piemēram, stila un pieejas, uztveres, darba tradīcijām, veidiem, kā uzlūko problēmas?
- Kāda ir mūsu attieksme pret vienlīdzīgas attieksmes likumiem? (piemēram, uz dzimuma, rasu/etniskās piederības, vecuma, invaliditātes, seksuālās orientācijas, reliģijas un ticības pamata)? Vai mēs to vērtējam, kā iejaukšanos mūsu darbībā vai iespēju mainīties?

### 2. Darbinieku atlase

#### **Nepieņemiet lēmumus par darbiniekiem, balstoties uz savām personīgajām vērtībām un “iekšējo balsi”.**

Pētījumi ir atklājuši, ka pārlietu liels uzsvars uz uzņēmēja personīgajām vērtībām, attieksmi un uzskatiem, rada negatīvu iznākumu. Personīgās vērtības var radīt dārgas kļūdas darbinieku atlasē un diskrimināciju (apzinātu vai nē), un tas savukārt var radīt tiesiskas problēmas, kas var nest zaudējumus uzņēmumam.

**Ko darīt (atlase):**

- Izdomājiet, kādas prasmes, zināšanas un pieredze ir nepieciešamas, lai varētu veikt attiecīgo darbu.
- Uzrakstiet “darba pienākumu un īpašību aprakstu”, kas ietver prasmes un pieredzes, nepieciešamas attiecīgo darba pienākumu veikšanai.
- Pārbaudiet, vai izveidotais darba apraksts neizslēdz iespēju pieteikties kādam kandidātam viņa rases vai etniskās piederības, reliģijas vai ticības, dzimuma, seksuālās orientācijas, vecuma vai invaliditātes dēļ
- Pielāgojiet savas metodes tā, lai cilvēki ar invaliditāti varētu (un būtu iedrošināti) pieteikties
- Izvairieties no darbinieku meklēšanas ar metodes “no mutes mutē” palīdzību. Pārdomājiet plašu klāstu izziņošanas metožu (piemēram, darba biržas, valsts vai reģionālās avīzes, skolas, tehnikumi, augstskolas; nevalstiskās organizācijas; darbā iekārtošanas firmas; paziņojumi dēļi lielveikalos; internets).
- Uzrakstiet, ka jūs vēlaties saņemt pieteikumus no visām sabiedrības grupām
- Nenorādiet vecuma ierobežojumus darba sludinājumā.
- Runājiet neformāli par darbu ar iespējamajiem kandidātiem. Tas palīdzēs iekļaut tos kandidātus, kas nejūtas droši par savu vecumu, dzimumu un/vai invaliditāti, utt.

**Ieguvumi:**

Labāka atbilstība starp jūsu uzņēmējdarbības vajadzībām, darba pozīcijām un darbinieku profiliem. Tā rezultātā ir iespējams uzlabot arī darbinieku piesaisti uzņēmumam un inovāciju ....

**3. Jaunie tirgi****Izpētiet jaunus/potenciālus tirgus.**

Lai iegūtu dažādus klientus, ir nepieciešama darbinieku dažādība – ne tikai runājot par viņu vecumu, etnisko piederību un spējām, bet lai šajā darbinieku dažādībā atspoguļotos arī mainīgās motivācijas un dzīvesveidi visās tās izpausmēs.

Pētījumi norāda, ka daudzu MVU darbību ierobežo to koncentrēšanās tikai uz esošo tirgus daļu un klientu loku. Tas nozīmē, ka šīs firmas aprobežojas ar noteiktu un zināmu tirgus daļu un neizmanto iespējas, ko piedāvā viss tirgus. Cēlonis ir noteiktas rutīnas izveidošana un iekšējās dažādības trūkums, kas ierobežo jaunas idejas.

**Ko darīt:**

- Apzinieties potenciālā tirgus dažādību un apjomus, kas jūs varētu interesēt (vecuma robežas, seksuālā orientācija, etniskā piederība, invaliditātes jautājumi).
- Izpētiet dažādo grupu vajadzības potenciālajā tirgus jomā.

- Meklējiet atgriezenisko saiti ar klientiem izvēlētajos tirgus segmentos un izstrādājiet reklāmas, kas ir pieejamas visiem.
- Apzinieties iespējamus ieguvumus, saskaņojot apkalpojošā personāla personības, vecumus, izcelsmi, izglītību un stilu ar klientiem.
- Atklājiet un izmantojiet jaunas mediju iespējas (piemēram, “Pod Casting”, vietējos žurnālus, sociālās grupas) lai koncentrētu tirdzniecības stratēģijas uz jaunām grupām
- Apsveriet iespējas apmācīt personālu un iegūt plaši atzītu akreditāciju un balvas, kas saistītas ar darbu ar kādu noteiktu grupu (piemēram, zīmju valoda)

#### **Ieguvumi:**

Paplašina pieeju jauniem tirgiem, kas piedāvā iespējas izstrādāt un piedāvāt dažādus pakalpojumus/preces ....

#### **4. Klientu vajadzības**

**Savu uzņēmējdarbības stratēģiju un plānošanas procesu balstiet uz klientu vajadzībām un interesēm.**

Tā tiks nodrošināts, ka klientu dažādās vajadzības ir atspoguļotas plānošanas procesā, liekot jums domāt, kā reaģēt uz šīm vajadzībām ar pārmaiņām darbinieku profilā, darbinieku radošajā pieejā, darbinieku attieksmē un darbinieku mācībās un attīstības vajadzībās.

#### **Ko darīt:**

- Tirgus izpēšu rezultātus atspoguļojiet preču un pakalpojumu izstrādē
- Izveidojiet no ārpuses pieejamas saziņas sistēmas, kas ļauj iegūt atgriezenisko saiti un jaunas idejas no klientiem (jau esošajiem un potenciālajiem). Iestrādājiet atgriezenisko saiti savā parastajā darbības pārskata procesā.

#### **Ieguvumi:**

Vienmēr attīstībā esoša biznesa stratēģija, kas atspoguļo (mainīgās) klientu vajadzības...

#### **5. Uzņēmuma iekšējā komunikācija**

**Izveidojiet spēcīgas uzņēmuma iekšējās komunikācijas sistēmas**

Daudzos MVU attīstību kavē slikta saziņa starp īpašniekiem/vadītājiem un darbiniekiem. Lai nodrošinātu un veicinātu brīvu ideju, zināšanu, informācijas un risinājumu plūsmu, ir jāizstrādā spēcīgas uzņēmuma iekšējās komunikācijas sistēmas.

**Ko darīt:**

- Iepļānojiēt regulāras darbinieku sanāksmes – to galvenā tēma var būt gan uzņēmējdarbības, gan sociālie jautājumi, bet pārliecinieties, ka vietas vai laika dēļ netiek izslēgtas kādas darbinieku grupas. Ļoti svarīgi ir arī, ka šīm sanāksmēm jau ir izplānota, apstiprināta darba kārtība (to jāizplata pirms sanāksmes), tādējādi veicinot godīgas un vienlīdzīgas diskusijas
- Atļaujiet un iedrošiniēt darbiniekus izteikt savas idejas, ja nepieciešams, viņi var to darīt anonīmi, izmantojot dažādus saziņas kanālus (piemēram, ziņojumu dēli, “pastkastītes”)
- Izmantojiet noteiktu kārtību, kā izvērtēt darbinieku sniegto informāciju
- Nodrošiniēt darbinieku konfidencialitāti

**Ieguvumi:**

Ideju, zināšanu un dažādu perspektīvu par dažādību apzināšana (un izmantošana) savā uzņēmējdarbībā un uzlabota darbinieku ieinteresētība un līdzdalība.

**6. Tēls un reputācija**

**Izmantojiet savu apņemšanos ieviest un sekot dažādības principiem kā biznesa līdzekli uzņēmuma reputācijas veidošanā, sabiedriskajās attiecībās un darbības līgumu iegūšanā (īpaši ar lielajiem un valsts uzņēmumiem)**

Saskaņā ar pētījumiem lieli uzņēmumi un valsts institūcijas savos izsludinātajos darba līgumu konkursos arvien vairāk pieprasa MVU iesniegt informāciju par viņu vienlīdzīgas attieksmes un dažādības politiku. Ir pierādījies, ka šo politiku esamība ir palīdzējusi MVU uzvarēt konkursos.

**Ko darīt:**

Izstrādājiēt formālas dažādības politikas, bet nesarežģījiēt tās

- Sagatavojiēt kopā ar saviem darbiniekiem pārskatu vienas lapas garumā par mērķiem dažādības jomā uz vienu gadu (piemēram, elastīgs darba laiks reliģiskos svētkos)
- Izstrādājiēt mācību plānus un atzīmējiēt visas apmācības, kas saistītas ar dažādības jautājumiem
- Skaidri, līdz galam nodefinējiēt ieviestos jaunu darbinieku atlases un darbā pieņemšanas līdzekļus
- Savās brošūrās, rokasgrāmatās un uzņēmuma vadlīnijās ierakstiēt uzņēmuma nostāju dažādības jautājumos
- Sekojiēt līdzī un saglabājiēt informāciju par saviem darbiniekiem un klientiem. Lai šī informācija kļūst par jūsu stratēģijas pamatu. Pievienojiēt tai gada pārskatu, kurā novērtēta un atspoguļota jūsu virzība uz uzlabotu dažādību. Daudzās ES dalībvalstīs personas datu vākšana ir ļoti jūtīgs jautājums – daudzās valstīs darba devēji patiešām nevāc šādus datus.

## Ieguvumi:

Ciešākas saites ar vietējām/nacionālām/starptautiskām piegādes ķēdēm un lielākas uzņēmējdarbības iespējas.

## 7. Izvērtējums

### **Izvērtējiet, kādas varētu būt dažādības politikas ieviešanas izmaksas un ieguvumi.**

Lai ieviestu dažādības politika, būs nepieciešams laiks un resursi. Tādēļ ir ļoti svarīgi uzsvērt, kādi būs ieguvumi šī procesa rezultātā. Izvērtējums būtu jāveic visiem kopā, lai palīdzētu īpašniekiem, vadītājiem un darbiniekiem saprast, kāpēc bija jāveic šie soļi, uzturētu apņemšanās ieviest un uzturēt dažādību un stiprinātu tālāku politiku attīstību.

#### **Ko darīt:**

- Pārdomājiet, ko jums nāksies ieguldīt šī procesa īstenošanā (izmaksas), raugoties no vadības laika un biznesa resursu viedokļa
- Pārdomājiet, kādi varētu būt rezultāti, piemēram, uzlabota komunikāciju sistēma, labākas attiecības starp darbiniekiem, utt.
- Domājiet par iespējamiem ieguvumiem, piemēram, atrisināts darba roku trūkums; novērsta tādas darbinieku problēmas kā stress un neattaisnoti kavējumi; pieeja jauniem tirgus segmentiem; labāka darbība jau esošajos tirgus segmentos; pieeja talantīgiem cilvēkiem; maksimāla darbinieku atdeve; uzlabota jaunrade un radošā pieeja; uzlabota reputācija
- Izvērtējiet visus iepriekš minētos punktus ik pēc gada

## Ieguvumi:

Darbaspēka politiku izmaksu un ieguvumu efektīva un sistemātiska izvērtēšana ir būtisks faktors, lai uzturētu pastāvošās programmas un izstrādātu jaunu uzņēmējdarbības plānu, lai iegūtu lielākas investīcijas....

## 8. Ārējais atbalsts

### **Meklējiet ārējo atbalstu, kas palīdzētu jums piemērot dažādības prakses un ieviest un integrēt tās personāldaļā.**

.....Vairākums īpašnieku meklē atbalstu pie saviem grāmatvežiem, advokātiem vai tuviniekiem. Taču ir arī ļoti daudzas valsts un privātās organizācijas, kas piedāvā profesionālu palīdzību. Ļoti bieži šādi pakalpojumi ir iespējami par minimālu samaksu, jo tos piedāvā kā valsts subsidētus pakalpojumus (īpaši tas attiecas uz pakalpojumiem, ko finansē Eiropas Sociālais fonds). Informāciju par šādiem pakalpojumiem meklējiet savā pašvaldībā. Tirdzniecības organizācijas, tirdzniecības kameras un nozaru organizācijas arī ir ļoti noderīgs informācijas avots. Arī jūsu finanšu institūcija (banka) bieži vien spēs jums palīdzēt atrast nepieciešamo informāciju...



**Ko darīt:**

- Sāciet ar to informācijas avotu, kam jūs uzticiaties visvairāk, un noskaidrojiet, kas būtu vispiemērotākais palīgs šajā situācijā
- Apspriediet savas biznesa vajadzības ar šo kontaktpersonu atklāti. Viņam ir iespēja paskatīties uz jūsu biznesu ar “svaigu aci”
- Kopā ar kontaktpersonu noskaidrojiet sakarības un saiknes starp svarīgākajiem biznesa un konkrētiem personāla politikas jautājumiem. Tad izstrādāriet oficiālas personāla politikas un pieejas
- Apspriediet šīs politikas ar citiem vadītājiem un darbiniekiem
- Iesaistiet kontaktpersonu šo politiku izstrādē, ieviešanā un pārskatīšanā
- Īpašnieki bieži ir teikuši, ka guvuši pozitīvo pieredzi no citiem, īpaši dažādu biznesa atbalstu programmu ietvaros. Sameklējiet šos sadarbības tīklus savā rajonā vai izmantojiet jūsu piegādātāju ķēdes, lai iegūtu zināšanas no un par citiem uzņēmējiem

**Ieguvumi:**

Ieguvumi, ko iegūst ieviešot formālākas pieejas, ir norādīti visā rokasgrāmatā.

**2.1.3. Septiņi soļi, kā izmantot dažādības piedāvātos resursus**

Uzņēmuma kultūra, kas apzināti novērtē un veicina dažādību, ir priekšnoteikums, lai kļūtu par veiksmīgu, uz dažādību virzītu uzņēmumu. Organizācija izstrādā stratēģijas, lai iegūtu līdzsvaru starp atšķirībām un līdzībām, un izmanto šo līdzsvaru vērtību radīšanai. Ko var darīt uzņēmumi, lai izstrādātu tādu dažādības vadību, kas novērtē un izmanto dažādību uzņēmuma iekšienē un sistemātiski un efektīvi piemēro apgūto ārpus uzņēmuma sienām?

**1.** Lai izstrādātu un uzturētu spēcīgu dažādības kultūru uzņēmumā, ir jābūt vienlīdz **stiprai un skaidri noformētai uzņēmuma stratēģijai un vīzijai**, kurās dažādība ir atzīta kā būtiska sastāvdaļa. Galu galā dažādība ir jūsu ilgtermiņa ekonomiskais resurss.

**2.** Lai uzņēmumā būtu laba dažādības vadības sistēma, ir jābūt ļoti caurspīdīgai **darības vadības sistēmai**, kura ir metodiski izstrādāta kopā ar daudzām, ārpus uzņēmuma esošām iesaistītajām pusēm. Ir jābūt izstrādātām dažādības vadības vadlīnijām visam uzņēmumam, kurās noteikti atskaites punkti un attīstības pakāpes.

**3.** Darbības snieguma **vērtējumus veic neatkarīgi** no rases, etniskās piederības vai ādas krāsas, dzimuma, reliģijas, utt. Tas ir ļoti sarežģīti, jo vairums cilvēku neapzinās savus uztveršanas filtrus. Tāpēc liela uzmanība ir jāpievērš informācijas un zināšanu līmeņa paaugstināšanai.

<sup>3</sup> Izstrādājis synetz – vadības konsultanti, publicēts [www.synetz.de](http://www.synetz.de)

**4. Rūpīgi aplūkojiet dažādības kombinācijas jūsu nodaļās, komandās un projektos un izvērtējiet zināšanas, talantus, pieredzes, personīgās iezīmes (piemēram, dzimumu, vecumu, izcelsmes vietu, utt.) un profesijas. Šādas detalizētas zināšanas veicinās iespējamību izveidot radošu un inovatīvu komandu un radīt jaunas idejas.**

**5. Tiklīdz jūs pamanāt, ka darbinieku snieguma vērtējums nebalstās uz viņu darbību, citiem vārdiem sakot, tiklīdz jūs saprotat, ka notiek **diskriminācija vai nenovērtēšana, balstoties uz kādām īpašībām vai iezīmēm, reaģējiet un piemērojiet** sankcijas, lai izlabotu šādu rīcību.**

**6. Izstrādājiet jaunu darbinieku meklēšanas un atlases sistēmu.** Kādi cilvēki, kam piemīt konkrēti profili un zināšanas jums ir vajadzīgi? Pajautājiet sev: kur es varētu atrast vistalantīgākos un atšķirīgākos cilvēkus, nedomājot par etnisko un pilsonisko piederību? Kā man viņus sameklēt?

**7. Lai jūsu vadītāji kļūst par patiesiem dažādības paraugiem, kas ir personīgi pārliecināti, ka dažādība ir nepieciešama, lai apmierinātu uzņēmuma vajadzības, un ir būtiska uzņēmuma identitātes sastāvdaļa.**

Neviens uzņēmums automātiski nekļūst par dažādības čempionu. Paveiktais ir jāpakļauj nepārtrauktai izvērtēšanai, jādodomā inovatīvi, kā arī jāturpina iesāktais un jāizvērtē situācija.

#### 2.1.4. Dažādības vadības ieviešanas principi<sup>1</sup>

4

Pamatā dažādības vadības ieviešana ir uzņēmumā valdošās attieksmes, domāšanas un uzvedības. Pastāv daži principi, kas mums atgādina, kam vajadzētu pievērst uzmanību.

##### 1. princips

Lai izvairītos no spēcīga pretspara, dažādība ir jānoformulē tā, lai tā iekļautu visdažādākos atšķirības veidus. Darbiniekiem ir jābūt pilnīgi skaidrs, ka definīcija iekļauj visus, un ikviena atšķirība ir novērtēta.

##### 2. princips

Lai spētu novērtēt dažādību, organizācijām vispirms ir jāspēj pārliecināt, ka tā ir dažāda visos līmeņos – dažādība pastāv ne tikai sekundārās, bet arī primārās jomās<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Pārveidojot Lodena primārās un sekundārās dažādības dimensiju modeli, ES ir nodefinējusi sešas primārās dimensijas: dzimums, rase un etniskā piederība, invaliditāte, vecums, seksuālā orientācija un reliģija; sekundārās dimensijas ir izglītība, profesija, ģimenes stāvoklis, utt. Skatīt Lodens, Marilins (1996). "Ieviešot dažādību" (*Implementing Diversity*)



### **3. princips**

Lai izmantotu dažādību, ir fundamentāli jāmaina pieņēmumi par uzņēmuma kultūru, kā arī jāveic pārmaiņas pamatsistēmās un praksēs, kuras izmanto darbā ar klientiem un darbiniekiem.



### **4. princips**

Meistarīgi piemēroti pārmaiņas vadības principi var būt vienīgais līdzeklis, lai ieviestu dažādību.



### **5. princips**

Lai nodrošinātu, ka dažādības ieviešana ir pēc iespējas ātrāka un veiksmīgāka, vispārējā plānā ir jāiekļauj visu piecu jomu dažādās vajadzības un problēmas.



### **6. princips**

Domāšana, kas patiešām atzīst dažādību, ir tas, kas atšķir efektīvus vadītājus no tiem, kas dažādību atzīst tikai vārdos.



### **7.princips**

Neviens uzņēmums nespēs ieviest patiešām vērtīgas dažādības paradigmas, ja šajā procesā neieguldīs nopietnus laika un cilvēku resursus.



### **8. princips**

Lai tiktu galā ar negatīvu reakciju, vajag stiprināt atbalstu starp tiem, kas ir gatavi pieņemt pārmaiņas, tajā pašā laikā neiesaistīt tos, kas vēl joprojām pretojas tām.



### **9. princips**

Ir ļoti svarīgi, ka tagad mēs izstrādājam stratēģiskus un finansiālus argumentus par labu dažādībai, jo tās biznesa plāna izveidošana stiprinās iespēju dažādību ieviest pilnībā.



### **10. princips**

Lai arī augstas kvalitātes mācības nespēs pašas par sevi nodrošināt pārmaiņas uzņēmuma kultūrā, nekvalitatīvas mācības var nopietni kaitēt dažādības ieviešanas centieniem.

### 2.1.5. Dažādības audits- uzņēmuma pašnovērtējuma līdzeklis

6

Izmantojot dažādības auditu, jūsu uzņēmums var noteikt, cik sagatavots tas ir dažādības politikas īstenošanai un dažādības vadības piemērošanai. Protams, visās intervijās un attiecībā uz to rezultātiem ir jāievēro pilnīga konfidencialitāte. Vadības komisijai ir jāpēta iegūtie rezultāti, lai noteiktu lielākas sakarības. Parasti pietiek, ja intervē 5 – 10 procentus cilvēku no kādas nodaļas/vienības, lai iegūtu labu izpratni par visu uzņēmuma darbību. Bieži vien ir labāk, ja šādas intervijas neveic paši uzņēmuma darbinieki. Ja jūs tomēr izlemjat, ka paši veiksiet intervijas, apmāciet vairākus darbiniekus, kā ir jāintervē. Izveidojiet intervētāju grupas, kuru mērķis ir veikt intervijas un apkopot rezultātus. Ļaujiet viņiem secināt, kādus atbilžu modeļus viņi ir ieguvuši. Ar rezultātiem viņiem ir jāiepazīstina dažādības vadības komisija un uzņēmuma vadība.

Intervē _____	Atbild _____
<b>Datums:</b>	
<b>Intervijas sniedzēja:</b>	
a) vecums: _____	
b) darba stāžs uzņēmumā: _____	
c) dzimums:      sieviete                      vīrietis	
d) etniskā piederība _____	
e) ieņemamais amats:   vadošs <input type="checkbox"/> nav vadošs <input type="checkbox"/>	

### 1. Vīzija un stratēģija

- Lūdzu, aprakstiet jūsu uzņēmumu un tā lielākās problēmjomas.
- Kāda ir jūsu uzņēmuma vīzija?
- Kāda ir jūsu šā brīža izpratne par jūsu uzņēmuma esošo stratēģiju?
- Jā jūs būtu uzņēmuma vadītājs, kādi būtu jūsu lēmumi, lai nodrošinātu veiksmīgu nākotni?
- Kāda ir uzņēmuma nākotne jūsu skatījumā?

<sup>6</sup> Šo anketu izstrādāja synetz – vadības konsultanti 2004, publicēts [www.synetz.de](http://www.synetz.de). Ja jums ir papildus jautājumi vai nepieciešama palīdzība tās piemērošana, skatieties [www.synetz.de](http://www.synetz.de).

## 2. Klienti

- a. Kādus klientus jūsu uzņēmums apkalpo šobrīd ?
- b. Ja mēs pajautātu jūsu klientiem, kā viņi raksturotu sadarbību ar jūsu uzņēmumu?
- c. Kā jums šķiet, ko jūsu konkurenti stāsta jūsu klientiem, lai šie klienti jūs pamestu un dotos pie jūsu konkurentiem?
- d. Iedomājieties, kas būs jūsu klienti pēc 10 gadiem? Kādi viņi būs? Kā būs mainījušās viņu vajadzības?
- e. Vai jūs jūtaties pietiekami gatavs apkalpot jūsu nākotnes klientus?

## 3. Kultūra/identitāte

- a. Kāpēc jūs izvēlējāties strādāt šajā uzņēmumā?
- b. Kas liek jums palikt?
- c. Nosauciet vienu iemeslu, kas jums liktu labprātīgi aiziet?
- d. Par ko jums ir īpašs lepnums?
- e. Kas ir licis piepildīties jūsu cerībām/gaidām?
- f. Kas ir tas, kas kavējis jūsu cerību/gaidu piepildīšanos?
- g. Raksturojiet jūsu uzņēmumu: tas ir kā .....
- h. Nosauciet visus faktoros, kas ierobežo jūsu iespējas strādāt....
- i. Kā darbinieki iegūst reputāciju jūsu uzņēmumā?
- j. Kāda uzvedība un personīgās iezīmes jūsu uzņēmumā netiek novērtētas?
- k. Kas notiek ar jaunām idejām, ieteikumiem un inovācijām jūsu uzņēmumā?
- l. Ko jums personīgi nozīmē dažādība?
- m. Vai jūsu skatījumā dažādība uzņēmumā nozīmē apgrūtinājumus vai iespējas?
- n. Kādu lomu spēlē dažādība jūsu uzņēmumā šodien?

#### 4. Sadarbība, komandas darbs

- a. Kā jūs vērtējat sadarbību ar savu vadības komandu?
- b. Lūdzu, pastāstiet, kā tiek pieņemti lēmumi uzņēmumā?
- c. Cik lielā mērā jūs jūtaties informēts par to, kas notiek uzņēmumā?
- d. Vai jūs apmierina sadarbība un uzticība starp jūsu komandas/nodaļas darbiniekiem?
- e. Cik lielā mērā jūs esat apmierināts ar sadarbību starp jūsu nodaļu un citām nodaļām?
- f. Kuras ir tās jomas, kurās uzņēmumam nepieciešams uzlabot savu darbību?
- g. Kas jūsu skatījumā ir tipisks konflikts jūsu uzņēmumā un kā uzņēmums tiek ar to galā?
- h. Vai uzņēmumā pastāv oficiāla kārtība, kas atbild par atgriezeniskās saites iegūšanu un izvērtēšanu?
- i. Lūdzu, raksturojiet neoficiālos komunikācijas kanālus, kas pastāv jūsu uzņēmumā.
- j. Kāds ir komunikācijas stils uzņēmumā: formāls – spontāns – personīgs – uzticams - ... Kas ir raksturīgākais jūsu uzņēmuma komunikāciju stilam?

#### 5. Vadība

- a. Lūdzu, noraksturojiet jūsu uzņēmuma vispārējo vadības stilu?
- b. Un jūsu? (ja vadošā pozīcijā)
- c. Kādi nerakstītie likumi, kas jums kā vadītājam ir jāievēro?
- d. Kādas īpašības meklē, lai noteiktu iespējamus vadītājus un izpildītājus?
- e. Lūdzu, aprakstiet cilvēku, kam ir veiksmīga karjera jūsu uzņēmumā.
- f. Kā jūsu uzņēmuma vadītāji parasti risina situācijas, kas saistītas ar sarežģītām vai pretrunīgām attieksmēm, uzskatiem, priekšlikumiem, zināšanām, pieredzēm ?
- g. Par ko jūs piedomājat, kad veidojat jaunu komandu?

- h. Cik svarīgi jums ir, lai jūsu komanda būtu dažāda?
- i. Vai jūsu vadītājs regulāri iepazīstina jūs ar savu vērtējumu jūsu darbam?
- j. Cik vērtīga ir šī procedūra jūsu skatījumā?

## 6. Cilvēkresursu attīstība

- a. Kā jūs nodrošināt, ka jūsu uzņēmums piesaista un pieņem darbā labākos darbiniekus?
- b. Kādas problēmjomas darbinieku atlasē un piesaistē jūs redzat nākotnē?
- c. Kā jūsu uzņēmums nodrošinās panākumus “karā par talantīgiem darbiniekiem”?
- d. Kādi ir galvenie atlases kritēriji jūsu izvērtēšanas centrā?
- e. Jūsu skatījumā, cik liela nozīme ir dažādībai un dažādības vadībai jūsu uzņēmuma personāldaļā?
- f. Ko personāldaļai nozīmē dažādība? Ētisks pienākums? Tiesisks nosacījums? Potenciāls biznesa ieguvums?
- g. Jūsu skatījumā, kas ir tie jautājumi, kas būtu jārisina attiecībā uz dažādību vadītāju un darbinieku sastāvā?
- h. Kādus vadības līdzekļus šobrīd izmanto, lai ieviestu dažādību?
- i. Vai ir izveidota darbības izvērtēšanas sistēma?
- j. Vai jums šķiet, ka esat novērtēts godīgi?
- k. Kā jūsu uzņēmums veicina tos, kam ir liels potenciāls? Vai starp tiem ir arī pietiekami liels skaits sieviešu, darbinieku, kas ir minoritātes, citu valstu pilsoņi, utt.?

### 2.1.6. Dažādības harta – brīvprātīga iniciatīva

2006. gada decembrī Vācijas uzņēmumi (“Deutsche Telekom AG”, “Deutsche BP”, “Deutsche Bank AG”, “DaimlerChrysler AG”) uzsāka kampaņu, kas balstās uz brīvprātības principa – “Dažādība kā iespēja – Vācijas uzņēmumu Dažādības harta”. Parakstot šo dokumentu, uzņēmums deklarē savu vēlmi atbalstīt, veicināt un turpināt attīstīt dažādību savā organizācijā. Līdz 2007. gada maijam hartu bija parakstījuši 70 uzņēmumi. Francijas uzņēmumi līdzīgu projektu uzsāka 2004. gadā un šobrīd to atbalsta jau 300 uzņēmumi. Jo vairāk būs šāda veida iniciatīvu, jo spēcīgāk tiks veicināta dažādība

ES korporatīvajā pasaulē.

### **Korporatīvā Dažādības harta Vācijā**

#### **Dažādība kā iespēja**

Mūsdienu sabiedrības dažādība, ko ietekmē globalizācija un kas atspoguļojas demogrāfiskās izmaiņās, ietekmē Vācijas ekonomiku. Mums ir jāsaprot, ka mēs gūsim panākumus uzņēmējdarbībā tikai tad, ja mēs atzīsim un izmantosim dažādību. Tas attiecas uz dažādību darbinieku sastāvā un mūsu klientu un partneru dažādajām vajadzībām. Vadības un darbinieku dažādās zināšanas un talanti sniedz jaunas iespējas nonākt pie nebijušiem un radošiem risinājumiem.

Dažādības hartas ieviešanas mērķis ir radīt tādu darba vidi, kurā nav vietas aizspriedumiem. Mēs izjūtam un izrādām dziļu cieņu visiem saviem kolēģiem neatkarīgi no viņu dzimuma, rases, pilsonības, etniskās piederības, reliģijas vai pasaules uzskatiem, invaliditātes, vecuma un viņa/-as izvēlei seksuālās attiecībās. Šo dažādo potenciālu atzinība un veicināšana rada ekonomiski izmērāmus labumus mūsu uzņēmumiem.

Mēs veicinām cieņas un savstarpējās uzticēšanās atmosfēru, tam savukārt būs pozitīva ietekme uz mūsu reputāciju un sadarbību ar mūsu partneriem un klientiem Vācijā un visā pasaulē.

Saskaņā ar šo hartu mēs apņemasies:

1. rūpīgi kopt korporatīvo kultūru, kuras galvenās iezīmes ir savstarpēja cieņa un ikviena atsevišķa indivīda novērtēšana. Mēs cenšamies radīt tādas apstākļus, kuros ikviens (vadītāji un kolēģi) ciena, ievēro un atzīst šīs vērtības. Lai to panāktu, nepieciešams tiešs vadības un atbildīgo darbinieku atbalsts.
2. uzraudzīt un nodrošināt mūsu cilvēkresursu procedūru atbilstību ar pastāvošajām darbinieku zināšanām, spējām un talantiem, kā arī mūsu pašu darbības standartiem.
3. atzīt dažādību uzņēmuma iekšienē un ārpus tā sienām, novērtējot tai piemītošās patiesās iespējas un cenšoties tās lietderīgi izmantot mūsu uzņēmējdarbībā.
4. nodrošināt, ka hartas ieviešana tiks pienācīgi novērtēta un tiks atspoguļota gan iekšējā, gan ārējā uzņēmuma komunikācijā.
5. katru gadu regulāri iepazīstināt sabiedrību ar saviem centieniem un sasniegumiem dažādības veicināšanā.
6. un turpināt informēt savus darbiniekus un kolēģus un aktīvi iesaistīt hartas ieviešanā.

Mēs esam pilnīgi pārliecināti, ka dažādības ievērošanai praksē un atzīšanai būs pozitīva ietekme uz Vācijas sabiedrību. Mēs apsveicam un atbalstām šo biznesa iniciatīvu!

Uzņēmums

Dr. Marija Būmera, Vācijas Migrācijas, bēgļu un integrācijas lietu ministre

## **2.2. Labās prakses piemēri darbavietā**

7

Rokasgrāmatā apzināti nav izmantots jēdziens “vislabākās prakses”. Visi centieni, kas veicina lielāku dažādību un aktīvu dažādības vadību, ir apsveicami. Mācoties vienam no otra, daloties pieredzē un apspriežot iespējas un draudus, uzņēmums attīsta pats savu dažādības vadības modeli. Tomēr būtu vērts padomāt par šajā rokasgrāmatā ietvertajiem četriem labās prakses piemēriem.

<sup>7</sup> Informācija par visiem šiem piemēriem iegūta no “Dažādība biznesā – labās prakses darba vietā” (*The Business Case for Diversity - Good Practices in the Workplace*; Eiropas Komisijas Nodarbinātības un sociālo lietu vienlīdzīgu iespēju ģenerāldirektorāts; 2005. gada septembris)



## Adecco

<b>Kompānijas nosaukums</b>	<b>Darbinieku skaits</b>	<b>Mājas lapa</b>
ADECCO	5000 Francijā, kopā -	www.adecco.com
<b>Valsts</b>	30,000 līdz pat 700,000	<b>Uzņēmējdarbības veids</b>
Francija, Eiropa	kopā ar pagaidu darbn. Apdrozījums: Eur 17.2 miljardi	Darbinieku atlase un profesionālās izaugsmes pakalpojumi

### Projekta nosaukums: Invaliditātes un prasmju programma

<p>„Invaliditātes un prasmju” programmu „Adecco” uzsāka Francijā 1986. gadā, lai veicinātu cilvēku ar invaliditāti iespējas iekļūt darba tirgū. Pēc tam, kad tā bija veiksmīgi ieviesta Francijā, to sāka ieviest arī Spānijā, Itālijā, Beļģijā, Nīderlandē, Lielbritānijā un Šveicē, un 2005. gadā to ieviesīs arī citās Eiropas valstīs. Programma veicina vienādas iespējas, pamatojoties uz cilvēka prasmēm, īpašībām un pieredzi. Tās mērķis ir identificēt un nodrošināt darba iespējas atbilstošiem kandidātiem ar invaliditāti, vienlaicīgi palīdzot apgūt jaunas prasmes, lai nodrošinātu ilglaicīgu nodarbinātību.</p> <p>2004. gadā izveidoja starptautisku Biznesa&amp;invaliditātes koordinācijas komandu, kuras uzdevums bija vadīt programmas ieviešanu un sekot tās rezultātiem. Komandu vada projekta Korporatīvā sociālā atbildība/Invaliditāte&amp;prasmes direktors sadarbībā ar projektu vadītāju, kas atbild par programmas ieviešanu atsevišķu valstu un reģionu līmenī, komandu. Koordinējošā komanda nodrošina zināšanu pārņemšanu un invaliditātes iekļaušanu visos Adecco uzņēmumos.</p> <p>Visiem vadītājiem un darbiniekiem ir obligātas pretdiskriminācijas un kā iekļaut invaliditāti apmācības, lai viņi saprastu uzņēmuma dažādības vērtības un savu līdzdalību tās ieviešanā, un palīdzētu viņiem risināt iespējamās diskriminācijas gadījumus. Dažādības programma tiek izvērtēta ik pēc 1, 4 un 12 mēnešiem un tiek ziņots par sasniegumiem un nodarbināto cilvēku ar invaliditāti skaitu.</p> <p><b>Rezultāti</b></p> <p>„Adecco” ir nosprausti mērķi, kas attiecas uz cilvēku ar invaliditāti nodarbinātību. 2004.g. uzņēmums palīdzēja 9587 cilvēkiem ar invaliditāti iesaistīties darba tirgū visā Eiropā, kas, salīdzinot ar 2003.g. rādītājiem, bija par 9 % vairāk un pārsniedza plānoto. Invaliditātes&amp;prasmju projekts, noārdot mītus par invaliditāti darbavietā, izraisīja arī uzvedības un attieksmes maiņu uzņēmumā, kurā iepriekš valdīja naidīga atmosfēra. Programmu atbalsta darbinieki un pagaidu darbinieki, invalīdi un tie, kas nav invalīdi, tā rada lielāku klientu un darbinieku apmierinātību. Apmēšanās un saistības ievērot invaliditāti iekļaujošus principus ir spēlējušas izšķirošu lomu dažu projektu iegūšanā.</p>	<p><b>Pamats:</b></p> <p>Invaliditāte</p>
	<p><b>Darbības vieta (valstis)</b></p> <p>Francija, Spānija, Itālija, Beļģija, Nīderlande, Lielbritānija</p>
	<p><b>Projekta sākums</b></p> <p>1986. gads Francijā 2000. gads – visā Eiropā</p>
	<p><b>Svarīgākais par projektu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ievieš 6 ES dalībvalstīs</li> <li>- pretdiskriminācijas un kā iekļaut invaliditāti mācības visiem darbiniekiem</li> <li>- mācības kādu noteiktu prasmju uzlabošanā darbiniekiem ar invaliditāti, lai palīdzētu nodrošināt ilglaicīgu šo darbinieku nodarbinātību</li> <li>- 9578 darbiniekiem ar invaliditāti nodrošināta pieeja nodarbinātībai 2004. gadā visā Eiropā</li> </ul>
	<p>Invaliditāte nav šķērslis zināšanām un prasmēm.</p>
	<p><i>Džeroms Kello, ģenerāldirektors</i></p>

<b>AIR PRODUCTS</b>			
<b>Kompānijas nosaukums</b>	<b>Darbinieku skaits</b>	<b>Mājas lapa</b>	
AIR PRODUCTS	5500 + Eiropā, kopā - 20000	www.airproducts.com	
<b>Valsts</b>		<b>Uzņēmējdarbības veids</b>	
Lielbritānija, Eiropa un visa pasaule	Apgrozījums: Eur 1.8 miljardi	Ķīmisko vielu, iekārtu un pakalpojumu sniedzējs	
<b>Projekta nosaukums: Novērtējot dažādību</b>			
<p>Air Products nodibināja pirms 60 gadiem. Uzņēmums piedāvā klientiem dažādas tehnoloģijas, enerģētikas un veselības aprūpes pakalpojumus. Tomēr uzņēmuma veiksmīgu darbību kavēja aizspriedumainas attieksmes, kā rezultātā daži vērtīgi darbinieki nestrādāja ar pilnu atdevi, jo viņiem bija sajūta, ka viņi nav iekļauti. Tad 2001. gadā tika izveidota dažādības mācību un informācijas programma „Novērtējot dažādību”.</p> <p>Programmas rezultātā darbinieku attīstībā ir novērojama izaugsme, darba kolektīvs ir labāk izglītot un apmācīts un produktīvāks. Programmā ir ietvertas informētības paaugstināšanas iniciatīvas, papildus tām ir plakāti un „kaflījas pārtraukumu sarunas”, lai izskaidrotu šo programmu kopumā un tās ieviešanu uz vietas. Raksti par dažādību tiek regulāri publicēti darbinieku izdevumos un uzņēmuma mājas lapā. Dažādības vadības komandas visos reģionos un nozarēs ievieš pārmaiņas, lai radītu tādu vidi, kur darbinieks grib strādāt ar pilnu atdevi un jūtas novērtēts un iekļauts. Ir izveidoti darbinieku sadarbības tīkli, piemēram, Geju un lezbiešu darbinieki (GLEE), Etnisko minoritāšu darbinieki un Āzijas amerikāņi. Uzlabotais informētības līmenis ir pārveidojis uzņēmumu un radījis tādu vidi, kas veicina pašu darbinieku iniciatīvas, kas parasti ir saistītas ar uzlabotu komunikāciju, iekļaušanu, cieņas radīšanu, komandas darba uzlabošanu un zināšanas par citām kultūrām. Lai to sasniegtu, bija jāizveido unikālas apmācības metodes katrai valstij atsevišķi, ņemot vērā tajā esošo sociālo un kultūras kontekstu. Šobrīd šādās mācībās ir piedalījušies vairāk nekā 5300 darbinieki.</p> <p><b>Rezultāti</b></p> <p>Piemēram, Francijā tikko izveidotā loģistikas darbinieku komanda izmantoja komandas vienotības principus, pieņemšanu un mācīšanos vienam no otra, lai sasniegtu plānotos Eur 600,000 paaugstinot produktivitāti (lai gan paredzēts bija Eur 450,000). Uzņēmuma pozīcijas vietējā sabiedrībā nostiprināja uzņēmuma konkrētie centieni piesaistīt un nodrošināt atbilstošus darba apstākļus musulmaņiem Maurepā. Spānijā darbinieki ir izveidojuši veiksmīgu mājas lapu un informācijas plakātus, ieviesuši mentoringa programmu un mācības vadītājiem, iesaistījušies pašnovērtēšanā un vietējo darbinieku piesaistīšanā. Projekts ir radījis pozitīvu ietekmi uz darba vidi, pārmaiņām vadības stilā un uzlabojis darbinieku inovatīvās spējas visā Eiropā.</p>	<b>Pamats:</b>		
	Dažādības apmācības par visiem pamatiem		
	<b>Darbības vieta (valstis)</b>		
	Eiropa		
	<b>Projekta sākums</b>		
	No 2001. gada		
	<b>Svarīgākais par projektu</b>		
	- dažādības mācībās piedalījušies vairāk nekā 5300 darbinieku visās Eiropas valstīs		
	- aktīva pašu darbinieku vadīta mentoringa programma un sadarbības tīkls		
			<i>Es turpināšu veicināt iecietību, izpratni, cieņu, vienotību un atvērtu darba vidi. Tās ir būtiskas moderna, veiksmīga uzņēmuma iezīmes un nodrošina talantīgu cilvēku paturēšanu un izaugsmi.</i>
		<i>Prezidents Bernards Guerini</i>	

## Dublin Bus

*Mūsu klienti ir visa sabiedrība*

<b>Kompānijas nosaukums</b>	<b>Darbinieku skaits</b>	<b>Mājas lapa</b>
DUBLIN BUS	3432	www.dublinbus.ie
<b>Valsts</b>	Apgrozījums: Eur 17.2	<b>Uzņēmējdarbības veids</b>
ĪRIJA	miljardi	Sabiedriskais transports

### Projekta nosaukums: Vienlīdzības un dažādības programma

Dublin Bus darbinieku vidū ir pārstāvji no vairāk nekā 50 valstīm. Uzņēmums ir plaši zināms kā proaktīvs valsts uzņēmums, kas veicina dažādību, vienlīdzību un ir dažādu kultūru darbavietā. Uzņēmums šo politiku sāka ieviest 2001. gadā, kad uzņēmums veica pārskatu par vienlīdzību, lai saprastu un analizētu savas pozīcijas šajā jomā. Pārskats savukārt veicināja uzsākt stratēģisku rīcību – ieviest Vienlīdzības un dažādības rīcības plānu 2003. gadā.

Plāna prioritātes, mērķi un darbības tika noteikti vadoties no cieņpilnas un godīgas attieksmes darbavietā, atbalsta un pozitīvas darbības, etniskas dažādības, invaliditātes, apmācībām un līdzdalības, līdzsvarotas darba dzīves, kā arī tirgzinības un reklāmas dažādajiem faktoriem. Jāatzīmē, ka pateicoties plānam tika ieviestas konkrētas iekšējās kārtības (piemēram, vienlīdzības un dažādības politika, gods un cieņa, daudz kultūru darbavietas politika).

Darba grupas, kurās ir pārstāvēti vadītāji, darbinieki un arodbiedrības, aktīvi piedalās dažādības jautājumu risināšanā. Viena no šādām grupām ir Starpkultūru darba grupa, kuras sastāvā ietilpst darbinieki un autobusu šoferi no dažādām etniskās izcelsmes grupām. Darba grupa ir iesākusi vairākus iekšējus (dažādas kultūras darbavietā politika, dažu darbinieku apmācība, lai viņi savukārt apmācītu citus darbiniekus par to, kas ir dažādība) un ārējus (piemēram, ikgadējais geļu futbola mačs) projektus, kuru mērķis ir uzlabot zināšanas un veicināt darbavietas, kurās pārstāvētas dažādas kultūras.

Nodibināto Dažādības un vienlīdzības paneli, kurā darbojas 40 apmācīti darbinieki no dažādiem līmeņiem un profesijām, izmanto kā atbalsta resursu darba grupām un kā dažādības līderus, kas informē pārējos darbiniekus un autobusu šoferus par dažādības mērķiem.

#### Rezultāti

Dažādības iniciatīvu rezultātā ļoti uzlabojās Dublin Bus uzņēmuma reputācija, kā arī cilvēku vadības prasmes un labās prakses procedūras, kas saistītas ar cilvēkresursu jautājumiem. Kopš 2001. gada par Vienlīdzības un dažādības programmas panākumiem tiek regulāri ziņots Īrijas medijos. Īrijas vienlīdzīgu iespēju nodrošināšanas institūcija nosauca Dublin Bus kā vienu no labās prakses uzņēmumiem. Uzņēmumā ir augsta darbinieku apmierinātība. Darbinieki ir uzņēmumu ir raksturojuši kā vietu, kur atbalsta izvēli. Tā rezultātā darba pieteikumu skaits no etniskajām minoritātēm, vecākiem cilvēkiem un cilvēkiem ar invaliditāti, ir pieaudzis.

#### Pamats:

Etniskā piederība

#### Darbības vieta (valstis)

Īrija

#### Projekta sākums

No 2001. gada

#### Svarīgākais par projektu

- uzrāda augstu darbinieku apmierinātības līmeni
- dažādības programmas panākumi atspoguļoti masu medijos
- varas iestāde, kas atbild par vienlīdzības jautājumiem, atzinusi par labās prakses uzņēmumu – darbinieku skaits, kas pārstāv etniskās minoritātes, invalīdus, vecākus cilvēkus, pieaudzis

*Mēs ticam, ka vienlīdzības un iekļaušanas principi uzlabo mūsu darbinieku produktivitāti un apmierinātību, dod mums lielākas iespējas reaģēt uz mainīgajām mūsu klientu vajadzībām un būt līdzās visai sabiedrībai, kuru mēs apkalpojam*

*Direktors Džo Megers*

<b>Deutsche Bank</b>		
<b>Kompānijas nosaukums</b>	<b>Darbinieku skaits</b>	<b>Mājas lapa</b>
DEUTSCHE BANK	Kopā: 65.400, 27,000	www.db.lv
<b>Valsts</b>	Vācijā	<b>Uzņēmējdarbības veids</b>
Vācija/globāls pārklājums	Apgrozījums: Eur 21,2 miljardi (kopējais)	Finanšu pakalpojumi
<b>Projekta nosaukums: pasaules dažādība Deutsche Banka – mērķtiecīgs mārketinga specifisku grupu sasniegšanai</b>		
<p>Deutsche Bank mērķis ir veicināt tādu iekļaujošu darba vidi, kurā visi darbinieki var strādāt ar pilnu atdevi. Lai šo mērķi sasniegtu, izveidoja globālo dažādības komandu 1999.g., lai atbalstītu dažādus projektus, piemēram, talantu un izaugsmes iniciatīvu, darbinieku savstarpējos sadarbības tīklus un dažādības mācības. Tomēr sākotnējā vadītāju attieksme bija diezgan atturīga. Tikai tad, kad komanda sasaisīja dažādību ar uzņēmējdarbību, vadītāji kļuva atvērtāki.</p> <p>Šodien Deutsche Bank augstākā līmeņa vadītāji visās bankas nozarēs ir arī dažādības līderi. Darba semināri par dažādības vadību tiek rīkoti visiem vadītājiem, viņiem arī ir jānosaka savi personīgie dažādības mērķi. Tagadējie dažādības komandas locekļi darbojas arī kā biznesa konsultanti atsevišķām jomām, palīdzot analizēt informāciju, izstrādāt projektus un noteikt to ietekmi. Viens no šādiem projektiem, kuru ir uzsākusi Deutsche Bank privāto klientu apkalpošanas nodaļa Vācijā ir adresēta potenciālajiem klientiem starp gejiem un lezbietēm. Lai apgūtu šo tirgus segmentu, projekts parāda banku kā bezaispriedumanainu un iekļūtu finanšu pakalpojumu sniedzēju.</p> <p>Projekts tika uzsākts 2003.gada nogalē, kad Deutsche Bank izvietoja reklāmu geju un lezbiešu žurnālā. Reklāmā bija norādīti to darbinieku kontaktinformācija, kas strādā šajā projektā, tādējādi sniedzot bankai iespējas ne tikai iegūt jaunus klientus, bet arī atsauksmes par pašu projektu. Deutsche Bank ir izveidoti geju un lezbiešu darbinieku tīkli Vācijā, Lielbritānijā un ASV, un neviens negrasās apstrīdēt, ka diez vai šāds projekts būtu vispār uzsākts, ja nebūtu šo iekšējo darbinieku tīklu.</p> <p>Savukārt ārpus uzņēmuma sienām Deutsche Bank atbalsta geju un lezbiešu jautājumu lobētāju grupas un ikgadējos Kristofera ielas geju praida gājienus Vācijas pilsētās. 2002. gadā bankas pūliņi dažādības jomā tika atalgoti ar Folklingera Kraisa Max-Spohr balvu.</p> <p><b>Rezultāti</b></p> <p>Deutsche Bank veiksmīgi ievieš savas mērķtiecīgās mārketinga aktivitātes Berlīnē, piesaistot jaunus klientus un ienākumus. Pārliecinājušies par panākumiem, banka nolēma paplašināt šo projektu arī uz citām pilsētām un 2004.gadā uzsāka kampaņu Hamburgā. Investīcijām Berlīnē un Hamburgā ir bijusi desmitkārtīga atdeve. Nesen kampaņas tika uzsāktas Ķelnē un Minhenē.</p>		<p><b>Pamats:</b> Seksuālā orientācija</p> <p><b>Valstis, kurās ievieš projektu:</b> Vācija, Lielbritānija, Spānija, Itālija</p> <p><b>Projektu uzsāka:</b> 1999.gads</p> <p><b>Svarīgākais projektā:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- darbinieku savstarpējie sadarbības tīkli uzlabo informētības un zināšanu līmeni</li> <li>- mārketinga kampaņas, kuras adresētas tieši gejiem un lezbietēm, radīja desmitkārtīgu peļņu</li> <li>- Max-Spohr balvas ieguvējs 2002.g.</li> </ul> <p><i>Uz dažādību balstās mūsu biznesa izaugsme. Mūsu panākumus rada mūsu spēja līdzsvarot un vadīt mūsu dažādību, lai radītu izcilus risinājumus mūsu klientiem.</i></p> <p><i>Dr. Džozefs Akermans, Grupās priekšsēdētājs Deutsche Bank</i></p>

### 2.3. Piemēri, kā rīkot dažādības vadības darba seminārus uzņēmuma darbiniekiem

Ļoti bieži viens no jautājumiem ir: kā mēs uzsāksim iepazīstināt darbiniekus ar dažādību un dažādības vadību? Piedāvātie piemēri tā sauktajiem darba semināriem var palīdzēt semināru rīkošanā par šo tēmu dažādām mērķa auditorijām. Mūsu lielākā pārliciecība un ieteikums ir - sāciet ar uzņēmuma vadību. Ja viņi sapratīs, kāpēc dažādība ir tik nepieciešama, viņi spēs šo izpratni nodot tālāk saviem darbiniekiem. Mēs jums piedāvājam četrus dažādus formātus, kas piemēroti vadībai un visiem darbiniekiem.

#### 2.3.1. Vienas dienas seminārs vadītājiem par dažādības vadību

**Autors: Hans Jablonskis, dalībnieku skaits: 20 - 60**

**Mērķis: vadītāji apzinās dažādības nozīmi – mērķa auditorija: vadītāji**

Laiks	Kas?	Kā?	Piezīmes
10.00	Sagaidīšana	Dalībnieku sagaidīšana; iepazīstināšana ar mērķiem un darba kārtību.	
10.15	Ievads	Pirmā iepazīšanās ar dažādības vadību	
10.40	Tendences & definīcija  Diskusija	Dažādības vadības definīcija – situācija Eiropā (skaitļi un fakti). Īsa prezentācija un dalībnieku diskusija.	
11.10	Valsts situācija	Ieskats vietējā (valsts) situācijā un tendences.	
11.45	Darbs grupās	- diskusijās mazās grupās: kā tas attiecas uz dalībnieka uzņēmumu; - jautājumi un atbildes.	
12.00	Praktisks piemērs	Praktisks piemērs no attiecīgās valsts kā reakcija uz tendencēm, kas saistītas ar dalībnieka paša valsti un uzņēmumu: diskusija mazās grupās.	
12.30	Praktisks piemērs	Grupu darba rezultātu prezentācija: kopsavilkums.	
12.45	Pusdienas		
13.45	Patiesas DV izpratne	Demogrāfiskā attīstība un tās ietekme uz komandu darbu: uzdevums.	
14.25	Veiksmīgs DV pielietojums	Pielietojums: izskaidro un ....	
14.45	Sadarbības veidošana un atbalsts	Izklāsts un diskusijas mazās grupās – kā veidot sadarbības tīklus DV jomā? Prezentācija	Uzņēmumam raksturīgi materiāli
15.30	Patraukums		

15.45	Pāreja uz situāciju pašu uzņēmumā	Dalībnieki apspriežas, ko viņi var un darīs (kā vadītāji) visā uzņēmumā, lai atbalstītu dažādību un turpinātu procesu.	
16.30-17.00	Novērtējums Atvadīšanās		

### 2.3.2. Darba seminārs darbiniekiem par to, kas ir dažādības vadība

**Autors: Badru Amershi, dalībnieku skaits: 20 - 60**

**Mērķis: paaugstināt zināšanas par dažādību darbinieku vidū**

Laiks	Kas?	Kā?	Piezīmes
10:00	Sagaidīšana	Dalībnieku sagaidīšana; iepazīstināšana ar mērķiem un darba kārtību.	Dalībnieki sasēdināti nelielās grupiņās
10:15	Ievads	Pirmā iepazīšanās ar dažādības vadību.	
11:00	Tēma: izpratne	<u>Prezentācija:</u> Dažādības vadības definīcija, tam seko īsa jautājumu & atbilžu daļa.	
11:20	Tēma: nozīmīgums jūsu uzņēmumam	Koncentrējieties uz vietējo/valsts situāciju un tendencēm. Skaitļi un fakti par situāciju Eiropā. Īsa prezentācija un dalībnieku diskusija.	
11:40	Praktisks uzņēmējdarbības piemērs	Izstāstiet un apspriediet kādu vietējo uzņēmējdarbības piemēru iepriekš apspriesto tendenču gaismā; galveno uzmanību pievēršiet tam, ko tas nozīmē viņiem kā darbiniekiem.	
12:00	Nozīme jūsu uzņēmumam	Pārejiet uz attiecīgo valsti un uzņēmumu. Diskusija mazās grupās – dalībnieki sadalās pa pāriem vai trīs dalībniekiem un apspriež jautājumus: - kādas būs sekas, ja netiks pieņemti nekādi mēri? (lieciet, lai dalībnieki atzīmē maksimums 3 vissvarīgākās atbildes uz lielās papīra tāfeles) Prezentācija: kopsavilkums	
12.45	Pusdienas		
13:45	Priekšnoteikumi & nosacījumi veiksmīgai DV	Paskaidrojiet un apspriediet par nosacījumiem, kādi nepieciešami DV (galveno uzmanību pievēršiet nosacījumiem visam darbinieku kolektīvam).	

14:15	Zināšanas par sadarbības un atbalstu	Diskusijas mazās grupās/prezentācija. Iepazīstiniet dalībniekus ar materiāliem, informāciju, atbalstu, ko viņi varētu izmantot nākotnē	
15:00	Pārtraukums		
15:15	Pārejiet uz situāciju uzņēmumā un tālāku rīcību	Dalībniekiem vajadzētu apspriest, ko viņi var un varētu darīt kā darbinieki dažādības jautājumos uzņēmumā. Ļaujiet dalībniekiem apspriesties grupās & izstrādāt priekšlikumus.	
16:00	Nākamais solis	Panāciet, lai visi dalībnieki izstāsta, ko viņi ir nolēmuši <u>personīgi</u> darīt, lai atbalstītu dažādību savos uzņēmumos un noteiktās mērķa auditorijās. a). grupu darbs: sadaliet dalībniekus 3-5 cilvēku grupās un lieciet uzrakstīt savus soļus (maksimāli 4) uz papīra tāfeles. b). Kopējā prezentācijā: izvēlieties grupas, kas prezentēs savus pierakstus. Pārējās papīra tāfeles novietojiet tā, lai visi redzētu.	
16.30 - 17.00	Novērtējums - Semināra beigas	Lūdziet, lai visi dalībnieki sniedz savu vērtējumu semināram.	

### 2.3.3. Stratēģiska lielu grupu pasākumu dažādības vadība

**Autors:** Marion Keil, dalībniekus skaits: 80 - 300

**Mērķi:** visiem uzņēmuma darbiniekiem būtu jāapzinās viņu uzņēmuma nākotnes izaicinājumi, jāzina, kāpēc ir nepieciešama DV un jāsaprot tās stratēģiskās ietekmes.

**Mērķa auditorija:** dažādi darbinieki no dažādām nodaļām, vecumiem, amatiem, sagrupēti grupās pa desmit – veido nelielus aplišus.

**Ilgums:** 1 diena

Laiks		Kā?	Piezīmes
9.00	Sākums	Sagaidīšana, dienas mērķi un darba kārtība	Augstākā vadība/grupu vadītāji
9.20	Ievads	- uzdevumi mazās grupās: iepazīšanās vienam ar otru – kas es esmu, no kurienes, kāpēc esmu unikāls un atšķirīgs no citiem šajā uzņēmumā?	Uzdevumi redzami uz ekrāna

		- kopēja īsa apspriede par šiem jautājumiem: kas mūs padara unikālus?	Grupu vadītāji
10.00	Tēma par DV izpratni	- pārskata par izaicinājumiem tirgū un sabiedrībā prezentācija: demogrāfija, izmaiņas klientu vajadzībās, klientu profila maiņa, utt. 20' - mazās grupās: ko mēs saprotam, kādi ir pārējie izaicinājumi - kopēja apspriešanās, ko vēl vajadzētu pievienot sarakstam	Augstākā vadība/grupu vadītāji
10.40	Pārtraukums		
11.00	<b>Tēma DV</b>	Tēma: kas ir dažādība? Kāpēc tā ir svarīga? Mūsu dažādības vadības stratēģija kā reakcija uz izaicinājumiem Mazās grupās: kāda ir mana reakcija uz to? Grupu vadītāji ātri apkopo reakcijas	Augstākā vadība
12.00	<b>Uzdevums: dažādība</b>	Grupu vadītāji lasa stāstu par žirafi un ziloni, uz ekrāna demonstrē bildes Darbs mazās grupās: kāda ir šī stāsta galvenā doma? Vai varat saskatīt līdzības ar jūsu darba vidi? Kādus secinājumus jūs izdarījāt no šī stāsta? 30' Sarunu šovs: 2 tukši krēsli, 2 augstākā līmeņa vadītāji un viens grupas vadītājs apspriež stāstu un sekas – visi pievienojas	Grupu vadītāji
<b>13.00</b>	<b>Pusdienas</b>		
14.00	<b>Uzdevums: dažādības balva</b>	Darbs mazās grupās: kā mūsu uzņēmums izskatīsies no dažādības aspekta pēc 5 gadiem – vai mēs esam ieguvuši Eiropas dažādības balvu? Rezultātus saraksta uz papīra tāfeles  Tirgus prezentācijas Vai radošas prezentācijas	Rezultātus saraksta uz papīra tāfeles – ja grupā vairāk nekā 60 dalībnieku, tad prezentācija par tirgu; ja 60 dalībnieki, visas grupas izveido mazu radošu uzvedumu un visiem parāda
15.30	<b>Pārtraukums</b>		
15.45	<b>Augstākās vadības reakcija</b>	Grupas vadītājs intervē izpilddirektoru+visus augstākā līmeņa vadītājus par uzdevuma “Balva” rezultātiem un lūdz sniegt informāciju par	Dažādības vadības pārmaiņu cilpa



		tālākiem praktiskiem soļiem. Augstākā vadība izsaka savu atzinību. Ideāli: ja augstākā vadība paziņo, ka tiek izveidota dažādības vadības komisija	
16.05	<b>Novērtējums</b>	Visi dalībnieki skalā no 0-100 novērtē sevi: apmierinātību ar šodienu – dažiem dalībniekiem uzdod atklātus jautājumus par viņu motivāciju izvēlēties tieši šo novērtējumu	
16.20	<b>Noslēgums</b>	Grupu vadītājs un augstākā vadība oficiāli slēdz pasākumu	

### 3. nodaļa – papildus informācija

#### 3.1. Ieteicamā literatūra par dažādību un dažādības vadību

**Adler, Nancy J.** (2002): “Organizāciju uzvedības starptautiskās dimensijas” (*International Dimensions of Organizational Behavior*, Cincinnati, Ohio: Thompson Learning)

Sniedz svarīgas pamatzināšanas par organizāciju socioloģiju un pārmaiņām; noder kā ievads dažādības vadības disciplīnā.

**Bentley, Trevor / Clayton, Susan** (1998) “Gūstot labumu no dažādības” (*Profiting from Diversity*, Gower Publ, ISBN 0 566 07931 3). Autori ir no Lielbritānijas, viņi galveno uzmanību pievērš nevis mērķa grupām, bet gan uz dažādību vērstas domāšanas attīstību.

**Europas Komisija** (2005) “Dažādība uzņēmēdarbībā – labās prakses darbavietā” (*The Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities ISBN 92-79-00239-2). Nebijis pārskats par DV Eiropas uzņēmumos!

**Gardenswartz & Rowe, Patricia Digh, Martin Bennet**, (2003) “Teorijas apkopojums par globālo dažādību, starptautiska darbinieku kolektīva vadība” (*The Global Diversity Desk Reference, Managing an International Workforce*, Pfeiffer ISBN 0-7879-6773-4). Paplašina skatījumu no dažādības vietējā mēroga uz pasaules mēroga organizācijām, un paskaidro, ar kādiem dažādības jautājumiem, ir jasastopas organizāciju darbiniekiem.

**Gardenschwartz, Lee and Rowe, Anita.** (1998) “Dažādības vadība: visaptverošs teoriju apskats un palīgs plānošanā” (*Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide* (Revised Edition). New York, et.al.: McGraw- Hill;) Izcils resursu avots, kā precīzi norādīts apakšvirsrakstā “vispatverošs teoriju un plānošanas palīgs”. Autori regulāri vada darba seminārus. Ja tas jūs interesē, rakstiet Angelika Plett (Email: [Plett@mitteconsult.com](mailto:Plett@mitteconsult.com)).

**Gardenschwartz, Lee and Rowe, Anita.** (1998). “Dažādības vadība veselības aprūpē” (*Managing Diversity in Health Care*. San Francisco, California: Jossey-Bass). Klasiska veselības aprūpes sektoram!

**Gentile, Mary C.** (ed) (1994) “Atšķirības, kas izdodas: uzņēmuma panākumi caur dažādību” (*Differences That Work: Organizational Excellence through Diversity*. Boston, MA: A Harvard Business Review Book). Grāmatā ir apkopoti raksti no “Harvard Business Review” sākot ar 1980. gadu līdz pat 1990-jiem. Raksti sniedz atsevišķu jautājumu padziļinātu izpēti. Ievadu ir sarakstījis R. Roosevelt Thomas.

**Hayles, Robert, Ph.D., Mendez Russel, Armida,** (1997) “Dažādības direktīva. Kāpēc dažas iniciatīvas neizdodas un kā rīkoties šādos gadījumos.” (*The Diversity Directive, Why some Initiatives Fail and What To Do About It*, ASTD, McGraw-Hill, ISBN 0-7863- 819-2). Parādīts, kā soli pa solim uzņēmumā ieviest dažādību.

**Harvard Business Review** par dažādības vadību (on *Managing Diversity* (2001) *Harvard Business School Press*;) Interesants pārskats par dažādības dažādajiem aspektiem

**Hutcheson, John D.; Kruzan, Terri W. A.** (1996) “Ievads kultūras auditā: uzņēmuma kultūras analīze dažādības vadībai” (*Guide to Culture Audits: Analyzing Organizational Culture for Managing Diversity*. The American Institute for Managing Diversity, Inc.)  
Ļoti informatīva literatūra ar noderīgām anketām un kontrolosarakstu par dažādības vadības līdzekļiem.

**Loden, Marilyn** (1996). “Ieviešot dažādību” (*Implementing Diversity*. New York, et.al.: McGraw-Hill). Šī grāmata ir godīgs, praktisks darbs ar interesantiem padomiem un brīdinājumiem par iespējamām kļūdām. Ļoti praktiska rokasgrāmata.

**Lambert, Jonamay and Myers, Selma** (1994). “50 uzdevumi, kā mācīt par dažādību” (*50 Activities for Diversity Training*. Amherst, MA: Human Resources Development Press). Vēl viens labs semināru uzdevumu apkopojums.

**O’Mara, Julie** (1994) “Dažādība – nodarbību un mācību modeļi” (*Diversity – Activities and Training Designs*, Amsterdam, et.al.: Pfeiffer & Company). Ļoti labs semināru uzdevumu apkopojums.

**Rasmussen, Tina** (1996). “ASTD apmācību vadītāja rokasgrāmata: dažādība” (*The ASTD Trainer’s Sourcebook: Diversity*. New York, et.al.: McGraw-Hill)  
Lietderīga rokasgrāmata ar darba semināru plāniem un uzdevumu aprakstiem

**Thomas, David and Ely, Robin** (1996): “Būt atšķirīgiem ir svarīgi: jauna dažādības vadības paradigma” (*Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity*, *Harvard Business Review*, pp. 9-10)  
Izcils raksts par dažādības vadības evolūciju

**Thomas, R. Roosevelt.** (1991) “Ārpus rases un dzimuma: atbrīvojot jūsu darba kolektīva potenciālus” (*Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*. New York: American Management Association;  
Published in 1991). Šis darbs ir laba analīze par vienādu iespēju ierobežojumiem ASV 80-jos.

**Thomas, R. Roosevelt with Woodruff, Marjorie.** (1999) “Ceļot māju dažādībai: kā fabula par žirafi un ziloni piedāvā jaunas stratēģijas šodienas darbaspēkam” (*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  
Izcils ievads DV, izstāstīts ar vienkāršas fabulas par žirafi un ziloni palīdzību.

**Thomas, R. Roosevelt.** (2006) “Attīstot dažādības potenciālu: kā mēs varam nonākt nākamajā līmenī mūsu darbavietā, grupā un sabiedrībā” (*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.)

Tie, kas vēlas uzzināt ko vairāk par šķēršļiem un ierobežojumiem vienlīdzīgām iespējām un dažādības vadībā no astoņdesmito gadu sākuma līdz pagājušajam gadam, šī grāmata ir absolūti obligāta lasāmviela. Pēc DV problemātisko jautājumu apraksta un analīzes Tomass arvien vairāk atklāj sarežģīto un pragmatisko pieeju, norādot uz iespējamajām radošajām takām nākotnes DV uzņēmumos.

### 3.2. Eiropas interneta lapas par dažādību un dažādības vadību

#### EIROPAS KOMISIJA

- Nodarbinātības, sociālo lietu un vienlīdzīgu iespēju ģenerāldirektorāta pretdiskriminācijas nodaļas mājas lapa:  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/fundamental\\_rights/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/index_en.htm)
- EU informatīvās kampaņas “Par dažādību. Pret diskrimināciju”:  
[www.stop-discrimination.info](http://www.stop-discrimination.info)
- Eiropas Komisijas publikācijas par pretdiskrimināciju un dažādību:  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/fundamental\\_rights/public/pubst\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/public/pubst_en.htm)
- Pētījums par metodēm un rādītājiem, kas nosaka dažādības politiku ietaupītos līdzekļus uzņēmumā (2003. gada oktobris):  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/fundamental\\_rights/pdf/arc/stud/cbfullrep\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/arc/stud/cbfullrep_en.pdf)
- Dažādība uzņēmējdarbībā, labās prakses darbavietā (2005. gada novembris):  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/fundamental\\_rights/pdf/pubst/stud/basicase\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubst/stud/basicase_en.pdf)
- Šī mājas lapa ir jauniešiem  
[http://europa.eu/youth/news/index\\_3034\\_en.html](http://europa.eu/youth/news/index_3034_en.html)

#### ES SOCIĀLIE PARTNERI

- Amatniecības, mazo un vidējo uzņēmumu Eiropas asociācija (UEAPME)  
[www.ueapme.org](http://www.ueapme.org)
- Biznesa Eiropa  
[www.buinesseurop.eu](http://www.buinesseurop.eu)
- Eiropas Arodbiedrību konfederācija  
[www.etuc.org](http://www.etuc.org)
- CEEP  
[www.ceep.org](http://www.ceep.org)

#### CITAS INTERESANTAS MĀJAS LAPAS

- Šī mājas lapa ir par dialogu ar cilvēkiem ar invaliditāti  
<http://www.socialdialogue.net/en/index.jsp>
- Eiropas pašvaldības  
<http://www.lgib.gov.uk/index.html>
- Pētījums par dažādības ieviešanu Eiropas telekomunikāciju kompānijās  
<http://www.etno.eu/>
- Eiropas Korporatīvais sociālās atbildības tīkls  
[www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)
- Informatīva mājas lapa par dažādības vadību, kas ir ES Leonardo projekta sastāvdaļa  
[http://www.diversityatwork.net/EN/en\\_index.htm](http://www.diversityatwork.net/EN/en_index.htm)
- Interesanta mājas lapa par dažādības vadību Eiropā  
<http://www.idm-diversity.org>

Šis mājas lapu saraksts ir izveidots, balstoties uz valsts piederību. Visas Eiropas valstis var izveidot pašas savu sarakstu un/vai papildināt šo.

**Austrija:**

[www.diversityworks.at](http://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>

**Beļģija:**

<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.diversito.be/nl/2007/03/tips_for_a_succesful_diversity.html)  
<http://www.acodden.org/info/index.cfm?a=32> (in der Schule, brauchbar???)

**Bulgārija:**

<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>

**Dānija:**

<http://www.interlink.dk/sw117.asp>  
[http://www.ipmacourse.com/course\\_c.html](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>

**Francija:**

<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.gm.com/company/gmability/workplace/400_diversity/460_partnerships/index.html)  
<http://www.syre.com/Englishpresentation.htm>

**Griekija:**

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

**Īrija:**

[http://www.diversity.ie/consult\\_train.asp](http://www.diversity.ie/consult_train.asp)

<http://www.impactglobal.eu>

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

**Latvija**

<http://www.humanrights.org.lv/>

<http://www.dialogi.lv/>

**Lielbritānija:**

[www.focus-consultancy.co.uk](http://www.focus-consultancy.co.uk)

<http://diversitybulgaria.org/en/>

<http://www.cipd.co.uk/subjects/dvsequl/general/divover.htm>

**Lietuva**

<http://www.lygybe.lt>

**Nīderlande**

<http://www.kantharos.com>

**Polija:**

[http://tolerance.research.uj.edu.pl/?a=elem\\_list&group=9&lang=en](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.hfhrpol.waw.pl/en/index.html?http://www.hfhrpol.waw.pl/en/index_pliki/dysk.html)

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

**Portugāle**

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

**Rumānija**

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

[http://www.see-educoop.net/education\\_in/pdf/ecit2001-oth-rmn-t05.pdf](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>

**Slovākija**

<http://www.ark.sk>

**Slovēnija**

<http://www.humus.si>

**Somija:**

[http://www.dot-connect.com/services-Diversity\\_Management.html](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://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.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>

**Spānija**

<http://www.iegd.org>

**Ungārija**

[http://www.ilo.org/public/english/employment/gems/eeo/tu/cha\\_6.htm](http://www.ilo.org/public/english/employment/gems/eeo/tu/cha_6.htm)  
[http://europeandcis.undp.org/?menu=p\\_publications](http://europeandcis.undp.org/?menu=p_publications)

**Vācija:**

<http://www.idm-diversity.org>  
[http://www.migration-boell.de/web/migration/46\\_937.asp](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>

**Zviedrija:**

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

**Turcija:**

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

**ŽURNĀLI**

[www.interculturalpress.com](http://www.interculturalpress.com)  
[www.diversityjournal.com](http://www.diversityjournal.com)  
[www.diversityonline.com](http://www.diversityonline.com)  
[www.hrpress-diversity.com](http://www.hrpress-diversity.com)  
[www.diversityinc.com](http://www.diversityinc.com)