

Įvairovė verslo sėkmei



Įvairovė verslo sėkmei

Informacija darbdaviams apie tai,
kodėl ir kaip diegti savo įmonėje
antidiskriminacines priemones

VILNIUS, 2013

Išleista įgyvendinant projektą „Viešojo diskurso nediskriminacijos tema skatinimas Lietuvoje“, projekto kodas: Nr. VP1-1.3-SADM-01-K-01-003



Projektas finansuojamas pagal 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 1 prioriteto „Kokybiškas užimtumas ir socialinė apėriptis“ VP1-1.3-SADM-01-K priemonę „Diskriminacijos mažinimas ir socialinių problemų prevencija darbo rinkoje“

Leidinio sudarytoja dr. Margarita Jankauskaitė

Dékojame VšĮ „Globali iniciatyva psichiatrijoje“ už indėlį rengiant šį leidinį

Projekto partneriai:



LYGIŲ
GALIMYBIŲ
PLĖTROS
CENTRAS



Lietuvos žmogaus teisių centras

ISBN 978-609-95355-6-2

© Lygių galimybių plėtros centras, 2013

© Leidykla „Eugrimas“, 2013

TURINYS

■ Jvadas	5
■ Teisės dėmuo	
Lyčių lygybė ir jvairovė Europos Sąjungos direktyvoose	7
Apsauga nuo diskriminacijos Lietuvos įstatymuose	9
Teisinė atsakomybė už diskriminaciją	11
Administracinė atsakomybė už lygių teisių pažeidimus	11
Baudžiamoji atsakomybė už lygių teisių pažeidimus	11
Drausminė atsakomybė už moterų ir vyrų lygių teisių pažeidimus	12
Baudžiamoji atsakomybė už seksualinį priekabiaivimą	12
Civilinė atsakomybė už moterų ir vyrų lygių teisių pažeidimus	13
■ Nuostatų dėmuo	
Lyčių aspektus integrnuojanti darbo aplinka	14
Daugiakultūrė darbo aplinka	16
Atvira darbo aplinka: lytinė orientacija ir tapatybė	18
Amžiaus jvairovė darbe	20
Negalia: prieinama ir įtraukianti darbo aplinka	24
	28
■ Verslo dėmuo	
Kaip valdyti jvairovę?	32
Organizacijos kultūra: jvairovės pripažinimo link	34
Jvairovės valdymo kliūtys	34
Kuo svarbi darbuotojų jvairovė?	35
Organizaciniai ir individualūs jvairovės priemonių sėkmės veiksnių	35
	37
■ Gerosios praktikos	
Lyčių aspektas	39
Etniškumo aspektas	42
Amžiaus aspektas	44
Negalios aspektas	44
Lytinės orientacijos aspektas	45
	46

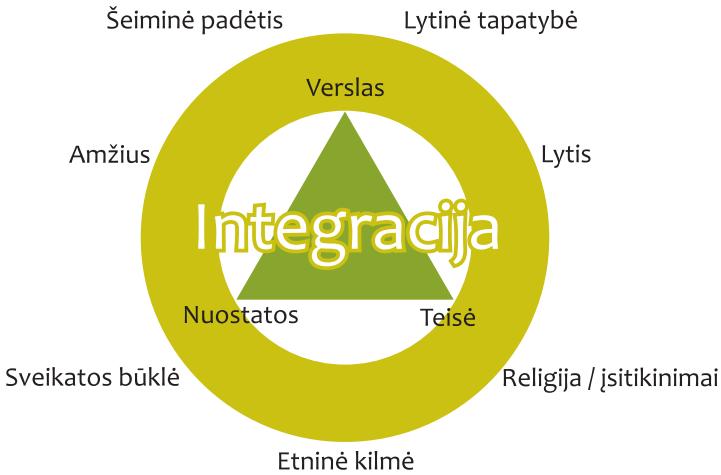
■ Priedai	49
1.Pažvelkite į savo verslą	49
2. Rinkitės darbuotojus iš jvairesnio talentų banko	50
3. Raskite naujų klientų, patekite į naujas rinkas	52
4.Planuokite verslą, paremtą paklausa	53
5.Pagerinkite bendravimą su darbuotojais	54
6. Pasirūpinkite jvaizdžiu ir reputaciją	55
7.Ivertinkite tai, ką padarėte	57
8.Gaukite pagalbos	58
■ Literatūra	60

Ivadas

Europos Sąjungos ir Lietuvos teisés aktai draudžia diskriminaciją darbe dėl lyties, lytinés orientacijos, „rasinés“, etninés kilmés, negalios, amžiaus, religijos ar tikéjimo, todėl darbdaviams tenka svarbus vaidmuo ir atsakomybė skatinant lyčių lygybę ir jvairovę darbo vietoje, kovojant su diskriminacija, užtikrinant saugią darbo aplinką darbuotojams. Naujo požiūrio ir darbo metodų paieškos reikalauja taip pat ir globalizacijos keliami iššūkiai bei demografiné kaita – Europos senėjimas, migracijos procesai, aktyvesnis nei iki šiol moterų įsitraukimas į darbo rinką. Parama lyčių lygybei ir jvairovei gali padėti verslui tobulinti administravimo, valdymo kokybę ir pasitelkus skirtingų darbuotojų potencialą atverti naujas rinkas ir pritraukti daugiau klientų.

Kalbant apie jvairovę, dažniausiai minimi lyties, amžiaus, lytinés orientacijos, etninés kilmés, išorés požymių, pavyzdžiui, odos spalvos („rasės“), religijos, įsitikinimų, sveikatos būklės aspektai – požymiai, dėl kurių žmogus gali būti nuvertinamas(a) ir diskriminuojamas(a). Asmens priskyrimas tam tikrai kategorijai gali tapti sisteminés diskriminacijos priežastimi, o kelių pagrindų samplaika – paskatinti daugybines nuvertinimo, diskriminacijos ir atskirties formas (Berlin DiverCity, 2005). Gi pastarosios trukdo atskleisti darbuotojų kūrybiniam potencialui, mažina jų darbo našumą ir kokybę.

Žmonių jvairovė – neatsiejamas modernios visuomenės bruožas, todėl pažangios įmonės ir organizacijos ją vertina kaip potencialą ir plėtoja jos integravimo strategijas, pagristas teisiniais, moraliniais ir verslumo argumentais, kurie kokybiškai papildo vienas kitą.



1 pav. Britų Tarybos darbe naudojama Lygių galimybių bei įvairovės sistema

Teisės dėmuo

Lyčių lygybė ir įvairovė Europos Sąjungos direktyvoje

Parengta pagal „Gender Equality and Diversity Consultancy at Work Model“, 2010

Jstatymai yra vienas iš būdų apsaugoti žmones nuo socialinės atskirties ir diskriminacijos įvairiais pagrindais. Pradžioje Europos Sąjungos lygių galimybių politika rėmėsi lyčių lygybės nuostatomis, kurios suteikė galimybę šalinti moterų diskriminaciją darbo rinkoje formuojant teisinę bazę. Tačiau ilgainiui buvo suvokti lygių galimybių požiūrio ribotumai, įtvirtinantys individualų vertinimą ir ignoruojantys lyčių požiūriu nelygiavertes struktūrines sąlygas, esant kurioms siūloma pasinaudoti lygiomis galimybėmis. Todėl prieito amžiaus pabaigoje buvo įteisintos specialiųjų priemonių ir lyčių aspekto integravimo politinės strategijos, kokybiškai papildžiusios lygių galimybių nuostatomis pagrįstą požiūrį. Buvo pripažinta, kad svarbu įvertinti patriarchalinės sistemos sąlygotą moterų ir vyru gyvenimo kontekstą, kuris trukdo moterims realizuoti savo teises ir turėti siūlomas vienodas galimybes su vyrais.

Amsterdamo sutarties (1997) 141.4 straipsnis leidžia valstybėms narėms įgyvendinti pozityvias priemones, kurios apibūdinamos kaip konkrečios lengvatos, padedančios nepakankamai atstovaujamai lyčiai verstis profesine veikla arba šalinančios ar kompensuojančios nepalankias sąlygas profesinėje veikloje. Šių priemonių tikslas – užtikrinti visišką vyru ir moterų lygybę darbo santykiuose. Priešingai nei lygių galimybių principas, pozityvioms priemonėms dar nėra suteikta teisiškai įpareigojanti direktyvų forma.

Europos Sąjungos direktyvos dėl lygaus atlyginimo, lygaus traktavimo įdarbinant ir suteikiant darbo sąlygas socialinėje apsaugoje nacionalinius politikos kūrėjus įpareigoja kurti įstatymus, apsaugančius nuo diskriminacijos

jvairiai pagrindais. Pavyzdžiui, Tarybos direktyva 2002/73/EB įtvirtina vienodą moterų ir vyrių traktavimą įdarbinimo ir profesinio mokymo srityse, siekiant karjeros ir suteikiant darbo sąlygas. Direktyva 2004/113/EB įtvirtina vienodo vyrių ir moterų traktavimo principą prekių ir paslaugų teikimo srityje. Rasių lygybės direktyva (2000/43/EB) ir Užimtumo pagrindų direktyva (2000/78/EC) įtvirtina jvairovės ir nediskriminavimo principus dėl etninės ir „rasinės“ kilmės, negalios, religijos ar tikėjimo, amžiaus ir lytinės orientacijos. Visos šios direktyvos skatina valstybių narių darbdavius planuotai ir sistemingai siekti lygaus visų traktavimo darbe.

Pagrindai, kuriais draudžiama diskriminuoti, paprastai apima: kalbą, „rasę“, odos spalvą, kilmę, lytį, lytinę orientaciją, amžių, politines pažiūras, nuomonę. Teisė į vienodą traktavimą darbe vertinama kaip pamatinė socialinė teisė ir geros darbo vietas požymis.

Apsauga nuo diskriminacijos Lietuvos įstatymuose

Lietuvos Respublikos konstitucijos 29 straipsnis įtvirtina nediskriminavimo principą, o kiti galiojantys teisės aktai garantuoja lygias teises visiems žmonėms, neatsižvelgiant į jų lytį, lytinę orientaciją, „rasę“ ar tautybę, negalią, amžių, religiją ar įsitikinimus bei kitus pagrindus.

Lietuvoje nuo 1998 metų galioja draudimą diskriminuoti dėl lyties įtvirtinantis Moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymas, o nuo 2005-ųjų veikia ir asmenų lygybę, neatsižvelgiant į jų amžių, lytinę orientaciją, „rasę“ ar etninę kilmę, negalią, religiją ar įsitikinimus, įtvirtinantis Lygių galimybių įstatymas. Abu šie teisės aktai įpareigoja valstybės ir savivaldybių švietimo ir mokslo įstaigas, darbdavius, prekių ir paslaugų teikėjus bei reklamos užsakovus laikytis nediskriminavimo principų įvairoje jų veiklos srityse.

Draudžiama ne tik tiesioginė diskriminacija į(si)darbinant ar darbo vietoje, tačiau ir netiesioginė diskriminacija, kai formaliai visiems taikoma vienoda praktika, tačiau realiai tam tikriems asmenims sukuriama nevienodos sąlygos (pavyzdžiui, apribojamos galimybės siekti karjeros).

Lygių galimybių įstatymai numato atsakomybę už seksualinį priekabiavimą ar priekabiavimą dėl tam tikrų asmens požymių. Skelbimuose priimti į darbą ar mokytis draudžiama nurodyti reikalavimus, suteikiančius pirmenybę tam tikros lyties, amžiaus, lytinės orientacijos asmenims, sveikiems asmenims, tam tikros „rasės“ ar tautybės asmenims, asmenims, išpažįstantiems tam tikrą religiją ar tikėjimą, taip pat reikalauti informacijos apie asmenų šeiminę padėtį, amžių, privatų gyvenimą ar šeimos planus.

Lietuvai aktualiai Europos Sąjungos įgyvendinama politika, kurios tikslas – kova su socialine atskirtimi bei reali visų asmenų integracija. Šie tikslai suprantami ne tik žmogaus teisių užtikrinimo kontekste. Jie ypatingai akcen-

tuojami kaip darnios visuomenės plėtros bei ekonominės gerovės pagrindas.

Teisinis reguliavimas yra svarbus, bet ribotas išteklius skatinant įvairovę ir kovojant su diskriminacija. Pokyčiai įmonės valdyme, remiant nediskriminavimą ir atvirumą, vyksta palaipsniui kintant visuomenės elgesiui, pažiūroms, jpročiams, mentalitetui ekonomikos ir darbo rinkos reglamentavimo lygmenimis.

Teisinė atsakomybė už diskriminaciją

Parengta pagal „Lygios galimybės visiems“, 2007

Teisinė atsakomybė už diskriminaciją nustatoma atsižvelgiant į padaryto pažeidimo svarbą ir padarinius nukentėjusio žmogaus ir visuomenės interesams, viešajai tvarkai, taip pat į pažeidimo padarymo motyvus, tikslą ir kitas aplinkybes. Už Moterų ir vyrių lygių galimybių bei Lygių galimybių įstatymų pažeidimus gali būti taikoma administracinė arba baudžiamoji atsakomybė.

Administracinė atsakomybė už lygių teisių pažeidimus

Administracinių teisių pažeidimų kodekso 41-6 straipsnis numato administracinę atsakomybę už moterų ir vyrių lygių teisių, nustatyti Moterų ir vyrių lygių galimybių įstatyme, ir lygių galimybių, nustatyti Lygių galimybių įstatyme, pažeidimą. Lygių galimybių kontroleriaus tarnybos praktikoje dažniausiai taikomos administraciniės baudos. Jos skiriamos darbdaviams, paslaugų teikėjams už diskriminacinius skelbimus, kuriuose suteikiama pirmenybė tam tikros lyties asmenims arba nustatoma griežta amžiaus riba pretendentams į darbą, taip pat už moterims ir vyrams nustatytas skirtinės paslaugų kainas.

Baudžiamoji atsakomybė už lygių teisių pažeidimus

Daug griežtesnė yra baudžiamoji atsakomybė už žmogaus diskriminaciją dėl jvairių požymių. Baudžiamojo kodekso 169 straipsnyje numatyta baudžiamoji atsakomybė už veiksmus, kuriais siekiama žmonių grupei ar jai priklausančiam asmeniui dėl lyties, lytinės orientacijos, „rasės“, tautybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų sutrudinti lygiomis teisėmis su kitais dalyvauti politinėje, ekonominėje, socialinėje, kultūrinėje, darbo ar kitoje veikloje arba suvaržyti tokios žmonių grupės ar jai priklausančio asmens teises ir laisves.

Baudžiamojo kodekso 170 straipsnyje numatyta baudžiamoji atsakomybė už kurstymą diskriminuoti žmonių grupę ar jai priklausantį asmenį dėl lyties, lytinės orientacijos, „rasės“, tautybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų. Už kurstymą diskriminuoti atsako ne tik fizinis, bet ir juridinis asmuo.

Drausminė atsakomybė už moterų ir vyrų lygių teisių pažeidimus

Už Moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymo pažeidimą, skirtingai nei už Lygių galimybių įstatymo pažeidimus, be administracinių ir baudžiamosios atsakomybės dar gali būti taikoma civilinė ir drausminė atsakomybė. Darbo kodekso 235 straipsnyje numatyta, kad moterų ir vyrų lygių teisių pažeidimas arba seksualinis priekabiaivimas prie bendradarbių, pavaldinių ar interesantų yra priskiriami prie šiurkščių darbo pareigų pažeidimų, už kurių padarymą darbdavys turi teisę nutraukti darbo sutartį savo iniciatyva be išankstino įspėjimo, jeigu šie pažeidimai buvo padaryti nors vieną kartą.

Lyčių lygybės pažeidimas ir seksualinis priekabiaivimas vertinami kaip labai šiurkštūs darbo pareigų pažeidimai, galintys sukelti nepageidaujamą padarinių, pažeisti darbo tvarką, daryti įtaką darbo kokybei ir darbuotojų tarnybiiniams santykiams, todėl tokie pažeidimai nėra toleruojami ir už juos gali būti taikoma griežta sankcija – atleidimas iš darbo.

Baudžiamoji atsakomybė už seksualinį priekabiaivimą

Baudžiamasis kodeksas atskiru straipsniu nustato baudžiamąją atsakomybę už seksualinį priekabiaivimą – 152 straipsnio 1 dalyje seksualinis priekabiaivimas apibrėžiamas kaip vulgarūs ar panašūs veiksmai, pasiūlymai ar užuominos, siekiant seksualinio bendravimo ar pasitenkinimo, jeigu jais siekiama priekabiauti prie pagal tarnybą ar kitaip priklausomo asmens. Pagal nustatyta baudžiamojo proceso tvarką, procesas dėl seksualinio priekabiaivimo

pradedamas tik tuo atveju, kai yra nukentėjusiojo skundas ar jo(s) teisėto atstovo pareiškimas (dėl seksualinio priekabiavimo būtina tiesiogiai kreiptis į teismą su skundu).

Civilinė atsakomybė už moterų ir vyrių lygių teisių pažeidimus

Už pažeidimus lyčių lygybės srityje numatyta ir civilinė atsakomybė. Asmuo, patyręs diskriminaciją dėl lyties, seksualinį priekabiavimą ar priekabiavimą, turi teisę reikalauti iš kaltų asmenų atlyginti turtinę ir neturtinę žalą Civilinio kodekso nustatyta tvarka.

Nuostatų dėmuo

Pagarba visuomenės įvairovei yra viena pagrindinių demokratinės santvaros vertybų. Deja, lygios galimybės dažnai telieka deklaracija, o realybėje įvairiais požymiais besiskiriantys žmonės tampa diskriminacijos, stereotipų, išankstinio nusistatymo ar atviros neapykantos aukomis.

Žmogaus tapatybė yra labai daugiaiypė, ji negali būti apibūdinta vienu požymiu. Pavyzdžiui, vyrai ir moterys gali būti skirtinį tautybių, lytinės orientacijos, amžiaus, o tai gali salygoti asmenų diskriminaciją dėl kelių pagrindų iš karto. Be to, skirtinose situacijose jie gali susidurti su skirtinomis diskriminacijos formomis.

Tai, jog diskriminacijos problema yra aktuali Lietuvoje, rodo Lygių galimybių kontrolieriaus tarnybos tiriami skundai dėl diskriminacijos. Visuomenės nuomonės apklausos atskleidžia, kad net ir žinodami apie teisės aktais įtvirtintą draudimą diskriminuoti, žmonės linkę pateisinti kai kurias diskriminacijos apraiškas. Nacionalinėje antidiskriminacinėje 2009–2011 metų programoje teigama, kad apie 50 proc. Lietuvos gyventojų pateisintų darbdavius, atsisakančius įdarbinti vyresnio amžiaus žmones (50 metų ir vyresnius). Yra didelis nepakantumo ir netolerancijos lygis lesbiečių, gėjų, biseksualų ir translyčių asmenų atžvilgiu: 51 proc. gyventojų mano, kad homoseksualūs asmenys neturėtų dirbti policijoje, 69 proc. respondentų nenorėtų matyti jų mokyklose, 47 proc. gyventojų vis dar mano, kad homoseksualius asmenis reikia gydyti (tik retas iš jų žino, kad 1973 metais homoseksualumas buvo išbrauktas iš Pasaulinės sveikatos organizacijos patvirtinto ligų sąrašo). 2008 metais Socialinių tyrimų instituto Etninių tyrimų centro atliktos apklausos duomenimis, net 69,2 proc. tyime dalyvavusių asmenų nenorėtų gyventi kaimynystėje su romais, 55,7 proc. nenorėtų turėti kaimynų čečenų, 44,5 proc. nenorėtų gyventi šalia musulmonų, 31,3 proc. –

šalia juodaodžių. Lietuvoje gyvena apie 253 tūkst. žmonių su negalia, kurių diskriminavimo apraiškų pastebima užimtumo ir švietimo srityje. Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos duomenimis, tik apie 45 tūkst. darbingo amžiaus žmonių su negalia, t. y. tik kas ketvirtas, dirba. Tokį mažą dirbančių asmenų su negalia skaičių salygoja tai, kad šiems žmonėms nepakankamai pritaikyta fizinė ir informacinė aplinka bei darbo vietas, taip pat per mažai šviečiamai tiek darbdaviai, tiek visuomenė, formuojant palankią nuomonę žmonių su negalia atžvilgiu.

Lyčių aspektus integruojanti darbo aplinka

Lyčių lygybė yra pagrindinė teisė, bendroji Europos Sąjungos vertybė ir būtina sąlyga ekonomikos augimo, užimtumo ir socialinės sanglaudos tikslams pasiekti. Vienas iš pagrindinių Europos Sąjungos iššūkių – didinti moterų užimtumą, gerinti jų padėtį darbo rinkoje ir panaikinti atotrūkį tarp lyčių (EC leidinys „Lyčių klausimo integracija įdarbinimo politikoje“, 2007). Taigi Europos Sąjungos ir Lietuvos įstatymai ar įmonių socialinė atsakomybė nėra vienintelė paskata verslui skirti didesnį dėmesį lyčių lygių galimybių klausimams. Tyrimai rodo glaudų ryšį tarp lygybės ir pelningumo bei konkurencinio pranašumo, nes galimybės rinktis iš didesnio talentų banko ir lyčių įvairovė užtikrina geresnius rezultatus (Diversity at work, 2009):

Galimybė panaudoti visų talentų banką. Akivaizdu, kad geresnių rezultatų galima tikėtis tuomet, kai renkamasi iš viso, o ne pusės talentų banko. Žinių ekonomika glaudžiai susijusi su kompleksišku personalo įgūdžių panaudojimu, o darbas be moterų vadovų reiškia tik pusę šių žinių, patirties ir kūrybiškumo.

Investavimas į įvairovę. Šis argumentas grindžiamas požiūriu, kad mišri personalo struktūra suteikia verslui galimybę pasitelkti didesnį patirties spektrą. Lyčių skirtumai yra ypač svarbūs, nes moterų ir vyrų yra visose socialinėse grupėse. Moterys ir vyrai socializuojami skirtingai, dirba skirtingose srityse ir pozicijose, todėl ir priimdamis sprendimus pasitelkia skirtingą patirtį bei vertinimo perspektyvas, užtikrinančias didesnę kokybę.

Klientų požiūris. Lyčių požiūriu mišrios grupės yra svarbios priimant sprendimus, gaminant prekes ir teikiant paslaugas, kurios atitinka kliento poreikius. Kuo labiau įmonėje atispindi vartotojų demografinė

jvairovė, tuo geriau ji atitinka ir kintančius rinkos poreikius. Moterys ir vyrai atlieka svarbų vaidmenį ir kaip vartotojai, ir kaip ekonominių sprendimų priėmėjai, todėl įmonėms svarbu turėti lyčių požiūriu subalansuotą darbuotojų komandą.

Rizikos ir kaštų mažinimas. Investuotojus ir savininkus vis labiau domina jvairovės klausimai. Įvertinant riziką atsižvelgiama į visų formų diskriminaciją. Taip siekiama išvengti bylinėjimosi rizikos dėl neužtikrintų teisinių reikalavimų, tiesioginių (pvz., dėl prarasto darbo laiko, teisinių kaštų ar baudų) ir netiesioginių (pvz., dėl neigiamo viešumo) išlaidų. O galią visuomenėje kaip sprendimų priėmėjai, savininkai, rinkėjai ir vartotojai turi tiek vyrai, tiek moterys.

Darbdavio reputacija. Darbdavės(-io) reputacija gali padėti išsaugoti svarbiausią konkurencinio pranašumo garantą – žmones. Norint būti konkurencingu, svarbu įdarbinti ir išlaikyti tinkamus žmones. Jaunujų lyderių apklausos rodo, kad šiandien moterys ir vyrai kritiškai vertina vadovų jvaizdį ir darbo sąlygas. Jie nori lanksčių darbo ir šeimos derinimo galimybių, didesnės pusiausvyros gyvenime ir linkę ignoruoti į šiuos reikalavimus neatsižvelgiančias įmones. Darbuotojų kaita ir su jais susijusios išlaidos – dažniausiai patiriamas neigiamas poveikis dėl nesugebėjimo skatinti lyčių lygybės darbe (Diversity at work, 2009).

Nepaisant teisės aktų ir tvirtų ekonominių argumentų, moterų ir vyru padėtis darbo rinkoje vis dar néra vienoda, jei vertinami įsidarbinimo, kvalifikacijos kėlimo galimybių, darbo užmokesčio skirtumų ir šeimos bei darbo derinimo klausimai.

Daugiakultūrė darbo aplinka

Metinėje Europos Komisijos ataskaitoje „Rasizmas ir ksenofobija ES šalyse: tendencijos, raida ir geroji patirtis“ (2005) teigama, kad diskriminacinis ir rasistinis požiūris skatina segregaciją darbo rinkoje, o tai daro neigiamą poveikį imigrantams ir etninių grupių atstovams, ypač atvykstantiems iš trečiųjų šalių, kurie dažniau dirba jų kvalifikacijos neatitinkančius ar mažos kvalifikacijos reikalaujančius darbus. Toje pačioje ataskaitoje konstatuojama, jog etniniu požiūriu vienalytių segmentų ypač dažnai aptinkama smulkiose įmonėse, nes ieškodami darbo žmonės pasikliauna etniniais ryšiais. Visa tai rodo, kad egzistuoja struktūrinės nelygybės problemos, ribojančios darbuotojų galimybes integruotis į darbo rinką, remiantis žiniomis, išgūdžiais ir patirtimi.

Darbdaviai turi įvertinti pavojas, kuriuos sukelia diskriminuojanti ir segmentuota darbo aplinka, nes sunku siekti įmonės produktyvumo ir nuolatinio augimo, jei néra galimybės panaudoti kvalifikuotos migrantų ar etninių grupių darbo jėgos (Flynn, 2006).

Pagrindinė diskriminacijos priežastis yra prietarai ir stereotipai, kurie veikia tapatybių suvokimą ir gali paskatinti diskriminacines patirtis (Kasatkina, Leončikas, 2003). Odos spalva ar kiti išvaizdos požymiai (pvz., galvos skraistės), kalba ir pavardė yra pirminės darbuotojo(s) tapatybės žymės ir gali turėti įtakos ieškant darbo. Jos nurodo asmens „rasę“ / etniškumą / religiją ir gali veikti darbdavio sprendimą suteikti darbą. Dėmesys išvaizdai, kalbai ar pavardei gali atrodyti nereikšmingas, tačiau „rasinių“ / etninių / religinių grupių atstovams sunku likti neatpažintiems, todėl jie tampa pažeidžiami ir priklausomi nuo visuomenėje vyraujančių stereotipų ar prietarų.

Apklausos rodo didėjantį gyventojų pasirengimą dirbtį daugiakultūrėje aplinkoje, tačiau stereotipai ir išankstinės nuostatos vis dar neigiamai veikia sprendimus įdarbinti asmenis iš etninių grupių. Pavyzdžiu, Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos užsakymu 2008 metais Visuomenės nuomonės ir rinkos tyrimų centro „Vilmorus“ atlikta gyventojų apklausa rodo, kad 7 iš 10 Lietuvos piliečių sutiktų dirbtį su romais, tačiau 4 iš 10 darbdavių mano, kad romų tautybės asmenų įdarbinimas sukeltų darbuotojų nepasitenkinimą, o trys ketvirtadaliai – kad etninių grupių atstovai vargu ar bus pajėgūs įvykdyti skirtas darbo užduotis.

Kalba yra dar vienas „rasinės“ / etninės / religinės grupės asmenų požymis. Dažniausiai netiesioginė diskriminacija atsiranda tada, kai darbdavė(-ys) reikalauja, kad kandidatė(-as) kalbėtų konkrečia kalba, nors ji nėra būtina darbui atliliki.

Pavardė taip pat parodo asmens tapatybę. Europos Komisijos ataskaitoje „Įvairovė visuomenėje. Kova su diskriminacija Europoje“ (2008) teigiamą, kad yra nustatyta atvejų, kai darbdaviai nusprendžia apie asmenį, jam / jai net neatvykus į pokalbj. Visa tai liudija, jog rasistiniai stereotipai yra gajūs darbo rinkoje.

Išoriniai asmens tapatybę atskleidžiantys elementai gali būti kasdieniški, tačiau visuomenė atkreipia į juos dėmesį ir dažniausiai susieja su stereotipinėmis prasmėmis. Diskriminacija dėl „rasės“ / tautybės / religijos gali būti natūralizuota ir pateisinta, tačiau etniniu požiūriu segreguota darbo rinka trukdo panaudoti talentą tiems, kurie nuvertinami ar ignoruojami. Rasinė diskriminacija trukdo „rasinių“ / etninių / religinių grupių atstovams integruotis į darbo rinką, todėl yra vertinama kaip svarbiausia struktūrinė integracijos kliūtis.

Atvira darbo aplinka: lytinė orientacija ir tapatybė

Lesbiečių, gėjų, biseksualų ir translyčių (LGBT) asmenų teisės įtvirtintos Europos Sąjungos sutartyje, Europos Sąjungos pagrindinių teisių chartijoje ir Užimtumo direktyvoje 2000/78/EB, Lietuvos Respublikos lygių galimybių įstatyme, kuris draudžia tiesioginę, netiesioginę diskriminaciją ir priekabiavimą dėl lytinės orientacijos užimtumo, mokslo bei prekių ir paslaugų teikimo srityje. Tačiau Pagrindinių teisių agentūros 2011 metų ataskaitoje teigama, jog LGBT asmenys patiria diskriminaciją, grasinimus ir priekabiavimą. Dažniausiai tai būna žeminantys pareiškimai, jėzidinėjimai, užgauli kalba, bet pasitaiko ir fizinių išpuolių, išskaitant mirtinus atvejus. Ypač paplitusi translyčių asmenų diskriminacija.

Eurobarometro tyrimai taip pat rodo žinių apie diskriminaciją draudžiančius teisės aktus trūkumą: beveik pusė (45 proc.) Europos Sąjungos piliečių 2007 metais manė, kad nėra diskriminaciją dėl lytinės orientacijos priimant į darbą draudžiančių įstatymų (Pagrindinių teisių agentūra, 2007). Paprastai galvojama, kad homoseksualūs asmenys sudaro mažą gyventojų procentą¹, todėl jų padėčiai darbe nėra skiriama pakankamai dėmesio. Nevienodos galimybės dažniausiai svarstomos lyčių, etniškumo ar amžiaus aspektu, tačiau žinios, kaip (re)produkuojama nelygybė dėl lytinės orientacijos, yra ribotos. Vis dar kovojama, kad lytinės orientacijos ir tapatybės aspektai būtų pripažinti visaverčiu segmentu organizacijų įvairovės darbotvarkėse.

¹ Tiksliai išmatuoti sunku, tačiau manoma, kad griežtais homoseksualūs asmenys sudaro 6-10 proc. Jei įtrauktume gyventojų procentą, kurie turi tam tikrų homoseksualų polinkijų, manoma, kad šis skaičius išaugtų iki 25-35 proc. Tai sunku apskaičiuoti, nes labai mažai asmenų pilnai atsiveria dėl savo lytinės orientacijos (University of Virginia, 2006).

Lytinę orientaciją ir socialinę lytį turi visi, bet šių sąvokų nereikėtų painioti. Lytinė orientacija apibrėžia, kam jaučiamas potraukis:

Heteroseksualai jaučia potraukį priešingos socialinės lyties asmenims.

Lesbietės ir *gėjai* jaučia lytinį potraukį savo socialinės lyties atstovams.

Biseksualai jaučia lytinį potraukį savo ir kitos socialinės lyties atstovams.

Translyčiai asmenys išgyvena perėjimą nuo buvimo priskirtos socialinės lyties nare(-iu) „tikros“ socialinės lyties įgijimo link. Jie gali pasirinkti hormonų terapiją ir / ar operaciją kaip vieną iš proceso dalių. Socialinė lytis apibūdina mūsų tapatybę kaip vyro ar moters. Daugumai žmonių ji sutampa su gimimo metu priskirta biologine lytimi ir kitų žmonių suvokimu. Translyčių žmonių vidinis tapatybės pojūtis skiriasi nuo gimimo metu priskirtos biologinės lyties ir kitų žmonių suvokimo. Socialinė lytis ir seksualumas néra tapatūs, todėl translytis žmogus gali būti heteroseksualus, homoseksualus arba biseksualus.

Lytinė orientacija yra viena dažniausiai sutinkamų diskriminacijos priežasčių pasaulyje. Eurobarometro (2008) tyrimas rodo, kad pagal paplitimą Europos Sąjungoje ji gali būti vertinama kaip antra po etninės kilmės. Tai ypač glaudžiai susiję su lytinių mažumų nematomumu darbe. Priežastys, kodėl žmonės neatsiskleidžia darbe, gali būti skirtinges, tačiau joms turi įtakos bendra nepakantumo atmosfera. Diskriminacijos, smurto ir pažeminimo baimė – kolegų vartojama kalba, užgaulūs komentarai ir anekdotai – daugelį priverčia lytinę orientaciją laikyti paslaptyje ar net palikti darbą.

Praeities patirtys ar homofobijos ir diskriminacijos baimė lemia apsisprendimą (ne)atsiverti darbe. Tačiau uždarumas gali turėti neigiamos įtakos LGBT darbuotojų sveikatai, gerovei ir darbo rezultatams (Colgan, Creegan, McKerney ir Wright, 2006). Todėl vadovams tenka svarbus vaidmuo formuojant įmonės kultūrą, kuri leistų lesbietėms, géjams, biseksualieiams ir lytių pakeitusiems asmenims darbo aplinką suvokti kaip atvirą ir saugią.

LGBT klausimai turi būti neatsiejama įmonių įvairovės ir lygybės politikos dalis. Asmuo pats / pati priima sprendimą atsiverti ar ne, tačiau aplinkiniams tenka atsakomybė sukurti aplinką, kurioje tai būtų įmanoma.

Tvarių permainų požiūryje galima tikėtis tik tuomet, kai įmonėse, siekiant sukurti LGBT palankią darbo aplinką, vyksta nuoseklus darbas. Leidinyje darbdaviams „Seksualinė orientacija. Leidinys darbdaviams“ (data nenurodoma) teigiamą, jog svarbiausi aspektai siekiant pokyčius yra šie:

Suprasti įstatymus. Europos Sąjungos ir Lietuvos teisinės normos draudžia diskriminuoti dėl lytinės orientacijos darbo, švietimo, prekių ir paslaugų teikimo srityse. LGBT asmenys turi tokią pat teisinę apsaugą,

kaip ir moterys, žmonės su negalia, „rasinių“, etninių mažumų darbuotojai. Darbdaviai privalo juos traktuoti taip pat, kaip heteroseksualius darbuotojus.

Nedelsiant įsitikinti, kad organizacijos politika ir praktika atitinka teisės aktus. Darbdaviai rizikuoja sulaukti teisinių sankcijų dėl įstatymų pažeidimo įdarbinant, suteikiant galimybę kelti kvalifikaciją, paaukštinant, atleidžiant iš darbo. Prekes, įrenginiai ar paslaugas vartotojams teikiančios įmonės rizikuoja sulaukti teisinių sankcijų, jeigu diskriminuoja LGBT, teikdami visa tai.

Kalbėti apie pokyčius. Svarbu darbuotojams ir vadovams išaiškinti įstatymus ir įsitikinti, kad visi supranta, jog LGBT darbuotojai ir vartotojai saugomi Lygių galimybių įstatymo, kurio privalu laikytis.

Formuoti įvairovės politikos praktikas. Nuoseklus įvairovės politikos įgyvendinimas padeda motyvuoti kvalifikuotus darbuotojus ir pritraukti lojalius klientus, todėl svariai prisideda prie konkurencingumo didinimo. Esama ryšio tarp to, kaip įmonės traktuoja darbuotojus ir kaip jas pačias suvokia klientai. Svarbu įtikinti kolegas, kad įvairovė yra galimybė, o ne grėsmė.

Kurti pagarbos kultūrą. Apie du trečdaliai LGBT asmenų neatsiveria savo kolegomis, todėl nesulaukia paramos, iškilus gyvenimiškoms problemoms. Svarbu sukurti aplinką, kurioje jie jaustisi saugūs, galėtų išreikšti save ir užtikrinti, kad vienodas požiūris į LGBT ir teisingas traktavimas būtų savaime suprantamas dalykas.

Sustabdyti priekabiavimą ir patyčias. Patyrę priekabiavimą LGBT žmonės dažnai vengia skystis, nes bijo paviešinti savo lytinę orienta-

ciją, todėl svarbu, kad LGBT darbuotojai jaustysi saugūs naudodamiesi diskriminacijos prevencijos procedūromis.

Vadovauti teisingai. Visi įmonėje priimami sprendimai turi būti grindžiami nuopelnais ir kompetencija. LGBT asmenys gali būti nesiskatinami, nesažiningai drausminami ar net atleidžiami iš darbo be priežasties. Jie dažnai jaučiasi taip, tarsi nepriklausytų komandai, nes negali atvirai kalbėti apie savo asmeninį ar visuomeninį gyvenimą.

Stebėti ir vertinti savo politiką ir praktiką. Tai leidžia patikrinti, ar įmonės jvairovės politika veikia praktiškai ir darbuotojai apsaugoti nuo diskriminacijos. Svarbu užtikrinti, kad LGBT darbuotojai jaustysi sau-gūs, teikdami informaciją vykdant stebėseną.

Amžiaus jvairovė darbe

Nors diskriminaciją dėl amžiaus darbe draudžia ir Europos Sąjungos direktyva 2000/78/EB, ir Lietuvos Respublikos lygių galimybių įstatymas, tačiau ši problema aktuali visoje Europos Sąjungoje. Europos Sąjungos gyventojų amžiaus struktūra smarkiai keičiasi. Žaliojoje knygoje „Demografiniai pokyčiai skatina naują kartą vienybę“ (2005) prognozuojama, kad, lyginant 2005 ir 2030 metus, 65 metų ir vyresnio amžiaus žmonių skaičius padidės per pusę, o 15–64 metų amžiaus grupėje jų sumažės maždaug 7 proc. Pokario „kūdikių bumo“ kartai senstant, vyresnių žmonių kohorta tampa gausėsnė nei jaunesnių: daugėja pagyvenusių (65–79 metų), senų (80 +), vyresnio amžiaus (55–64 metų) žmonių ir mažėja jaunų (15–24 metų), jaunimo (25–39 metų) ir suaugusių darbingo amžiaus (40–54 metų) asmenų.

Kuriant žiniomis pagrįstą ekonomiką ir siekiant didinti užimtumą, skatinti ekonomikos reformas bei socialinę sanglaudą, darbo karjeros ilginimas yra vertinamas kaip pagrindinė Europos strategija, kurių tikslas – ekonominis žmonių aktyvumas, siekiantis 75 proc.

Darbą raginama vertinti kaip visą gyvenimą trunkantį procesą, užimtumo klausimus pripažistant svarbiais tiek jaunimui, tiek vyresnio amžiaus žmonėms. Jaunimas susiduria su sunkumais integrnuojantis į darbo rinką, o vyresnio amžiaus asmenys patiria diskriminaciją darbe. Aktyvaus senėjimo iniciatyvomis siekiama padėti kurti geresnes įsidiarbinimo galimybes ir darbo sąlygas vyresnio amžiaus žmonėms, skatinant aktyvų vaidmenį visuomenėje ir sveiką senėjimą.

Gyvenimo ir darbo sąlygų gerinimo Europoje fondas (2008) išskiria šias vyresnio amžiaus darbuotojų diskriminacijos apraiškas:

- nesudaromos galimybės mokytis, vyresnio amžiaus darbuotojai neskaatinami;
- įdarbinimo reklamose nustatomas amžiaus apribojimas;
- atsisakoma samdyti vyresnio amžiaus žmones.

Subtilesnės diskriminacijos apraiškos pasireiškia, kai vyresnio amžiaus žmonėms nustatomos žemesnės pareigos arba daromas spaudimas anksčiau išeiti į pensiją.

Diskriminacija dėl amžiaus darbo vietoje yra plačiai paplitusi ir tampa tabu, kurdama bauginančią aplinką, kenkdama darbo našumui, moralei, ribodama vyresnio amžiaus žmonių užimtumo ir karjeros galimybes. Tačiau vienas

iš iššūkių senstant darbo jégai yra vyresnio amžiaus darbuotojų įgūdžių ir patirties (vadinamųjų žodžiais neišreiškiamų žinių) perteikimas jaunimui, kurie perduodami iš kartos į kartą, glaudžiai bendradarbiaujant įvairaus amžiaus žmonėms. Formalios ir neformalios skirtingų kartų mento-rystės programos skatina amžiaus įvairovę darbo vietoje.

Siekiant kovoti su amžiaus stereotipais ir skatinti amžiaus įvairovę svarbu:

- stiprinti organizacijos kultūrą, kai vyresni ir jaunesni darbuotojai noriai dirba kartu;
- vykdyti mokymus, palengvinančius skirtingo amžiaus darbuotojų bendradarbiavimą;
- diegti kuravimo, kartų bendradarbiavimo ir dalijimosi žiniomis instruktavimo programas;
- plėtoti požiūrį į darbą kaip į visą gyvenimą trunkantį ciklą, apimantį visas amžiaus grupes, o ne tik vyresnio amžiaus darbuotojus.

Siekiant išvengti diskriminacijos amžiaus pagrindu įdarbinant, pradiniame etape interviu patariama vykdyti telefonu, o atrankos komisiją formuoti iš skirtingo amžiaus darbuotojų (Darbo jėgos vadyba be nustatyto pensinio amžiaus, 2011). Gyvenimo aprašymuose būtina koncentruotis į veiklą, rezultatus ir pasiekimus, vengiant stereotipų ir formuojant „amžiaus požiūriu nešališką“ įdarbinimo kultūrą (Taylor, 2006). Pasak Ilmarinen (2006), darbuotojai ir vadovai turi būti lavinami senėjimo klausimais, nes sekmingą vadovavimą užtikrina tik teigiamas vadovų požiūris į savo senėjimą.

Amžiaus vadyba (Age management) – skirtingo amžiaus žmonių valdymas – dalis kasdienio darbo, skirto kurti jvairaus amžiaus darbuotojams patrauklią darbo aplinką, rūpintis jų gerove ir motyvuoti, didinant bendrovės vadovų ir darbuotojų informuotumą ir formuojant kartų mokymosi schemas, sprendžiant sveikatos ir darbo saugos klausimus bei holistinį požiūrį į žmogiškųjų išteklių planavimą. Amžiaus vadyba apima procedūras, įvertinančias demografinius pokyčius personalo struktūroje ir užtikrinančias jvairaus amžiaus darbuotojų kuriamą naudą įmonei (Ilmarinen, 2006). Darbo grupės, kuriose yra jau-nū ir brandaus amžiaus komandos narių, geriau prisitaiko prie greitai kintančių aplinkybių. Kai įdarbinant apsiribojama vadinamaisiais „geriausio amžiaus“ darbuotojais, įmonės sumenkina savo galimybes maksimaliai panau-doti žmogiškajį potencialą. Taigi esama stiprių ekonominių paskatų diegti amžiaus vadybą. Tačiau svarbu, kad amžiaus klausimai būtų vertinami kaip bendros įmonės lygybės ir jvairovės strategijos dalis, nes amžius siejasi ir sustiprina lyties, negalios, „rasės“ ar etninės kilmės aspektų poveikį.

Vertindamos darbą kaip trunkantį visą gyvenimą, įmonės atsižvelgia į darbuotojų poreikius, karjeros galimybes ir suteikia paramą visuose jų gyvavimo etapuose, nes skirtingais gyvenimo tarpsniais darbuotojai turi skirtinius darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo poreikius. Pavyzdžiui, daugelis vyresnio amžiaus moterų vadinamos „sumuštinio karta“, nes vis dar turi įsipareigojimų augantiems vaikams ir jų šeimoms, bet tuo pat metu turi rūpintis senstančiais tévais ar vaikaičiais. Jaunų darbuotojų įsipareigojimai dažniausiai susiję su rūpinimuisi mažais vaikais. Tačiau gyvavimo ciklą įvertinantis požiūris leidžia visiems darbuotojams turėti naudos iš amžiaus valdymo iniciatyvų.

Negalia: prieinama ir ištraukianti darbo aplinka

Žmonių su negalia integracija Europos Sąjungos teisės aktuose apibrėžiama kaip pagrindinė socialinė teisė (pvz., 2000 m. lapkričio 27 d. Tarybos direktyva 2000/78, nustatanti vienodo požiūrio užimtumo ir profesinėje srityje bendruosius pagrindus). Remiantis šia direktyva darbdaviai privalo pasirūpinti darbo aplinkos pritaikymu žmonėms su negalia. Visa tai yra svarbi priemonė kovojant su diskriminacija dėl negalios, nes žmonėms su negalia nesuteikus galimybės dirbtį, kyla skurdo grėsmė, o skurde gyvenantys asmenys dažnai tampa neigaliūs. Neintegruoti į visuomenę šie asmenys negali atskleisti viso savo potencialo. Todėl siekis suteikti žmonėms su negalia vienodas galimybes turi du pagrindinius tikslus: užtikrinti jų žmogaus teises turėti vienodas socialines ir ekonominės galimybes ir sukurti aplinką, kuriuoje jie galėtų būti socialiai ir ekonomiškai naudingi (Brynard, 2010).

Žmonių su negalia diskriminacija yra viena didžiausių stigmų visuomenėje ir paradoksalu, kad vis dar trūksta supratimo, ką reiškia negalia ir kiek žmonių patiria ją. Viena didžiausių problemų, su kuria susiduria šie žmonės darbo vietoje, – tinkamos infrastruktūros stoka, todėl būtina kurti infrastruktūrą, pavyzdžiui, specialias rampas vežimėliams arba pateikti dokumentus Brailio raštu. Tai, kad daugelis darbo vietų néra pritaikyti asmenims su negalia, rodo, kad darbdaviai dažnai nesupranta, jog fizinė negalia nebūtinai reiškia psichikos sutrikimus. Būtų naudingiau, jeigu pirma būtų matomi asmens gebėjimai, o ne negalia. Užimtumas yra ypač svarbus asmenims su negalia. Tačiau jie néra vienalytė grupė, o siūlomos priemonės dažnai to nejvertina. Antra vertus, svarbu, kad bendros priemonės, skirtos didinti užimtumą, įvertintų asmenų su negalia poreikius.

Dėl menko išsilavinimo ir nedarbo negalių turintys žmonės dažnai patiria atskirtį ir yra stumiami į skurdą. Europos Tarybos socialinių reikalų direkto-

ratas (data nenurodoma) konstatuoja, jog nepaisant pažangos jie vis dar susiduria su lygių galimybių ir dalyvavimo bendruomenės gyvenime kliūtimis – nepritaikyta fizine aplinka, nepagarba ir stereotipais, tiesiogine ar netiesiogine diskriminacija, smurtu, netinkamu elgesiu ir priekabiaivimu, todėl svarbu švesti bendruomenės narius, įmonių darbuotojus ir pačius žmones su negalia apie teises ir pareigas. Tačiau veiksmingos priemonės gali būti parengtos tik dalyvaujant asmenims, kuriems šios priemonės skiriama. Lygybės skatinimo ir diskriminacijos darbo vietoje prevencijos gairėse (2009) teigama, kad žmonės su negalia dažnai yra visiškai darbingi, jei aplinka pritaikoma jų reikmėms, įskaitant fizinius, technologinius, socialinius, švietimo ir elgsenos poreikius.

Europos Sąjungos teisinės normos įpareigoja darbdavius sukurti „tinkamas sąlygas“ darbuotojams su negalia. Savoka „tinkamos“ reiškia, kad aplinkos pritaikymas neturėtų sukelti pernelyg didelių sunkumų darbdaviui ir kartu tenkintų asmens su negalia poreikius. Tinkamų sąlygų reikalavimas taikomas visose darbo srityse, įskaitant įdarbinimą, atranką, paskyrimą, perkėlimą, paaukštinimą, mokymus (Negalių turinčių asmenų įdarbinimo gerosios praktikos kodeksas, 2009). Europos neįgaliųjų forumas (2004) rekomenduoja, jog mokymai turėtų būti skirti ne tik padėti asmenims su negalia atitikti pareigas, bet ir integruos darbo vietoje bei plėtoti bendradarbiavimą su kolegomis, todėl kiti komandos nariai taip pat turėtų dalyvauti tokio pobūdžio seminaruose.

Siekiant pašalinti įsidarbinimo kliūties, reikia daugiau lankstumo organizuojant darbo procesą (pvz., suteikiant galimybes dirbtį namuose) ir priegias prie technologijų, kurios palengvina žmonių su negalia užimtumą (Ataskaita „Gerovė ir išgyvenimas darbe. Negalių turinčių asmenų įdarbinimo strategijos“, 2003). O sąlygų poreikį padeda įvertinti asmens

situacijos ir darbo ar mokymų vietas analizė, pateikiamą Waddington ir Lawson, 2009.

Aplinkos pritaikymo darbuotojams su negalia pavyzdžiai (Informacijos apie negalią portalas, data nenurodoma):

- galimybė atlikti pagrindines, kvalifikuoto darbo funkcijas;
- fizinė prieiga prie darbo vietas;
- specialios įrangos suteikimas arba esamos atnaujinimas;
- darbo valandų skaičiaus pakeitimas, kad darbo metu nereikėtų atlikti medicininių procedūrų;
- lygios galimybės teikiant paraiškas;
- mokymų medžiagos, aplinkos ir metodų adaptavimas pagal poreikius;
- kvalifikuotos priežiūros/ paramos ir papildomos informacijos teikimas.

Darbdaviams tenka pagrindinis vaidmuo veiksmingai (re)integruojant darbuotojus, kurių darbingumas dėl sveikatos būklės sumažėjo. Todėl svarbu pašalinti darbo aplinkos ir proceso organizavimo barjerus naikinant išankstinius nusistatymus, kurie dažniausiai susiję su klaidinga prielaida, kad žmonės su negalia negali dirbti ar vykdyti privalomų užduočių. Todėl, kaip teigama ataskaitoje „„darbinimas ir negalia: įdarbinimo strategijos“ (2004), reintegracijos priemonėmis darbdaviai turėtų pasirūpinti iš anksto.

Nepatartina jas siūlyti po to, kai asmuo susidūrė su sveikatos problemomis. Šiame etape pradėtos diegti priemonės gali atrodyti kaip spaudimas gržtį į darbą. Reintegracijos idėja turi būti pristatyta visiems darbuotojams supažindinimo su darbo taisyklėmis metu, kad nuo pradžių būtų aišku, kokių bus imtasi veiksmų, jeigu jie susirgs lėtinėmis ligomis.

Plėtojant įmonės įvairovės politiką labai svarbu laikytis individualizuoto požiūrio į darbuotojus su negalia. Šie žmonės tikisi, kad bus traktuojami taip, kaip ir kiti asmenys. Pirmiausia svarbu matyti žmogų, o tik po to – negalią.

Žmonėms su negalia reikia padėti pakeisti savivoką ir perkelti dėmesį nuo to, ko jie negali, link to, ką gali.

Fizinis darbo aplinkos pritaikymas ir pagalba keliaujant yra išties svarbūs tiems, kurie turi fizinę negalią.

Tiems, kurie ilgą laiką nedirbo, reikia padėti prisitaikyti prie darbo aplinkos.

Pažangios, žmones su negalia integruojančios įmonės supranta, kaip negalia veikia kiekvieną įmonės veiklos aspektą – darbuotojus, rinkas, bendruomenes, tiekėjus, kitas suinteresuotas šalis, todėl jose puoselėjama integracijos kultūra ir šalinamos kliūtis žmonėms su negalia. Čia imamas priemonių, kurios konkretiems asmenims leidžia prisdėti kaip darbuotojams, klientams, partneriams, nes nedaro prielaidų remiantis stereotipais apie tai, ką žmonės geba daryti. Šios įmonės taip pat užtikrina, kad žmonėms su negalia skirtos priemonės taptų integralia organizacijos įvairovės politikos dalimi (Negalės politikos gairės žmonėms, 2005).

Verslo dėmuo

Pagarba jvairovei ir gebėjimas ją priimti nėra vien moralinis visuomenės imperatyvas. Darbo aplinkoje ji tampa konkurencinio pranašumo ir verslo galimybe, todėl daugelis pažangių žmonių teikia pirmenybę jvairovei versle ir siekia sukurti atvirą, palaikančią darbo aplinką.

Šiuolaikinės demografinės tendencijos rodo didėjančią jvairovę visose gyvenimo srityse. Darbo ir vartojimo rinka yra „prisotinta“ skirtingu „rasių“, etninių grupių, lyčių, amžiaus, sveikatos būklės, lytinės orientacijų žmonių. Svarbu pripažinti esamą jvairovę, o ne mėginti užmerkti akis. Tačiau permainos neįvyksta savaime. Jvairovei būtinas struktūrinis dėmesys, leidžiantis planuoti ir prisitaikyti prie jos, ieškant veiksmingų vadovavimo metodų. Didėjant apyvartai, didėja ir vartotojų, naujoviškų produktų ir paslaugų jvairovė. Todėl apie jvairovę patariama galvoti ne kaip apie trukdį, o kaip apie galimybę pagerinti verslo ekonomikos rodiklius (van de Ven, de Vries, 2005).

Paprastai pagarba jvairovei suvokiamą kaip žmonių skirtumų dėl amžių, socialinės klasės, etniškumo, „rasės“, lyties, lytinės orientacijos, fizinės ir psichinės sveikatos, dvasinių praktikų supratimas, priėmimas ir vertinimas. Tačiau ji taip pat apima platų individualių bruožų ir patirčių spektrą, pavyzdžiui, bendravimo stilių, karjeros ypatumus, gyvenimo, karo tarnybos patirtį, išsilavinimą, gyvenamają vietą, pajamų lygį, šeiminį statusą ir kitus aspektus, kurie formuoja asmens požiūrio perspektyvą. Visos šios aplinkybės skatina mus savitai reaguoti, mąstyti, vertinti kylančius iššūkius, siūlyti ir priimti problemų sprendimus, ižvelgti skirtinges galimybes. Taigi žmonių jvairovė apima ir suvokimą jvairovę, todėl sėkmingo verslo plėtojimui būtinos šios unikalios perspektyvos.

Ateityje su įvairove – jos priėmimu ir valdymu – susiję klausimai taps dar svarbesni, nes ryškėjančios žmonių skirtybės yra neatsiejamas modernios visuomenės bruožas. Vertindamos verslo perspektyvas įmonės turi atsižvelgti į šį aspektą ir strategiškai planuoti, kaip tapti įvairovę integruojančiomis, o kartu ir didesnio produktyvumo bei konkurencinio pranašumo siekiančiomis organizacijomis.

Įvairovės puoselėjimas yra esminis komponentas siekiant veiksmingo žmogiškųjų išteklių valdymo, kuris gali pagerinti darbo našumą ir paslaugų vartotojams kokybę.

Įvairovės valdymas pabrėžia būtinybę pripažinti ir vertinti kultūrinius darbuotojų skirtumus, suteikiant žmonėms galimybę panaudoti visą savo potencialą ir kūrybiškumą darbe. Įvairovės valdymo privalumai grindžiami teigiamu aktyviu požiūriu, o ne paprasčiausiu diskriminaciją draudžiančių įstatymų pažeidimų vengimu. Pasak Roosevelt (1990), tai néra tik atskirtį patiriančias ar nepakankamai atstovaujamas grupes ginanti politika, o visų darbuotojų interesus apimanti iniciatyva. Įmonės taiko geriausiai jų poreikius atitinkančias praktikas, o įvairesnė darbo jėga leidžia pasitelkti įgūdžių įvairovę, neapsiribojant siaura darbuotojų kategorija. Mokslyininkai yra nustatę koreliaciją tarp įvairovės direktorių tarybose ir įmonės finansinių pasiekimų. Ši sąveika buvo tiriamama naudojant finansinės veiklos duomenis (turto ir investicijų grąžą) ir moterų bei etninių grupių atstovų procentinę sudėtį. 127 didžiujų JAV bendrovų valdybose atliktas tyrimas parodė, kad valdybų įvairovė teigiamai koreliuoja su finansiniais įmonių veiklos rodikliais (Erhardt, Werbel ir Shrader, 2003).

Europos Komisijos užsakymu atliktas tyrimas „Verslas įvairovei“ parodė,

kad dauguma respondentų mano, jog įvairovės politika daro teigiamą poveikį jų įmonėms, o verslo privalumų paieška yra veiksmingesnė nei reikala-vimas laikytis galiojančių reglamentų. Tyrimas parodė, kad pritarti įvairovės darbotvarkei labiausiai motyvuojant argumentai susiję su gerokai prasiple-čiančiomis talentų paieškos ir geriausią darbuotojų išlaikymo galimybėmis. Kitas stimulas – glaudus ryšys tarp įvairovės ir naujovių, kurios padeda kelti įmonių produktyvumą ir įsitvirtinti besikeičiančiose vietos ar pasaulio rinko-se. Atsižvelgus į tai, įvairovė vertinama kaip aspektas, svarbus ne tik priva-čiam verslui, bet ir visos Europos Sąjungos, taigi ir valstybių narių ekonomi-ko augimui.

Kaip valdyti įvairovę?

Organizacijos kultūra: įvairovės pripažinimo link

Organizacijos kultūra – įmonės kasdienių procedūrų visuma – dažniausiai nėra matoma tiesiogiai, tačiau daro didelį poveikį žmonių veiksmams. Šioje struktūroje gali būti įsišaknijusios vertybės ir prietarai, trukdantys įgyvendinti įmonių lygybės ir įvairovės politiką.

Įvairovė apibūdina žmonių individualumą, kuris apima ir skirtumus, ir panašumus. Kai įmonės suvokia, kad egzistuoja darbuotojų, rinkų, tiekėjų, akcininkų ir visuomenės, kurioje gyvenama, įvairovė, jos skatina tą įvairovę, vadovaudamosi aktyviu požiūriu į verslą ir į jo aplinką. Jos kuria ir puoselėja ryšius, leidžiančius panaudoti visas galimybes ir potencialą. Tokios įmonės praplečia supratimą apie principus, kuriančius organizacinę kultūrą, ir įtvirtina požiūrį į įvairovę, kuri yra laikoma valdymo metodu, padedančiu kurti finansinę bendrovės sėkmę, pripažstant, vertinant ir naudojant suinteresuotoms šalims būdingą įvairovę.

Jvairovės valdymo kliūtys

Europos Komisijos tyrimai (2005, 2008) apie jvairovės praktikas versle atskleidžia iššūkius, kurie kyla diegiant jvairovės politiką. Vienas pagrindinių iššūkių yra tas, kad komandos narių skirtumai gali salygoti mažesnį sutelktumą, padidėjusią konfliktų tikimybę ir bendravimo bei dalyvavimo problemas. Taip gali nutikti, jei įmonei būdinga „dominavimo kultūra“, kuri tylesnius grupės narius paverčia „bebalsiais“. Todėl, siekiant sumažinti neigiamą dominavimo kultūros poveikį, lygybės ir pagarbos jvairovei taisykles svarbu diegti organizacijos struktūriu, o ne individualiu lygmeniu. Būtent lygybės, pasitikėjimo ir integracijos praktikos padeda įmonėms taikyti vadovavimo metodus, kurie skatina kūrybiškumą ir produktyvumą.

Jvairovė darbo aplinkoje gali būti rizikinga, jei vadyba prasta, tačiau gali teikti ir naudos, jeigu yra valdoma teisingai. Įmonių, kuriose sėkmingai diegiant jvairovės politika, vadovai teigia, kad jvairovės valdymas reiškia gebėjimą rizikuoti, būti atviru klaidoms ir idėjoms, kurios gali atrodyti sunkiai realizuojamas gamyboje, tačiau padeda siekti naujovių. Daugelis įmonių teigia, kad norint darbo aplinką atverti jvairovei, svarbu jveikti stereotipus ir prietarus. Prasta komunikacija ir integracijos trukdžiai gali būti jveikti plėtojant organizacines praktikas, kurių tikslas – sukurti visiems darbuotojams palankią erdvę.

Kuo svarbi darbuotojų jvairovė?

Parengta pagal de Ven, de Vries, 2005

Jvertinus Europai būdingas demografines tendencijas – visuomenės senėjimą, žemus gimstamumo rodiklius ir didėjančius migrantų darbuotojų srautus, tampa akivaizdu, kad jvairovės priemonės negali būti ignoruojamos. Įmonės negali sau leisti švaistyti darbo jėgos potencialą. Atsižvelgiant į verslo pobūdį, darbuotojų jvairovė teikia skirtingus pranašumus.

Vienoms ji suteikia galimybę pritraukti platesnes vartotojų grupes, kurios tapatinasi su jėmone, ir taip padidinti apyvartą. Kitoms leidžia kurti novatoriškus produktus ir paslaugas, būtinus konkuruojant su kitais verslais. Galiausiai padeda gerinti verslo jvaizdį.

Ekspertų nuomone, nuosekli įvairovės politika padeda verslui keliais būdais. Kai atsižvelgiama į skirtingus darbuotojų poreikius, stiprėja darbuotojų motyvacija, lojalumas ir mažėja pravaikštų rizika. Taigi darbo našumas auga ir mažėja nepageidautina darbuotojų kaita. Geriausi produktai ir paslaugos sukuriami, kai pilnai pasitelkiamas darbuotojų talentas. Todėl globalios konkurencijos sąlygomis įvairovė padidina įmonės išlikimo galimybes. Nuoseklus įvairovės politikos vykdymas palengvina geriausiu kandidatų įdarbinimą. O konkurojančiose ekonomikose kvalifiuota darbo jėga užtikrina kompanijų sékmę. Jeigu žmonės įvairovės politiką diegiančią įmonę pradeda vertinti kaip patrauklesnį darbdavį, iškyla didesnė tikimybė sulaukti daugiau įsidarbinimo prašymų ir galimybė pasirinkti geriausius kandidatus.

Įmonės vadovai ir darbuotojai turi suprasti, kad įvairovės priemonės nėra sékmę užtikrinantis receptas. Išplėtota strategija, tinkamų produktų ir paslaugų pateikimas, veiksmingas darbo organizavimas ir kt. buvo ir išlieka svarbūs įmonės sėkmei. Tačiau įvairovės politika gali padėti optimizuoti kompanijos darbuotojų potencialą. Tai – priemonė, padedanti įgyvendinti įmonės strateginius, taktinius ir valdymo tikslus.

Jvairovės pranašumai:

- Daugiau klientų
- Didesnė apyvarta
- Daugiau inovatyvių produktų ir paslaugų
- Geresnis verslo jvaizdis

Jvairovės priemonių rezultatas:

- Optimalus jvairovės panaudojimas
- Didesnis produktyvumas
- Mažiau pravaikštų
- Geresnis darbuotojų potencialo panaudojimas
- Didesnė motyvacija ir dalyvavimas
- Geresnės darbo sąlygos
- Geriausiai tinkančių kandidatų samdymas
- Subalansuotas ekonominis skirtingu grupei dalyvavimas

Organizaciniai ir individualūs jvairovės priemonių sékmės veiksniai

Jvairovės priemonių sékmę lemia ir organizaciniai, ir individualūs veiksniai.

Organizacijos lygiu svarbu:

Vadovų parama ir jvairovės priemonių reikšmės supratimas, palaikymas ir aktyvus įgyvendinimas. Šis įsivaizdavimas turi būti susijęs su verslo ekonomika.

Jvairovės aspektų integravimas į jau vykdomas priemones: darbo vertinimo procesus, ryšių su klientais sistemas, vertinimo mechanizmus, kurie ne visada skatina jvairovę.

Jvairovės tikslų įtraukimas į kasmetinį įmonės planavimo ir kontrolės ciklą (vertinant jdarbinimo, mokymų prieinamumo ir kitas profesinio augimo galimybes).

Jvairovę pripažstanti ir gerbianti įmonės kultūra, kuri skirtiniems darbuotojams suteikia galimybę jaustis vertinamais ir remiamais.

Praktinių jvairovės priemonių vertinimas, informaciją pateikiant skaičiais. Jvairovės priemonių įgyvendinimo indikatoriumi gali būti moterys ar etninių grupių bei migrantų darbuotojų skaičius vadovaujančiose pozicijose. Tačiau tokios statistikos rinkimas gali pareikalauti informacinių sistemos valdymo reformų.

Bendras supratimas, įmonės vertybės ir standartai skatina darbuotojus stipriau tapatintis su bendruomene. Svarbus jvairovės priemonių sėkmės veiksnyς individualiu lygmeniu susijęs su darbuotojų atranka ir apmokymais, skirtais „jvairovės skatinimo“ kompetencijoms: bendravimui, kultūrinei empatijai ir supratingumui, savistabai ir refleksijai, pagarbai žmogaus teisėms, lanksčiam požiūriui, emociniam intelektui.

Kasdienio darbo praktikose įmonė nebūtinai turi diegti visus organizacinius ir individualius sėkmės veiksnius, tačiau savo įmonės viziją turi aiškiai susieti su jvairovės politika. Svarbu suvokti, kad darbas jvairovės srityje yra procesas, apimantis laipsnišką įmonės kultūros raidą.

Jvairovės valdymas – tai gebėjimas įvertinti struktūrinę konfigūraciją, kuri išstumia tam tikras grupes ir formuoja kultūrą, kuri jas įtraukia, gerbia ir vertina. Pažangios įmonės remia struktūrines jvairovės valdymo iniciatyvas.

Gerosios praktikos

Europos Komisijos užsakymu atliktas tyrimas „Tęsiant jvairovés kelionę. Verslo praktikos, perspektyvos ir naudos“ (2008) atskleidé jvairovés praktikas versle ir jų teikiamą naudą. Jis parodé įmonių, kurios taiko jvairovés valdymą, rezultatus ir atskleidé jvairovés, inovacijų ir produktyvumo sasašas. Novatoriškumas turi daug aspektų. Viena vertus, jis apima kūrybiškumą ir originalų mąstymą, jo perteikimą kitiems ir idėjų įgyvendinimą (mąstymą suvokiant kaip bet kurią įmonės veiklą, pradedant kasdienémis funkcijomis ir baigiant naujų produkty ar rinkų plėtros tyrimų klausimais). Tačiau vien originalių ir kūrybiškų idėjų nepakanka, svarbu turėti įmonės struktūras, kurios turimas idėjas leistų pritaikyti ir paversti realiais produktais.

Nustačius gerąsias praktikas, buvo išskirti trys inovacijų sektorai, kuriuos paskatino jvairovę. Tai – produktų naujovės, pardavimų inovacijos ir veiklos naujovės. Pateikiami pavyzdžiai iš ataskaitos „Tęsiant jvairovés kelionę. Verslo praktikos, perspektyvos ir naudos“ (2008).

„Hewlett-Packard“ latekso spausdinimo technologija – jvairovés paskatinta inovacija, kuri spausdinimo paslaugų teikėjams pasiūlė įtikinamą alternatyvą, su plačiomis pritaikymo galimybėmis. Šią naujovę pavyko sukurti sąmoningai subūrus 120 inžinierų komandą iš keturių skirtingų šalių. Siekiant išlaisvinti žmonių iš jvairių kontekstu kūrybinį potencialą, kultūros ir kitų jvairovés formų klausimai buvo veiksmingai valdomi.

Produktų naujovės gali paskatinti pardavimų inovacijas. Pavyzdžiu, L’Oreal sužinojo, kad nėra produktų musulmonų moterims, kurios dėvi čadras. Pasikonsultavę su potencialiomis klientėmis, L’Oreal specialis-tai sukūrė seriją odos priežiūros produkty, atitinkančių jų poreikius. Dėl

to įmonė praplėtė savo gamybą ir pasitarnavo skirtingų klientų grupių poreikiams.

Siekdamos naujovių įmonės dažniausiai tobulina žmogiškųjų išteklių valdymo, darbuotojų įdarbinimo ir vartotojų aptarnavimo metodus. Jos diegia komunikacines, komandos integravimo ir parengimo strategijas. Naudojant jas gali būti plėtojamas teigiamas įvairios darbo jėgos potencialas. Pagrindinis iššūkis integruojant tokias strategijas gali kilti kreipiantis į aukštesnį vadovybę, kad atsižvelgiant į įvairovės valdymo tikslus būtų padaryti reikiami pokyčiai gamyboje ar pardavimuose. Darbas su aukštesniojo rango vadovais paprastai skirtas permąstyti egzistuojančius stereotipus ar prietarų.

Idėja, kad mažiau diskriminacijos ir daugiau įvairovės, daro teigiamą poveikį įmonių rezultatams ir yra labai populiarūs Europos Sąjungos ataskaitose apie geras praktikas darbe (2006). Ataskaitose pažymima, kad verslo sėkmės argumentams teikiama pirmenybė, lyginant su įstatymų reikalavimais, siekiant pagrasti, kodėl įmonė vykdo kovos su diskriminacija politiką. Europos Sąjungos ataskaitos taip pat rodo, kad laikymasis įstatymų yra vienas rečiausiai minimų motyvų įmonėms įsitrukinti į kovos su diskriminacija politikos įgyvendinimą.

Skatinant įvairovę darbo vietoje didžiausias iššūkis yra stereotipai, prietarai ir diskriminuojantis elgesys. Norint šią situaciją keisti įgyvendinamos įvairovės iniciatyvos, pavyzdžiui, įvairovės chartijos ir ženklai, anoniminiai gyvenimo aprašymai, suteikiantys informacijos apie kandidato kvalifikaciją, o ne apie tapatybę ar socialinę kilmę, aprėpties programos ir įvairovės mokymų priemonės. Prancūzijos vyriausybė įsteigė „lygybės ženklą“ įmonėms, skiriant kurį įvertinami lyčių lygybės rezultatai, sąmoningumo ugdymo programos

vadovams, darbuotojams ir jų atstovams, tiriamos moterų ir vyrų lygios galimybės keliant kvalifikaciją ir vertinamos motinystės bei tévystės programos. Savo iniciatyva jmonės vykdo daug priemonių (Pirmaji tikslinės eksperimentų grupės ataskaita dėl lygybės įsidarbinant skatinimo, 2009).

Bendrovė taip pat gali priimti įvairovės chartiją, kurioje apibrėžiamos nuostatos skatinti pagarbos ir nediskriminavimo principus priimant į darbą, suteikiant galimybę mokytis ir siekti karjeros, taip pat atspindėti etninę ir kultūrinę įvairovę visuomenėje. Kai kuriose šalyse, pavyzdžiui, Jungtinėje Karalystėje arba Suomijoje, įstatymas reikalauja raštu atsiskaityti už įvairovės skatinimą, jeigu jmonė turi daugiau nei 30 darbuotojų. Kitose šalyse, pavyzdžiui, Vokietijoje, Prancūzijoje ir Belgijoje, plėtojamos savanoriškos iniciatyvos – „īvairovės chartijos“, suteikiančios įmonėms galimybę diegti svarbius principus. Rašytiniai principų rinkiniai ir įvairovės politika vertingi tuo, kad parodo darbdaviui, darbuotojui, klientui ir kitoms suinteresuotoms šalims aišką suderintą atskaitos tašką dėl nediskriminavimo darbo vietoje (Tęsiant įvairovės kelionę. Verslo praktikos, perspektyvos ir naudos, 2008).

Lietuvoje stambesnės įmonės, tokios kaip Price Waterhouse Cooper ir Kraft Foods, nustatė lygių galimybių principus nusakančias taisykles. Etikos kodas Price Waterhouse Cooper įtvirtina nediskriminavimo principus lyties, amžiaus, etninės, tautinės ar socialinės kilmės, religijos ir lytinės orientacijos pagrindu. Lygios galimybės užtikrinamos įdarbinimo, darbo užmokesčio ir profesinės karjeros skatinimo politikoje. Be to, Kraft Foods Profesinio elgesio ir teisingumo kodas nustato nediskriminavimo, apsaugos nuo priekabiaivimo principus, taikomus bet kuriam darbuotojui, neatsižvelgiant į amžių, „rasę“, etninę kilmę, lytį ar kitus nacionaliniuose teisės aktuose nustatytus pagrindus.

Bendrovės supranta įvairovės valdymo naudą ir stengiasi įveikti neigiamus stereotipus, informacijos trūkumą, prastos komunikacijos ir prastos komandas integralumo padarinius, kurie stabdo įvairovės skatinamas naujoves, todėl imasi iniciatyvų, skatinančių įdarbinimo, valdymo ir darbo procesų įvairovę.

Lyčių aspektas

Nevienoda moterų ir vyrų padėtis darbo rinkoje rodo, kad lyčių lygybės darbo vietose klausimams būtina skirti daugiau dėmesio.

Suomijos Lygybės įstatymas įpareigoja darbdavius, kurie turi 30 ar daugiau nuolatinių darbuotojų, parengti lyčių lygybės planą. Tokio veiksmų plano tikslas – paskatinti moterų ir vyrų lygybę konkrečioje darbo vietoje. Tai – praktinis veiksmų sąrašas, padedantis siekti užsibrėžtų lygybės tikslų. Jis gali būti atskiras dokumentas arba sudėtinė organizacijos žmogiškijų išteklių plėtros politikos dalis. Lygybės planas parengiamas glaudžiai bendradarbiaujant su darbuotojais ir / ar jų atstovais. Suformuojama už lygybės planavimą atsakinga darbo grupė, kuri reguliarai informuoja darbuotojus. Lygybės planas pritaikomas konkrečiai įmonei ir įvertina savitus jos poreikius. Paprastai iškeliami 4–5 svarbiausi tikslai.

Lyčių lygybės planas apima:

- lyčių lygybės aspekto vertinimą: lyčių aspektus įvertinantys konkretūs statistiniai duomenys apie vidutinį darbo užmokestį ir užduočių atlikimą;
- siūlomus tikslus: vyrų ir moterų atlyginimų palyginimą, įdarbinimą, karjerą, dalyvavimą mokymuose, vaiko priežiūros atostogas, šeimai draugiškas praktikas ir darbo / gyvenimo suderinimą;

- priemones, skirtas pagerinti padėtį;
- rezultatų apžvalgą.

Suomijos policijos pajėgų lygybės planas

Plėtros pagrindiniai tikslai:

- teisinga įdarbinimo politika;
- moterims draugiška atmosfera;
- visiškas nepakantumas seksualiniam ir su lytimi susijusiam priekabiaivimui;
- lygios moterų ir vyrių karjeros ir mokymo galimybės.

Vokietijoje, siekiant skatinti organizacijų iniciatyvas, lyčių lygybės politika šalia kitų veiklų skatina apdovanojimus ir auditus. Vienas pavyzdžių – TOTAL E-QUALITY apdovanojimas. 1996 metais buvo įsteigta asociacija TOTAL E-QUALITY Deutschland e.V., siekiant skatinti lygias galimybes verslo, mokslo ir politikos srityje bei valstybės tarnyboje. Kiekvienais metais organizacijas, praktikuojančias lygias galimybes, asociacija pagerbia TOTAL E-QUALITY apdovanojimu. Paraškas gali teikti visas organizacijos, turinčios daugiau nei 15 darbuotojų, patikimai įsipareigojusios ilgalaikei lygių galimybų politikai. Nuo 1996 metų daugiau nei 170 įmonių ir įstaigų iš privataus sektoriaus, valstybės tarnybos ir aukštojo mokslo srities, kuriose dirba daugiau kaip du milijonai darbuotojų, buvo pagerbtos už lygių galimybų nuostatomis pagrįstą žmogiškųjų ištaklių politiką. Šiame kontekste lygios galimybės siejamos ne tik su šeimos ir darbo derinimo klausimais. Apdovanojimas

lygias galimybes sieja su platesniu požiūriu, pavyzdžiui, personalo įdarbinimu, paskyrimu, jaunų žmonių įdarbinimu ir skatinimu, taip pat tėstiniu mokymosi skatinimu ir įsipareigojimu užtikrinti lygias galimybes, kaip įmonių socialinės atsakomybės tikslą.

Šiaulių universiteto Lyčių studijų institutas 2004–2007 metais įgyvendino iniciatyvą „Šeimos planeta: šeimai palanki organizacija“, kuria buvo siekiama sukurti ir išbandyti novatorišką metodiką, padedančią geriau derinti šeimos ir profesinį gyvenimą tiek moterims, tiek vyrams ir keisti stereotipinius lyčių vaidmenis organizacijoje bei šeimoje, formuojant šeimai palankią studijų ir darbo aplinką. Projekto komanda Šiaulių universitete sukūrė ir išbandė lanksčias darbo ir mokymosi organizavimo priemones, kurios suteikė galimybes derinti šeimos ir darbo įsipareigojimus studentams ir darbuotojams: buvo suteikta socialinė, psichologinė, studijų parama, konsultavimo, karjeros planavimo ir įdarbinimo paslaugos.

Etniškumo aspektas

Ispanijoje Romų fondo sekretoriatas (Fundacio Secretariado Gitano) parengė mokymo programą, skirtą palengvinti romų integraciją, suteikiant jiem darbo galimybes. Fondas glaudžiai bendradarbiauja su privačia įmone Sodexo, kuri pasiūlė 80 valandų viešojo maitinimo ir maisto gaminimo mokymų kursus romų bendruomenės nariams. Šie asmenys įgijo naujų įgūdžių ir užmezgė glaudesnius ryšius su darbo pasauliu. Kai kuriems jų buvo suteikta virėjo padėjėjų stažuotė Sodexo skyriuose. 2002 metais Jungtinės Karalystės vyriausybė įgyvendino etninių mažumų aprėpties iniciatyvą, pasitelkusi įvairius metodus (SMS, televiziją, radiją, vizitus į namus ir pan.), leidžiančius pasiekti izoliuotų bendruomenių narius, ypač moteris, kurios niekada anksčiau nesikreipė į darbo centrus (Pirmoji tikslinės ekspertų grupės ataskaita dėl lygibės įsidarbinant skatinimo, 2009).

Amžiaus aspektas

Amžiaus rako metodas buvo sukurtas Suomijos profesinės sveikatos institutė² (2009–2010 m. įgyvendant Amžiaus vadybos (Age management) projektą), siekiant nustatyti praktinius amžiaus vadybos poreikius. Kuriant jį glaudžiai bendradarbiauta su valstybinio ir privataus sektoriaus įmonėmis. Buvo parengti klausimynai ir pateikti visiems arba reprezentatyviams skaičiui darbuotojų, kurie buvo apklausti tiesiogiai arba komunikuojant elektroniniu ryšiu. Remiantis klausimyno rezultatais buvo parengta ataskaita, o rezultatai pateikti tiesioginj gržtamajį ryšį užtikrinusiose sesijose. Amžiaus valdymo politikos planas vykdomas remiantis susitarimu, sudarytu su komanda, kuriai atstovauja vadovai, personalo nariai ir vertinimo ekspertai, kai to reikia. Metodas buvo išbandytas darbovietėse, atstovaujančiose sunkiajai pramonei ir sveikatos priežiūros įstaigoms.

Teigiamo amžiaus įvairovės valdymo patirtis rodo, kad įmonės gali keisti praktiką, atsižvelgdamos į vyresnio amžiaus darbuotojų poreikius, jei yra nusiteikusios išlaikyti vyresnio amžiaus darbuotojus. Europos Sąjungoje skiriama daug dėmesio aktyvaus senėjimo priemonėms. Nors šios priemonės veiksmingai prisidėjo prie vyresnio amžiaus darbuotojų užimtumo, tačiau vis dar reikia imtis kryptingų veiksmų.

Negalios aspektas

InterContinental viešbučių grupė (ICVG): Prieinamumo strategija

Parengta pagal Korporatyvios atsakomybės ataskaitą, InterContinental viešbučių grupė (data nenurodyta)

Carleigh Chadwick 2007 metų kovą pradėjo dirbtį ICVG už prieinamumą atsakinga vadybininke Didžiojoje Britanijoje ir Airijoje. Ji atsakinga už ICVG

² <http://www.ttl.fi/en/Pages/default.aspx>

prieinamumo strategijos rengimą ir derinimą. Pripažinimas, kad prieinamumas yra reikšmingas verslo prioritetas, buvo svarbus registruojant InterContinental viešbučių grupę kaip oficialų apgyvendinimo paslaugų teikėją Londono olimpinėse žaidynėse 2012 metais. Carleigh Chadwick gavo Negalés čempiono titulą Negalés standartų apdovanojimuose 2009-aisiais. IC viešbučių grupė aktyviai dalyvauja pristatydama savo teikiamas paslaugas, pritaikytas negalią turintiems asmenims, jie pirmieji visose viešbučio patalpose įdiegė specialius lubose tvirtinamus keltuvus judėjimo negalią turintiems asmenims ir ši naujovė leido uždirbtį papildomus 0,5 mln. svarų sterlingų per pastaruosius trejus metus. Carleigh Chadwick toliau bendradarbiauja su Keltuvų lubose vartotojų klubu (angl. Ceiling Hoist Users Club), didindama šios įrangos žinomumą ir paplitimą. Per pastaruosius dvejus su puse metų Carleigh, atstovaudama IC viešbučių grupei, plėtoja ryšius su negalią turinčių asmenų organizacijomis ir dalyvauja pristatant viešbučių pritaikymo negalés reikmėms galimybes. Ji yra Prieinamumo socialinių dalininkų forumo (angl. Accessible Stakeholders Forum), įkurto didinti paslaugų prieinamumą negalią turintiems asmenims, narė ir jos dėka ICVG tapo rinkos lyderiais Didžiosios Britanijos viešbučių sektoriuje teikiant visiems prieinamo apgyvendinimo paslaugas (Negalés forumas darbdaviams, data nenurodoma). Papildomos informacijos apie geriasias praktikas ir sėkmingą negalią turinčių asmenų įdarbinimą galima rasti:

http://www.dialuk.info/info_service/video/6_case_studies.asp

Lytinės orientacijos aspektas

Stonewall įvairovės lyderių programa (Jungtinė Karalystė)

Ši programa buvo sukurta 2001 metais siekiant suvienyti organizacijas, dirbančias diskriminacijos dėl seksualinės orientacijos įveikos srityje, planuo-

jant dalytis gerosiomis patirtimis, generuoti ir įgyvendinti idėjas skatinant jvairovę darbo vietoje. Tai – darbdavių forumas, siekiantis spręsti seksualinės orientacijos darbo vietoje klausimus. Stonewall tiki, kad būtina tikslinai dirbtį sprendžiant seksualinės orientacijos darbo vietoje klausimus, kadangi lesbiečių, gėjų ir biseksualios orientacijos (LGB) asmenų problemos darbo vietoje yra labai specifinės. Nepakanka apibendrinto požiūrio į lygybę, kuris iki galo neidentifikuoja ir nejveikia kliūčių, diskriminacijos ir problemų, kurias patiria LGB darbuotojai.

Jvairose lygybės srityse specifiniai teisės aktai egzistuoja jau daugelį metų, tačiau seksualinės orientacijos srityje šio reguliavimo dar labai stokojama. Tai – jautri sritis, kuriai trūksta viešumo, tyrimų ir jrodymų. Ir darbdaviai, ir darbuotojai linkę užsiskleisti šiuo klausimu. Todėl Stonewall įsitikinimu, svarbu darbdaviams patarti, juos konsultuoti, atlirkti ekspertizę kuriant saugią darbo aplinką LGB asmenims.

Organizacijos, dalyvaujančios šioje programoje, įsipareigoja gerinti darbo vietas LGB darbuotojams. Programa remia savo narius formuojant darbo vietas kultūrą, politiką, procedūras ir praktikas, kad jos būtų atviros lesbietėms, gėjams ir biseksualios orientacijos darbuotojams. Siekiant šio tiksls, pavyzdžiui, vystoma ir skatinama lygybės ir jvairovės politika įveikiant diskriminaciją seksualinės orientacijos atžvilgiu, formuojamos darbo grupės arba jvairovės komandos, dirbančios LGB klausimais, valdyboje arba vykdymoju lygmeniu yra asmuo, atsakingas už LGB klausimus, sukuriama LGB paramos, konsultacijų ir lygybės politikos formavimo grupė darbo vietoje.

Programa nėra skirta spręsti kitus lygybės klausimus, tokius kaip lytis, negalia, rasė, religija ar įsitikinimai, daugiau orientuojamasis į daugialypęs diskriminacijos klausimus, kuriuos patiria homoseksualios orientacijos

asmenys, pvz., lesbietės darbo vietoje dalijamasi gerosios praktikos patirtimi, susijusia su visais šečiais diskriminacijos pagrindais.

Stonewall sukūrė Lygybės darbo vietoje indeksą, kuris darbdaviams suteikia patikimą modelį gerosios patirties LGB lygybės ir įvairovės srityje; pagrindą, kuriuo remiantis galima vertinti esamą situaciją, gaires palyginimui, instrumentą situacijai gerinti. Programos nariai turi paskirtą atsakingą asmenį, kuris, įvertinęs indekso rezultatus, ieško galimybių gerinti situaciją bendradarbiaujant su Stonewall. Organizacijos turi gali-mybę vertinti pokytį, taip pat sudaromas 100 geriausių darbdavių sąrašas.

Stonewall įvairovės lyderių programos rezultatai:

- Išskirtinis 300 organizacijų tinklas, apimantis visus sektorius – nuo IBM iki Barclays, nuo Barnardo iki Manchester miesto tarybos ir Karališkojo jūry laivyno.
- Gerosios patirties seminarai, kuriuose galima semtis žinių ir patirties, gauti naudingos medžiagos.
- Tarpusavio ryšiai ir kontaktai, leidžiantys paprastai ir neformaliai bendrauti programos dalyviams.
- Lyginamoji įmonių rezultatų analizė.
- Mokymai programos dalyviams.
- Įdarbinimo gidas, nemokamos konsultacijos įdarbinimo klausimais.
- Nemokama išskirtinė reklama, įvairovės lyderio logotipas.
- Informacija apie Stonewall atliktus tyrimus ir publikacijas.

Priedai

8 praktiniai patarimai

Parengta pagal leidinį „Ivairovė darbe. Gairės smulkioms ir vidutinėms žmonėms“, 2009

1. Pažvelkite į savo verslą

Skirkite laiko stipriųjų pusiu, grėsmiu, trūkumui ir galimybių, su kuriomis susiduria jūsų verslas, apsvarstymui, atsižvelgiant į:

- darbo jėgos išgudžius, patirtį, žinias, kultūrą, amžių, lytį ir etniškumą – naujos idėjos (inovacijos) kyla iš patirčių ir gebėjimų ivairovės;
- įdarbinimą – kaip jūs tai darote, jei darote apskritai, ieškote reikiamaus mens ar siūlote darbą netinkamam asmeniui – remiatés „nuojauta“, „iš lūpų į lūpas“ perduodama informaciją ar turite labiau formalų ir logišką požiūrį?
- mokymus – ar jie vyksta, gaukite maksimalią naudą iš darbuotojų ir sustiprinkite jų nuostatas, ar yra (valstybinės) programos, kurios gali jums padėti?
- bendravimą – ar darbuotojai žino, ką jie daro ir kaip turi elgtis vienas kito atžvilgiu ar su klientais, ar kiekvienas gali dalytis idėjomis?
- valdymo stilių – kas atsakingas, kas galėtų būti kitaip arba geriau organizuota, kaip geriausia panaudoti savo laiką ir darbuotojus?
- klientus – ar norite turėti didesnę ir ivairesnę jūsų bazę ir ar jie turi galimybę prisištarti savo idėjomis, kokie jūsų santykiai su žmonėmis, kurie perka iš jūsų ar parduoda jums?
- darbuotojų reglamentus ir teises – ar norite išvengti problemų, gauti

nemokamą pagalbą ir laimėti naujų viešojo sektorius sutarčių, parodydami, kad esate iniciatyvūs, nes turite gerų idėjų?

Pradėkite nuo mažų žingsnelių, jie neatims daug laiko. Galvodami apie šiuos dalykus, mąstykite apie tai, ką norėtumėte pakeisti. Nustatykite tikslus (pvz., siekti, kad klientų atsiliepimai būtų geresni ir pritraukti klientus, kurie paprastai nesinaudoja jūsų paslaugomis), ir šie patarimai padės juos pasiekti.

2. Rinkitės darbuotojus iš įvairesnio talentų banko

Gebėjimas rasti tinkamą asmenį ar nerimas dėl to, kad pasamdytas netas(a), paprastai néra didžiausias rūpestis, nes savininkai dažnai naudojasi „iš lūpų į lūpas“ perduodama informaciją, nuspręsdami patinka jiems kandidatas(é) ar ne. Sprendimų priėmimas, remiantis asmeninėmis vertybėmis, požiūriu ir įsitikinimais, sukelia problemų – gali būti priimtas netinkamas asmuo ir / arba paskatinta diskriminacija. Tačiau pakeitus praktikas, didėja ir galimybė gauti tinkamą darbuotoją, kuris(i) gali deramai atliliki darbą ir padaryti vertingą indėlį į verslą.

Kaip tai padaryti?

- Nuspręskite, kokie įgūdžiai, žinios ir patirtys būtini norint padaryti darbą, reikalingą konkrečiam verslui. Atsižvelgiant į tai parenkite „darbo aprašymą“ (ką diena iš dienos žmogus turės daryti ir pasiekti, už ką bus atsakingas(a)) ir „asmens specifikaciją“, nurodančią reikiamus įgūdžius ir patirtį – jei nesate tikri, pasitelkite pagalbą, pasikonsultuokite prekybos rūmuose, su vietos verslo atstovais, kitais personalo nariais, profesinėmis asociacijomis, vietos valdžios institucijomis arba tiesiog panaršykite internte.

- Patikrinkite, ar darbo aprašyme nėra tiesioginės ar netiesioginės diskriminacijos apraiškų (galbūt jame nurodėte tam tikrą darbuotojo kilmę, vietą, amžių ir t.t.). Jeigu yra tam tikri specifiniai darbo reikalavimai, galite nurodyti tik tuos, kuriuos leidžia įstatymai. Kilus neaiškumams, kreipkitės pagalbos.
- Venkite įdarbinimo, paremto „iš lūpų į lūpas“ metodika. Įsitikinkite, kad jūsų požiūris leidžia ir skatina pateikti prašymus kiek įmanoma didesniams žmonių skaičiui (pvz., vartokite skirtinges kalbas, lankykite svetaines, prieinamas akiems ir silpnaregiams žmonėms, skaitykite vietas laikraščius, prekybos ar profesinių organizacijų žurnalus, pabuvokite įvairių bendruomenių lankomose parduotuvėse, vyriausybinėse institucijose ir t.t.). Konstataukite, kad paraiškų laukiate iš visų bendruomenės sektorių ir pasiūlykite potencialiems kandidatams apie darbą pasikalbėti neoficialiai.
- Rinkdamiesi kandidatus įsitikinkite, kad jų tinkamumą vertinate remiantis darbo aprašymu ir asmens specifikacija, įvertinkite juos, sutelkė dėmesį į patirtį, kompetencijas ir įgūdžius, ir venkite asmeninio pobūdžio sprendimų (pvz., apie tai, iš kur yra kilę, koks amžius, kokia lytis ir t.t.).
- Interviu yra labiausiai paplitęs būdas priimti sprendimą, todėl pagalvokite apie tai, kaip jis vyksta (pvz., laikas, vieta, prieiga). Jūs taip pat galite nustatyti asmenines užduotis ar problemų, susijusią su darbu, sąrašą. Turėkite įvertinimo balais atrankos sistemą – nuo 0 iki 10. Naudokite ją, kad objektyviai įvertintumėte, kas geriausiai tinka darbui. Visiems kandidatams duokite tą pačią užduotį ir stenkite, jei įmanoma, turėti iš savo įmonės daugiau nei vieną atrankoje dalyvaujantį asmenį.

3. Raskite naujų klientų, patekite į naujas rinkas

Norint turėti daugiau jvairių klientų, reikalinga darbuotojų jvairovė arba bent jau supratimas apie tai, kad klientai gali būti jvairūs dėl amžiaus, lyties, tikėjimo, etninės kilmės, lytinės orientacijos ar gebėjimų ir skirtingų vartojimo poreikių. Siekdamos įsilieti į skirtinges rinkas didelės įmonės jau ilgą laiką pasirenka darbuotojus, kurie turi bendrumą su klientais ir gali pasiūlyti paslaugas bei produktus, atitinkančius jų poreikius. Tai suteikia prieigą prie naujų rinkų, ugdo klientų lojalumą ir didina apyvartą tarp esamų klientų. Neapsiribokite tik žinomomis, pastoviomis rinkomis (dažnai dėl gerų asmeninių santykių su klientais), kurios palieka jus pažeidžiamais, jei situacija keičiasi.

Kaip tai padaryti?

- Pripažinti galimą rinkos, į kurią siekiate pretenduoti, jvairovės mastą (pvz., dėl amžiaus ribų, lytinės orientacijos, etninės kilmės, negalios, jvairių bendruomenių kultūros įpročių) – ar jūsų produktai ir paslaugos gali būti pritaikyti skirtinges rinkos nišoms, o gal darote kažką, kas padėtų keistis, neprarandant esamų klientų? Ar atstumiate potencialius klientus, dėl ko jie pasijunta nepatogiai?
- Ištirkite naujų potencialių klientų poreikius. Tai gali būti padaryta visai paprastai, pavyzdžiui, apsilankius jvairių bendruomenių svetainėse, apklausus draugus ar šeimos narius, turinčius žinių apie kitas kultūras, arba pakalbékite su savo darbuotojais. Įsitikinkite, kad reklaminė medžiaga yra prieinama ir priimtina visiems.
- Labai smulkios ir mažos įmonės paprastai turi glaudesnius santykius su klientais negu didelės bendrovės. Pasinaudokite tuo ir gaukite grįžtamajį ryšį iš klientų.

- Pripažinkite darbuotojų asmenybės, amžiaus, kilmės ir stiliaus atitikimo su klientais naudą. Arba bent jau sužinokite apie žmones, su kuriais turite reikalų (jei tai jūsų pareiga), kad įsivaizduotumėte, kaip su jais užmegzti ryšį. Jums reikia kabliukų, padėsiančių pagauti klientus ir grąžinti juos atgal.
- Atraskite ir naudokite naujas žiniasklaidos priemonių galimybes (pvz., vietas žurnalai, radijas, socialinės grupės, svetainės) arba lankytės žmonių susibūrimo vietose ir rinkodaros pastangas sutelkite į naujas grupes, užuot kaišiojė informaciją pašto dėžutes.
- Organizuokite bendrojo pobūdžio mokymus, padėsiančius jums ir jūsų darbuotojams prekiauti su jvairiais klientais.

Iniciatyvos gali būti labai jvairios, pradedant žiniomis apie papročius ir tam tikrų grupių veiklą ir baigiant kompetencijomis ir apdovanojimais už darbą su konkrečiomis grupėmis (pvz., gestų kalba arba bendravimo technologijų naudojimas).

4. Planuokite verslą, paremtą paklausa

Susiekite klientų poreikius su savo verslo strategija – padarykite juos verslo planavimo centru. Tai padės klientų poreikių jvairovę atspindėti bet kuriamę planavimo etape, siekiant geriau įvertinti, kaip verslas turėtų reaguoti (darbuotojų asmens savybės, kūrybiškumas, požiūris, mokymo ir plėtros poreikis). Tai gali būti tiek subtilu, kiek pageidausite, pradedant kliento nuomone (neformaliu pokalbiu), siekiant pagerinti prieigą prie produkto arba paslaugos, ir baigiant struktūriniu rinkos tyrimu pasitelkus klientų duomenų bazę, kad būtų nustatyta būsimų produktų ar paslaugų jvairovė arba mokymų darbuotojams strategija.

Kaip tai padaryti?

- Sužinokite jvairių (potencialių) klientų reikalavimus, naudodami neoficialias diskusijas ar oficialesnius tyrimų metodus (galbūt iš išorės organizuojant tyrimą arba sukuriant savo apklausą – yra nemokamų apklausos svetainių, jei turite elektroninio pašto prieigą prie vartotojų).
- Pasitelkite šią informaciją planuodami verslo plėtrą: pasistenkite išsiaikinti, ko (dėl ekonominių priežasčių) nori jvairūs žmonės, kad jūsų verslo pokyčiai būtų suderinti su jvairiais rinkos poreikiais, neatmetant (kur jmanoma) potencialių klientų.
- Stenkiteis reguliariai integrnuoti ši grįžtamajį ryšį į savo planus. Yra įmonių, kurios ryšį su klientais palaiko per oficialias internetinių atsiliepimų sistemas, tačiau galima pasikliauti ir reguliariais pokalbiais ir galbūt metine apklausa, leidžiančiais sužinoti klientų atsiliepimus ir idėjas.
- Reguliariai peržiūrēdami verslą integrnuokite šias nuomones arba atsižvelkite į jas, kai imsite kitų įprastų procedūrų (pvz., susijusių su metinėmis finansinėmis ataskaitomis ar ketvirčio pinigų srautų vertinimu), kad tai taptų dienotvarkės dalimi.

5. Pagerinkite bendravimą su darbuotojais

Dauguma smulkių ir vidutinių įmonių, ypač labai mažos įmonės, turi naudos iš neformalaus ir lankstaus požiūrio į vadovavimą darbuotojams. Tas neformalus stilius gali tapti problema darbuotojams, kuriems sunku įsitrukinti. Ši aplinkybė gali likti nepastebėta, jeigu néra aptarta formalesniu būdu, kuris neturi būti sudėtingas, tik struktūruotas ir logiškas. Net jei mažų ir labai mažų įmonių vadovai dažnai turi galimybę bendrauti su savo darbuotojais kasdien, reikia struktūrinio požiūrio, kad tas bendravimas būtų naudingas,

nes aiški vidinė komunikacija skatina keistis idėjomis, žiniomis, informacija ir leidžia išvengti problemų.

Kaip tai padaryti?

- Reguliarūs darbuotojų susirinkimai. Jie gali būti skirti verslo ar socialiniams klausimams, bet įsitikinkite, kad žmonėms nekyla kliūčių juose dalyvauti dėl paskirto laiko ar vietas. Jei įmanoma, svarbu rengti struktūruotus susitikimus su aiškia (išplatinta iš anksto) darbotvarke, kad galima būtų užtikrinti sąžiningą ir vienodą indėlį. Jeigu šios procedūros yra neįmanomos, tai bent jau pabandykite paskirti reguliarų laiką, nors kelias minutes, kad darbuotojai galėtų susitikti ir aptarti tam tikrus klausimus.
- Jeigu formalūs darbuotojų susitikimai néra įmanomi, skatinkite darbuotojus siūlyti idėjas žodžiu arba raštu (pvz., skelbimų lento, nuomoniu dėžės), o jei reikia – anonimiškai.
- Jeigu darbuotojai jau reguliarai formaliai ar neformaliai susitikinėja, pa-vyzdžiui, vakaréliuose, pasinaudokite šia galimybe sužinoti darbuotojų atsiliepimus.
- Pasirūpinkite, kad tais atvejais, kai sprendžiami opūs klausimai arba kai darbuotojai reikalauja, būtų užtikrintas konfidencialumas.

6. Pasirūpinkite įvaizdžiu ir reputacija

Pasitelkite savo įspareigojimą „jvairovei“ (t. y. didesnei orientacijai į klientą) kaip verslo įrankį, padedantį pagerinti reputaciją, ypač tarp stambiu įmonių ir viešojo sektorius organizacijų. Mažoms įmonėms ši „jvairovė“ reiškia, kad esate geras(a) darbdavys, turintis tai įrodančių dokumentų, kurie pagerins jūsų reputaciją. Didžiosios privataus sektorius įmonės ir valstybės

(vyriausybės) organizacijos vis dažniau reikalauja, kad smulkios ir vidutinės įmonės, prieš pasirašydamos sutartis, pateiktu informaciją apie įgyvendinamą „jvairovės“ politiką (metodus). Tokia politika, kaip įrodyta, padeda įmonėms laimėti sutartis.

Kaip tai padaryti?

- Plėtokite formalią „jvairovės“ politiką (metodus). Tai reiškia, kad net jei darote daug šiame leidinyje siūlomų dalykų, svarbu registruoti savo veiksmus ir daryti tai paprastai. Tai gali būti nedidelis ženklas, rodantis jūsų įsipareigojimą gerbti orumą, ar vieno puslapio sąrašas darbų, kurie jau padaryti priimant jį darbą ar organizuojant mokymus. Jei jūs tai darote, turėkite tai įrodančius įrašus.
- Galite įsipareigojimus „jvairovei“ panaudoti nustatydami tikslus, kuriuos norite pasiekti. Tai gali būti trumpas sąrašas dalykų, kuriuos ateinančiais metais jūs norite padaryti su darbuotojų pagalba (pvz., lanksčiai sprendžiant darbo laiko klausimus dėl religinių švenčių).
- Jei turite suplanavę kokius nors mokymus, integruokite juose „jvairovės“ klausimus (tai gali būti mokymai apie naujus potencialius klientus ar skirtingų kultūrų įpročius) ir pažymėkite apie tai savo įrašuose.
- Jei įdarbinote ar galvojate įdarbinti žmones, užrašykite, ką padarėte, laikydami „jvairovės“ principų. Tai svarbu kaip įrodymas, bet kartu galite pamatyti, kas pavyko ir turėtų būti pakartota, o ką reikėtų pagerinti.
- Jei turite vadovą ar bendras gaires, galite jį jas įtraukti „jvairovės“ teiginius. Labai mažos įmonės gali parengti trumpą pareiškimą, kad „jvairovė“ ir

pagarba bus skatinamos darbo vietoje. Tai gali būti jūsų duomenų bazės dalis.

- Smulkios ir vidutinės įmonės gali stebėti ir fiksuoti informaciją apie darbuotojus ir klientus, kad žinotų dirbančių ir aptarnautų žmonių įvairovės spektrą. Ji gali būti pasitelkta formuojant strategiją ar rašant metinę pažangos apžvalgą. Tačiau mažoms įmonėms taip pat naudinga žinoti, su kuriais žmonėmis jos palaiko ryšį (pvz., senais, jaunimu, kokia jų kilmė, vyrai tai ar moterys ir pan.), ir apie tai, kaip jie prisideda prie verslo plėtros. Ne visada įmanoma ar legalu turėti išsamius duomenis apie kiekvieną.

7. Ivertinkite tai, ką padarėte

Svarbu galvoti apie tai, kokią įtaką verslo iniciatyvos daro ir kokia jų kaina (laiko, pastangų, išteklių prasme). Tai pasakytina ir apie šiuos patarimus, antraip galite nepamatyti, ką padarėte, o gal mėginote padaryti per nepagrįstai trumpą laiką. Vertinimas padeda savininkams, vadovams ir darbuotojams suprasti, kodėl vykdomos konkrečios priemonės. Žinojimas, kas yra tesiama, padrasina žmones dalyvauti, ieškant naujų būdų ir keičiant požiūrį.

Kaip tai padaryti?

- Prieš ir po to, kai pritaikėte vieną iš išvardytų metodų, pagalvokite, ko siekiate sau ir verslui (pvz., gerinti personalo santykius, didinti našumą, kurti palankesnę darbo aplinką, plėsti klientų bazę ir t.t.). Tuomet, atsižvelgę į lūkesčius, galite spręsti apie jo poveikį. Tai gali būti padaryta labai specifiniu būdu, aiškiai nustatant tikslus, susijusius su apyvarta ir rinkos demografija, ar tiesiog skirtingu laiku gaunant grįžtamąjį ryšį iš darbuotojų, kad būtų sužinota, kokia yra jų dvasinė būklė.

- Pagalvokite, kiek laiko ir išteklių tam skyrėte. Tai gali būti visai paprasta, pavyzdžiu, keletą minučių skaitant šiuos patarimus ar sprendimas pasitarti su darbuotojais apie galimybę jūsų versle priimti pagrindines nuostatas ar visą „jvairovės“ paketą.
- Tada galite galvoti apie privalumus, palyginti su panaudotais ištekliais. Nauda gali apimti: laisvų darbo vietų užpildymą, pravaikštų problemos sprendimus, patekimą į naujas rinkas, geresnius veiklos rezultatus esamose rinkose, prieigas prie talentų, didesnį esamų darbuotojų našumą, padidėjusias inovacijas/kūrybiškumą ar geresnę reputaciją.

8.Gaukite pagalbos

Čia pateiktos jžvalgos negali pateikti visų atsakymų. Kai žmonės stengiasi suprasti, ką jie gali padaryti ar kokių iniciatyvų turėtų imtis, svarbu gauti pagalbos:

- Siekdami patikimų patarimų dauguma savininkų linkę kreiptis į savo buhalterius, finansų patarėjus, advokatus ar artimuosius. Tačiau yra daug kitų profesionalią pagalbą siūlančių viešų ir privačių institucijų, konsultuojančių nemokamai arba už minimalų mokesčių.
- Savivaldybės, prekybos organizacijos, verslininkų tinklai, profesinės sąjungos ir profesinių asociacijų rūmai yra naudingi informacijos šaltiniai, ypač jei su jais palaikote nuolatinę ryšį.
- Daugeliu atvejų galésite naršyti interne te ir rasti jums reikiama s medžiagos.
- Kai kurios smulkios ir vidutinės įmonės gali kreiptis į verslo konsultantą

savo finansinėse įstaigose (bankus arba rēmėjus), kiti verslininkai ir valdytojai taip pat gali būti naudingas patarimų šaltinis.

- Vietos verslo susitikimuose ar prekybos mugėse galite aptarti savo nuomonę su kitais verslininkais, valdytojais ar potencialiais rangovais. Ieškokite jūsų regione veikiančių verslo tinklų arba naudokite savo tiekimo grandines, įgydami žinių iš kitų įmonių.
- Jums gali būti naudinga aptarti savo verslo poreikius su žmogumi iš išorės, kuris leis jūsų verslą pažvelgti naujomis (ir nepriklausomomis) „akimis“.
- Mažos įmonės turėtų įsitikinti, kad kreipiasi pagalbos, kuri ne šiaip suteikia žinių apie „įvairovę“, bet susieja poziūrį ir naudą per praktinių konkretų patarimą.
- Jei pasitelkiate konkretaus „išorinio“ asmens pagalbą, pasistenkite, kad jis(i) dalyvautų visame pokyčių procese (pvz., interviu) ir įvertintų, ar metodai buvo sėkmingi.
- Metodus ir problemas aptarkite su darbuotojais ir draugais.

Literatūra

1. Age Positive (2011) Workforce management without a fixed retirement age . Department for work and pensions. Žiūrėta:

<http://www.agepositive.gov.uk>, 2012 m. spalio 12 d.

2. Amsterdamo sutartis. 1997 m. spalio 2 d. Amsterdamo sutartis, iš dalies pakeičianti Europos Sąjungos sutartį, Europos Bendrijų steigimo sutartis ir tam tikrus su jomis susijusius aktus, OL C 340, 1997 11 10.

3. Brynard, P.A. Challenges of implementing a disability policy.

Administratio Publica. Johannesburg: University of Johannesburg. Vol 18, No 4, November 2010. Žiūrėta:

[http://www.up.ac.za/dspace/bitstream/2263/14836/1/Brynard_Challenges_\(2010\).pdf](http://www.up.ac.za/dspace/bitstream/2263/14836/1/Brynard_Challenges_(2010).pdf), 2012 m. spalio 23 d.

4. Center for An Accessible Society. Žiūrėta:

<http://www.accessiblesociety.org/>, 2012 m. rugsėjo 12 d.

5. Code of good practice for the employment of people with disabilities (2005). Žiūrėta:

http://www.europarl.europa.eu/pdf/disability/code_good_practice_en.pdf, 2012 m. rugsėjo 13 d.

6. Colgan, F., Creegan, C., McKerney, A. and Wright, T. (2006) Lesbian, Gay and Bisexual Workers: equality, Diversity and Inclusion in the Workplace: A Qualitative Research Study. COERC/London Metropolitan University.

7. Colin H. (2003) Young ethnic minority men in Britain in K. Zappone (ed.) „Rethinking Identity. The challenge of Diversity“. P. 125.

8. Company Disability Policy Guidelines (2005). Žiūrėta:
<http://www.independentliving.org/studyworkabroad/disability-information-checklist/checklist-corporate-disability-policy.pdf>, 2012 m.
lapkričio 5 d., 2012 m. lapkričio 5 d.
9. Council directive 2000/78/EC of 27 November 2000, establishing a general framework for equal treatment in employment and occupation. Žiūrėta:
<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2000:303:0016:0022:EN:PDF>, 2012 m. rugpjūčio 10 d.
10. Council of Europe, Directorate of Social Affairs (undated). Žiūrėta:
http://www.coe.int/t/dghl/default_en.asp, 2012 m. rugsėjo 4 d.
11. Direktyva 2004/113/EB Vienodo vyru ir motery traktavimo principas prekių ir paslaugų teikimo srityje.
12. Disability and non-discrimination law in the European Union (2009). European Network of Legal Experts in the non-discrimination field, L. Waddington and A. Lawson. Žiūrėta:
<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=4393&langId=en>, 2012 m.
lapkričio 4 d.
13. Diversity at work. (2009) A guide for SMEs. Žiūrėta:
<http://moodle.gedplan.eu/file.php/2/Courses/2/1/DiversityAtWork.pdf>, 2012 m. spalio 22 d.

14. EDF Response to the European Commission consultation on disability mainstreaming in the European Employment Strategy, Doc. EDF 04/03 EN, May 2004. Žiūrėta:

<http://www.edffeph.org/Page.asp?docid=19761&langue=EN>, 2012 m. rugsėjo 9 d.

15. Employers' Forum on Disability. Žiūrėta: <http://www.efd.org.uk/media-centre/case-studies>, 2012 m. spalio 14 d.

16. Employment and disability: Back to work strategies (2004), European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
Žiūrėta:

<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2004/115/en/1/ef04115en.pdf>, 2012 m. gruodžio 3 d.

17. Erhardt, N.L., Werbel. J. D. Shrader, C.B. 2003. „Board of Director Diversity and Firm Performance“, Corporate Governance: an International Review, Vol. 11, Issue 2, p. 102-111.

18. ES pagrindinių teisių chartija (2000), Europos Komisija.

19. Eurobarometer 263 (2007). Žiūrėta:

http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_263_en.pdf, 2009 m. gruodžio 1 d.

20. European Commission. (2005) The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace.

21. European Commission. (2008) A diversity Society. Tackling Discrimination Across Europe.

22. European Commission. (2008) Continuing the Diversity Journey. Business Practices, Perspective and Benefits.
23. European Commission: Manual for Gender Mainstreaming of Employment Policies (2007).
24. European Foundation for improvement of living and working conditions. 2008. Older workers and employment. Brussels.
25. European Framework of „Gender Equality and Diversity (GED) Consultancy at Work Model“, 2010.
26. First ENAR *ad hoc* Expert Group on Promoting Equality in Employment Report. (2009) Brussels.
27. Flynn, D. „Racism – a barrier to mobility?“ in ENAR, Issue 18, October 2006. P.6-7.
28. Galimų diskriminacijos apraiškų, naujai numatytu LR lygių galimybių įstatyme, bei visuomenės tolerancijos jvairiomis socialinėmis grupėmis įvertinimas bei lyginamoji analizė. (2008) Visuomenės nuomonės ir rinkos tyrimų centras „Vilmorus“. Vilnius.
29. Guide to promoting equality and preventing discrimination in the workplace (2009). Guide design and text editing: Diversa Consulting and the YES – Equality is Priority. Žiūrėta:
http://www.tem.fi/files/25580/Monimuotoisuusopas_en.rtf, 2012 m.
rugpjūčio 15 d.

30. Homophobia, transphobia and discrimination on grounds of sexual orientation and gender identity in the EU Member States (2010)

Luxembourg: Publications Office of the European Union. Žiūrėta:

http://fra.europa.eu/fraWebsite/attachments/FRA_hdgs_report_Part%202_en.pdf, 2012 m. lapkričio 11 d.

31. Ilmarinen, J. 2006. The ageing workforce – challenges for occupational health. Oxford Journals. Occupational Medicine. Volume 56, Issue 6, p. 362-364.

32. InterContinental Hotels Group. Žiūrėta:

<http://www.ihgplc.com/index.asp?pageid=765>, 2012 m. gruodžio 1 d.

33. Kasatkina N., Leončikas T. Lietuvos etninių grupių adaptacija. Kontekstas ir eiga. Vilnius, 2003.

34. Komisijos komunikatas - Žalioji knyga „Demografiniai pokyčiai skatina naują kartą vienybę“ (2005). Brussels. European Commission.

35. Lietuvos Respublikos baudžiamasis kodeksas. Valstybės žinios, 2000, Nr. 89-2741.

36. Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas. Valstybės žinios, 2000, Nr. 74-2262.

37. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas. Valstybės žinios, 2002, Nr. 64-2569; 2002, Nr. 71.

38. Lietuvos Respublikos konstitucija. Lietuvos aidas, 1992, Nr. 220 (1992-11-10); Valstybės žinios, 1992, Nr. 33-1014 (1992-11-30).

39. Lietuvos Respublikos lygių galimybių įstatymas. Valstybės žinios, 2003-12-05, Nr. 114-5115.
40. Lietuvos Respublikos moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymas. Valstybės žinios, 1998, Nr. 112-3100.
41. Myths about Homosexuality. (2006) University of Virginia, (<http://www.medicine.virginia.edu/clinical/departments/obgyn/documents/Myths-about-Homosexuality.pdf>).
42. Nacionalinė antidiskriminacinė 2009–2011 metų programa. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 317, 2009 m. balandžio 15 d., Vilnius.
43. Quinn, S., Hardt, B. and E. Paradis (2007) Going Beyond the Law: promoting equality in employment. ILGA-Europe report.
44. Racism and Xenophobia in the EU Member States: trends, developments and good practice. (2005) Annual Report, European Commission.
45. Sexual orientation. Employer handbook. (Undated). Stonewall. http://www.stonewall.org.uk/workplace/1473.asp#sexual_orientation_employer_handbook.
46. Taylor, Ph. 2006. Ageing Workforce. Žiūrėta: Employment initiatives for an ageing workforce in the EU15. Dublin. Žiūrėta: <http://www.eurofound.eu.int/areas/populationandsociety/ageingworkforce.htm>, 2012 m. spalio 23 d.

47. Tarybos direktyva 2002/73/EB Dėl vienodo požiūrio į vyrus ir moteris principo taikymo įsidarbinimo, profesinio mokymo, pareigų paaukštinimo ir darbo sąlygų atžvilgiu.
48. The Business case for disability confidence, available at <http://www.efd.org.uk/disability/disability-confidence-business-case>.
49. The Business Case for Diversity. (2005) Good Practices in the Workplace. European Commission.
50. The EQUAL Development Partnership „Berlin DiverCity“ 2005-2007. Žiūrėta: www.berlin-divercity.de, 2012 m. gruodžio 13 d.
51. Thomas, R. Roosevelt Jr, 'From affirmative action to affirming diversity', Harvard Business Review (March/April 1990).
52. Thriving and surviving at work. Disabled people's employment strategies (2003). Žiūrėta: <http://www.jrf.org.uk/sites/files/jrf/jr147-work-disabled-people.pdf>, 2012 m. spalio 12 d.
53. Užimtumo pagrindų direktyva (2000/43/EB) 2000 m. lapkričio 27 d. Tarybos direktyva 2000/78/EB, nustatanti vienodo požiūrio užimtumo ir profesinėje srityje bendruosius pagrindus.
54. Van de Ven, Ch., de Vries, S. 2005. Getting on with diversity: ten tips, TNO.
55. Vengalė, L., Grigolovičienė, D., Mališauskaitė, L. (2007) Lygios galimybės visiems. Vilnius.

Žmonių įvairovė yra neatsiejamas modernios visuomenės bruožas, todėl svarbu ieškoti būdų, kaip veiksmingai pasitelkti jų kūrybinį potencialą, gebėjimus ir kompetencijas bendrai visuomenės gerovei. Šis leidinys sudominus kiekvieną ieškantį patarimų, kaip žengti pirmuosius žingsnius pasitelkiant įvairovę verslo sėkmei.

Įvairovė verslo sėkmei

*Informacija darbdaviams apie tai,
kodėl ir kaip diegti savo įmonėje antidiskriminacines priemones*

Dailininkė Eglė Raubaitė

Tiražas 300 egz.

Išleido leidykla „Eugrimas“, Kalvarijų g. 98-42, LT-08211 Vilnius

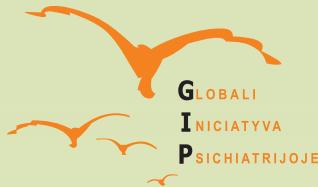
Tel./faks. (8 5) 273 3955, info@eugrimas.lt, www.eugrimas.lt

Spausdino UAB „BALTO print“, Utenos g. 41a, LT-08217 Vilnius

Išleista įgyvendinant projektą „Viešojo diskurso nediskriminacijos tema skatinimas Lietuvoje“, projekto kodas: Nr. VP1-1.3-SADM-01-K-01-003



Projekto partneriai:



ISBN: 978-609-95355-6-2



9 78609 9535562