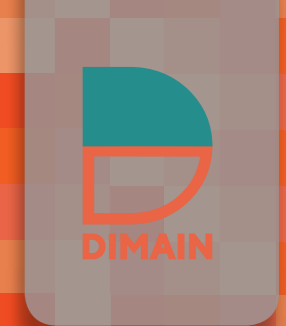


**LIETUVOS „ĮVAIROVĖS CHARTIJOS“
PRAKTINIS VADOVAS**



**LIETUVOS „ĮVAIROVĖS CHARTIJOS“
PRAKTINIS VADOVAS**

Lietuvos „Įvairovės chartijos“ praktinis vadovas

„Strateginis mąstymas apie įvairovės valdymą
ir integraciją darbo vietoje“



2018



„Strateginis mąstymas apie įvairovės valdymą
ir integraciją darbo vietoje“



www.dimain.eu



info@dimain.eu



[@dimain.eu](https://www.facebook.com/dimain.eu)



www.diversitygroup.lt



www.csicy.com



www.kean.gr



www.sopa.lt

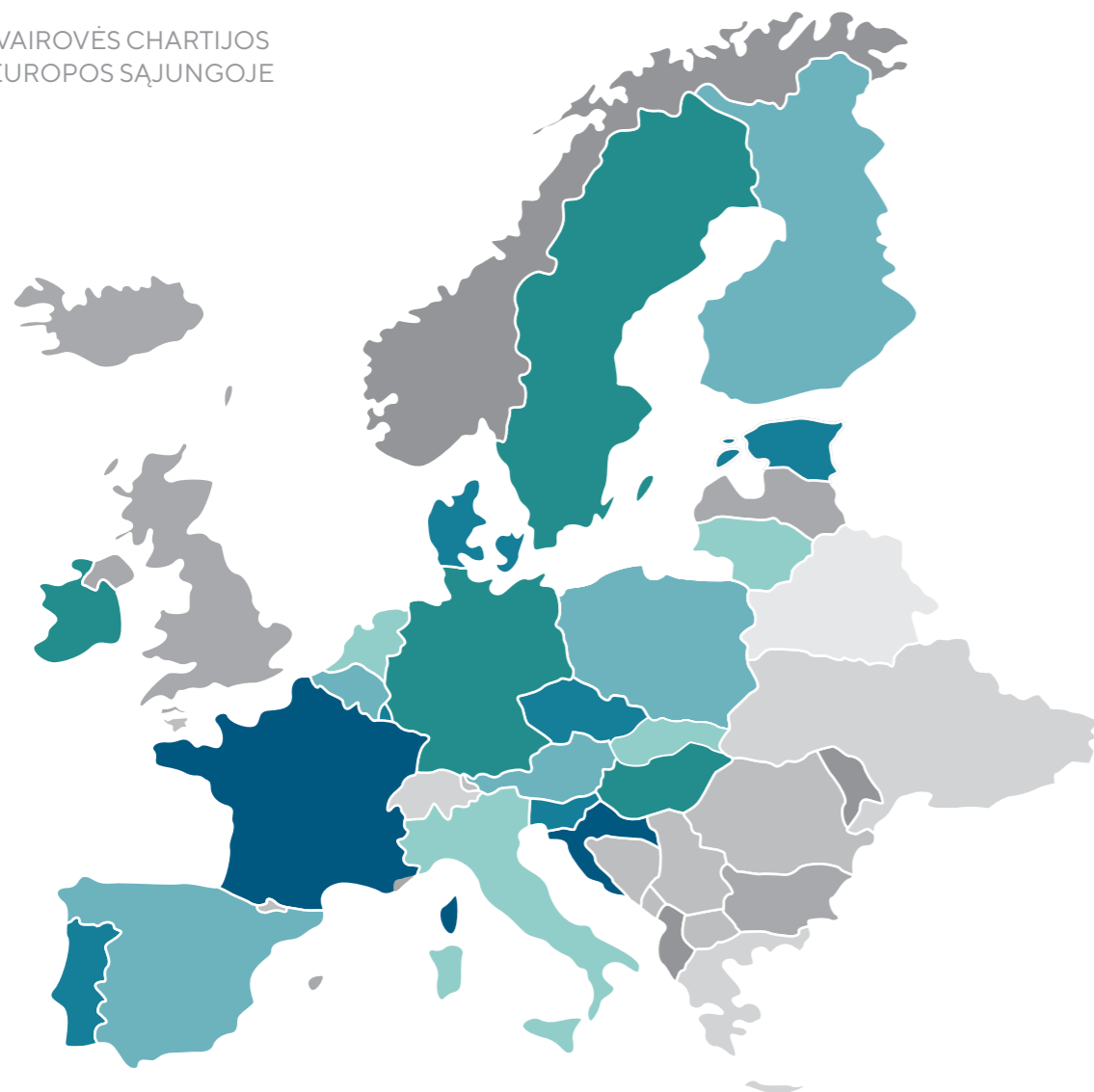


www.opencentre.eu



www.pvpa.lt

ĮVAIROVĖS CHARTIJOS EUROPOS SĄJUNGOJE



PRATARMĖ

Įvairovė yra viena pagrindinių Europos Sąjungos vertybių, o šūkis „Susivieniję įvairovėje“ nėra vien empirinis pastebėjimas. Jis taip pat reiškia įsipareigojimą, kuris sudaro viso mūsų darbo pamatą. Įvairovė – tai turtas, galinga jėga Europoje, ir mes privalome kurti geriausias įmanomas sąlygas jos konkurencingumui esamame sudėtingame ekonominiame ir demografiniame kontekste didinti, kelti ją puoselėjančių darbuotojų kvalifikaciją ir skatinti išmanų, tvarų ir integracinį augimą. Šiuos iššūkius galime įveikti skatindami lygybę ir įvairovę.

Įvairovė – tai galimybė, teikianti naudos tiek privačioms ir viešosioms organizacijoms, tiek visai visuomenei. Egzistuoja puikiai žinomų argumentų ir įrodymų, bylojančių įvairovės darbo vietoje naudai ir padedančių paaiškinti, kodėl vis daugiau Europos bendrovių kuria ir įgyvendina savo įvairovės ir lygių galimybių strategijas – ne tik dėl etinių ar teisinių priežasčių, bet ir dėl numatomo jų teigiamo poveikio verslui.

Be to, gyventojai taip pat remia priemones, skirtas įvairovei darbo vietoje puoselėti. Naujausių „Eurobarometer“¹ diskriminacijos tyrimų duomenimis, dauguma europiečių palaiko idėją didinti darbuotojų ir darbdavių kompetenciją įvairovės srityje (80 proc.) bei stebėti darbuotojų atrankos procedūras (77 proc.) ir personalo struktūrą (69 proc.).

Europos Komisija puikiai supranta įvairovės darbo vietoje teikiama naudą ir jau daugiau nei dešimtmetį veiksmingai kovoja su diskriminacija, priimdama teisės aktus, kurie milijonams gyventojų suteikia galimybę vystyti savo potencialą, o tūkstančiams bendrovių – naudotis jų gebėjimais. Tačiau vien teisės aktų nepakanka. Atsakomybę privalo prisiimti ne tik Europos institucijos, bet ir valstybės narės, lygybę kontroliuojančios institucijos, NVO, įmonės, profesinės sąjungos ir darbdaviai. Visi jie turi imtis veiksmų kovojant su diskriminacija ir siekiant darbuotojų įvairovės.

Įvairovės chartijos turi esminės įtakos propaguojant įvairovės naudą verslui. Europoje kyla judėjimas, kai vis daugiau įmonių įsitraukia sprendžiant įvairovės klausimus, o valdžios institucijos skatina įvairovę. Įvairovės chartijos padeda formuoti visuomenės pripažįstamą prekių ženklą, parodantį įmonės įsipareigojimą skatinti lygybę ir įvairovę.

Būtent todėl Komisija rėmė ir remia įvairovės chartijas, kurios padeda valdyti įvairovę ir didinti tūkstančių bendrovių kompetenciją. Tam tikslui naudojame specialią „ES įvairovės chartijų platformą“, suteikiančią galimybę reguliariai vykdyti chartijų mainus, teikti konsultacijas naujai atsirandančioms chartijoms, skelbti Platformos medžiagą ir organizuoti tokius renginius kaip ES įvairovės chartijų kasmetiniai forumai.

Vienas esminių įvairovės chartijų vaidmenų yra skleisti informaciją apie įvairovės naudą verslui ir būdus valdyti įvairovę. Todėl sveikinu tiek šią publikaciją apie įvairovės naudą ir integraciją darbo vietoje, tiek Lietuvą prisijungus prie ES įvairovės chartijų platformos ir tapus jos 22 nare², tokiu būdu suteikiant chartijos signatarams galimybę dalyvauti tinklo, vienijančio daugiau nei 100 000 darbdavių ir 15 mln. darbuotojų, veikloje.

Szabolcs Schmidt

Europos Komisijos teisingumo ir vartotojų reikalų generalinio direktorato Nediskriminavimo ir romų koordinavimo skyriaus vadovas

¹<http://ec.europa.eu/COMMFrontOffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/instruments/SPECIAL/surveyKy/2077>

²Kitos ES įvairovės chartijos narės yra Airija, Austrija, Belgija, Čekija, Danija, Estija, Ispanija, Italija, Kroatija, Lenkija, Liuksemburgas, Nyderlandai, Portugalija, Prancūzija, Rumunija, Slovakija, Slovėnija, Suomija, Švedija, Vengrija ir Vokietija.



TURINYS

PRATARMĖ.....	5
TURINYS.....	7
ĮŽANGA.....	9
KODĖL ĮVAIROVĖ?.....	10
Įvairove pasižyminti darbo vieta	11
Įvairovės valdymo ir įtraukties nauda.....	14
ĮVAIROVĖS CHARTIJA.....	19
Lietuvos “Įvairovės chartija”	21
Šaltiniai.....	24
Kontaktai.....	25

ĮŽANGA

Europoje vykstantys demografiniai, socialiniai ir ekonominiai pokyčiai lemia vis didėjančią darbo jėgos įvairovę. Visuotinai pripažįstama, kad įvairovė grindžiamas diskriminavimas darbo vietoje yra visuomenėje giliai įsišaknijusios nelygybės priežastis ir pasekmė. Esant tokiai darbo jėgos įvairovei, nacionalinėms ir pasaulinėms organizacijoms yra svarbu formuoti politiką ir praktiką, kuri padėtų kurti įtraukią ir darnią darbo vietą, formuoti darbo aplinką, kurioje kiekvienas darbuotojas jaustųsi gerbiamas ir orus, nepriklausomai nuo jo rasės ir etninės kilmės, lyties, amžiaus, seksualinės orientacijos, religinių įsitikinimų ar negalios.

Įvairovės valdymas – tai socialinė veikla, padedanti žmonėms geriau suprasti šiuolaikinių visuomenių etninę struktūrą ir kontekstą. Veiksmingas įvairovės valdymas didina sąmoningumą ir skatina integraciją. Be kita ko, jis gali padėti sumažinti diskriminavimą ir socialinę nelygybę ne tik darbo vietoje, bet ir plačioje visuomenėje.

Lietuvos „Įvairovės chartijos“ vadovas (toliau – Vadovas) buvo parengtas įgyvendinant projektą „Strateginis mąstymas apie įvairovės valdymą ir integraciją darbo vietoje“ (DIMAIN), kuriuo siekiama skatinti įvairovės valdymą ir socialinę integraciją. Šis projektas turėtų padėti užtikrinti lygias visų galimybes darbo vietoje, skatinti žmones mąstyti apie įvairovę ir organizacijose diegti įvairias įtrauktį orientuotas praktikas. Daugiau informacijos apie projektą DIMAIN ir su šiuo projektu susijusią veiklą rasite projekte tinklalapyje www.dimain.eu

Šis Vadovas yra skirtas visoms Lietuvos organizacijoms ir jų vadovams, personalui ir personalo vadovams. Jo tikslas yra:

- Skleisti informaciją apie įvairovės valdymą ir jo naudą organizacijoms;
- Pristatyti Lietuvos „Įvairovės chartiją“ ir skatinti prisidėti prie Lietuvos chartijos narių bendruomenės;
- Dalintis gerosiomis organizacijų įvairovės valdymo praktikomis.

KODĖL ĮVAIROVĖ?

ES teisės aktuose¹ numatyta, kad įvairovę sudaro šeši matmenys – amžius, fiziniai gebėjimai ir (ar) negalia, kultūra, lytis, religiniai įsitikinimai ir seksualinė orientacija.

Akivaizdu, kad įvairovės nebegalima interpretuoti kaip paprasto reiškinio. Šiuo metu formuojamas naujas įvairovės apibrėžimas. Pažangios organizacijos iš naujo apibrėžia įvairovės sąvoką, kad ši apimtų visus būdus, kuriais žmonės formuoja unikalų požiūrį į darbo vietą. Reikia suprasti, kad kiekvienas asmuo yra unikalus, ir pripažinti kiekvieno iš mūsų savitumus. Taigi, įvairovė – tai tokių savybių ir sąlygų, kurios skiriasi nuo mūsų ir egzistuoja už tų grupių, kurioms priklausome, ribų, tačiau jomis pasižymi kiti asmenys ir grupės, suvokimas.



Mariano Andrade Gonzalez,
“Barclays Group Operations Lietuva” COO

„Įvairovė ir įtrauktis yra svarbi “Barclays” kultūros dalis visame pasaulyje. Mes gerbiame ir vertiname kiekvieno darbuotojo religiją, tautybę, amžių, lytį ir visus kitus ypatumus. Mes norime įsitikinti, kad darbuotojai jaučiasi gerbiami ir vertinami kaip įmonės viduje, taip ir bendroje Lietuvos darbo rinkoje. Nuo pat įsikūrimo Lietuvoje, mes džiaugiamės galėdami prisidėti prie šių vertybių puoselėjimo versle ir galimybe dalintis geruoju pavyzdžiu ne tik įmonės viduje, bet ir už jos ribų.“



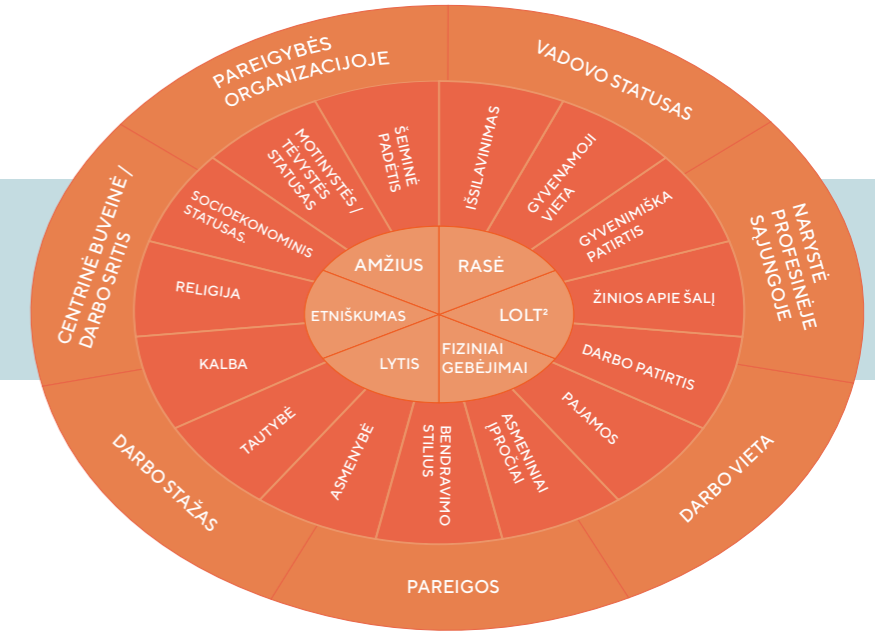
Norėdami priimti platesnį ir gilesnį įvairovės apibrėžimą, turite įvertinti, ar jūsų įvairovės suvokimas neapsiriboja vien tradiciniais skirtumais, tokiais kaip rasė, lytis ar tautybė.



Ar jūsų organizacijoje dirba neįgalių asmenų, skirtingų kartų atstovų, skirtingą išsilavinimą turinčių žmonių ar asmenų iš skirtingos socialinės ir ekonominės aplinkos?

Ar darbuotojai gali laisvai kalbėti apie savo seksualinę orientaciją, kultūrą, politines pažiūras ir religinius įsitikinimus?

Įvairovės matmenys



Įvairove pasižyminti darbo vieta

Siekti įvairovės darbo vietoje reiškia kurti įtraukią aplinką, kurioje pripažįstami kiekvieno žmogaus skirtumai, naudojami jo pranašumai ir visiems darbuotojams suteikiamos galimybės atskleisti visą savo potencialą.

Įvairove pasižyminti darbo vieta, tai ne tik skirtingo amžiaus darbuotojai arba vyrų ir moterų skaičiaus pusiausvyra. Tai vieta, kurioje dirba skirtingų išgyvenimų patyrę asmenys, pasižymintys skirtingomis asmeninėmis savybėmis ir turintys skirtingos patirties – to, kas padeda skatinti kūrybiškumą ir dalintis skirtingomis nuomonėmis bei mintimis.

GEROJI PRAKTIKA

„RIMI LIETUVA“

Žmonių su negalia įdarbinimo programa

Jau daugiau nei dešimt metų „Rimi“ parduotuvėse ir biure dirba žmonės, turintys įvairias negalias. Jų 2018 m. pradžioje buvo 129. „Mūsų pirkėjai kartais stokoja socialinio jautrumo, bijo bendrauti su kurčiu žmogumi, tačiau manau, kad po truputį keičiu tokį požiūrį į teigiamą pusę. Tas labai svarbu ne tik man, bet ir visai kurčiųjų bendruomenei. Svarbias pamokas gaunu ir aš pati – mokausi valdyti emocijas, elgtis taktiškai su klientais, nors ne visada to norisi, kai reikia apsiginti, išsakyti nuomonę“, – sako Donata Vilkaitė, 6 metus kasininke „Rimi“ dirbanti mergina.

¹Rasinės lygybės direktyva (2000/43/EB) ir ES lygių galimybių užimtumo srityje direktyva (2000/78/EB).

²Seksualinė orientacija ir lytinė tapatybė.

Įvairovė reiškia ne tik tai, kaip žmonės suvokia patys save, bet ir tai, kaip jie suvokia aplinkinius. Toks suvokimas turi įtakos jų bendravimui. Tam, kad darbuotojų grupė gebėtų veiksmingai funkcionuoti kaip viena organizacija, personalo valdymo profesionalai privalo veiksmingai spręsti su bendravimu, gebėjimu prisitaikyti ir keistis susijusias problemas.

Dovilė Grigienė,

„Swedbank“ Lietuvoje vadovė



„Atvira, darni ir pažangi visuomenė neįmanoma be lygių galimybių ir pagarbos įvairovei. Svarbu suprasti, kad skirtingos patirtys ir gebėjimai mus ne atskiria, bet praturtina ir leidžia pamatyti įvairias perspektyvas. Įmonės, kurios savo veikloje vadovaujasi lygybės ir įvairovės principais, prisideda prie socialinės pažangos, o tuo pačiu geriau išnaudoja savo verslo potencialą ir gali pasiekti geresnių rezultatų.“

Įvairovė pasižyminti darbo vieta – tai gilesnis žinių, įgūdžių, gyvenimiškos patirties, požiūrių ir kompetencijos šaltinis. Darbo jėgos įvairovė lemia didesnę kūrybiškumą, nes skirtingos patirties turintys darbuotojai turi didesnę sprendimų potencialą bendram tikslui pasiekti.

GEROJI PRAKTIKA

„WESTERN UNION PROCESSING LIETUVA“

Kultūrinės įvairovės dienos šventė

„WU“ siekia sukurti – aplinką griaušančią egzistuojančius stereotipus apie skirtingas kultūras. Viena naujausių „Western Union“ vykdytų iniciatyvų – Kultūrinės įvairovės diena. Šios šventės pagrindinis tikslas – atskleisti kultūrinės įvairovės svarbą bei paskatinti darbuotojų supratingumą ir toleranciją. Šventės metu, skirtingų tautybių atstovai dalinasi savo asmenine patirtimi, pabrėždami įvairovės darbuotojų suteikiamus pranašumus, diskutavo apie kultūrinių stereotipų nepagrįstumą. Dalyviai turėjo galimybę ne tik geriau susipažinti su įvairiomis kultūromis, bet ir suvokti jų panašumus bei skirtumus. „Tai, ko gero, buvo geriausias renginys, kuriame kada nors teko dalyvauti per visą mano laikotarpį praleistą WU! Išskirtinai įdomus, labai informatyvus bei interaktyvus!“ – Ieva Ramašauskienė.

„BARCLAYS OPERACIJŲ CENTRAS LIETUVOJE“

Moteryų skatinimas IT sektoriuje

Nuo pat įsikūrimo Lietuvoje „Barclays“ skatina skirtingas visuomenės grupes pasirinkti arba bent apsvarstyti karjerą technologijų srityje. „Barclays“ skatina moteris ir visuomenę atsikratyti stereotipo, kad IT sritį pasirenka tik vyrai. Siekdama šio tikslo „Barclays“ dalinasi žiniomis su mokyklinio amžiaus merginomis renginyje „IT Girls Allowed“, tobulėjo kartu su paauglėmis padėdama tarpautiniam tinklui „Django Girls“ ir skatino tobulėti moteris dalyvaujančias programoje „Women Go Tech“, kurios svarsto karjerą IT srityje arba šiuo metu dirba šiame sektoriuje.

Įvairovė kaip ne-diskriminavimas ir lygybė

Organizacijos įvairovė pirmiausia reiškia tai, kad su visais darbuotojais turi būti elgiamasi sąžiningai, vadovaujantis nediskriminavimo ir lygybės politikos principais:

- taikyti vienodus darbuotojų atrankos kriterijus ir sąlygas;
- sudaryti vienodas darbo sąlygas, galimybes tobulinti kvalifikaciją, siekti profesinio tobulėjimo, persikvalifikuoti, įgyti praktinės darbo patirties, taip pat gauti vienodas lengvatas;
- naudoti bendrus darbo vertinimo ir bendrus atleidimo iš darbo kriterijus;
- už tokį patį ir vienodos vertės darbą mokėti vienodą darbo užmokestį;
- imtis priemonių, kad darbuotojas darbo vietoje nepatirtų (seksualinio) priekabiavimo, ir nebūtų skatinami diskriminuoti;
- imtis tinkamų priemonių, kad neįgaliesiems būtų sudarytos sąlygos gauti darbą, dirbti, siekti karjeros arba mokytis.

Iniciatyvus metodas – priimti įvairovę ir įtraukti

- Iniciatyviu metodu siekiama sukurti įvairovė pasižyminčią darbo aplinką ir įtraukią kultūrą, kurioje kiekvienas jaustųsi vertinamas ir darbo vietoje galėtų atskleisti visas savo galimybes. Iniciatyvus metodo tikslas – puoselėti kultūrą, kurioje kiekvienas būtų vertinamas ir gerbiamas. Tam nepakanka vien tik laikytis nediskriminavimo taisyklių ir lygių galimybių strategijos gairių.
- Šiuo metodu formaliai pripažįstama, kad skirtingos grupės įtraukti supranta skirtingai. Organizacijos turėtų atsižvelgti į konkrečią kiekvienos grupės padėtį ir aplinkybes, kurios kelia nepatogumų.
- Niekada neatskleiskite LGBTQI asmens seksualinės orientacijos arba lytinės tapatybės be tokio asmens sutikimo.
- Užtikrinkite, kad visi darbuotojai turėtų galimybę dalyvauti priimančiais sprendimus ir planuojant socialinę veiklą.
- Organizuokite bendrus pietus, kurių metu, dalindamiesi maistu, darbuotojai galėtų susipažinti su skirtingomis kultūromis.
- Supraskite kultūrinę reikšmę turinčias tradicijas ir šventes, skirkite joms laiko.
- Žinokite ir minėkite tokias ypatingas dienas ir įvykius kaip Tarptautinę neįgaliųjų dieną, Tarptautinę kovos su rasizmu dieną, „Pride celebration“, kt.

Gebėjimų įvairovė: įtraukios darbo vietos kūrimas

Įtraukios organizacijos siekia didinti įvairovę, ypač darbuotojų gebėjimų srityje. Tai reiškia, kad būtina sukurti darbo vietas asmenims, turintiems ribotų gebėjimų, ypač kai kalbama apie kognityvinių, socialinių ar emocinių gebėjimų apribojimus, nes pagrindiniai darbuotojams keliami reikalavimai yra kognityvinio, socialinio ir (arba) emocinio pobūdžio, todėl tokių sutrikimų turintiems asmenims integruotis gali būti sunku. Kitaip tariant, tai reiškia, kad reikia sukurti būtent šiai žmonių grupei pritaiktą darbo vietą³.

³ Arenas, A. (et al), 2017.

ĮVAIROVĖS VALDYMO IR ĮTRAUKTIES NAUDA



Į darbo vietos politikos gaires įtraukti įvairovės principai duoda realią naudą, susijusią su įvairovė tiek darbo vietoje, tiek visoje organizacijoje. Organizacijos sėkmė ir konkurencingumas priklauso nuo jos gebėjimo priimti įvairovę ir pasinaudoti įvairovės teikiamais privalumais. Organizacijos, kurios aktyviai stebi, kaip jų viduje sprendžiami su įvairovė darbo vietoje susiję klausimai bei kurios rengia ir įgyvendina įvairovės politiką, gauna įvairiopus naudos.

Kūrybiškumas ir novatoriškumas

Norint diegti naujoves, būtinas naujas požiūris, o gerą vadovą/ę turintis ir įvairovė pasižymintis kolektyvas gali skatinti kūrybiškumą ir padėti priimti dinamiškus verslo sprendimus. Įvairi asmeninė ir profesinė patirtis gali padėti suformuoti naują požiūrį, į kurį anksčiau nebuvo kreipiama dėmesio, taip pat paskatinti kolegas kitaip pažvelgti į darbo vietą ir procesus.

Neseniai bendrovės „Forbes“⁴ atliktame tyrime pažymėta, kad „geriausias būdas užtikrinti naujų idėjų kūrimą yra skatinti darbuotojų įvairovę ir integraciją.“

⁴Bendrovės „Forbes“ įžvalga

GEROJI PRAKTIKA

VĮ „LIETUVOS ORO UOSTAI“

Siekiame pažinti keliautojus

Norėdami, kad visi keliautojai jaustųsi laukiami ir priimami, Lietuvos oro uostų darbuotojai stengiasi, jog visuose keleivių aptarnavimo etapuose, ypač patikros metu, būtų gerbiama žmonių įvairovė ir skirtumai, puoselėjamas vienodas ir nediskriminuojantis požiūris bei užtikrinamos žmogaus teisės. Įgyvendindami šį tikslą, savo darbuotojams organizuojame įvairias veiklas, kad užtikrintume pagarbą kiekvieno religijai, kultūrai ar papročiams. Į visų oro uostų aviacijos saugumo darbuotojų mokymų programą esame įtraukę informaciją apie įvairių religijų pagrindinius papročius, religinius daiktus ir tradicijas.

Didesnis gebėjimas prisitaikyti

Didesnė įgūdžių bazė suteikia įmonėms daugiau galimybių prisitaikyti – tai reiškia **greitesnį ir veiksmingesnį planavimą, plėtrą ir įgyvendinimą**. Sparčiai besikeičiančioje nūdienos aplinkoje klesti būtent tos organizacijos, kurios geba prisitaikyti.

Organizacijos, kurių darbo jėga pasižymi įvairovė, randa **įvairesnių būdų spręsti** paslaugų teikimo, apsirūpinimo ir išteklių paskirstymo problemas, taip pat geba pasiūlyti lanksčių ir besikeičiančioms rinkoms bei klientų poreikiams pritaiktą idėjų.

2018 m. žurnalo „The Economist“⁵ atlikto tyrimo metu pastebėta, kad:

- 89 proc. apklaustųjų sutiko, jog darbuotojų įvairovė ir integracija suteikia verslui daugybę privalumų;
- vadovų nuomone, optimali įvairovė ir integracija darbo vietoje turi didžiulės teigiamos įtakos gabių darbuotojų valdymui (71 proc.), darbuotojų pasitenkinimui (64 proc.), bendradarbiavimui darbo vietoje (57 proc.) ir įmonės reputacijai.

⁵Shumpeter, 2016.

Gabių darbuotojų kolektyvas

Dažniausiai įtrauki ir kultūrine įvairove pasižyminti įmonė **pritraukia daugiau gabių, ambicingų ir globaliai mąstančių profesionalų**, kurie vertina asmeninio ir profesinio tobulėjimo galimybes.

Įvairove pasižymintis gabių darbuotojų kolektyvas suteikia organizacijai galimybę pritraukti ir išsaugoti gabiausius darbuotojus. Turėdama didesnę įvairove pasižymintį darbuotojų kolektyvą, įmonė tampa patrauklesnė ambicingiems, plačių pažiūrų kandidatams ir geba jų neprarasti.

Geriausias darbdavys

Įvairove pasižyminčioje darbo vietoje dirbantys darbuotojai linkę būti lojalūs, nes yra gerbiami ir vertinami dėl savo ypatingo indėlio. Kalbant apie etatinius darbuotojus, **tai skatina didesnj jų pasitenkinimą darbu, motyvaciją ir kūrybiškumą**.

2014 m. bendrovės „Glassdoor“ atliktame tyrime du trečdaliai darbo JAV ieškančių asmenų nurodė, kad įvairovė jiems yra svarbus organizacijų ir darbo pasiūlymų vertinimo veiksnys.



Odeta Bložienė,
UAB „Burokėlis ir krapas“
(prekės ženklas „Jurgis ir Drakonas“)
direktorė

„Nė akimirka nesuabejojome sprendimu įdarbinti į mūsų šalį atvykusius ir čia apsistočiusius užsieniečius. Mums visiems pasisekė, kad galime vieni iš kitų daug ko išmokti, o visi drauge – ugdyti toleranciją, kantrybę, pagarbą kitoniškumui. Dirbdami, padėdami vienas kitam ir bendraudami su skirtingo amžiaus, lyties, tautybės žmonėmis mes įtvirtiname savo vertybes, kuriomis tikime – kiekvienas gali tapti herojumi. Pas mus dirbantys užsieniečiai sako, kad gyventi čia jiems saugu ir gera – tikime, kad bent dalimi esame prie to prisidėję.“

Nauji klientai ir rinkos

Daugybė organizacijų, kurių komandoms būdinga įvairovė, turi galimybę patekti į naujas besivystančias rinkas, nes šios organizacijos supranta konkrečias tikslines grupes ir kultūrinės aplinkybes.

Įvairūs įgūdžiai ir potyriai (tokie kaip kalbos, kultūros supratimas) padeda organizacijoms **teikti paslaugas klientams iš viso pasaulio**.

Įvairove pasižyminti įgūdžių bazė suteikia galimybę teikti **platesnį ir labiau pritaikomą produktų ir paslaugų asortimentą**. Įvairove pasižyminti organizacija gali greičiau atrasti nišą rinkoje. Be to, ji gali sėkmingai tenkinti kintančius klientų poreikius.

Bendrovės „Glassdoor“ atliktoje analizėje⁶ aiškinama, kad „samdydama ir išlaikydama įvairove pasižyminčią, integruotą darbuotojų komandą, jūsų organizacija turi galimybę reaguoti į ją supantį pasaulį, o jūsų komanda gali pasiūlyti daugiau naujų, visos rinkos poreikius patenkinančių idėjų.“

GEROJI PRAKTIKA

UAB „BUROKĖLIS IR KRAPAS“

Restoranuose „Jurgis ir drakonas“ dirba užsieniečiai

Restoranuose „Jurgis ir drakonas“ šiuo metu dirba 5 užsieniečiai. Trys iš jų atviroje restorano erdvėje kepa picas, kiti dirba virtuvėje.

Restoranų senbuvis – Kumaras iš Šri Lankos, dirba centrinėje virtuvėje, kurioje kasdien ruošiama įvairiausia produkcija restoranams, pavyzdžiui, verdamas sirupas naminiam limonadui, ruošiama naminė Granola, padažai. „Jurgis ir drakonas“ restorane Kaune dirbantis picų kepėjas Amanulah į Lietuvą kartu su šeima iš Afganistano atvyko prieš 12 metų, o prie komandos prisijungė prieš porą metų. Įmonė ne tik suteikė jam darbo vietą, bet ir padeda tvarkant kasdienes reikalus mažą vaiką auginančiai šeimai. Restoranų vadovai džiaugiasi pas juos dirbančių ir visų į Lietuvą atvykusių gyventi užsieniečių darbštumu bei atsakingumu, o darbuotojai rūpinasi jų apmokymu, padeda integruotis į kolektyvo gyvenimą.

Geresnis organizacijos įvaizdis

Įvairove pasižyminti darbo jėga, kaip ir organizacijos kultūra, gali **pagerinti klientų nuomonę apie tam tikrą įmonę, prekių ženklą ar produktą**. Įvairove pasižyminčios organizacijos parodo klientams, kad jos yra įtraukios, plačių pažiūrų ir žvelgia į ateitį.

Veiksmingesnis įgyvendinimas

Įvairovę darbo vietoje skatinančios organizacijos sukuria sąlygas darbuotojams pasiekti produktyvumo piką. Tokiu būdu gali būti įgyvendinamos visos organizacijos strategijos, o tai lemia **didesnį darbo našumą, pelną ir investicijų grąžą**.

Komandos, kurioms būdinga įvairovė, dirba našiau ir geriau. Įvairove pasižyminčioje darbo vietoje sukaupta patirtis, kompetencijos ir darbo metodai skatina **didesnį darbuotojų produktyvumą ir jų darbo našumą**.

Tyrimai⁷ rodo, kad įvairovę ir integraciją gerbiančios organizacijos yra laimingesnės ir dirba našiau.

Dėl įvairovės galima įgyti **daugiau žinių apie rinką bei įžvalgų, kaip konkurencingai ir pelningai vystyti verslą**. Turint konkurencinių pranašumų, ilgainiui gaunama daugiau pelno.

⁶ Bendrovės „Glassdoor“ atliktas tyrimas, 2014 m.

⁷ Brooks, 2011

Pastaruoju metu bendrovės „McKinsey“⁸ atliktame tyrime pabrėžiama, kad įvairovė skatina įmonių pelno augimą. Pastebėta egzistuojanti 35 proc. didesnė tikimybė, jog etnine įvairove pasižyminčių organizacijų finansinis pelnas bus didesnis, palyginti su šalies pramonės vidurkiu. Tai reiškia, kad įvairove pasižyminti darbo jėga skatina ekonomikos augimą.

GEROJI PRAKTIKA

„SWEDBANK“

Darbo užmokesčio skirtumo tarp lyčių mažinimas

Siekdamas sumažinti darbo užmokesčio skirtumus tarp vyrų ir moterų, „Swedbank“ atliko išsamią organizacijos darbuotojų darbo užmokesčio analizę siekiant. Identifikavus pareigybes, kuriose darbo užmokesčio skirtumas pagal lytį buvo nepagrįstas, paruoštas veiksmų planas bei skirtas specialus biudžetas šiems skirtumams panaikinti. Per porą metų skirtumo rodiklis buvo sumažintas iki 1 proc.

Atlyginimų skirtumo vertinimas tapo organizacijos kasdienio darbo dalimi. Priimant į organizaciją naujus darbuotojus ar peržiūrint darbo užmokestį visuomet stebima, kokį poveikį priimami sprendimai turi vyrų ir moterų darbo užmokesčio santykiui komandose ir visoje organizacijoje.

Įmonė didelį dėmesį įvairovei skiria ir atrankų metu. Prie kiekvieno viešai skelbiamo banko skelbimo galima pamatyti vertybes atspindintį prierašą: „Swedbank“ yra bankas visiems. Čia mes kuriame savo darbo aplinką ir tradicijas: aktyviai skatiname darbuotojų įvairovę ir esame lyderiai lyčių lygybės skatinimo srityje. „Swedbank“ laukia visų kandidatų, nepaisant jų lyties, amžiaus, tautybės, neįgalumo ar įsitikinimų. Įsitink – prisijunk prie mūsų!

⁸Hunt et al., 2015

⁹ Europos Komisija (2008 m.).

Didžiausi iššūkiai, su kuriais susiduriama įgyvendinant įvairovės ir įtraukios darbo aplinkos nuostatas, yra tokie:

- galimos įgyvendinimo išlaidos;
- aukštesniojo lygio vadovai nesupranta įvairovės problemų ir aspektų svarbos;
- trūksta profesionalų, kurie skatintų įvairovės valdymo procesus;
- trūksta kompetencijos ir griežtos profesionalų pozicijos dėl pokyčių būtinybės, pokyčius lemiančio elgesio pavyzdžių ir pagalbos organizacijoms judėti pirmyn;
- kognityvinis tendencingumas ir stereotipai.

Atrodo, kad organizacijų dydis yra reikšmingas veiksnys, lemiantis tai, ar bus diegiamos ir į organizacijos praktiką įtraukiamos įvairovės politikos gairės⁹.

ĮVAIROVĖS CHARTIJA

Įvairovės chartija yra savanoriška iniciatyva, kurios tikslas – skatinti organizacijas ar visuomenines institucijas įgyvendinti ir rengti įvairovės ir įtraukties politikos gaires. Joje aprašoma, ką organizacija daro (ir darys) siekdama propaguoti tokias gaires darbo vietoje. Svarbiausia yra tai, kad įvairovės chartijos yra vertinga priemonė kovoti su diskriminavimu ir skatinti lygybę darbe¹⁰

EUROPOS ĮVAIROVĖS CHARTIJŲ PLATFORMA

Pirmasis žingsnis siekiant priimti įvairovės chartiją buvo žengtas 2004 m. sausį. Prancūzijos „Įvairovės chartija“ buvo pirmasis Europoje priimtas dokumentas dėl įvairovės darbo vietoje. 2010 m. visos ES įvairovės chartijos buvo sujungtos į vieną „ES įvairovės chartijų platformą“¹¹. Ši platforma suteikia esamų įvairovės chartijų nariams ir steigėjams galimybę rengti reguliarius susitikimus, keistis patirtimi ir kurti bendras iniciatyvas.



Dovilė Buinickaitė – Struckienė,
„Rimi Lietuva“ personalo vadovė

„Norime, kad visi mūsų darbuotojai, nepaisant jo amžiaus, negalios ar tautybės, galėtų dirbti ir užsidirbti. Visi skirtumai mus ne tik praturtina kompanijos viduje, bet padeda ir labiau suprasti pirkėjus, jų norus ir poreikius.“



Rusnė Valaikienė,

„Western Union Processing Lietuva“ finansinių nusikaltimų duomenų atitikties operacijų vadovė / „WU“ Diversity & Inclusion komiteto vadovė

„Mūsų įvairovės supratimas neapsiriboja tik amžiaus, rasės ar lyties išskirtinumu – jis apima ir mąstymo bei idėjų įvairovę. Įvairovė mūsų kompanijoje praplečia pasaulėžiūrą, skatina novatoriškumą bei priverčia mąstyti progresyviai, tuo tarpu, visi egzistuojantys stereotipai yra sugriaunami. Visa tai skatina darbuotojų toleranciją ir tarpusavio pagarbą, o mūsų siekis yra sukurti aplinką, kurioje visi jaustųsi svarbūs ir suprasti.“

Platforma teikia paramą Europoje naujai inicijuojamoms įvairovės chartijoms, kurios, oficialiai jas pradėjus įgyvendinti, kviečiamos tapti platformos narėmis. Galutinis tikslas yra pasiekti, kad platforma turėtų 27 narius – po vieną iš kiekvienos ES valstybės narės¹³.

Europos Komisija (EK) skatina darbdavius įtvirtinti įvairovės valdymą savo strateginėje veiklos darbotvarkėje, todėl įtraukė šią iniciatyvą į kovos su diskriminavimu veiksmų sąrašą¹².

ES vykdo tvirtą ir ilgametį įsipareigojimą kovoti su diskriminavimu užimtumo srityje. Įsipareigojimu pagrindą sudaro stabili teisinė sistema. Tai atitinka sąžiningo elgesio su visais darbuotojais sampratą. Lygybę, nediskriminavimą ir įvairovę skatina šie ES teisės aktai, politikos gairės ir veiklos:

- Rasinės lygybės direktyva (2000/43/EB);
- ES lygių galimybių užimtumo srityje direktyva (2000/78/EB);
- Strateginis įsipareigojimas siekti moterų ir vyrų lygybės ES (2016–2019 m.);
- Jungtinių Tautų neįgaliųjų teisių konvencijos (JTNTK) įgyvendinimas ES;
- Veiksmų, skirtų didinti LGBTI lygybę, sąrašas;
- siūloma Vienodo požiūrio direktyva, kurios tikslas – stiprinti ES teisės aktuose numatytą apsaugą nuo diskriminavimo;
- sąmoningumo ugdymo veikla, skirta skatinti į verslą orientuotą organizacijų įvairovės valdymą.

ĮVAIROVĖS IR INTEGRACIJOS CHARTIJA: EUROPOS KOMISIJA

Be to, EK paskelbė pirmąją išsamią strategiją¹⁴ skirtą viso EK personalo įvairovei ir integracijai skatinti. EK pagaliau turi savo įvairovės ir integracijos chartiją, kurioje nustatomi Komisijos personalo politikos principai¹⁵.

Marius Gelžinis,
VĮ „Lietuvos oro uostai“
generalinis direktorius



„Lietuvos oro uostai“ yra vartai į šalį, čia galima sutikti pačių įvairiausių keliautojų. Žmonių įvairovė ir jų skirtybės yra svarbios Lietuvos oro uostams. Tik mūsų amžiaus, profesijų ar požiūrių skirtumų dėka gali gimti originaliausios idėjos, rasti drąsiai sprendimai ir gyvuoti darbuotojams bei keleiviams jauki atmosfera.“

2014 m.¹⁶ buvo apklausti 1 826 vienuolikos įvairovės chartijų nariai:

- 95 proc. teigė, kad chartijos pasirašymas turėjo įtakos įvairovės politikos gairių ir veiksmų raidai;
- 66 proc. įtraukė įvairovės aspektus į savo verslo kultūrą;
- 56 proc. įtraukė įvairovę į vidinę ir išorinę komunikaciją;
- 46 proc. peržiūrėjo personalo valdymo procesus, atsižvelgdami į nediskriminavimo ir įvairovės didinimo principus.

LIETUVOS „ĮVAIROVĖS CHARTIJA“



Lietuvos „Įvairovės chartija“ įsteigta 2018 m. spalio 3 d. Steigiamojo renginio metu Chartiją pasirašė per 20 įmonių ir organizacijų veikiančių Lietuvoje ir taikančių įvairovės valdymo priemones, taip pat siekiančių kurti įtraukią darbo aplinką bei užtikrinti nepalankioje padėtyje esančių darbuotojų gerovę bei išreiškusių norą ir pasiryžimą taikyti įvairovės ir lygybės principus savo organizacinėje kultūroje ir už jos ribų.

GEROJI PRAKTIKA

„TELIA LIETUVA“



Giedrė Kaminskaitė-Salters,
„Telia Lietuva“ Teisės ir korporatyvinių
reikalų vadovė

„Kiekvienas iš mūsų esame kitokie ir unikalūs, o radę bendrų tikslų ir interesų kartu galime pasiekti labai daug. Tai gerai žinome iš savo patirties, nes darbuotojų lygybė ir įvairovė yra ilgalaikis „Telia“ veiklos ir lyderystės pagrindas. Mes kuriame tokias darbo vietas, kurios skatina įvairovės kultūrą ir suteikia karjeros ir savirealizacijos galimybes visiems, nepriklausomai nuo lyties, religinių, kultūrinių ar kitų skirtumų.“

Teisingas ir konkurencingas atlyginimas po vaiko priežiūros atostogų grįžtantiems tėvams

„Telia Lietuva“ siekia užtikrinti teisingą ir konkurencingą darbuotojo atlyginimą po metų ar kelerių praleistų ne darbe. Įmonė parengė gaires vadovui, kaip dėl kasmetinių pokyčių atlyginimų rinkoje koreguoti darbo užmokestį po vaiko priežiūros atostogų į darbą grįžtantiems tėvams. Atsižvelgiant į keletą esminių kriterijų (pvz., pozicija, į kurią grįžtama, tai pozicijai nustatyti atlyginimo intervalai) atlyginimas yra peržiūrimas ir gali būti koreguojamas nustatytu procentu už tą laikotarpį, kuomet darbuotojas nedalyvavo įmonės kasmetinėje atlyginimų peržiūroje. Šios gairės yra prieinamos viešai visiems darbuotojams, o tai savo ruožtu įneša skaidrumo ir aiškumo.“

Lietuvos „Įvairovės chartijos“ dokumentas

Lietuvoje veikiančioms organizacijoms įvairovės siekis neapsiriboja vien įstatymuose numatyta prievole užtikrinti nediskriminavimą ir vienodą požiūrį, pripažinti ir gerbti skirtumus bei puoselėti įtrauktį.

Įvairovė suvokiama kaip principas, suteikiantis žmonėms galimybę realizuoti visą savo potencialą nepriklausomai nuo jų individualių skirtumų. Sąmoningai taikant įvairovės principus pripažįstami, remiami ir puoselėjami asmens gabumai. Šis požiūris suteikia galimybę diegti naujoves, gerina organizacijos darbo rezultatus ir didina jos konkurencingumą.

Pasirašydamos „Įvairovės chartiją“, organizacijos įsipareigoja užtikrinti tokią darbo aplinką, kuri būtų atvira visiems, nepriklausomai nuo lyties, rasės, etninės kilmės, tautybės, negalios, amžiaus, seksualinės orientacijos ir lytinės tapatybės ar religinių įsitikinimų.

Žengdamos šį žingsnį, organizacijos ketina drauge kurti tarpusavio pagarbos ir pasitikėjimo aplinką, savo ruožtu turėdamos įtakos pačiai organizacijai, Lietuvos ir viso pasaulio visuomenei.

Pasirašydama šią Chartiją, organizacija....., atstovaujama....., įsipareigoja:

- **gerbti įvairovės ir šios Chartijos principus** ir siekti sukurti tokią darbo aplinką, kurioje būtų atspindėta visuomenės įvairovė, o kiekvienas darbuotojas galėtų jaustis oriai bei būtų vertinamas ir gerbiamas;
- **pripažinti ir vertinti darbuotojų skirtumus ir ypatybes**, personalo valdymo srityje daugiausiai dėmesio skirti asmeniniams įgūdžiams ir kompetencijai;
- **skatinti tarpusavio pasitikėjimą, vienodą požiūrį ir nediskriminavimą**, taip pat puoselėti įtraukią darbo aplinką, kurioje nebūtų vietos išankstiniams nusistatymams;
- **formuoti įvairovės politiką** ir taikyti įvairovės principus visoje organizacijos veikloje, valdymo procesuose ir kultūroje;
- **skelbti informaciją** apie lojalumą Chartijai ir pasiekimus įgyvendinant įvairovės politiką organizacijos viduje ir už jos ribų.

Narystė „Įvairovės chartijoje“

„Įvairovės Chartijos“ narių priėmimas paremtas atvirumo principu, minimalių standartų atitikimu ir organizacijos siekiu laikytis bei organizacinėje kultūroje aktyviai taikyti Chartijos nuostatas.

Kas gali tapti nariu?

- Privatus sektorius: didelės, vidutinės ir mažos įmonės;
- Viešasis sektorius: valstybinės institucijos ir savivaldybės;
- Nevyriausybinis sektorius: viešosios įstaigos ir nevyriausybinės organizacijos;
- Sąjungos ir asociacijos.

Kviečiame pasirašyti Lietuvos „Įvairovės chartiją“ ir tapti šios chartijos bei ES „Įvairovės chartijų platformos“ nariais, kuriems siūlome:

- Pagerinti įvairovės valdymą organizacijoje;
- Įsivertinti savo organizaciją ir mokytis bei tobulėti kartu;
- Dalintis patirtimi bei keistis praktikomis kasmetiniuose chartijos renginiuose;
- Pagerinti savo kaip darbdavio įvaizdį;
- Prisidėti prie lygybės ir socialinės įtraukties užtikrinimo darbo vietoje ir visuomenėje.

Kaip tapti nariu?

- Užpildyti nario anketą internetu;
- www.ivairove.lt → priimama nuolat
- Sulaukti priėmimo patvirtinimo → „Įvairovės chartijos“ valdyba 4 kartus per metus patvirtina naujų narių priėmimą
- Pasirašyti „Įvairovės chartijos“ dokumentą

Chartijos nariai įsipareigoja

- Gerbti „Įvairovės Chartijos“ principus ir organizacinėje kultūroje aktyviai taikyti įvairovės nuostatas;
- Tikslingai ir proaktyviai veikti siekiant pritraukti naujus narius;
- Skleisti chartijos principus, viešinti veiklos rezultatus įmonės viduje ir už jos ribų;
- Kasmet teikti narystės ataskaitą;
- Pagal poreikį dalyvauti rotuojamos Valdybos veikloje.

ŠALTINIAI

Arenas, A., Di Marco, D., Munduate, L., Euwema, M.C. (Eds.) (2017). Shaping Inclusive Workplaces Through Social Dialogue. Springer International. ISBN 978-3-319-66392-0

Brooks, C. (2011), Diverse Staffs Are Happier, More Productive. Business News Daily, retrieved from <https://www.businessnewsdaily.com/1787-staff-hiring-diversity.html>

COM (2017) 5300 final, A better workplace for all: from equal opportunities towards diversity and inclusion, Brussels, 19.7.2017, retrieved from <https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/communication-equal-opportunities-diversity-inclusion-2017.pdf>

COM(2010) 636 final, European Disability Strategy 2010-2020, 15.11.2010, retrieved from http://eur-lex.europa.eu/l_exUriServ/l_exUriServ.do?uri=COM:2010:0636:FIN:en:PDE

Convention on the Rights of Persons with Disabilities, retrieved from <https://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities.html>

Council Directive 2000/43/EC of 29 June 2000. Retrieved from <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX:32000L0043>

Council Directive 2000/78/EC of 27 November 2000. Retrieved from <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0078:en:HTML>

Diversity and Inclusion Charter of European Commission, retrieved from <https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/diversity-inclusion-charter-2017-07-19-en.pdf>

European Commission (2008), Continuing the Diversity Journey–Business Practices, Perspectives and Benefits. Luxembourg: Office for Official Publications of

the European Communities, ISBN: 978-92-79-10161-8. Retrieved from ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2512&langId=en

European Commission (2014). Overview of Diversity Management implementation and impact amongst Diversity Charter signatories in the European Union. retrieved from https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/diversity_report2014_en.pdf

Forbes Insight, Global Diversity and Inclusion: Fostering Innovation Through a Diverse Workforce. retrieved from https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf

Glassdoor Survey (2014), Two-thirds of people consider diversity important when deciding where to work, retrieved from <https://www.glassdoor.com/press/two-thirds-people-diversity-important-deciding-work-glassdoor-survey-2/>

List of actions by the Commission to advance LGBTI equality, retrieved from https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/lesbian-gay-bi-trans-and-intersex-equality/list-actions-advance-lgbti-equality_en

Shumpeter (2016), Diversity figure, The Economist, Retrieved from <https://www.economist.com/news/business/21692865-making-most-workplace-diversity-requires-hard-work-well-good-intentions-diversity>

Strategic engagement for gender equality 2016-2019, retrieved from https://ec.europa.eu/anti-trafficking/eu-policy/strategic-engagement-gender-equality-2016-2019_en

Tackling discrimination, retrieved from https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination_en

KONTAKTAI



www.ivairove.lt



www.diversitygroup.lt

info@diversitygroup.lt

+370 670 84739

@diversitydevelopmentgroup



www.sopa.lt

info@sopa.lt

+37061600786

@sopa.lt



www.pvpa.lt

info@pvpa.lt

+370 652 50517

@personalovaldymo profesionaluasociacija



Šis projektas finansuojamas remiant Europos Komisijai. Sukurta medžiaga atspindi jos rengėjų, bet ne Europos Komisijos ar jos institucijų požiūrį, ir kad Europos Komisija neatsako už šios medžiagos turinį ir galimą panaudojimą.

Projekto numeris: 2017-1-LT01-KA202-035236