



KE-78-09-735-LT-C

Įvairovė darbe

Gairės mažoms ir vidutinėms įmonėms

Turinys

MVĮ darbdaviai ir „įvairovė“	1
Ką kiti MVĮ darbdaviai mano apie „įvairovę“ ir daro dėl jos?	2
Ką galiu padaryti aš?	3
8 geriausi patarimai	4
1. Pažvelkite į savo verslą	4
2. Rinkitės darbuotojus iš įvairesnio talentų rato	5
3. Laimėkite naujų klientų ir pasiekite naujas rinkas	6
4. Planuokite verslą pagal paklausą	7
5. Gerinkite ryšius su darbuotojais	8
6. Susikurkite geresnį įvaizdį ir reputaciją	9
7. Įvertinkite rezultatus	10
8. Gaukite paramos ir pagalbos	11
Daugiau patarimų	13
Įvairovės kontrolinis sąrašas	14
Svarbiausių sričių žymekliai	15
<i>Darbo aprašymas</i>	15
<i>Asmens apibūdinimas</i>	15
<i>Laisvos darbo vietos reklama</i>	16
<i>„Darbui tinkamo asmens“ pasirinkimas</i>	17
<i>Darbuotojų išsaugojimas</i>	18
<i>Verslo reklamavimas</i>	19
Ištekliai	20
Europos Komisijos leidiniai	20
Naudingos nuorodos ir kontaktinė informacija	20

MVĮ darbdaviai ir „įvairovė“

- Tradicinis darbo jėgos ratas, iš kurio renkasi mažos ir vidutinės įmonės (MVĮ), nyksta.*
- Migracija iš už ES ribų bus pagrindinis gyventojų skaičiaus augimo šaltinis.
- Vyresnių nei 65 metų žmonių skaičius lyginant su „darbingo amžiaus“ asmenų skaičiumi padvigubės.
- Auga kvalifikuotų, bet darbo neturinčių darbuotojų grupės.
- Kultūriniai ir demografiniai pokyčiai yra skirtingų klientų reikalavimų varomoji jėga.

Viso Europos verslo laukia didelis iššūkis – darbo jėgos pasiūla ir klientų poreikiai dramatiškai keisis.

Šis leidinys padės jūsų verslui pasitikti šiuos pokyčius ir, tuo pačiu, padės jums ir ES tapti konkurencingesniems – o tai yra pagrindinis Europos Komisijos tikslas.

Jo paskirtis – padėti MVĮ darbdaviams sumaniau spręsti, kaip ir iš kur samdyti darbuotojus ir kaip pasiekti norimas rinkas.

* Dėl demografinių, kultūrinių ir migracinių pokyčių, turinčių įtakos ir vietos darbo jėgos pasiūlai, kuri yra pagrindinis darbuotojų šaltinis mažoms ir vidutinėms įmonėms.

Pagrindinė šios sumanesnės mąstysenos idėja yra „įvairovė“.

„Įvairovė“ turi mokyti verslą išnaudoti skirtumus darbo rinkoje ir klientų rate didinant konkurencingumą bei pasitinkant permainas.

Keturi dalykai, kuriuos turite žinoti apie „įvairovę“:

- kartais tai vadinama „įvairovės valdymu“, „įvairovės versle“, „įvairovės kelione“, „lygybe ir įvairovė“ arba „įvairovė ir sanglauda“;
- „įvairovė“ – tai ne: įmonių vertimas įdarbinti asmenis, kurių jos nenori ar kurių joms nereikia, teisės aktų vykdymas ar reglamentavimo didinimas;
- tai yra įmonių skatinimas sumaniau galvoti apie savo veiklą ir įgyvendinti logiškesnį požiūrį į įmonės valdymą, o ne spręsti „instinktyviai“ ir prisiimti nereikalingą riziką;
- tai skirta bet kokio dydžio verslui ir gali būti taip paprasta ir greitai įgyvendinama, kaip jums reikia.





Tolesniuose skyriuose apžvelgsime, ką kiti **VMĮ darbdaviai** mano ir daro dėl „įvairovės“, ir pasiūlysimė kelis **paprastus patarimus**, padėsiančius pritaikyti „įvairovės“ metodą savo versle, bei šiek patarimų dėl **įdarbinimo, darbuotojų vadybos ir rinkodaros**. Galiausiai, jei norėsite sužinoti daugiau, skyriuje „**Ištekliai**“ rasite informacijos apie naudingas organizacijas ir leidinius.

Ką kiti MVĮ darbdaviai mano apie „įvairovę“ ir daro dėl jos?

2008 metais Europos Komisija finansavo tyrimą, kuriuo siekta sužinoti, ką „įvairovė“ reiškia MVĮ.

Šis tyrimas aprėpė visas 27 ES valstybes nares, jo metu įvairių dydžių ir įvairiuose sektoriuose veikiančių MVĮ savininkai/vadovai pildė klausimynus ir atsakė į klausimus.

Ką MVĮ darbdaviai mano apie „įvairovę“ ir daro dėl jos

- Paprastai jie **nepripažįsta kalbos**, kurią valstybės/vyriausybės organizacijos vartoja apibūdinamos „įvairovės“ idėją.
- Bet jie išties daro **daug dalykų, kuriuos „įvairovė“ reiškia**, pvz., lanksčiau žvelgia į darbo valandas skatindami našumą ir siekdami įdarbinti reikiamą darbuotoją.
- Galbūt jie **klaidingai mano, kad „įvairovė“ yra vyriausybė darbotvarkė**, priversianti juos samdyti nenorimus ar nereikalingus asmenis vien todėl, kad jie yra „kitokie“.

- Jie, ypač mažesnių MVĮ, dažnai **nesuvokia naudos, kurios jiems gali duoti „įvairovė“**, ir lieka pažeidžiami, nes kliaujasi „instinktyviu“ ir neformaliu verslo valdymu.
- Jie, ypač didesnių MVĮ, **jau pradėjo įgyvendinti „įvairovės“ valdymą**, ir pastebi didesnio konkurencingumo privalumus.
- Jie, ypač mažesnių MVĮ, gali klaidingai manyti, kad „įvairovė“ **skirta tik didelėms įmonėms** ir yra labai sudėtinga bei pareikalaus daug laiko (kurio jie neturi!).
- Jie, ypač mažesnių MVĮ, kurios dar nebuvo girdėję apie „įvairovę“, **greitai suprato, kad gali gauti naudos** iš jos paprasto požiūrio į verslą, išmokdami, kaip išvengti anksčiau patirtų problemų ar su jomis kovoti.

„Ši programa turi užtikrinti, kad kiekvieną samdymo ir įdarbinimo etapą mes atliktume kaip profesionalūs verslininkai, o ne kad vykdytume kokius nors tikslus ar kvotas įdarbindami tam tikro tipo asmenis, ir ji padeda išvengti klaidų šiame procese.“

Ką galiu padaryti aš?

Šiame skyriuje pateikiama **paprastų patarimų ir konsultacijų** apie tai, ką daryti, jei ketinate perimti labiau dalykišką požiūrį į įdarbinimą, darbuotojų valdymą ir rinkodarą: visa tai yra „įvairovės“ dalys.

Pirmajame skyriuje pateikti **8 greiti patarimai**, ką galima padaryti. Šių patarimų, kurie grindžiami savininkų / vadovų patirtimi, tikslas – suteikti jums didžiausias galimybes viską padaryti tinkamai ir išvengti dalykų, kurie paprastai sukelia problemų MVĮ.

Antrame skyriuje pateiktos **išsamesnės konsultacijos**, ką galima padaryti siekiant užtikrinti, kad **įdarbinimas, darbuotojų valdymas ir rinkodara** būtų atliekami dalykiškai ir pritaikant kai kuriuos esminius „įvairovės“ veiksmus.

Galbūt jau įgyvendinote kai kuriuos iš šių dalykų, tik nevedinote jų „įvairovė“ arba neturite priemonių parodyti, kad tikrai juos įgyvendinote (**formalus įrodymas**). Jei vadovausitės čia pateiktais pasiūlymais, jūsų verslas galės gauti **maksimalios naudos** iš jūsų pastangų.



8 geriausi patarimai

Šių 8 punktų nebūtina svarstyti eilės tvarka, bet pirmasis punktas yra natūralus įvadas į tolesnius.

1. Pažvelkite į savo verslą

Skirkite laiko savo verslo stipriosioms ir silpnosioms pusėms, galimiems pavojams ir galimybėms apsvarstyti šiais atžvilgiais:

- ✓ **darbo jėga** – įgūdžiai, patirtis, žinios, kultūra, amžius, lytis ir etninė kilmė – naujos idėjos (inovacijos) ir talentai kyla iš įvairumo;
- ✓ **įdarbinimas** – ką darote, jei išvis ką nors darote, netekę tinkamo darbuotojo arba įdarbinę netinkamą asmenį – ar tiesiog kliaujatės „gandais“ ir „instinktais“, ar turite formalesnį ir logiškesnį metodą?
- ✓ **mokymai** – ar jie vykdomi, ar turėtų būti vykdomi, siekiant kuo geriau pasinaudoti darbuotojų galimybėmis ir įkvėpti juos dirbti; ar yra galinčių padėti (valstybinių) programų?

- ✓ **ryšiai** – kaip darbuotojai sužino, ką jie veikia arba kaip elgtis vieniems su kitais ir su klientais; ar visi gali siūlyti savo idėjas?
- ✓ **valdymo stilius** – kas yra atsakingas, ar galima valdymą organizuoti kitaip arba geriau – kaip geriausiai išnaudoti jūsų laiką ir savo darbuotojus?
- ✓ **klientai** – ar norite didesnio ir įvairesnio klientų rato ir ar klientai turi galimybę siūlyti savo idėjas – kokius santykius užmezgėte su žmonėmis, kurie iš jūsų perka ar jums parduoda?
- ✓ **darbuotojų instrukcijos ir įstatymai** – ar norite išvengti problemų, gauti nemokamos pagalbos ir laimėti naujų viešojo sektoriaus sutarčių parodydami, kad esate iniciatyvūs, nes įgyvendinate keletą gerų metodų?

Pradėkite nuo smulkmenų, tam nereikia daug laiko, ir kai galvosite apie šiuos dalykus, **galvokite, ką norėtumėte pakeisti**. Nusistatykite tam tikrus **tikslus** (pvz., gerinti klientų atsiliepimus ir pritraukti žmones, kurie paprastai nesinaudoja jūsų verslu), o toliau pateikti **patarimai** padės jų pasiekti.

2. Rinkitės darbuotojus iš įvairesnio talentų rato

Daugiausiai rūpesčių kelia sunkumai ieškant tinkamo darbuotojo arba netinkamo žmogaus įdarbinimas. Taip yra dėl to, kad savininkai dažniausiai vadovaujasi „gandais“ ir sprendimus dėl įdarbinimo priima remdamiesi tuo, ar asmuo jiems „patinka“, ar ne („instinktyviai“).

Sprendimo priėmimas remiantis asmeninėmis vertybėmis, požiūriais ir įsitikinimais sukels problemų. Jis gali baigtis **netinkamo asmens įdarbinimu ir diskriminacija**.

O jei šį procesą vykdysite tinkamai, veikiausiai įdarbinsite asmenį, kuriuo galėsite pasitikėti, kuris galės atlikti darbą ir kurio **indėlis įmonei bus vertingas**. O jei norite laimėti konkursus, kuriuos rengia didesnės (ypač valstybinės) organizacijos, jos vis tiek reikalaus, kad naudotumėte šį „įvairovės“ metodą!

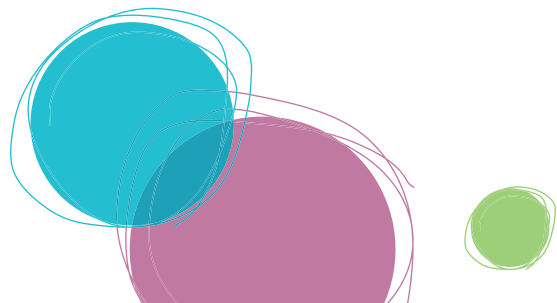
Kaip tai padaryti

- ✓ Nuspręskite, kokių **įgūdžių, žinių ir patirties** turinčio žmogaus įmonei reikia toje darbo vietoje.

- ✓ Remdamiesi rezultatais parenkite: „**darbo aprašymą**“ (ką darbuotojas turės daryti ir ko jis turėtų pasiekti, kasdienės užduotys ir pareigos) ir „**asmens apibūdinimą**“, apibrėžiantį reikalingus įgūdžius ir patirtį – jei tiksliai nežinote, kreipkitės pagalbos (pvz., į vietinius prekybos rūmus, vietinę verslo paramos agentūrą, kitus savo darbuotojus, savo amato ar profesijos organizaciją, vietos valdžios institucijas ar tiesiog ieškokite internete).

- ✓ Patikrinkite, ar darbo aprašymas **iš nieko neatima galimybės** kandidatuoti, nes nurodėte, kad kandidatai turi būti tam tikros kilmės, iš tam tikros vietovės, tam tikro amžiaus ir pan. Atsižvelgdami į darbo vietos pobūdį galite įtraukti tam tikrų reikalavimų, kurių įstatymai nedraudžia, jei jie būtini tai darbo vietai. Jei abejojate, kreipkitės pagalbos.

- ✓ Venkite „žodinių“ įdarbinimo procesų. Užtikrinkite, kad jūsų metodas leistų (ir skatintų) **kandidatuoti kuo didesnių skaičių žmonių** (pvz., vartokite įvairias kalbas, naudokitės svetainėmis, kurios yra prieinamos akliesiems ir silpnaregiams, vietos laikraščiais, skelbkite parduotuvėse, kuriose lankosi įvairių bendruomenių atstovų, naudokitės amatų ar profesinėmis organizacijomis/žurnalais, valdžios institucijomis ir pan.).



- ✓ Nurodykite, kad **paraiškų laukiate iš visų bendruomenės sluoksnių**, ir pasiūlykite galimiems kandidatams neformalų pokalbį apie darbą.
- ✓ Rinkdamiesi iš kandidatų, jų paraiškas vertinkite remdamiesi darbo aprašymu ir asmens apibūdinimu, vertinkite juos balais ir venkite asmeninio pobūdžio sprendimų (pvz., pagal kandidatų kilmę, amžių, nedarbo laikotarpį ir pan.), daugiausiai dėmesio skirkite jų **patirčiai, kompetencijai ir įgūdžiams**.
- ✓ Dažniausiai sprendimas priimamas remiantis pokalbiu, tad apgalvokite, kaip jį surengsite (pvz., jo laiką, vietą ir pasiekiamumą). Galite kandidatui skirti atlikti **su darbu susijusių užduotį ar išspręsti problemą**. Naudokite kokią nors vertinimo sistemą: balais nuo 0 iki 10 arba laipsniais. Tai leis **objektyviai įvertinti**, kas geriausiai tinka darbui. Visiems skirkite tą pačią užduotį ir pasistenkite į šį procesą įtraukti dar vieną asmenį iš savo įmonės (jei įmanoma).

3. Laimėkite naujų klientų ir pasiekite naujas rinkas

Norint pasiekti **įvairių klientų ratą**, reikia darbuotojų įvairovės arba bent jau suprasti, kokie skirtingi gali būti klientai. Jie skiriasi amžiumi, lytimi, tikėjimu, etnine kilmė, seksualine orientacija ar gebėjimais, skiriasi ir klientų poreikiai.

Didelės įmonės tai padarė jau seniai, jos **taikosi į skirtingas rinkas** pasinaudodamos darbuotojais, kurie yra artimi konkrečiam klientų ratui, ir **pritaikydamos jiems savo paslaugas ir produktus**. Tai leidžia pasiekti naujas rinkas, stiprina klientų lojalumą ir didina pajamas iš esamo klientų rato.

Neapsiribokite veikla tik nustatytoje žinomoje rinkoje (dažnai grindžiamoje gerais asmeniniais santykiais su klientais), nes būsite pažeidžiami, jei ji keisis ar smuks.

Kaip tai padaryti

- ✓ **Pripažinkite galimas rinkas**, kurias galite būti patrauklūs, **įvairovę ir mastą** (pvz., amžiaus diapazoną, seksualinę orientaciją, etninį diapazoną, negalios klausimus, skirtingų

bendruomenių kultūrinius papročius) – gal jūsų produktą ar paslaugą galima pritaikyti, kad jie taptų patrauklūs įvairioms rinkoms, arba gal kai kurie jūsų veiksmai atbaudo žmones nuo jūsų verslo, ir galite juos pakeisti nepraradami esamų savo klientų? Gal atstumiate galimus klientus kuo nors, kas jiems nepatinka?

- ✓ **Tirkite galimų naujų klientų poreikius**; tam gali pakakti peržiūrėti toms bendruomenėms skirtas interneto svetaines, pasiteirauti draugų ar šeimos narių, geriau pažįstančių kitas kultūras, arba paklausti savo darbuotojų. Užtikrinkite, kad reklaminė medžiaga būtų prieinama ir priimtina visiems.
- ✓ Mažos ir labai mažos įmonės paprastai užmezga daug artimesnius santykius su klientais nei didžiosios. Išnaudokite šiuos ryšius **klientų atsiliepimams gauti**.
- ✓ **Supraskite privalumus**, kurių suteikia darbuotojų ir klientų asmenybės, amžiaus, kilmės ir stiliaus atitikimas. Ar bent jau pasistenkite šiek tiek asmeniškai pažinti žmones, su kuriais dirbate (jei tai jūsų pareiga), kad žinotumėte, kaip su jais bendrauti. Jums reikia kabluko, kuris juos „užkabins“ ir privers sugrįžti.

- ✓ **Atraskite ir išnaudokite žiniasklaidos teikiamas galimybes** (pvz., vietinius žurnalus, radiją, socialines grupes, interneto svetaines) arba išnaudokite vietas, kuriose renkasi žmonės (pvz., tėvai šalia mokyklos), pritaikydami rinkodarą naujoms grupėms, o ne tiesiog kaišiotkite skrajutes pro duris!
- ✓ **Dalyvaukite baziniuose mokymuose**, kurie padės jums ir jūsų darbuotojams dirbti su įvairių klientų ratu. Tam gali pakakti šį tą sužinoti apie tam tikrų grupių papročius ir veiklą arba gali reikėti siekti kvalifikacijų ir įgūdžių, susijusių su darbu su konkrečiomis grupėmis (pvz., mokytiis ženklų kalbos ar naudotis ryšio technologijomis).

4. Planuokite verslą pagal paklausą

Informacijos apie klientus rinkimą galite paversti įmonės veiklos būdu ateityje, susiedami klientų poreikius su verslo strategija: **klientų poreikius paverskite savo verslo planavimo šerdimi**.

Taip užtikrinsite, kad **klientų poreikių įvairovė** būtų atspindima bet kokiuose verslo tobulinimo



planuose; reikalaukite, kad jūsų verslas žinotų, kaip reaguoti (darbuotojų profiliu, kūrybingumu, požiūriais, mokymo ir tobulinimo poreikiais).

Šios užduoties sudėtingumą galite pritaikyti prie savo norų – nuo naudojimosi klientų nuomone (suzinota neformalių pokalbių metu) produkto ar paslaugos pasiekiamumui gerinti iki struktūrinių rinkos tyrimų remiantis klientų duomenų baze siekiant informuoti apie būsimą produktų ar paslaugų diversifikaciją arba kurti darbuotojų mokymo strategiją.

Kaip tai padaryti

- ✓ Iš įvairių klientų (įskaitant potencialius) sužinokite jų keliamus reikalavimus – neformaliomis diskusijomis ar formalesnėmis apklausomis (galite naudoti išorinę tyrimų organizaciją arba susikurti nuosavą – jei galite savo klientus pasiekti elektroniniu paštu, pasinaudokite nemokamomis apklausų svetainėmis).
- ✓ Naudokite šią informaciją verslui planuoti ir plėsti: bandykite pateikti tai, ko žmonės nori (vadovaudamiesi ekonomine logika), iš įvairių skirtingų perspektyvų, kad jūsų verslo pokyčiai

atitiktų įvairius rinkos poreikius ir neatstumtų (kai įmanoma) potencialių klientų.

- ✓ Stenkitės reguliariai įtraukti tokius atsiliepimus į savo planus; kai kurios įmonės naudoja oficialią išorės ryšių sistemą, grindžiamą internetu teikiamais klientų atsiliepimais, o kai kurioms pakanka kliautis reguliariais pokalbiais ir galbūt metine anketa, padedančia gauti klientų (ir esamų, ir naujų) atsiliepimų ir naujų idėjų.
- ✓ Jei reguliariai peržiūrite savo verslą, įtraukite šiuos atsiliepimus arba atsižvelkite į juos vykdydami kitas reguliarias procedūras (pvz., sutvarkę metines sąskaitas ar kas ketvirtį įvertinę grynųjų pinigų srautus), kad tai taptų rutinos dalimi.

5. Gerinkite ryšius su darbuotojais

Daugeliui MVĮ, ypač labai mažoms įmonėms, naudingas neformalus ir lankstus požiūris į darbuotojų vadybą, tačiau toks neformalus stilius gali kelti problemų kai kuriems darbuotojams, kurių gali nepavykti įtraukti. To galima ir nepastebėti, jei nesiimama formalesnių priemonių, bet jos neprivalo būti sudėtingos, o tik sistemingos ir logiškos.

Nors mažų ir ypač mažų įmonių vadovai dažnai turi galimybę kasdien bendrauti su savo darbuotojais, struktūriškas požiūris į bendravimą yra naudingas, aiškūs vidiniai ryšiai skatina keitimąsi idėjomis, žiniomis ir informacija bei padeda išvengti problemų.

Kaip tai padaryti

- ✓ Reguliarius darbuotojų susirinkimai. Jie gali būti skirti verslo ar socialiniams klausimams, bet būtina planuoti jų laiką ar vietą taip, kad juose galėtų dalyvauti visi darbuotojai. Jei įmanoma, svarbu, kad susirinkimai turėtų apibrėžtą struktūrą, o jų darbotvarkė būtų žinoma (išplatinta iš anksto), kad jų organizavimas užtikrintų sąžiningas ir lygias dalyvavimo galimybes. Jei tokios procedūros neįmanomos, bent jau pasistenkite nustatyti reguliarią laiką, nors kelias minutes, kai darbuotojai gali susitikti ir pateikti savo nuomonę konkrečiu klausimu.
- ✓ Jei formalūs darbuotojų susirinkimai neįgyvendinami, raginkite darbuotojus siūlyti idėjas, jei reikia – anonimiškai, žodžiu ar raštu (pvz., informacinėse lentose ar „laiskų dėžutėse“).

- ✓ Jei darbuotojai jau dalyvauja formaliuose ar neformaliuose reguliariuose susirinkimuose, pvz., vertinamuosiuose ar socialiniuose susibūrimuose, naudokitės šiomis progomis darbuotojų atsiliepimams gauti.

- ✓ Būtinai užtikrinkite konfidencialumą, kai svarstomi jautrūs klausimai arba kai to reikalauja darbuotojai.

6. Susikurkite geresnį įvaizdį ir reputaciją

Naudokitės savo ištikimybe šioms „įvairovės“ principams (pvz., didesniu atidumu klientams) kaip verslo priemone reputacijai gerinti ir verslo laimėjimams pasiekti, ypač didesnių įmonių ir viešojo sektoriaus organizacijų akyse. Labai mažoms įmonėms ši „įvairovės“ dalis reiškia parodymą, kad esate geras darbdavys (net jei jau esate toks), kaip to įrodymas gali būti dokumentais nenukrautas jūsų stalas, kuris pagerins jūsų profilį ir reputaciją.

Didelės privataus sektoriaus įmonės ir valstybės (vyriausybės) organizacijos vis dažniau reikalauja, kad labai mažos įmonės ir MVĮ, dalyvaudamos konkursuose, pateiktų informacijos

apie savo „įvairovės“ politiką (metodus). Įrodyta, kad tokios politikos (metodų) turėjimas padeda įmonėms laimėti konkursus.

Kaip tai padaryti

- ✓ Sukurkite oficialią, nors ir paprastą, „įvairovės“ politiką (metodus). Tai reiškia, kad nors jau darote daugelį čia siūlomų dalykų, svarbu žymėtis, ką darote: bet žymėkite paprastai. Tai galėtų būti mažas ženklas, patvirtinantis jūsų įsipareigojimą orumui darbe, arba vieno puslapio apimties sąrašas dalykų, kuriuos jau darote įdarbinime ar mokymų srityse. Jei ką nors darote, turėkite to įrodymų.
- ✓ Galite žengti dar toliau ir nusistatyti tam tikrus tikslus, kurių norite pasiekti. Galbūt trumpą dalykų (siekių), kuriuos norite padaryti per ateinančius metus, sąrašą, parengtą padedant darbuotojams (pvz., dėl lankstesnio darbo grafiko religinių švenčių metu).
- ✓ Jei esate suplanavę mokymų, parodykite, kaip jie apima tam tikrus „įvairovės“ principus (galbūt jie tiesiog padės šį tą sužinoti apie skirtingus kultūrinius potencialių naujų klientų papročius), ir pažymėkite tai savo įrašuose.
- ✓ Jei įdarbinote arba ketinate įdarbinti žmonių, užsirašykite, ko ėmėtės vadovaudamiesi „įvairovės“ principais, tai bus ir įrodymo

priemonė, ir padės sužinoti, kokios priemonės pasiteisino, kad galėtumėte jas naudoti ateityje arba tobulinti.

- ✓ Jei turite instrukciją arba bendras gaires, galite įtraukti į jas „įvairovės“ principus. Ypač mažos įmonės gali parengti glaustą pareiškimą apie darbo vietoje įgyvendinamą „įvairovę“ ir skatinamą orumą darbe. Suformuluokite jį taip, kad jis tiktų darbo vietai ir turimų įrodymų bazei.
- ✓ MVĮ gali stebėti ir registruoti informaciją apie darbuotojus ir klientus, fiksuodamos įdarbintų ir aptarnaujamų asmenų diapazoną. Tokia informacija galės būti strategijos pagrindas, ypač jei atliksite kasmetinę peržiūrą pažangai įvertinti. Bet ypač mažoms įmonėms ne mažiau naudinga gali būti ir pareikšti, kad suprantate diapazoną žmonių, su kuriais dirbate (pvz., seni, jauni, įvairios kilmės, vyrai, moterys ir pan.), ir žinote, ką jie gali duoti. Bet ne visada įmanoma ar teisėta žymėtis išsamią informaciją apie visus.

7. Įvertinkite rezultatus

Visuose jūsų verslui įtakos turinčiuose dalykuose svarbu apgalvoti veiksmų poveikį ir kainą (laiką, darbą, išteklius). Tas pats galioja ir šiems patarimams; antraip galite neįžvelgti atliktų veiksmų naudos, o gal net suprasti, kad stengėtės padaryti per daug ir per greitai.

Vertinimą reikia atlikti kartu (jei įmanoma), kad savininkai, vadovai ir darbuotojai suprastų, kodėl įgyvendinami šie principai. Pasiektų rezultatų vertinimas taip pat naudingas norint, kad žmonės ir toliau būtų įtraukti į bendrą veiklą, skatinami teikti siūlymus ir keisti nuostatas.

Kaip tai padaryti

- ✓ Prieš įgyvendindami čia išvardytus principus ir paskui apgalvokite, ko iš jų siekiate sau ir verslui (pvz., geresnių darbuotojų santykių, didesnio našumo, geresnės darbo vietos, platesnio klientų rato ir pan.). Tada galite įvertinti veiksmų rezultatus lygindami juos su lūkesčiais. Tai galima padaryti ir labai konkrečiai – nusistatant aiškius tikslus, taikomus apyvirtai ir demografinėi jūsų rinkų struktūrai, ir tiesiog gaunant darbuotojų atsiliepinimus įvairiais laikotarpiais, kad susidarytumėte įspūdį apie jų nuotaikas.
- ✓ Pagalvokite, kiek laiko ir išteklių investavote į šį procesą. Galite tiesiog skirti kelias minutes šiems patarimams perskaityti ir nuspręsti aptarti juos su darbuotojais arba galite savo versle įgyvendinti visą „įvairovės“ vertinimą ir pagrindų paketą.
- ✓ Tada galėsite palyginti naudą su panaudotais ištekliais. Nauda gali apimti: sprendimus priimti naują darbuotoją, pravaikštų problemos

sprendimą, naujų rinkų pasiekimą, geresnius rezultatus esamose rinkose, talentų pasiekimą, geresnį dabartinių darbuotojų panaudojimą, daugiau inovacijų / kūrybingumo ar geresnę reputaciją.

8. Gaukite paramos ir pagalbos

Visoje šioje brošiūroje pateikiama įvairių pasiūlymų, ką galima padaryti siekiant kokios nors formos „įvairovės“, bet joje negali būti pateikti visi atsakymai. Jei sunku suprasti, ką galima padaryti, arba norint žengti toliau, būtina gauti pagalbos, kurios siūloma daug.

- ✓ Norėdami patikimų konsultacijų, daugelis savininkų paprastai kreipiasi į savo buhalterį, finansų konsultantą, teisininką ar artimą asmenį. Bet yra ir daug kitų valstybinių ir privačių institucijų, siūlančių profesionalią pagalbą; daugiausiai nemokamai arba už labai mažą mokestį.
- ✓ Savivaldybės, profesinės organizacijos, prekybos rūmai, įmonių savininkų tinklai, sąjungos ir profesinės asociacijos gali suteikti labai naudingos informacijos, ypač jei jau mokate už jų paslaugas ir reguliariai su jais bendraujate.

- ✓ Daugeliu atvejų galite **ieškoti internete** ir rasti reikiamos medžiagos (nemokamos), o šioje brošiūroje pateikiame keletą nuorodų, kurios padės pradėti.
- ✓ Kai kurios MVĮ naudojami savo finansų įstaigos (banko ar rėmėjų) **verslo konsultantų** paslaugomis, naudingų patarimų gali suteikti ir **kiti įmonių savininkai ir vadovai**.
- ✓ Pradėkite nuo asmens, kuriuo pasitikite, ir sužinokite, kas **gali daugiausiai jums padėti**, arba peržiūrėkite **išteklis** šios brošiūros pabaigoje ir raskite savo profesinės sąjungos ar jūsų vietovėje veikiančių prekybos rūmų kontaktinius duomenis. Yra daugybė nemokamos informacijos, nuo kurios ir reiktų pradėti!
- ✓ **Aptarti savo požiūrį su kitais savininkais**, vadovais ir potencialiais užsakovais galite ir vietos verslo susitikimuose ar prekybos mugėse. Ieškokite verslo tinklų savo apskrityje arba gaukite informacijos iš kitų įmonių naudodamiesi savo tiekėjų grandinėmis.

- ✓ Gali būti naudinga aptarti savo verslo poreikius su **verslui nepriklausančiu asmeniu** (pvz., vietos verslo paramos tinklo atstovu), galinčiu pažvelgti į jūsų verslą naujomis (ir nepriklausomomis) „akimis“.
- ✓ Jei turite labai mažą įmonę arba jei personalo skyriaus vaidmuo joje nėra formalus, kreipkitės pagalbos į asmenį, kuris ne tik kalbės apie „įvairovės“ principus, bet ir galės **susieti šiuos principus su nauda**, kurios jie gali duoti jūsų verslui, pateikdamas konkrečių praktiškų patarimų.
- ✓ Jei paramą pasiūlė jūsų verslui nepriklausantis asmuo, paprašykite, kad jis **stebėtų** bet kokių permainų įgyvendinimo **eigą** (pvz., dalyvautų pokalbiuose su galimais darbuotojais) ir įvertintų principų įgyvendinimo sėkmę.
- ✓ **Aptarkite principus ir problemas** su darbuotojais ir draugais.

Daugiau patarimų

Jei jūsų įmonei reikia daugiau **išsamios informacijos** apie „įvairovės“ įgyvendinimą arba norite tęsti pradėtus darbus („įvairovės kelionę“), toliau pateiktas **įvairovės kontrolinis sąrašas ir svarbiausių sričių žymekliai** padės toliau eiti šiuo keliu ir išplėtoti pirmiau aprašytus 8 svarbiausius patarimus.



Įvairovės kontrolinis sąrašas

Tai elementarus šablonas, kuriuo galite naudotis, jei norite įvertinti savo verslą pagal konkrečius „įvairovės“ principus, ir kuris padės suprasti, ką jau darote ir ką dar reikia padaryti. Kartais jis vadinamas „įvairovės poreikių analize“.

Įvadas	
1. Nusistatykite sau tikslą turėti įvairesnę darbo jėgą	
2. Sukurkite įvairovės siekimo strategiją ar planus	
3. Įtraukite darbuotojus, kad jie galėtų įvertinti juos ir prie jų prisidėti	
4. Rinkite ir stebėkite informaciją apie tai, ką ketinate daryti	
Rinkodara	
5. Apie savo įvairovės tikslus informuokite esamus ir naujus klientus	
6. Mokykite darbuotojus dirbti su didesnėmis klientų grupėmis	
7. Įgyvendinkite taktiką, reikalingą platesniam klientų ratui pasiekti	
8. Gaukite klientų atsiliepimus ir įvertinkite nuomonę bei informaciją	
9. Sužinokite, kaip įstatymai reglamentuoja jūsų atsakomybę klientams	
Įdarbinimas	
10. Apibrėžkite savo tikslą ir planą įdarbinti asmenis iš didesnio kandidatų rato	
11. Sužinokite, kas gali padėti įgyvendinti jūsų įdarbinimo planą (pvz., valstybinės ar visuomeninės organizacijos)	
12. Kurkite, vertinkite ir keiskite (jei reikia): Darbo aprašymus/asmenų apibūdinimus Darbo vietos skelbimus Paraiškos dokumentus Atrankos ir pokalbio metodus Sutartis ir sąlygas	
13. Įdarbinimo klausimais apmokykite visus dalyvaujančius šiame procese	
14. Darbo vietoje atlikite pakeitimus, reikalingus naujiems darbuotojams	
15. Lyginkite ir vertinkite informaciją apie pareiškėjus	
16. Sužinokite, kaip įstatymai reglamentuoja jūsų atsakomybę darbuotojams	
Darbuotojų išsaugojimas	
17. Užtikrinkite, kad darbuotojai būtų atstovaujami versle	
18. Užtikrinkite, kad galimybės (pvz., mokymo, karjeros) būtų suteiktos visiems	
19. Skatinkite darbuotojų tarpusavio pagarbą ir orumą	
20. Rinkite ir vertinkite su darbu susijusią informaciją apie darbuotojus	
21. Kovokite su priekabiavimu ir diskriminacija	
22. Kai įmanoma, sudarykite darbuotojams lanksčias darbo sąlygas	

Įmonės pavadinimas	
Pasirašė	
Pareigos	
Data	
Parašas	

Svarbiausių sričių žymekliai

Darbo aprašymas

Nustatykite pagrindinius laisvos darbo vietos vaidmenis ir užduotis: tai padės įdarbinti tinkamą asmenį.

- ✓ Išvardykite užduotis, kurios, jūsų nuomone, yra susijusios su darbu (jų turi būti ne daugiau kaip 10, neįtraukite kiekvienos smulkmenos ir nepersistenkite surašydami 20).
- ✓ Vardydami pagrindines užduotis, **dėmesį skirkite veiksmams, o ne bendro pobūdžio sąvokoms**, pvz., „būti atsakingam už“ ir pan.
- ✓ **Kalba turi būti paprasta** ir be abstrakčių terminų.
- ✓ **Venkite dalykų, kurie atimtų asmeniui, turinčiam reikalingų gebėjimų, norą kandidatuoti.**
- ✓ Nereikia išsamiai aprašyti, kaip turi būti atliekamas darbas, **geriau aiškiai suformuluokite, kokio rezultato norite iš darbuotojo.**
- ✓ **Aiškiai apibūdinkite laisvas pareigas**, įskaitant vadovų atsakomybę ir kam darbuotojas turės atsiskaityti.
- ✓ Jei tinka, **apibūdinkite reikalingus rezultatus.**

- ✓ **Neįtraukite pernelyg konkrečių klausimų**, pvz., užimtumo lygių ar darbo laikų, kurie gali turėti įtakos visiems darbuotojams, nes dėl to gali reikėti pakeisti visus darbo aprašymus. Juos laikykite **atskirame dokumente** (vadove), kad keisti reikėtų tik kartą.

Asmens apibūdinimas

Jame galite apibrėžti reikalingo darbuotojo savybes.

- ✓ **Kalba turi būti paprasta** ir be abstrakčių terminų.
- ✓ **Venkite dalykų, kurie atimtų asmeniui, turinčiam reikalingų gebėjimų, norą kandidatuoti.**
- ✓ **Būkite aiškūs ir apibrėžkite svarbiausius įgūdžius, žinias ir patirtį**, o ne konkrečias kvalifikacijas – jas nurodykite, tik jei atitinkamam darbui to reikalaujama įstatymuose.
- ✓ **Reikalaukite sėkmingos patirties įrodymų** ir nebūtinai – kada ji buvo įgyta.
- ✓ **Keldami reikalavimus būkite racionalūs.** Nesukelkite klaidingų lūkesčių dėl darbo pobūdžio ir nenuvertinkite užduočių sudėtingumo.





- ✓ Venkite bendrų teiginių, jūsų nuomone, **apibūdinančių, kokio tipo asmens jums reikia**, bet grindžiamų asmenine interpretacija, pvz.: „turintis gerą humoro jausmą“ arba „patikimas, galintis susidoroti su stresu“.
- ✓ **Stenkėtės neminėti amžiaus arba asmenybės tipo** (pvz., brandus, ekstravertas).
- ✓ Atminkite, kad **mobilumas** turi būti grindžiamas ne tik mokėjimu vairuoti.
- ✓ Leiskite žmonėms pasiūlyti **susijusią patirtį iš bet kokios gyvenimo srities**, ne tik iš ankstesnio darbo.

Būtinai nurodykite, kurie reikalavimai yra „būtinai“, o kurie būtų „naudingi“. Jei kandidatas neatitinka „būtinų“ kriterijų, tuomet jį galima atmesti.

Užtikrinkite, kad visi kandidatai galėtų **lengvai pasiekti ir suprasti** visą šią informaciją; antraip tik veltui gaištate laiką.

Laisvos darbo vietos reklama

Užtikrinkite, kad ji tiesiogiai sietųsi su darbo aprašymu ir asmens apibūdinimu.

- ✓ **Kalba turi būti paprasta** ir be abstrakčių terminų; naudokite tik darbo vietai svarbias sąvokas ir **venkite kalbos, kuri atimtų asmeniui**, turinčiam darbui reikalingų gebėjimų, drąsą kandidatuoti.
- ✓ Skelbimą dėkite vietoje, kurioje didžiausia tikimybė, kad jį pastebės **reikiamo lygio kandidatai darbo rinkoje** (pvz., specialistai, baigę aukštąsias mokyklas, amatininkai ir pan.), bet **neapsiribokite** kuria nors viena visuomenės dalimi.
- ✓ **Išnagrinėkite visas skelbimo galimybes**, įskaitant viešus forumus ir valstybines organizacijas.
- ✓ **Skelbkite vietos bendruomenės tinkluose**, įskaitant skirtus konkrečioms grupėms (pvz., etninėms mažumoms, žmonėms su negalia).
- ✓ Jei naudojate įdarbinimo agentūros paslaugomis, sužinokite, ar savo veikloje jie **neiškiria asmenų**, kuriuos jūsų aprašymas turėtų pritraukti.
- ✓ Įtraukite **bendros informacijos apie įdarbinimo ketinimus**, pvz., „laukiame kandidatų iš visų visuomenės dalių“.

- ✓ **Venkite sąlygų, nurodančių konkrečią lytį, religiją, etninę kilmę, seksualinę orientaciją, kultūrą, amžių ar sveikatos būklę**, nebent galite (teisiniu požiūriu) tokius reikalavimus pagrįsti.
- ✓ Visą dėmesį skirkite **įgūdžiams, kompetencijoms ir patirčiai**, reikalingiems tam darbui.
- ✓ Pateikite **svarbios informacijos** apie darbą: pvz., apie darbo užmokestį, vietą, vadovų pareigas, kaip ir darbo aprašyme.
- ✓ Aiškiai nurodykite, **kaip kandidatai turi kreiptis, skelbimo galiojimo datą ir pokalbio datas**.
- ✓ Skelbimo **tekstas turi būti aiškus**, patrauklus ir negrozdiškas: pagalvokite apie tai, kas patrauktų jus?

„Darbu tinkamo asmens“ pasirinkimas

Tinkama paraiškos forma turi leisti jums **aiškiai įvertinti** kandidatą pagal darbo aprašymą ir asmens apibūdinimą. Geriausia naudotis standartine forma, nes tuomet **neriekia gyvenimo aprašymo (CV)**.

- ✓ Jei įmanoma, verta **registruoti, kokių tipų žmonės kandidatuoja** (pvz., jų amžius, etninė kilmė, negalia ir pan.), bet nepaniokite šio darbo su atrankos procesu ir nepamirškite, kad tai reikalinga tik jūsų užrašams.

- ✓ Jei reikia pasidaryti trumpą sąrašą, kurkite jį **remdamiesi tik savo užrašais**: venkite bet kokių asmeniškumų.
- ✓ **Peržiūrėkite trumpąjį sąrašą su darbuotojais ir kolegomis**, tačiau prieš tai panaikinkite visus asmeninius duomenis: šis procesas turi būti kuo anonimiškesnis.
- ✓ **Venkite prielaidų** ir kiekvieną kandidato savybę vertinkite objektyviai (t. y. dėmesį skirkite kvalifikacijai įgyti reikalingiems įgūdžiams, o ne tam, kada ir kur ji buvo įgyta).
- ✓ **Pasirūpinkite, kad pokalbyje dalyvautų dar bent du asmenys**, ir užtikrinkite, kad jie turėtų reikiamos informacijos, iš anksto susitarkite dėl metodų.
- ✓ **Įsitinkinkite, kad žinote visus reikalavimus, kurių galbūt turėjo kandidatas** dėl pokalbio paskyrimo ir jo eigos. Tai galite padaryti remdamiesi kandidatų pateikta informacija ar neformaliu pokalbiu prieš susitinkant.
- ✓ **Iš anksto paruoškite pokalbio klausimus** ir aptarkite juos su kolegomis ir darbuotojais. Juose būtinai nurodykite reikalingus kandidato įgūdžius, patirtį ir kompetenciją pagal darbo aprašymą ir asmens apibūdinimą.
- ✓ **Sukurkite balų sistema**, pagal kurią vertinsite kandidato atsakymus, atsižvelgdami į savo apibrėžtus reikalavimus. Nevertinkite kandidatų lygindami juos vieną su kitu.

- ✓ **Apsvarstykite, ką reikia padaryti**, kad galėtumėte įdarbinti geriausią kandidatą, pvz., rengti kalbų mokymus, atitikti prieigos reikalavimus ar įsigyti naują įrangą.
- ✓ **Įgyvendinkite „objektyvaus testavimo“ metodą**, jei kandidatas privalo turėti specialių įgūdžių ar žinių savo darbui atlikti, ir vertinkite rezultatus balais.
- ✓ **Aptarkite pokalbio ir testo rezultatus** su visais proceso dalyviais.
- ✓ **Kuo greičiau informuokite žmones** apie savo sprendimą ir pateikite – ar bent pasiūlykite – atsiliepimus atmetiems kandidatams.

Darbuotojų išsaugojimas

- ✓ Esamiems darbuotojams siūlykite **apmokymus, orientavimą** ir pateikite darbo vietoje priimtino elgesio politiką ir gaires.
- ✓ **Suteikite karjeros galimybių**, įskaitant asmeninio tobulėjimo galimybes.
- ✓ **Teikite „įvairovės“ mokymus**, kurių metu galite pateikti pagrindinius bendravimo su kitomis kultūromis principus, kiek jie susiję su kolegomis darbe ir su klientais.

- ✓ **Nurodykite savo pasiryžimą ginti orumą darbe** ir kad joks priekabiavimas ar užgauliojimas nebus toleruojamas, įskaitant ir jūsų verslą.
- ✓ **Jei įmanoma, sudarykite lanksčias darbo sąlygas** darbuotojams, atsižvelgdami į skirtingus poreikius, net jei tokios priemonės laikinos, kad išsaugotumėte kvalifikuotus ir lojalius darbuotojus.
- ✓ **Užtikrinkite, kad darbuotojai galėtų bendrauti** darbo vietoje (teikti pasiūlymus ar pareikšti nuomonę, iškelti idėją ar problemą). To galima pasiekti formaliomis ar neformaliomis diskusijomis, o kai reikia, išlaikykite konfidencialumą.
- ✓ **Vertinkite ir įgyvendinkite idėjas**, kurios gali patobulinti darbo procedūras darbuotojams, o tuo pačiu ir padidinti jų našumą.
- ✓ Raštu (jei įmanoma) nurodykite **drausmės ir skundų teikimo procedūras** ir visus supažindinkite su jomis.
- ✓ **Stebėkite ir vertinkite informaciją** apie darbuotojų veiklą, našumą, užimamas pareigas, tikslus, atsakomybę, pravaikštas ir ligas.
- ✓ **Sužinokite, kokios institucijos ir visuomeninės organizacijos** gali padėti jūsų verslui įgyvendinant permainas darbo vietose.

Verslo reklamavimas

Pagalvokite apie tai, ką siūlote: jei **kaina, produktas ar paslauga** panašūs į siūlomus konkurentų, siekiant pritraukti klientus ir išlaikyti verslą reikia kažko daugiau.

- ✓ **Išnaudokite skirtingus savo darbuotojų įgūdžius ir savybes** kaip savo konkurencinį pranašumą.
- ✓ Išlaikyti verslą ir didinti savąją rinkos dalį **galite remdamiesi savo kaip gero darbdavio reputacija** ir rodydami, kad suprantate įvairius savo klientų poreikius.
- ✓ **Darbo jėga, atspindinti savo klientų ratą**, veikiausiai bus susipažinusi su klientų poreikiais (ar bent sudarys to įspūdį) ir pasirengusi juos patenkinti.
- ✓ **Išnaudokite savo vykdomą „įvairovės“ veiklą** informuodami apie ją klientus.
- ✓ **Užfiksuoti jūsų veiklos įrodymai** taip pat bus labai vertinga medžiaga, padėsianti konkuruojant dėl sutarčių ir dalyvaujant konkursuose (pvz., naujienlaiškiai, reklamos, pranešimai spaudai, pranešimai apie prielaidas, politika, strategija, įmonės ataskaitos, interneto svetainės ir pan.).

- ✓ **Darbuotojai irgi reklamuoja verslą**, jei jų asmeninė patirtis darbo vietoje yra gera.
- ✓ **Suprasdami įvairios darbo jėgos skirtingų elementų priežastis ir poreikius** lengviau pritrauksite panašių klientų.
- ✓ Galite reaguoti į skirtingus rinkos poreikius **aptardami, kaip keisti produktą ar paslaugą**, su darbuotojais ir klientais.
- ✓ **Maži pokyčiai gali būti svarbūs klientams**, pvz., interjero dizainas, paveikslėliai (ne užgaulūs), spalvos, išdėstymas, susodinimas – viskas, kas jiems padės pasijusti laukiamais.
- ✓ Skirtumus suvokite ne kaip savo verslo problemą, **o galvokite, kaip galite juos panaudoti savo produktų ir paslaugų srityje**, nes įvairios grupės turi didžiulę perkamąją galią.
- ✓ **Apgalvokite savo rinkų įvairovę** (įskaitant demografinius duomenis) ir sukurkite strategiją, kaip jas pasiekti. Darykite namų darbus!





Ištekliai

Europos Komisijos leidiniai

*Guide for Training in SMEs (2009)**

*The SME Business Case for Diversity (2008)***

*Turning 'Diversity' into Talent and Competitiveness for SMEs (2008)***

*Continuing the Diversity Journey, Business Practices, Perspectives and Benefits***

*The Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace***

* Dokumentas prieinamas tik anglų kalba.

** Dokumentai galimi tik anglų, prancūzų ir vokiečių kalbomis.

Šias publikacijas galite rasti **Europos Komisijos Užimtumo, socialinių reikalų ir lygių galimybių generalinio direktorato interneto svetainėje** – <http://ec.europa.eu/social/>

Naudingos nuorodos ir kontaktinė informacija

Informacinė kampanija „Už įvairovę. Prieš diskriminaciją.“ – <http://www.stop-discrimination.info>

„Break gender stereotypes, give talent a chance“ – priemonių rinkinys mažoms ir vidutinėms įmonėms – <http://www.businessandgender.eu/products>

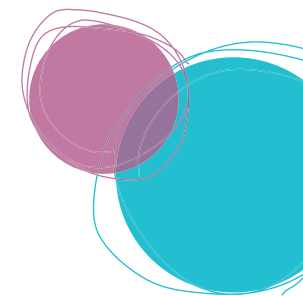
Europos portalas mažoms ir vidutinėms įmonėms – http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index_lt.htm

European Association of Craft, Small and Medium-sized Enterprises (UEAPME) – <http://www.ueapme.com>

Lietuva

Lietuvos verslo darbdavių konfederacija, LVDK – <http://www.ldkonfederacija.lt>

EUROCHAMBRES – The Association of European Chambers of Commerce and Industry – <http://www.eurochambres.be>



Šio leidinio turinys nebūtinai atspindi Europos Komisijos ar asmens, atstovaujančio Komisijai, nuomonę ar poziciją.

© Europos Bendrijos, 2009
Leidžiama dauginti, nurodžius šaltinį.

Ilustracijos: JPH Woodland – © Europos Bendrijos,

ISBN: 978-92-79-12155-5
doi: 10.2767/59808