



KE-78-09-735-EL-C

# Διαφορετικότητα στην εργασία

Ένας οδηγός  
για τις ΜΜΕ

## Περιεχόμενα

<b>Εργοδότες ΜΜΕ και Διαφορετικότητα</b>	<b>1</b>
<b>Τι πιστεύουν και πράττουν άλλοι Εργοδότες ΜΜΕ για τη «Διαφορετικότητα»</b>	<b>2</b>
<b>Τι μπορώ να κάνω</b>	<b>3</b>
<b>8 κορυφαίες συμβουλές</b>	<b>4</b>
1. Εξετάστε την επιχείρησή σας	4
2. Κάντε προσλήψεις από πιο διαφοροποιημένο σύνολο ταλέντων	5
3. Αποκτήστε νέους πελάτες και πρόσβαση σε νέες αγορές	6
4. Σχεδιάστε τις επιχειρηματικές δραστηριότητες με βάση τη ζήτηση	7
5. Βελτιώστε την επικοινωνία με τους εργαζομένους	8
6. Αποκτήστε καλύτερη εικόνα και φήμη	9
7. Αξιολογήστε όσα έχετε κάνει	10
8. Ζητήστε βοήθεια και υποστήριξη	11
<b>Περαιτέρω συμβουλές</b>	<b>13</b>
Δελτίο ελέγχου διαφορετικότητας	14
Σημαντικά σημεία για βασικούς τομείς	15
<i>Περιγραφή θέσης εργασίας</i>	15
<i>Προδιαγραφή προσώπων</i>	15
<i>Αγγελία για κενή θέση εργασίας</i>	16
<i>Επιλέγοντας το «Σωστό άτομο για τη θέση»</i>	17
<i>Διατήρηση εργαζομένων</i>	18
<i>Πρώτωση της επιχείρησης</i>	18
<b>Πόροι</b>	<b>20</b>
<b>Έντυπα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής</b>	<b>20</b>
<b>Χρήσιμοι σύνδεσμοι και Επαφές</b>	<b>20</b>

## Εργοδότες ΜΜΕ και «Διαφορετικότητα»

- Το παραδοσιακό σύνολο εργατικού δυναμικού από το οποίο οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) κάνουν προσλήψεις φθίνει.\*
- Η μετανάστευση από μέρη εκτός της ΕΕ θα είναι η κύρια πηγή αύξησης του πληθυσμού.
- Ο αριθμός των ατόμων άνω των 65 έναντι των ατόμων σε «ηλικία εργασίας» πρόκειται να διπλασιαστεί.
- Υπάρχουν αυξανόμενες ομάδες ειδικευμένου αλλά αχρησιμοποίητου εργατικού δυναμικού.
- Οι πολιτιστικές και δημογραφικές αλλαγές κατευθύνουν τις ποικίλες απαιτήσεις των πελατών.

Η πρόκληση την οποία αντιμετωπίζουν όλες οι επιχειρήσεις στην Ευρώπη είναι ότι η **προσφορά εργατικού δυναμικού και οι απαιτήσεις των πελατών πρόκειται να αλλάξουν δραστικά.**

Αυτό το έντυπο θα βοηθήσει την επιχείρησή σας να αντιμετωπίσει αυτές τις αλλαγές και, ως επακόλουθο, θα καταστήσει εσάς και την ΕΕ πιο ανταγωνιστικούς, στοιχείο που είναι πρωταρχικός στόχος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Έχει καταρτιστεί με σκοπό να βοηθήσει τους εργοδότες ΜΜΕ να σκεφτούν εξυπνότερα για το πώς και από πού να κάνουν προσλήψεις και γιατί αγορές στις οποίες έχουν πρόσβαση.

\* Λόγω δημογραφικών, πολιτιστικών και μεταναστευτικών μετακινήσεων που επηρεάζουν επίσης την τοπική προσφορά εργατικού δυναμικού, η οποία αποτελεί την κύρια πηγή προσλήψεων για τις ΜΜΕ.

Η βασική ιδέα πίσω από αυτή την πιο έξυπνη σκέψη είναι η «Διαφορετικότητα».

Η «διαφορετικότητα» έχει να κάνει με το πώς θα μάθουν οι επιχειρήσεις να αξιοποιούν τις διαφορές στην αγορά εργασίας και την πελατειακή βάση ώστε να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα και να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές.

**Τέσσερα πράγματα που πρέπει να ξέρετε για τη «Διαφορετικότητα»:**

- Μερικές φορές αναφέρεται ως «Διαχείριση Διαφορετικότητας», «Τα επιχειρήματα υπέρ της διαφορετικότητας από επιχειρηματικής σκοπιάς», «Το ταξίδι της διαφορετικότητας», «Ισότητα και Διαφορετικότητα» ή «Διαφορετικότητα και Ενσωμάτωση».
- Δεν έχει να κάνει με: τον εξαναγκασμό των επιχειρήσεων να προσλάβουν άτομα που δεν θέλουν ή δεν χρειάζονται, την επιβολή νομοθεσίας ή την αύξηση των κανονισμών
- Συνδέεται με την ώθηση που δίνεται στις επιχειρήσεις να σκεφτούν πιο έξυπνα για αυτά που κάνουν και να υιοθετήσουν μια πιο λογική προσέγγιση της διοίκησης επιχειρήσεων αντί να χρησιμοποιούν απλώς το «ένστικτό τους», το οποίο τους εκθέτει σε άσκοπο κίνδυνο
- Ισχύει για κάθε μέγεθος επιχείρησης και μπορεί να είναι όσο απλή και σύντομη χρειάζεστε.





Στις επόμενες ενότητες θα εξετάσουμε αυτά που σκέφτονται και πράττουν άλλοι **εργοδότες ΜΜΕ** για τη «Διαφορετικότητα» και θα προτείνουμε ορισμένες **απλές συμβουλές** για να σας βοηθήσουμε να υιοθετήσετε μια προσέγγιση «Διαφορετικότητας» στην επιχείρησή σας, καθώς επίσης θα προσφέρουμε μερικές συμβουλές για τις **προσλήψεις, τη διαχείριση εργαζομένων και την προώθηση (marketing)**. Τέλος, αν ενδιαφέρεστε να μάθετε περισσότερα, θα βρείτε ορισμένες χρήσιμες οργανώσεις και έντυπα στην ενότητα «Πόροι».

## Τι πιστεύουν και πράττουν άλλοι εργοδότες ΜΜΕ για τη «Διαφορετικότητα»

Το 2008 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή χρηματοδότησε μια μελέτη για να διαπιστώσει τι σημαίνει η «Διαφορετικότητα» για τις ΜΜΕ.

Αυτή η μελέτη κάλυψε και τα 27 κράτη μέλη της ΕΕ και περιλάμβανε **ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις** με ιδιοκτήτες/ διευθυντές ΜΜΕ κάθε μεγέθους και από όλους τους τομείς.

### Τι πιστεύουν και πράττουν οι εργοδότες ΜΜΕ για τη «Διαφορετικότητα»;

- Κατά κύριο λόγο **δεν αναγνωρίζουν τη γλώσσα** που χρησιμοποιούν οι κυβερνητικές οργανώσεις για να περιγράψουν την ιδέα της «Διαφορετικότητας».
- Ωστόσο, πράγματι **κάνουν πολλά από αυτά που σημαίνει η «Διαφορετικότητα»**, όπως είναι η ευελιξία σε σχέση με το ωράριο εργασίας, η προώθηση της παραγωγικότητας και η πρόσληψη του σωστού εργαζομένου.
- Μπορούν να έχουν την **εσφαλμένη αντίληψη ότι η «Διαφορετικότητα» είναι κυβερνητική ατζέντα** που έχει σκοπό να τους αναγκάσει να προσλάβουν άτομα που δεν θέλουν ή δεν χρειάζονται απλώς και μόνο επειδή είναι «Διαφορετικοί».
- Ειδικότερα οι μικρότερες ΜΜΕ, συχνά **δεν συνειδητοποιούν τα οφέλη που μπορεί να τους προσφέρει η «Διαφορετικότητα»** και παραμένουν ευάλωτες καθώς στηρίζονται

στο «ένστικτο» και την ανεπίσημη διοίκηση επιχειρήσεων.

- Ειδικότερα οι μεγαλύτερες ΜΜΕ έχουν **ήδη αρχίσει να εφαρμόζουν τη διαχείριση της «Διαφορετικότητας»** και συνειδητοποιούν τα οφέλη της βελτιωμένης ανταγωνιστικότητας.
- Ειδικότερα οι μικρότερες ΜΜΕ μπορεί να σκεφτούν εσφαλμένα ότι **«Η διαφορετικότητα είναι μόνο για τις μεγαλύτερες εταιρείες** και είναι αρκετά πολύπλοκη και θα χρειαστεί πολύ χρόνο (τον οποίο δεν διαθέτουν!)».
- Ειδικότερα οι μικρότερες ΜΜΕ, που δεν είχαν ακούσει για τη «Διαφορετικότητα», **συνειδητοποίησαν γρήγορα ότι μπορούσαν να ωφεληθούν** από τη βασική επιχειρηματική προσέγγισή της μαθαίνοντας πώς να αποφεύγουν ή πώς να χειρίζονται παλαιότερα προβλήματα που είχαν αντιμετωπίσει.

*«Έχει σκοπό να εξασφαλίσει ότι διερχόμαστε κάθε στάδιο των προσλήψεων και ότι προσλαμβάνουμε κάποιον με επιχειρηματικό και επαγγελματικό τρόπο, και όχι να εξασφαλίσει ότι τηρούμε κάποιο στόχο ή ποσοστώσεις για την απασχόληση ενός τύπου ατόμων, και μας βοηθά να αποφεύγουμε τα σφάλματα στην πορεία.»*

## Τι μπορώ να κάνω

Αυτή η ενότητα προσφέρει ορισμένες **απλές συμβουλές και υποδείξεις** για το τι μπορείτε να κάνετε αν σκέφτεστε να υιοθετήσετε πιο επιχειρηματική προσέγγιση για τις προσλήψεις, τη διαχείριση εργαζομένων και την προώθηση (marketing): όλα είναι κομμάτι της «Διαφορετικότητας».

Η πρώτη ενότητα παρουσιάζει **8 γρήγορες συμβουλές** για αυτά που μπορούν να γίνουν. Οι συμβουλές, οι οποίες βασίζονται στην εμπειρία ιδιοκτητών/διευθυντών, έχουν σκοπό να σας δώσουν την καλύτερη ευκαιρία να ενεργήσετε σωστά και να αποφύγετε κάθε ζήτημα που συνήθως προκαλεί προβλήματα στις ΜΜΕ.

Η δεύτερη ενότητα προσφέρει πιο **λεπτομερείς συμβουλές** για το τι μπορείτε να κάνετε προκειμένου να εξασφαλίσετε ότι οι **προσλήψεις, η διαχείριση εργαζομένων και η προώθηση** διενεργούνται με επιχειρηματικό τρόπο, εφαρμόζοντας ορισμένες βασικές δραστηριότητες «Διαφορετικότητας».

Ενδεχομένως, ήδη κάνετε ορισμένα από αυτά τα πράγματα αλλά δεν τα ονομάζετε «Διαφορετικότητα» ούτε έχετε κάποιον τρόπο να δείξετε ότι πράγματι τα κάνετε (**επίσημες αποδείξεις**). Αν ακολουθήσετε ορισμένες από τις προτάσεις που δίνονται εδώ, η επιχείρησή σας θα μπορέσει να αποκομίσει **τα μέγιστα οφέλη** από τις προσπάθειες που καταβάλλετε.



## 8 κορυφαίες συμβουλές

Τα 8 σημεία δεν χρειάζεται να εξεταστούν με τη σειρά αλλά το πρώτο σημείο είναι μια φυσική εισαγωγή στα άλλα που ακολουθούν.

### 1. Εξετάστε την επιχείρησή σας

Αφιερώστε χρόνο για να εξετάσετε τα δυνατά σημεία, τις απειλές, τις αδυναμίες και τις ευκαιρίες που αντιμετωπίζει η επιχείρησή σας σε σχέση με τα εξής:

- ✓ **Εργατικό δυναμικό** – δεξιότητες, πείρα, γνώσεις, κουλτούρα, ηλικία, φύλο και εθνότητα – οι νέες ιδέες (καινοτομία) και τα talέντα απορρέουν από διαφοροποιημένα εισερχόμενα στοιχεία.
- ✓ **Προσλήψεις** – πώς κάνετε προσλήψεις, αν κάνετε; Μήπως σας διαφεύγει το σωστό άτομο ή προσλαμβάνετε το λάθος άτομο; Μήπως απλώς στηρίζετε σε προφορικές συστάσεις και στο «ένστικτο» ή εφαρμόζετε πιο επίσημη και λογική προσέγγιση;
- ✓ **Εκπαίδευση** – πραγματοποιείται; Πρέπει να διεξάγεται; Αξιοποιεί στο έπακρο τις δυνατότητες των εργαζομένων και ενισχύει το ηθικό τους; Υπάρχουν (κρατικά) προγράμματα που θα μπορούσαν να σας βοηθήσουν;

- ✓ **Επικοινωνία** – πώς ξέρουν οι εργαζόμενοι τι κάνουν ή πώς συμπεριφέρονται μεταξύ τους και προς τους πελάτες; Μπορούν όλοι να συνεισφέρουν ιδέες;
- ✓ **Στιλ διαχείρισης** – ποιος έχει ευθύνες; Θα μπορούσαν να είναι διαφορετικές ή καλύτερα οργανωμένες; Ποια είναι η βέλτιστη χρήση του χρόνου σας και των υπαλλήλων σας;
- ✓ **Πελάτες** – θέλετε να έχετε μια μεγαλύτερη, πιο διαφοροποιημένη πελατειακή βάση; Οι πελάτες έχουν την ευκαιρία να συνεισφέρουν τις ιδέες τους; Τι είδους σχέση έχετε με τα άτομα που αγοράζουν από εσάς ή κάνουν πωλήσεις προς εσάς;
- ✓ **Κανονισμοί για τους εργαζομένους και η νομοθεσία** – θέλετε να αποφεύγετε τα προβλήματα, να λαμβάνετε δωρεάν βοήθεια και να κερδίζετε νέα συμβόλαια του δημόσιου τομέα δείχνοντας πόσο προνοητικός είστε επειδή εφαρμόζετε ορισμένες καλές προσεγγίσεις;

Ξεκινήστε με μικρά βήματα, δεν παίρνει πολύ χρόνο και όταν σκέφτεστε αυτά τα πράγματα **να σκέφτεστε αυτά που θα θέλατε να αλλάξετε.** Θέστε ορισμένους **στόχους** (π.χ. να βελτιώσετε τα σχόλια των πελατών και να κερδίσετε ως πελάτες άτομα που συνήθως δεν χρησιμοποιούν την επιχείρησή σας) και οι ακόλουθες **συμβουλές** θα σας βοηθήσουν να τους επιτύχετε.

### 2. Κάντε προσλήψεις από πιο διαφοροποιημένο σύνολο ταλέντων

Οι βασικοί προβληματισμοί δεν είναι να μπορέσουμε να βρούμε το σωστό άτομο ή αν θα προσλάβουμε το λάθος άτομο. Αυτό συμβαίνει επειδή οι ιδιοκτήτες κυρίως χρησιμοποιούν τις **προφορικές συστάσεις** και λαμβάνουν αποφάσεις για τις προσλήψεις με βάση αν «**συμπαθούν**» το άτομο ή όχι («ένστικτο»).

Η λήψη αποφάσεων με βάση προσωπικές αξίες, αντιλήψεις και πεποιθήσεις θα προκαλέσει προβλήματα. Μπορεί να οδηγήσει στην πρόσληψη του **λάθος ατόμου και σε διακρίσεις.**

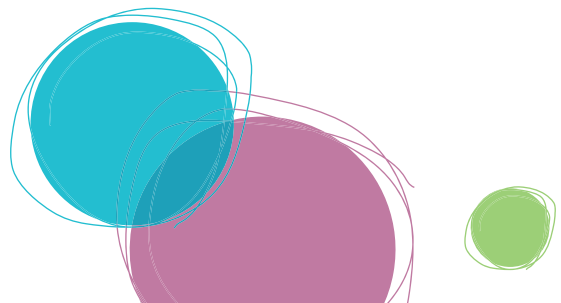
Όμως, αν εφαρμόσετε σωστά τη διαδικασία, έχετε περισσότερες πιθανότητες να προσλάβετε κάποιον τον οποίο μπορείτε να εμπιστευτείτε, που μπορεί να κάνει τη δουλειά, και του οποίου η **συμβολή** στην επιχείρησή **θα είναι πολύτιμη.** Και αν θέλετε να κερδίσετε συμβόλαια από μεγαλύτερες (ιδίως κρατικές) οργανώσεις, ούτως ή άλλως θα σας ζητήσουν να υιοθετήσετε αυτή την προσέγγιση της «Διαφορετικότητας»!

### Πώς να ενεργήσετε

- ✓ Αποφασίστε ποιες είναι οι **δεξιότητες, οι γνώσεις και η πείρα** που χρειάζεται η επιχείρησή σας για να καλύψει τη συγκεκριμένη θέση.
- ✓ Από αυτά, καταρτίστε: μια «**περιγραφή της θέσης εργασίας**» (τι αναμένεται από το άτομο να πράξει και να επιτύχει,

καθημερινά καθήκοντα και ευθύνες) και μια «**προδιαγραφή προσώπου**» που σκιαγραφεί τις δεξιότητες και την πείρα που απαιτούνται. Αν δεν νιώθετε σίγουροι, ζητήστε βοήθεια (π.χ. από το εμπορικό επιμελητήριο σας, υποστήριξη από τοπικές επιχειρήσεις, άλλα μέλη του προσωπικού, τη βιοτεχνική ή επαγγελματική οργάνωσή σας, αρχές της τοπικής αυτοδιοίκησης ή απλώς κάντε αναζήτηση στο διαδίκτυο).

- ✓ Βεβαιωθείτε ότι η περιγραφή της θέσης εργασίας **δεν εμποδίζει κανέναν** να υποβάλει αίτηση επειδή καθορίσατε ότι πρέπει να έχουν ορισμένο υπόβαθρο, ηλικία, τοποθεσία, κ.λπ. Υπάρχουν ορισμένες απαιτήσεις που μπορείτε να θέσετε ανάλογα με την εργασία, τις οποίες θα επιτρέψει η νομοθεσία αν είναι ουσιώδεις για τη θέση εργασίας. Εάν δεν είστε σίγουροι, ζητήστε βοήθεια.
- ✓ Αποφύγετε τις διαδικασίες προσλήψεων με βάση τις προφορικές συστάσεις. Βεβαιωθείτε ότι η προσέγγισή σας θα επιτρέψει (και θα ενθαρρύνει) **όσο το δυνατό περισσότερα άτομα να υποβάλουν αίτηση,** (π.χ. χρησιμοποιήστε διαφορετικές γλώσσες, ιστοσελίδες που είναι προσπελάσιμες από τυφλούς και άτομα με μειωμένη όραση, τοπικές εφημερίδες, καταστήματα που χρησιμοποιούν πολλές κοινότητες, κλαδικές ή επαγγελματικές οργανώσεις/περιοδικά, κρατικά θεσμικά όργανα, κ.λπ).
- ✓ Δηλώστε ότι είναι **ευπρόσδεκτες οι αιτήσεις από όλα τα τμήματα της κοινότητας** και προσφερθείτε να μιλήσετε ανεπίσημα για τη θέση σε μελλοντικούς υποψήφιους.



✓ Όταν επιλέγετε αιτούντες, βεβαιωθείτε ότι κρίνετε τις αιτήσεις τους με βάση την περιγραφή της θέσης εργασίας και την προδιαγραφή προσώπου, βαθμολογήστε τους και αποφύγετε τις προσωπικές κρίσεις (π.χ. σχετικά με τον τόπο καταγωγής τους, την ηλικία, το χρόνο εκτός εργασίας, κ.λπ) και αντιθέτως **επικεντρωθείτε στην εμπειρία, τις ικανότητες και τις δεξιότητες.**

✓ Η συνέντευξη είναι ο συνηθέστερος τρόπος να λάβετε αποφάσεις, σκεφτείτε πώς θα διεξαχθεί (π.χ. χρόνος, τόπος, πρόσβαση). Θα μπορούσατε επίσης να θέσετε στο πρόσωπο **ένα καθήκον ή ένα πρόβλημα σχετικό με τη θέση.** Ορίστε ένα είδος συστήματος βαθμολόγησης: βαθμοί 0-10 ή διαβάθμιση. Χρησιμοποιήστε αυτό το σύστημα για να προβείτε σε **αντικειμενική αξιολόγηση** του ποιος ταιριάζει καλύτερα στη θέση. Ζητήστε από όλους να κάνουν το ίδιο και προσπαθήστε να εντάξετε στη διαδικασία περισσότερα από ένα άτομα της εταιρείας σας (αν είναι δυνατό).

### 3. Αποκτήστε νέους πελάτες και πρόσβαση σε νέες αγορές

Για να προσεγγίσετε μια **διαφοροποιημένη πελατειακή βάση**, απαιτείται η διαφορετικότητα των εργαζομένων ή τουλάχιστον η κατανόηση του πόσο διαφορετικοί μπορούν να είναι οι πελάτες. Αυτή η διαφορετικότητα θα μπορούσε να έγκειται στην ηλικία, το φύλο, τις θρησκευτικές

πειποιθήσεις, την εθνότητα, τον σεξουαλικό προσανατολισμό ή την ικανότητα, και στην κατανόηση των διαφορετικών καταναλωτικών αναγκών.

Οι μεγάλες εταιρείες ενεργούν κατ' αυτόν τον τρόπο εδώ και πολύ καιρό, **στοχεύοντας σε διαφορετικές αγορές** χρησιμοποιώντας εργαζομένους που έχουν συνάφεια με συγκεκριμένη πελατειακή βάση και **προσαρμόζοντας υπηρεσίες και προϊόντα** σε αυτούς. Έτσι, αποκτούν πρόσβαση σε νέες αγορές, αναπτύσσουν την αφοσίωση των πελατών και αυξάνουν τον κύκλο εργασιών εντός της υπάρχουσας πελατείας.

**Μην περιορίζετε** κάνοντας συναλλαγές μόνο με μια πάγια, γνωστή αγορά (που συχνά βασίζεται στην καλή προσωπική σχέση με τους πελάτες), η οποία σας αφήνει τρωτούς αν αλλάξει ή σημειώσει πτώση.

#### Πώς να ενεργήσετε

✓ **Αναγνωρίστε τη διαφορετικότητα και την κλίμακα της πιθανής αγοράς** στην οποία μπορείτε να στραφείτε (π.χ. εύρος ηλικίας, σεξουαλικός προσανατολισμός, εύρος εθνοτήτων, θέματα αναπηρίας, πολιτιστικές συνήθειες διαφορετικών κοινοτήτων) – θα μπορούσε το προϊόν ή η υπηρεσία σας να προσαρμοστεί ώστε να απευθύνεται σε διαφορετικές εξειδικευμένες αγορές ή κάνετε κάτι που θα μπορούσε να απομακρύνει τους ανθρώπους από την επιχείρησή σας και που θα μπορούσατε να αλλάξετε χωρίς να χάσετε τους υπάρχοντες πελάτες σας; Αποθαρρύνετε τους υποψήφιους πελάτες με κάτι με το οποίο ίσως δεν αισθάνονται άνετα;

✓ **Κάντε έρευνα για τις ανάγκες των πιθανών νέων πελατών.** Θα μπορούσε να είναι κάτι τόσο απλό όσο η αναζήτηση σε ιστοσελίδες αφιερωμένες σε αυτές τις κοινότητες, οι ερωτήσεις σε φίλους ή μέλη της οικογένειάς σας που έχουν συγκεκριμένες γνώσεις για άλλες κουλτούρες ή οι ερωτήσεις στους δικούς σας υπαλλήλους. Βεβαιωθείτε ότι το διαφημιστικό υλικό είναι προσπελάσιμο και αποδεκτό από όλους.

✓ Οι πολύ μικρές και μικρότερες επιχειρήσεις τείνουν να έχουν πολύ πιο στενή σχέση με τους πελάτες από τις μεγαλύτερες εταιρείες. Αξιοποιήστε αυτή τη σχέση και **λάβετε σχόλια από τους πελάτες.**

✓ **Αναγνωρίστε τα οφέλη** που προσφέρει η εναρμόνιση προσωπικότητας, ηλικίας, υπόβαθρου και στίλ των υπαλλήλων με τους πελάτες. Ή τουλάχιστον αναπτύξτε κάποιες προσωπικές γνώσεις για τα άτομα με τα οποία συναλλάσσεστε (αν είναι δική σας ευθύνη) έτσι ώστε να γνωρίζετε πώς να επικοινωνήσετε μαζί τους. Χρειάζεστε κάτι για να τραβήξετε την προσοχή τους και να τους κερδίσετε.

✓ **Ανακαλύψτε και χρησιμοποιήστε νέες ευκαιρίες των μέσων ενημέρωσης** (π.χ. τοπικά περιοδικά, ραδιόφωνο, κοινωνικές ομάδες, ιστοσελίδες) ή χρησιμοποιήστε χώρους συγκέντρωσης των ανθρώπων (π.χ. γονείς έξω από σχολεία) για να εστιάσετε την προώθηση σε νέες ομάδες αντί να ρίχνετε φυλλάδια κάτω από τις πόρτες!

✓ **Παρακολουθήστε κάποια βασικά εκπαιδευτικά μαθήματα** που θα βοηθήσουν εσάς και τους υπαλλήλους σας να συναλλάσσεστε με διαφοροποιημένη πελατεία. Αυτά θα

μπορούσαν να κυμαίνονται από το να ανακαλύψετε απλώς τις συνήθειες και τις δραστηριότητες ορισμένων ομάδων έως τα προσόντα και τις απολαβές που συνδέονται με τις συναλλαγές με συγκεκριμένες ομάδες (π.χ. νοηματική γλώσσα ή χρήση τεχνολογίας για την επικοινωνία).

### 4. Σχεδιάστε τις δραστηριότητες με βάση τη ζήτηση

Μπορείτε να προχωρήσετε περισσότερο τη δραστηριότητα τροφοδότησης στοιχείων από τους πελάτες στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η επιχείρησή, συνδέοντας τις ανάγκες των πελατών με μια επιχειρηματική στρατηγική: **θέστε τις ανάγκες των πελατών στην καρδιά του επιχειρηματικού σχεδιασμού σας.**

Έτσι θα διασφαλίσετε ότι η **διαφορετικότητα των αναγκών των πελατών** αντικατοπτρίζεται σε κάθε σχέδιο για τη βελτίωση της επιχείρησής. Αυτό απαιτεί από την επιχείρησή σας να εξετάσει πώς θα ανταποκριθεί (από την άποψη του προφίλ εργαζομένων, της δημιουργικότητας, των αντιλήψεων, των αναγκών εκπαίδευσης και ανάπτυξης).

Η διαδικασία μπορεί να είναι τόσο εξειδικευμένη όσο επιθυμείτε και μπορεί να κυμαίνεται από τη χρήση των απόψεων των καταναλωτών (την οποία αποκτάτε μέσα από ανεπίσημες συζητήσεις) για να βελτιώσετε την πρόσβαση σε κάποιο προϊόν ή υπηρεσία, έως τη διεξαγωγή δομημένης έρευνας αγοράς μέσω βάσης δεδομένων πελατών για την ενημέρωση για μελλοντικό προϊόν, ή τη διαφοροποίηση υπηρεσιών ή κάποια εκπαιδευτική στρατηγική για υπαλλήλους.



## Πώς να ενεργήσετε

- ✓ Ανακαλύψτε από μια διαφοροποιημένη γκάμα πελατών (και πιθανών πελατών) τις απαιτήσεις τους – μέσω ανεπίσημων συζητήσεων ή πιο επίσημων ερευνών (πιθανόν χρησιμοποιώντας μια εξωτερική οργάνωση διεξαγωγής ερευνών ή αναπτύσσοντας τη δική σας – υπάρχουν δωρεάν ιστοσελίδες ερευνών αν έχετε πρόσβαση στο e-mail των πελατών).
- ✓ Τροφοδοτήστε αυτά τα στοιχεία στον σχεδιασμό και την ανάπτυξη της επιχείρησής: προσπαθήστε να δώσετε αυτό που θέλουν οι άνθρωποι (σε οικονομικά πλαίσια) από μια σειρά διαφορετικών προοπτικών έτσι ώστε οι αλλαγές της επιχείρησής σας να εναρμονίζονται με ευρύ φάσμα απαιτήσεων της αγοράς και να μην αποκλείουν (όποτε είναι δυνατό) υποψήφιους πελάτες.
- ✓ Προσπαθήστε να διατηρήσετε αυτό το είδος σχολιασμού στα σχέδια σας σε τακτική βάση: ορισμένες εταιρείες θα έχουν επίσημο προσπελάσιμο σύστημα εξωτερικών ανακοινώσεων βασισμένο στα σχόλια των πελατών μέσω του διαδικτύου, αλλά κάποιες άλλες μπορεί απλώς να στηρίζονται σε τακτικές συζητήσεις και ίσως σε ένα ετήσιο ερωτηματολόγιο που επιτρέπει τον σχολιασμό και την παροχή νέων ιδεών από τους πελάτες (τόσο υπάρχοντες όσο και νέους).

- ✓ Εάν κάνετε επισκόπηση της επιχείρησής σας σε τακτά διαστήματα, εντάξτε αυτά τα σχόλια σε αυτή, ή λάβετε τα υπόψη όταν αναλαμβάνετε άλλες τακτικές διαδικασίες (π.χ. αφού χειριστείτε τους ετήσιους λογαριασμούς ή τις τριμηνιαίες εκτιμήσεις ταμειακής ροής) έτσι ώστε να γίνουν μέρος της καθημερινότητάς σας.

## 5. Βελτιώστε την επικοινωνία με τους εργαζομένους

Ενώ οι περισσότερες ΜΜΕ και ιδίως οι πολύ μικρές επιχειρήσεις αποκομίζουν οφέλη από την ανεπίσημη και ευέλικτη προσέγγιση ως προς τη διαχείριση των εργαζομένων, αυτό το ανεπίσημο στιλ μπορεί επίσης να αποτελέσει πρόβλημα για ορισμένα μέλη του προσωπικού που μπορεί να μην τα καταφέρουν να ενταχθούν. Αυτό το γεγονός μπορεί να μη διαπιστωθεί αν δεν αντιμετωπιστεί με πιο επίσημο τρόπο, ο οποίος όμως δεν χρειάζεται να είναι πολύπλοκος, απλώς δομημένος και λογικός.

Παρότι οι διευθυντές μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων συχνά έχουν την ευκαιρία να επικοινωνούν με τους υπαλλήλους τους σε καθημερινή βάση, μια δομημένη προσέγγιση που θα επιτρέπει την επικοινωνία είναι επωφελής, καθώς η σαφής εσωτερική επικοινωνία προάγει την ανταλλαγή ιδεών, γνώσεων, πληροφοριών, και αποφεύγει την ανάπτυξη προβλημάτων.

## Πώς να ενεργήσετε

- ✓ Τακτικές συναντήσεις με τους υπαλλήλους. Αυτές μπορούν να έχουν επιχειρηματικό ή κοινωνικό επίκεντρο, αλλά βεβαιωθείτε ότι δεν αποκλείουν άτομα λόγω χρόνου ή τοποθεσίας. Όποτε είναι δυνατό, έχει σημασία να διεξαγάγετε δομημένες συναντήσεις με συμφωνημένη ατζέντα (που θα έχει διατεθεί εκ των προτέρων), των οποίων η διαχείριση θα επιτρέπει τη δίκαιη και ισότιμη συμβολή. Αν αυτές οι διαδικασίες δεν είναι εφικτές, τότε τουλάχιστον προσπαθήστε να καθορίσετε ένα τακτικό χρονικό διάστημα, ακόμα και αν είναι μόνο για λίγα λεπτά, στο οποίο το προσωπικό μπορεί να συνηθιστεί και να παράσχει στοιχεία για ένα συγκεκριμένο ζήτημα.
- ✓ Όποτε οι επίσημες συναντήσεις με τους υπαλλήλους δεν είναι εφικτές, ενθαρρύνετε το προσωπικό να προτείνει ιδέες, ανώνυμωσ αν είναι απαραίτητο, είτε προφορικά είτε γραπτά (π.χ. πίνακες ανακοινώσεων, «κουτί παρατηρήσεων»).
- ✓ Αν οι υπάλληλοι ήδη συναντιούνται επίσημα ή ανεπίσημα σε τακτά διαστήματα, όπως σε αξιολογήσεις ή κοινωνικές συναθροίσεις, χρησιμοποιήστε αυτές τις ευκαιρίες για να λάβετε τα σχόλια των υπαλλήλων.
- ✓ Να διασφαλίζετε πάντα ότι όποτε εξετάζονται ευαίσθητα θέματα ή όποτε το απαιτούν οι υπάλληλοι, προστατεύεται η εμπιστευτικότητα.

## 6. Αποκτήστε καλύτερη εικόνα και φήμη

Χρησιμοποιήστε τη δέσμευσή σας για αυτές τις προσεγγίσεις της «Διαφορετικότητας» (π.χ. πιο ευαίσθητες έναντι των πελατών) ως επιχειρηματικό εργαλείο για να βελτιώσετε τη φήμη και να κερδίσετε δουλειές, ιδίως από μεγαλύτερες εταιρείες και οργανώσεις του δημόσιου τομέα. Για πολύ μικρές επιχειρήσεις, αυτό το κομμάτι της «Διαφορετικότητας» σημαίνει ότι δείχνετε πως είστε καλός εργοδότης (ακόμα και αν είστε ήδη) διαθέτοντας μικρό όγκο τεκμηρίωσης ως απόδειξη, στοιχεία που θα ενισχύσει το προφίλ και τη φήμη σας.

Οι μεγάλες εταιρείες του ιδιωτικού τομέα και οι δημόσιες (κρατικές) οργανώσεις ολοένα και περισσότερο απαιτούν από τις πολύ μικρές επιχειρήσεις και τις ΜΜΕ να υποβάλλουν στοιχεία για τις πολιτικές (προσεγγίσεις) που έχουν για τη «Διαφορετικότητα» όταν υποβάλλουν προσφορές για την ανάληψη συμβολαίων. Έχει αποδειχτεί ότι η εφαρμογή αυτών των πολιτικών (προσεγγίσεις) βοηθά τις εταιρείες να κερδίσουν συμβόλαια.

## Πώς να ενεργήσετε

- ✓ Αναπτύξτε επίσημες, αν όχι βασικές, πολιτικές (προσεγγίσεις) για τη «Διαφορετικότητα». Αυτό σημαίνει ότι ακόμα και αν ήδη κάνετε πολλά από τα πράγματα που

προτείνονται εδώ, είναι σημαντικό να τηρείτε αρχείο αυτών που κάνετε: φροντίστε όμως να είναι απλό. Θα μπορούσε να είναι μια μικρή πινακίδα που δηλώνει τη δέσμευσή σας για την αξιοπρέπεια στην εργασία ή ένας μονοσελίδος κατάλογος με τα πράγματα που ήδη κάνετε στις προσλήψεις ή την εκπαίδευση. Εάν το τηρείτε, να έχετε και τις ανάλογες αποδείξεις.

- ✓ Μπορείτε να προχωρήσετε περισσότερο **θέτοντας ορισμένους στόχους αυτών που θέλετε να επιτύχετε**. Ίσως να καταρτίσετε ένα σύντομο κατάλογο των πραγμάτων που θέλετε να κάνετε μέσα στην επόμενη χρονιά (στόχοι) με τη βοήθεια των εργαζομένων (π.χ. αντιμετώπιση του θέματος της ευέλικτης εργασίας σε περίοδο θρησκευτικών αργιών).
- ✓ Αν έχετε σχεδιάσει **εκπαιδευτικά μαθήματα**, δείξτε πώς περιλαμβάνουν ορισμένα **θέματα «Διαφορετικότητας»** (αυτό θα μπορούσε απλώς να σημαίνει ότι ενημερώνεστε για τις διαφορετικές πολιτιστικές συνήθειες των πιθανών νέων πελατών) και κρατήστε σημειώσεις γι' αυτά για το δικό σας αρχείο.
- ✓ Εάν έχετε **προσλάβει** ή σκέφτεστε να προσλάβετε κάποια άτομα, καταγράψτε αυτά που έχετε κάνει για να τηρήσετε ορισμένες από τις **προσεγγίσεις της «Διαφορετικότητας»**. Έτσι, έχετε τις σχετικές αποδείξεις αλλά μπορείτε επίσης να διαπιστώσετε τι έχει αποδώσει και απλώς να το επαναλάβετε ή να το βελτιώσετε.
- ✓ Εάν έχετε ένα **εγχειρίδιο ή γενικές κατευθυντήριες γραμμές**, μπορείτε να συμπεριλάβετε δηλώσεις «Διαφορετικότητας»

σε αυτό/αυτές. Οι πολύ μικρές εταιρείες μπορούν να καταρτίσουν μια σύντομη δήλωση ότι η «Διαφορετικότητα» και η προώθηση της αξιοπρέπεια στην εργασία εφαρμόζονται στο χώρο εργασίας. Αυτό μπορεί να διατυπωθεί με τρόπο ώστε να ταιριάζει στο χώρο εργασίας και να αποτελεί μέρος της βάσης των αποδείξεών σας.

- ✓ Οι ΜΜΕ μπορούν να **παρακολουθούν και να καταγράφουν στοιχεία για τους εργαζομένους και τους πελάτες** ώστε να παρακολουθούν το εύρος των ατόμων που απασχολούνται και εξυπηρετούνται. Αυτό μπορεί να λειτουργήσει ως στοιχείο αναφοράς για μια στρατηγική μαζί με μια ετήσια επισκόπηση για την αξιολόγηση της προόδου. Ωστόσο, για τις πολύ μικρές επιχειρήσεις θα ήταν εξίσου χρήσιμο να δηλώσουν ότι γνωρίζουν το **εύρος των ατόμων** με τα οποία συναλλάσσονται (π.χ. ηλικιωμένοι, νέοι, υπόβαθρο, άνδρες, γυναίκες, κ.λπ) και αυτά που συνεισφέρουν. Δεν είναι πάντοτε εφικτό ή νόμιμο να τηρείτε λεπτομερή αρχεία για όλους.

## 7. Αξιολογήστε όσα έχετε κάνει

Όπως συμβαίνει με οτιδήποτε κάνετε και επηρεάζει την επιχείρησή σας, έχει σημασία να **σκεφτείτε τον αντίκτυπο που είχε και το αντίστοιχο κόστος** (χρόνος, προσπάθεια, πόροι). Το ίδιο ισχύει για τις συμβουλές αυτές. Διαφορετικά, ίσως δεν καταφέρατε να δείτε τα οφέλη αυτών που έχετε κάνει ή ίσως δεν συνειδητοποιήσατε καν ότι προσπαθήσατε να κάνετε πάρα πολλά πολύ γρήγορα.

**Η αξιολόγηση πρέπει να είναι κοινή διαδικασία** (όποτε είναι δυνατό) που θα βοηθά ιδιοκτήτες, διευθυντές και υπαλλήλους να κατανοήσουν γιατί αναλαμβάνονται αυτές οι προσεγγίσεις. Η εκτίμηση αυτών που έχουν πραγματοποιηθεί είναι επίσης καλή ώστε τα άτομα να συνεχίσουν να συμμετέχουν, ενθαρρύνοντας τις μελλοντικές προσεγγίσεις και την αλλαγή αντιλήψεων.

## Πώς να ενεργήσετε

- ✓ Προτού και αφού υιοθετήσετε κάποια από τις προσεγγίσεις που απαριθμούνται εδώ, **σκεφτείτε τι θέλετε να κερδίσετε από αυτή για εσάς και την επιχείρησή** (π.χ. καλύτερες σχέσεις με το προσωπικό, αυξημένη παραγωγικότητα, πιο χαρούμενο χώρο εργασίας, μεγαλύτερη πελατειακή βάση, κ.λπ). Ύστερα μπορείτε να εκφέρετε κρίση για τον αντίκτυπο της σε σχέση με τις προσδοκίες σας. Αυτό μπορεί να γίνει με πολύ συγκεκριμένο τρόπο με **σαφή σύνολο στόχων** που συνδέονται με τον κύκλο εργασιών και τα δημογραφικά στοιχεία των αγορών σας ή απλώς λαμβάνοντας **σχόλια από το προσωπικό** σε διαφορετικές χρονικές στιγμές ώστε να σχηματίζετε εντύπωση για το ηθικό τους.
- ✓ **Σκεφτείτε τι έχετε διαθέσει στη διαδικασία από την άποψη του χρόνου και των πόρων**. Θα μπορούσε να είναι κάτι τόσο απλό όσο το να αφιερώνετε λίγα λεπτά για να διαβάσετε αυτές τις συμβουλές και να αποφασίσετε να έχετε μια συζήτηση με το προσωπικό, να

υιοθετήσετε ένα πλήρες πακέτο εκτιμήσεων της «Διαφορετικότητας» και σημεία αναφοράς για την επιχείρησή σας.

- ✓ Ύστερα μπορείτε να σκεφτείτε τα **οφέλη που αποκομίζετε έναντι των πόρων** που έχετε διαθέσει. Τα οφέλη μπορεί να περιλαμβάνουν: λύσεις για την κάλυψη κενής θέσης, αντιμετώπιση των αδικαιολόγητων απουσιών, πρόσβαση σε νέες αγορές, βελτιωμένη απόδοση σε υπάρχουσες αγορές, πρόσβαση σε таланτα, αξιοποίηση των δυνατοτήτων του υπάρχοντος προσωπικού στο έπακρο, αυξημένη καινοτομία/ δημιουργικότητα ή βελτιωμένη φήμη.

## 8. Ζητήστε βοήθεια και υποστήριξη

Σε όλο αυτό το έντυπο υπάρχουν **διάφορες προτάσεις** ως προς αυτά που μπορούν να γίνουν για να επιτευχθεί ένα είδος προσέγγισης της «Διαφορετικότητας» αλλά αναπόφευκτα δεν θα δώσει όλες τις απαντήσεις. Όποτε οι άνθρωποι πιστεύουν ότι προσπαθούν σκληρά να κατανοήσουν αυτά που μπορούν να κάνουν ή θέλουν να προχωρήσουν περισσότερο κάποια ζητήματα, τότε είναι ουσιαστικά να λάβουν βοήθεια, η οποία σίγουρα μπορεί να βρεθεί.

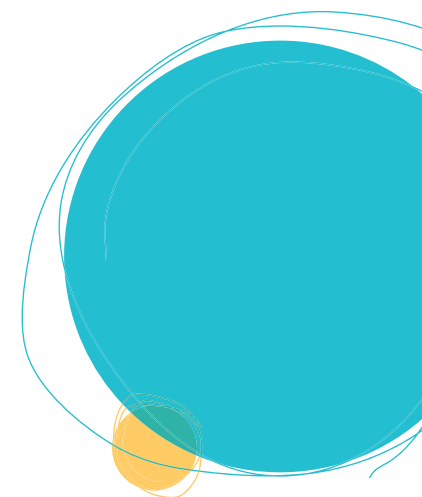
- ✓ Για αξιόπιστες συμβουλές, οι περισσότεροι ιδιοκτήτες τείνουν να στρέφονται στον **λογιστή, τον χρηματοοικονομικό σύμβουλο, τον δικηγόρο ή έναν στενό συγγενή τους**. Ωστόσο, υπάρχουν πολλά άλλα δημόσια και ιδιωτικά θεσμικά όργανα που προσφέρουν επαγγελματική βοήθεια και τα περισσότερα χωρίς κόστος ή με μικρή αμοιβή.

- ✓ **Δήμοι, κλαδικές οργανώσεις, εμπορικά επιμελητήρια, δίκτυα ιδιοκτητών επιχειρήσεων, σωματεία και επαγγελματικές οργανώσεις** είναι πολύ χρήσιμες πηγές πληροφοριών, ιδίως αν ήδη πληρώνετε τις υπηρεσίες τους και έχετε τακτική επαφή.
- ✓ Σε πολλές περιπτώσεις, θα είστε σε θέση να **κάνετε αναζήτηση στο διαδίκτυο** και να βρείτε το υλικό που χρειάζεστε (δωρεάν) ενώ αυτό το φυλλάδιο δίνει μερικούς βασικούς συνδέσμους για να ξεκινήσετε.
- ✓ Ορισμένες ΜΜΕ έχουν χρησιμοποιήσει έναν **σύμβουλο επιχειρήσεων** από το χρηματοπιστωτικό τους ίδρυμα (τράπεζα ή χορηγό) ενώ **άλλοι ιδιοκτήτες και διευθυντές επιχειρήσεων** μπορούν να είναι χρήσιμη πηγή συμβουλών.
- ✓ Ξεκινήστε με μια επαφή που εμπιστεύεστε και ανακαλύψτε ποιος **βρίσκεται στην καλύτερη θέση να σας βοηθήσει** ή εξετάστε τους **πόρους** στο τέλος αυτού του φυλλαδίου και ανακαλύψτε μια επαφή για την κλαδική οργάνωση ή το εμπορικό σας επιμελητήριο στην περιοχή σας. Υπάρχουν πολλές διαθέσιμες δωρεάν πληροφορίες, τις οποίες θα πρέπει να χρησιμοποιήσετε πρώτα!
- ✓ Σε τοπικές επιχειρηματικές συναντήσεις ή εμπορικές εκθέσεις, μπορείτε να **συζητήσετε τις απόψεις σας με άλλους ιδιοκτήτες, διευθυντές ή πιθανούς εργολάβους**. Αναζητήστε διεπιχειρησιακά δίκτυα στην περιοχή σας ή χρησιμοποιήστε τις αλυσίδες εφοδιασμού σας για να αποκτήσετε γνώσεις από άλλες επιχειρήσεις.

- ✓ Μπορεί να διαπιστώσετε ότι είναι χρήσιμο να συζητάτε τις ανάγκες της επιχείρησής σας με κάποιον που είναι **εκτός της επιχείρησής σας** (π.χ. ένα δίκτυο υποστήριξης τοπικών επιχειρήσεων) και θα είναι σε θέση να δει την επιχείρησή σας με άλλο (και ανεξάρτητο) «μάτι».
- ✓ Για τις πολύ μικρές επιχειρήσεις και αυτές που δεν διαθέτουν επίσημη αρμοδιότητα Ανθρώπινου Δυναμικού, φροντίστε να ζητήσετε βοήθεια που δεν αναφέρεται απλώς στις προσεγγίσεις της «Διαφορετικότητας», αλλά κάνει τη **σύνδεση ανάμεσα στις προσεγγίσεις και τα οφέλη** που μπορεί να προσφέρει στην επιχείρησή σας μέσω πρακτικών συγκεκριμένων συμβουλών.
- ✓ Εάν χρησιμοποιείτε συγκεκριμένο άτομο εκτός της επιχείρησής σας για να προσφέρει υποστήριξη, ζητήστε του να **παρακολουθήσει όλη τη διαδικασία** ως προς την εφαρμογή οποιασδήποτε αλλαγής (π.χ. να συμμετέχει σε μια διαδικασία συνεντεύξεων) και να παράσχει την εκτίμησή του για το πόσο επιτυχημένη ήταν η προσέγγιση.
- ✓ **Συζητήστε προσεγγίσεις και θέματα** με υπαλλήλους και φίλους.

## Περαιτέρω συμβουλές

Για τις εταιρείες εκείνες που χρειάζονται ή απαιτούν πιο **λεπτομερή στοιχεία** για το πώς να προσεγγίσουν τη «Διαφορετικότητα» ή ίσως να συνεχίσουν αυτό που κάνουν («Το ταξίδι στη διαφορετικότητα»), το ακόλουθο **δελτίο ελέγχου της Διαφορετικότητας** και τα **σημαντικά σημεία για βασικούς τομείς** θα σας οδηγήσουν πιο μακριά σε αυτό το πλαίσιο και θα διευρύνουν τις 8 κορυφαίες συμβουλές που παρουσιάστηκαν προηγουμένως.





## Δελτίο ελέγχου διαφορετικότητας

Πρόκειται για έναν βασικό πίνακα που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε αν χρειάζεται να επανεξετάσετε την επιχείρησή σας σε σχέση με ορισμένα **θέματα «Διαφορετικότητας»**, ο οποίος θα σας βοηθήσει να καταλάβετε αυτά που ήδη κάνετε και αυτά που πρέπει να γίνουν. Μερικές φορές αναφέρεται ως «Ανάλυση αναγκών διαφορετικότητας».

Εισαγωγή	
1.	Σκιαγραφήστε τον στόχο σας να επιτύχετε πιο διαφοροποιημένο εργατικό δυναμικό
2.	Δημιουργήστε μια στρατηγική ή σχέδια για την επίτευξη της διαφορετικότητας
3.	Φροντίστε να συμμετάσχουν οι υπάλληλοι ώστε να μπορέσουν να τα εκτιμήσουν και να συνεισφέρουν και αυτοί
4.	Συγκεντρώστε και παρακολουθήστε τις πληροφορίες για αυτά που σκοπεύετε να κάνετε
Πρώθηση	
5.	Πρωθήστε τους στόχους σας για τη διαφορετικότητα σε υπάρχοντες και νέους πελάτες
6.	Εκπαιδέστε τους υπαλλήλους να συναλλάσσονται με ευρύτερη ομάδα πελατών
7.	Υιοθετήστε τακτικές που είναι απαραίτητες για την προσέγγιση ευρύτερης πελατειακής βάσης
8.	Λάβετε σχόλια από τους πελάτες και αξιολογήστε τις γνώμες και τις πληροφορίες
9.	Ανακαλύψτε πώς το δικαιο επηρεάζει την ευθύνη σας έναντι των πελατών
Προσλήψεις	
10.	Σκιαγραφήστε τον στόχο σας και προγραμματίστε να κάνετε προσλήψεις από ευρύτερο σύνολο εργατικού δυναμικού
11.	Διερευνήστε την υποστήριξη που μπορείτε να λάβετε για να στηρίξετε το σχέδιο προσλήψεων σας (π.χ. κρατικές ή δημόσιες οργανώσεις)
12.	Δημιουργήστε, εκτιμήστε και αλλάξτε (αν είναι απαραίτητο): Περιγραφές θέσεων εργασίας/Προδιαγραφές προσώπων Αγγελίες για θέσεις εργασίας Τεκμηρίωση αίτησης Προσεγγίσεις επιλογής και συνεντεύξεων Συμβόλαια και όροι αναφοράς
13.	Προσφέρετε εκπαίδευση για τις προσλήψεις σε όλους όσοι συμμετέχουν στη διαδικασία
14.	Προχωρήστε στις απαραίτητες αλλαγές του χώρου εργασίας για νέους υπαλλήλους
15.	Συγκεντρώστε και εκτιμήστε τα στοιχεία για τους αιτούντες
16.	Ανακαλύψτε πώς το δικαιο επηρεάζει την ευθύνη σας έναντι των εργαζομένων
Διατήρηση	
17.	Φροντίστε οι εργαζόμενοι να εκπροσωπούνται στην επιχείρηση
18.	Βεβαιωθείτε ότι ευκαιρίες (π.χ. εκπαίδευση, προαγωγή) δίνονται σε όλους
19.	Πρωθήστε τον σεβασμό και την αξιοπρέπεια μεταξύ των υπαλλήλων
20.	Συγκεντρώστε και εκτιμήστε τα στοιχεία για τους υπαλλήλους σε σχέση με τις θέσεις
21.	Δράστε κατά της παρενόχλησης και των διακρίσεων
22.	Όποτε είναι δυνατό, συνεργαστείτε με υπαλλήλους για να προβλέψετε ευέλικτους όρους

Επωνυμία εταιρείας	
Υπογραφή	
Θέση	
Ημερομηνία	
Υπογραφή	

## Σημαντικά σημεία για βασικούς τομείς

### Περιγραφή της θέσης εργασίας

Παραθέστε τους κύριους ρόλους και τα καθήκοντα μιας κενής θέσης για να μπορέσετε να προσλάβετε το σωστό άτομο.

- ✓ **Απαριθμήστε τα καθήκοντα τα οποία, κατά τη γνώμη σας, περιλαμβάνει η θέση** (όμως κρατήστε τα στα 10 το ανώτερο, μην περιλάβετε κάθε λεπτομέρεια και ξεπεράστε τα όρια με 20).
- ✓ Όταν απαριθμείτε τα κύρια καθήκοντα, **εστιάστε σε ενέργειες και όχι σε γενικούς όρους** όπως «ανάληψη ευθύνης για», κ.λπ.
- ✓ **Διατηρήστε τη γλώσσα απλή**, χωρίς ασαφή ορολογία.
- ✓ **Αποφύγετε οτιδήποτε θα μπορούσε να αποθαρρύνει κάποιον** που είναι ικανός για τη θέση από το να υποβάλλει αίτηση.
- ✓ Αντί να δηλώνετε λεπτομερώς πώς πρέπει να γίνεται η δουλειά, **να είστε σαφείς για αυτά που θέλετε να παράγει ο υπάλληλος**.
- ✓ **Να είστε σαφείς για την κενή θέση**, περιλαμβάνοντας κάθε διαχειριστική ευθύνη και το άτομο στο οποίο θα υποβάλλονται αναφορές.
- ✓ Εάν αρμόζει, **καθορίστε τα αποτελέσματα και την απόδοση που απαιτούνται**.
- ✓ **Μην περιλαμβάνετε πολύ συγκεκριμένα θέματα** όπως βαθμίδες απασχόλησης ή ώρες εργασίας, τα οποία μπορεί να αλλάξουν και να επηρεάσουν ολόκληρο το εργατικό δυναμικό, επειδή αυτό σημαίνει ότι θα

πρέπει να αλλάξετε την περιγραφή της θέσης του καθένα. Αντιθέτως, αυτές πρέπει να διατηρούνται σε **ξεχωριστό έγγραφο** (οδηγός), έτσι ώστε να χρειαστεί να το αλλάξετε μόνο μια φορά.

### Προδιαγραφή προσώπου

Χρησιμοποιήστε τη για να προσδιορίσετε τα χαρακτηριστικά του ζητούμενου υπαλλήλου.

- ✓ **Διατηρήστε τη γλώσσα απλή**, χωρίς ασαφή ορολογία.
- ✓ **Αποφύγετε οτιδήποτε θα μπορούσε να αποθαρρύνει κάποιον** που είναι ικανός για τη θέση από το να υποβάλλει αίτηση.
- ✓ Να είστε σαφείς και **προσδιορίστε βασικές δεξιότητες, γνώσεις και πείρα** αντί για συγκεκριμένα προσόντα – προσδιορίστε αυτά τα προσόντα μόνο αν το επιβάλλει ο νόμος για τη θέση.
- ✓ **Να ζητάτε αποδείξεις της επιτυχημένης εμπειρίας** και όχι απαραίτητα πότε την απέκτησαν.
- ✓ **Να είστε λογικοί με τις ζητούμενες απαιτήσεις**. Μη δημιουργείτε ψευδείς προσδοκίες για το είδος της θέσης ούτε να υποτιμάτε την πολυπλοκότητα των συνεπαγόμενων καθηκόντων.
- ✓ Να αποφεύγετε τις γενικές δηλώσεις που κατά τη γνώμη σας **χαρακτηρίζουν το είδος του ατόμου που χρειάζεστε** αλλά που βασίζονται σε προσωπική ερμηνεία όπως: «καλή αίσθηση του χιούμορ», ή «αξιόπιστος, ικανότητα αντιμετώπισης του άγχους».





- ✓ Να αποφεύγετε να αναφέρετε την ηλικία ή το είδος του ατόμου (π.χ. ώριμος, εξωστρεφής).
- ✓ Να έχετε υπόψη ότι η **κινητικότητα** δεν χρειάζεται να βασίζεται απλώς στην ικανότητα οδήγησης.
- ✓ Να δίνετε τη δυνατότητα στα άτομα να προσφέρουν **συναφείς εμπειρίες από κάθε κομμάτι της ζωής τους**, όχι απλώς από την προηγούμενη απασχόλησή τους.

Βεβαιωθείτε ότι προσδιορίζετε ποιες από τις απαιτήσεις είναι «**Ζωτικές**» και ποιες θα ήταν «**Χρήσιμες**». Εάν κάποιος αιτών δεν διαθέτει τα «Ζωτικά» κριτήρια, τότε μπορεί να απορριφθεί.

Βεβαιωθείτε ότι οι αιτούντες μπορούν να έχουν **εύκολα πρόσβαση και να κατανοήσουν** όλες αυτές τις πληροφορίες, διαφορετικά θα έχετε σπαταλήσει τον χρόνο σας.

## Αγγελία για κενή θέση

Βεβαιωθείτε ότι συνδέεται άμεσα με την Περιγραφή της θέσης εργασίας και την Προδιαγραφή προσώπου.

- ✓ Διατηρήστε τη **γλώσσα απλή**, χωρίς ασαφή ορολογία, χρησιμοποιήστε μόνο όρους που έχουν σχέση με τη θέση και **αποφύγετε κάθε διατύπωση που θα αποθαρρύνει κάποιον** που μπορεί να κάνει τη δουλειά.
- ✓ Τοποθετήστε την αγγελία εκεί όπου έχει τις περισσότερες πιθανότητες να προσελκύσει το **σωστό επίπεδο αιτούντων στην αγορά εργασίας** (π.χ. επαγγελματικό, επίπεδο αποφοίτων, κλάδος, κ.λπ.) αλλά **δεν την περιορίζει** σε ένα μόνο τμήμα της κοινότητας.

- ✓ Διερευνήστε όλες τις δωρεάν ευκαιρίες παρουσίας, περιλαμβανομένων των δημόσιων φόρουμ και των κρατικών οργανώσεων.
- ✓ Τοποθετήστε την **αγγελία μέσω τοπικών κοινοτικών δικτύων**, περιλαμβανομένων αυτών που απευθύνονται σε συγκεκριμένες ομάδες (π.χ. εθνοτικές μειονότητες, άτομα με αναπηρία).
- ✓ Εάν χρησιμοποιείτε κάποιο πρακτορείο ευρέσεως εργασίας, βεβαιωθείτε ότι οι ενέργειές τους **δεν αποκλείουν κανένα** από αυτούς που η περιγραφή σας έχει σκοπό να προσελκύσει.
- ✓ Συμπεριλάβετε μια **γενική δήλωση για τις προθέσεις σας για τις προσλήψεις** τύπου «αιτήσεις από όλα τα τμήματα της κοινωνίας είναι ευπρόσδεκτες».
- ✓ Αν δεν μπορεί να δικαιολογηθεί (σε νομική βάση), **αποφύγετε όρους που προσδιορίζουν συγκεκριμένο φύλο, θρησκεία, εθνότητα, σεξουαλικό προσανατολισμό, κουλτούρα, ηλικία ή κατάσταση υγείας**.
- ✓ Επικεντρωθείτε στις **δεξιότητες, τις ικανότητες και την πείρα** που απαιτούνται για τη θέση.
- ✓ Δώστε **κατάλληλες πληροφορίες που συνδέονται με τη θέση**: π.χ. αμοιβή, τοποθεσία, ευθύνες διαχείρισης, όπως στην προδιαγραφή της θέσης εργασίας.
- ✓ Προσδιορίστε με σαφήνεια **πώς πρέπει να υποβάλλουν αίτηση οι υποψήφιοι, την καταληκτική ημερομηνία και τις ημερομηνίες συνέντευξης**.
- ✓ Συντάξτε ένα **δυναμικό κείμενο** για την αγγελία, κάνοντάς τη ελκυστική και ξεκάθαρη: σκεφτείτε τι θα μπορούσε να προσελκύσει εσάς.

## Επιλέγοντας το «Σωστό άτομο για τη θέση»

Ένα καλό έντυπο αίτησης θα πρέπει να σας επιτρέπει να εκφέρετε **σαφή κρίση** για τον υποψήφιο έναντι της περιγραφής της θέσης εργασίας και της προδιαγραφής προσώπου. Είναι καλύτερο να ακολουθεί τυποποιημένη μορφή, γεγονός που σημαίνει ότι **δεν χρειάζεστε βιογραφικό σημείωμα**.

- ✓ Όποτε είναι δυνατό, είναι χρήσιμο να **καταγράφετε τα είδη των ατόμων που υποβάλλουν αίτηση** (π.χ. ηλικία, εθνότητα, αναπηρία, κ.λπ.) αλλά κρατήστε αυτή την καταγραφή ξεχωριστά από τη διαδικασία υποβολής αιτήσεων και καταστήστε σαφές ότι προορίζεται μόνο για τα αρχεία σας.
  - ✓ Εάν πρέπει να καταρτίσετε έναν κατάλογο των επικρατέστερων υποψηφίων, βεβαιωθείτε ότι τον καταρτίζετε **μόνο με βάση τις προδιαγραφές που σκιαγραφήσατε**: να αποφεύγετε κάθε προσωπική κρίση.
  - ✓ **Επανεξετάστε τον κατάλογο των επικρατέστερων υποψηφίων με τους υπαλλήλους και συναδέλφους σας**, αλλά αφαιρέστε κάθε προσωπικό στοιχείο νωρίτερα: κάντε τον όσο πιο ανώνυμο γίνεται.
  - ✓ **Αποφύγετε τις παραδοχές** και εκτιμήστε κάθε ιδιότητα του υποψηφίου με αντικειμενικότητα (π.χ. επικεντρωθείτε στην απαιτούμενη δεξιότητα για την απόκτηση προσόντων και όχι στο πόσο πρόσφατα ή την προέλευση).
  - ✓ Εάν παίρνετε συνεντεύξεις, **προσπαθήστε να παρευρίσκονται τουλάχιστον δύο άτομα** και βεβαιωθείτε ότι και τα δύο διαθέτουν όλες τις συναφείς πληροφορίες και έχουν συμφωνήσει σχετικά με την προσέγγιση εκ των προτέρων.
- ✓ Βεβαιωθείτε ότι γνωρίζετε τις απαιτήσεις που μπορεί να έχει ο αιτών όσον αφορά την παρουσίαση και τη διενέργεια της συνέντευξης. Αυτό μπορεί να γίνει με βάση τις παρεχόμενες πληροφορίες ή κάποια ανεπίσημη συζήτηση πριν από τη συνάντηση.
  - ✓ **Αποφασίστε ποιες θα είναι οι ερωτήσεις της συνέντευξης** εκ των προτέρων, και συζητήστε τις με συναδέλφους και υπαλλήλους. Βεβαιωθείτε ότι προσδιορίζουν τις δεξιότητες, την πείρα και τις ικανότητες του αιτούντος σε σχέση με την περιγραφή της θέσης εργασίας και την προδιαγραφή προσώπου.
  - ✓ **Αναπτύξτε ένα σύστημα βαθμολόγησης** για να κρίνετε τις απαντήσεις του αιτούντος έναντι των προδιαγραφών που έχετε θέσει. Μην κρίνετε τους υποψήφιους σε αντιδιαστολή μεταξύ τους.
  - ✓ **Σκεφτείτε τι πρέπει να γίνει** ώστε να μπορέσετε να προσλάβετε τον καλύτερο υποψήφιο, π.χ. γλωσσική εκπαίδευση, απαιτήσεις πρόσβασης ή νέος εξοπλισμός.
  - ✓ **Εφαρμόστε μια προσέγγιση «αντικειμενικών ελέγχων»** αν ο υποψήφιος πρέπει να διαθέτει συγκεκριμένες δεξιότητες ή γνώσεις για να κάνει τη δουλειά και βαθμολογήστε τα αποτελέσματά τους.
  - ✓ **Συζητήστε τη συνέντευξη και τα αποτελέσματα του τεστ** με όλους όσοι συμμετείχαν στη διαδικασία.
  - ✓ **Ενημερώστε τα άτομα όσο το δυνατό συντομότερα** για την απόφασή σας και δώστε, ή τουλάχιστον προσφέρετε, σχόλια στους ανεπιτυχείς υποψηφίους.

## Διατήρηση εργαζομένων

- ✓ Η εισαγωγή θα πρέπει να περιλαμβάνει **επιτόπια εκπαίδευση, προσανατολισμό, πολιτικές και έναν οδηγό για τα είδη συμπεριφοράς** που είναι αποδεκτά στο χώρο εργασίας.
- ✓ Προσφέρετε **πρόσβαση στην κατάρτιση σε θέματα σταδιοδρομίας**, περιλαμβανομένων των ευκαιριών προσωπικής εξέλιξης.
- ✓ Προσφέρετε **κατάρτιση στη «Διαφορετικότητα»**, η οποία μπορεί να συνίσταται απλώς σε ορισμένες βασικές ιδέες για την αντιμετώπιση σε εκάστοτε διαφορετικής κοουλτούρας σε σχέση με τους συναδέλφους και τους πελάτες.
- ✓ **Δηλώστε την πεποίθησή σας για τη διατήρηση της αξιοπρέπειας στην εργασία** και ότι η παρενόχληση ή ο εκφοβισμός οποιουδήποτε είδους δεν είναι κάτι καλό για κανένα, περιλαμβανομένης της επιχείρησής σας.
- ✓ **Όποτε είναι δυνατό, υιοθετήστε ευέλικτη εργασία** με τους υπαλλήλους ώστε να εξυπηρετήσετε τις διαφορετικές ανάγκες, ακόμα και αν πρόκειται μόνο για προσωρινό μέτρο για να διατηρήσετε ειδικευμένο και αφοσιωμένο προσωπικό.
- ✓ **Βεβαιωθείτε ότι οι υπάλληλοι μπορούν να επικοινωνούν** εντός του χώρου εργασίας (δώστε στοιχεία ή εκφράστε γνώμη, ιδέες ή προβλήματα). Αυτό μπορεί να γίνει μέσω επίσημων ή ανεπίσημων συζητήσεων και τηρήστε την εμπιστευτικότητα, όποτε είναι δυνατό.

- ✓ **Εκτιμήστε και εφαρμόστε ιδέες** που μπορούν να βελτιώσουν τις εργασιακές διαδικασίες των υπαλλήλων και, συνεπώς, να βελτιώσουν την παραγωγικότητα.
- ✓ Καταγράψτε (όποτε είναι δυνατό) τις **πειθαρχικές διαδικασίες και τις διαδικασίες επίλυσης διαφορών** και φροντίστε να ενημερωθούν όλοι γι' αυτές.
- ✓ **Παρακολουθήστε και εκτιμήστε τις πληροφορίες** για τις δραστηριότητες του προσωπικού, την απόδοση, τη θέση, τους στόχους, τις ευθύνες, τις αδικαιολόγητες απουσίες και τις ασθένειες.
- ✓ **Ανακαλύψτε ποια θεσμικά όργανα και ποιο δημόσιοι οργανισμοί** μπορούν να στηρίξουν την επιχείρησή σας όταν προσπαθείτε να προβείτε σε αλλαγές για τα άτομα στο χώρο εργασίας.

## Πρώθηση της επιχείρησης

Σκεφτείτε τι προσφέρετε: όταν η **τιμή, το προϊόν ή η υπηρεσία** μοιάζουν με τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών σας, χρειάζεστε κάτι άλλο για να προσελκύσετε και να κρατήσετε τις δουλειές.

- ✓ **Αξιοποιήστε τις ποικίλες δεξιότητες και ιδιότητες των υπαλλήλων** σας ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- ✓ Μπορείτε να κρατήσετε δουλειές και να **βελτιώσετε το μερίδιό σας στην αγορά χάρη στη φήμη σας ως καλού εργοδότη** και επιδεικνύοντας ότι έχετε επίγνωση των ποικίλων αναγκών των πελατών σας.

- ✓ Το **εργατικό δυναμικό που αντικατοπτρίζει την πελατεία του** πιθανόν θα είναι (ή τουλάχιστον θα φαίνεται ότι είναι) εξοικειωμένο με τις ανάγκες των πελατών του και έτοιμο να τις καλύψει.
- ✓ **Χρησιμοποιήστε και αξιοποιήστε τις δραστηριότητες για τη «Διαφορετικότητα»** που υλοποιείτε μέσω της προβολής τους στους πελάτες.
- ✓ Η **τήρηση αποδείξεων των δραστηριοτήτων** που υλοποιείτε θα είναι επίσης πολύ χρήσιμο υλικό για προσφορές σε συμβόλαια/ διαγωνισμούς (π.χ. ενημερωτικά δελτία, αγγελίες, δελτία τύπου, κοινοποιήσεις σε εγκαταστάσεις, πολιτικές, στρατηγικές, εταιρικές εκθέσεις, ιστοσελίδες, κ.λπ.).
- ✓ **Οι υπάλληλοι προσφέρουν ουσιαστική διαφήμιση** για την επιχείρηση αν οι προσωπικές τους εμπειρίες στο χώρο εργασίας είναι καλές.
- ✓ **Το να κατανοείτε το υπόβαθρο και τις ανάγκες** των διαφορετικών στοιχείων ενός διαφοροποιημένου εργατικού δυναμικού σημαίνει ότι έχετε περισσότερες πιθανότητες να προσελκύσετε παρόμοιους πελάτες.
- ✓ Μπορείτε να ανταποκριθείτε στις διαφορετικές ανάγκες της αγοράς **συζητώντας πώς να αλλάξετε το προϊόν ή την υπηρεσία** σας με τους υπαλλήλους και τους πελάτες.
- ✓ **Οι μικρές αλλαγές μπορούν να κάνουν τη διαφορά στους πελάτες**, π.χ. εσωτερικός σχεδιασμός, εικόνες (όχι προσβλητικές), χρώματα, διάταξη, καθίσματα – τι τους κάνει να νιώθουν ευπρόσδεκτοι;

- ✓ Αντί να βλέπετε τη διαφορά ως πρόβλημα για την επιχείρησή σας, **κατανοήστε πώς τα προϊόντα και οι υπηρεσίες σας μπορούν να την αξιοποιήσουν**, οι διαφορετικές ομάδες έχουν τεράστια καταναλωτική δύναμη.
- ✓ **Σκεφτείτε τη διαφορετικότητα των αγορών σας** (εξετάστε τα δημογραφικά στοιχεία) και αναπτύξτε μια στρατηγική για να τις προσεγγίσετε. Κάντε λίγη προεργασία!



## Πόροι

### Έντυπα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής

*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 (2008)\*\**

*The Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace (2005)\*\**

\* Το έγγραφο είναι διαθέσιμο μόνο στα αγγλικά.

\*\* Έγγραφα διαθέσιμα μόνο στα Αγγλικά, Γαλλικά και Γερμανικά.

Αυτά τα έντυπα είναι διαθέσιμα στην ιστοσελίδα της Γενικής Διεύθυνσης Απασχόλησης, Κοινωνικών Υποθέσεων και Ίσων Ευκαιριών της Ευρωπαϊκής Επιτροπής – <http://ec.europa.eu/social/>

### Χρήσιμοι σύνδεσμοι και Επαφές

Ενημερωτική εκστρατεία «Υπέρ της διαφορετικότητας, Κατά των διακρίσεων.» – <http://www.stop-discrimination.info>

«Break gender stereotypes, give talent a chance» – Ενημερωτικό πακέτο για ΜΜΕ – <http://www.businessandgender.eu/products>

Ευρωπαϊκή δικτυακή πύλη για ΜΜΕ – [http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index\\_el.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index_el.htm)

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

#### Κύπρος

ΚΕΒΕ, Κυπριακό Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο – <http://www.ccci.org.cy>

#### Ελλάδα

ΕΟΜΜΕΧ – Ελληνικός Οργανισμός Μικρών – Μεσαίων Επιχειρήσεων & Χειροτεχνίας – <http://www.eommex.gr>

EUROCHAMBRES – Ένωση Ευρωπαϊκών Εμπορικών και Βιομηχανικών Επιμελητηρίων – <http://www.eurochambres.be>

Δεν είναι υπεύθυνη ούτε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ούτε κάποιο άτομο που ενεργεί εκ μέρους της Επιτροπής για την ενδεχόμενη χρήση των πληροφοριών που περιλαμβάνονται στην έκδοση αυτή.

© Ευρωπαϊκές Κοινότητες, 2009  
Επιτρέπεται η αναπαραγωγή με αναφορά της πηγής.

Φωτογραφίες: JPH Woodland – © Ευρωπαϊκές Κοινότητες,

ISBN: 978-92-79-12149-4  
doi: 10.2767/56096