



KE-78-09/735-ET-C

Mitmekesisus töö

Juhend VKEdele

Sisu

VKEdest tööandjad ja mitmekesisus 1

Mida teised VKEdest tööandjad "mitmekesisuse" kohta arvavad ja sellega seoses ette võtavad? 2

Mida mina teha saan? 3

8 parimat nõuannet 4

1. Vaadeldge oma äri 4
2. Pidage värbamisel silmas annete mitmekesisust 5
3. Hankige uusi kliente ja sisenege uutele turgudele 6
4. Kavandage äri vastavalt nõudlusele 7
5. Parandage suhtlemist töötajatega 8
6. Parandage kuvandit ja mainet 9
7. Hinnake tehtut 11
8. Hankige abi ja toetust 11

Veel näpunäiteid 13

- Mitmekesisuse kontrollnimekiri 14
- Suunised otsustava tähtsusega valdkondades 15
- Töökirjeldus 15*
- Isikuomaduste kirjeldus 15*
- Vabast töökohast teatamine 16*
- Antud tööks õige inimese valimine 17*
- Töötajate hoidmine 18*
- Äri turustamine 19*

Ressursid 20

Euroopa Komisjoni väljaanded 20

Kasulikud lingid ja kontaktid 20

VKEdest tööandjad ja "mitmekesisus"

- Traditsiooniline tööjõubaas, kust väikese ja keskmise suurusega ettevõtted (VKEd) värbavad, on kahanemas.*
- Põhiliseks rahvastiku arvu kasvu allikaks saab sisseränne ELi.
- Üle 65 aasta vanuste inimeste arv võrreldes tööealistega kahekordistub.
- On kvalifitseeritud, kuid kasutamata tööjõu kasvavad rühmad.
- Kultuurilised ja demograafilised muutused kasvavad klientide erisuguseid nõudmisi.

Väljakutse kõigile Euroopa ettevõtetele on asjaolu, et nii **tööjõuvaru kui ka klientide nõudmised muutuvad drastiliselt.**

Antud väljaanne aitab teie ettevõttel nende muutustega toime tulla ja selle tulemusena teeb teid ja ELi konkurentsivõimelisemaks, mis on Euroopa Komisjoni põhieesmärk.

* Demograafilised, kultuurilised ja migratsioonilised nihked mõjutavad ka kohaliku tööjõu varusid, mis on VKEde jaoks põhiline värbamisallikas.

Selle siht on panna VKEdest tööandjaid rohkem mõtlema turulepääsule ja sellele, kuidas ja kust inimesi värvata.

Süvendatud mõtlemise peamine idee on "mitmekesisus".

Mitmekesisus seisneb selles, et õpetada ettevõtetele seda, kuidas kasutada tööturu ja kliendibaasi erinevusi, parandamaks konkurentsivõimet ja muutustega toimetulekut.

Neli asja, mida te "mitmekesisuse" kohta teadma peaksite:

- Sellele viidatakse mõnikord väljenditega "mitmekesisuse haldamine", "mitmekesisuse ärijuhtum", "mitmekesisuse teekond", "võrdsus ja mitmekesisus" või "mitmekesisus ja kaasamine";
- Selle eesmärk ei ole sundida ettevõtteid palkama inimesi, keda nad ei soovi või ei vaja, õigusakte täide viima või juurde tekitama;
- Selle siht on sundida ettevõtteid enam mõtlema selle üle, mida nad teevad, ja võtma kasutusele loogilisem lähenemine äri haldamisele, selmet usaldada kõhutunnet, mis võib viia mittevajaliku riskimiseni;
- See on mis tahes suurusega ettevõttele ning võib olla nii lihtne ja kiire kui vajate.





Järgnevat esitatakse vaatame, mida mõtlevad ja teevad teised VKEdest tööandjad "mitmekesisuse" kohta ning pakume välja mõned lihtsad nõuanded, et aidata teil oma ettevõttes juurutada "mitmekesisuse" meetodit ning näpunäiteid värbamise, tööjõu juhtimise ja turustamise kohta. Kui soovite rohkem teada saada, leiate mõningaid kasulikke organisatsioone ja väljaandeid jaotisest ressursid.

Mida teised VKEdest tööandjad "mitmekesisuse" kohta arvavad ja sellega seoses ette võtavad?

2008. aastal rahastas Euroopa Komisjon uuringut, et välja selgitada, mida "mitmekesisus" VKEde jaoks tähendab.

See uuring kaasas kõik 27 liikmesriiki ning sisaldas "küsimustikke" ja intervjuusid kõikide suuruste ja sektorite VKEde omanike/juhatajatega.

Mida VKEdest tööandjad "mitmekesisuse" kohta arvavad ja sellega seoses ette võtavad

- Enamasti ei mõista nad keelt, mida kasutavad valitsuse organisatsioonid mitmekesisuse idee kirjeldamiseks.
- Vaatamata sellele teevad nad palju asju, mida "mitmekesisus" endas sisaldab, näiteks paindlike töötundide rakendamine sihiga edendada tootlikkust ja leida õige töötaja.
- Neil võib olla eksiarvamus, et "mitmekesisus" on valitsuse nõue, et sundida neid tööle võtma inimesi, keda nad ei taha või ei vaja, ainult "mitmekesisuse" tõttu.

- Nad, eriti väiksemad VKEd, tihtipeale ei mõista "mitmekesisusega" kaasnevaid hüvesid ning jäävad haavatavaks, panustades kohutundele ja mitteformaalsele ettevõtte juhtimisele.
- Nad, eriti suuremad VKEd, on juba alustanud "mitmekesisuse" haldamise rakendamist ning mõistavad täiustatud konkurentsivõime hüvesid.
- Nad, eriti väiksemad VKEd, võivad ekslikult arvata, et "mitmekesisus on ainult suuremate firmade jaoks, on väga keeruline ja nõuab palju aega (mida neil ei ole!)".
- Nad, eriti väiksemad VKEd, kes ei olnud "mitmekesisusest" kuulnud, mõistsid kiiresti, et nad võivad kasu saada selle põhilisest lähenemisest äritegevusele, õppides seda, kuidas vältida või käsitseda varem esinenud probleeme.

"Selle mõtte on teha kindlaks kellegi töölevõtmise iga etapi läbimine sihikindlal ja professionaalsel moel, mitte see, et jõuaksime mingi sihtmärgini või täidaksime kvote mingi inimtüübi töölevõtmise alusel, ning see aitab meil protsessi käigus vigu vältida."

Mida mina teha saan?

Käesolev jaotis annab mõned lihtsad nõuanded ja näpunäited selle kohta, mida teha, kui kaalute sihikindlalt lähenemise kasutamist värbamisel, tööjõu juhtimisel ja turustamisel – kõik osana "mitmekesisusest".

Esimene jaotis esitab 8 kiirõuannet selle kohta, mida ette saab võtta. Nõuanded, mis põhinevad omanike/juhatajate kogemustel, peaksid andma teile parima võimaluse teha asju õigesti ning vältida igasuguseid küsimusi, mis VKEdele tavaliselt probleeme tekitavad.

Teine jaotis annab täpsemad näpunäited, mida teha, et kindlustada värbamise, tööjõu juhtimise ja turustamise sihikindel läbiviimine, rakendades mõningaid põhilisi "mitmekesisuse" tegevusi.

Võib-olla juba rakendate mõningaid neist tegevustest, kuid mitte "mitmekesisuse" mõiste raames, või teil puudub võimalus näidata, et te neid päriselt kasutate (ametlik tõend). Mõnede toodud ettepanekute täitmine võimaldab teie ettevõtet saada tehtud pingutuste tulemusel maksimaalse kasu.



8 parimat nõuannet

Neid 8 punkti ei pea kaaluma tingimata samas järjekorras, kuid esimene punkt juhatab järgnevad sisse.

1. Vaadelge oma äri

Varuge aega, et võtta arvesse tugevused, ohud, nõrkused ja võimalused, millega teie ettevõtte silmitsi seisab, arvestades järgmist.

- ✓ **Töõjõud** – oskused, kogemused, teadmised, kultuur, vanus, sugu ja etniline päritolu. Uued ideed (uuenduslikkus) ja anne lähtuvad mitmekülgsest panusest.
- ✓ **Värbamine** – kuidas te seda teete, kui üldse. Kas te ei leia õiget inimest või võtate tööle vale inimese, kas tuginate kuuldule või kõhutundele või on teil ametlikum ja loogilisem lähenemine?
- ✓ **Koolitus** – kas see toimub, kas see peaks toimuma, kas võtta töötajatest viimast ja upitada moraali, kas on olemas (riiklike) programme, mis võiks teid aidata?

- ✓ **Kommunikatsioon** – kuidas töötajad teavad, mida nad teevad ja kuidas üksteise ning klientidega käituda, kas igaüks võib ideid välja pakkuda?
- ✓ **Juhtimisstiil** – kes vastutab, kas see võiks olla teistmoodi või paremini organiseeritud? Kas aega ja töötajaid kasutatakse parimal moel?
- ✓ **Kliendid** – kas teil on suurem ja mitmekesisem baas ja kas klientidel on võimalus oma ideid jagada? Milline on teie suhe inimestega, kes teilt ostavad või teile müüvad?
- ✓ **Töötajate määrused ja seadus** – kas te soovite vältida probleeme, saada tasuta abi ning leida uusi kontakte avalikus sektoris, näidates oma valmidust olla ennetav, kuna teil on mõned head töötavad?

Alustage vähehaaval, see ei võta palju aega, kuid kui te mõtlete nendele asjadele, **mõelge sellele, mida te sooviksite muuta**. Seadke mõned **eesmärgid** (nt kliendi tagasiside parandamine ja nende inimeste harjutamine oma ettevõttega, kes seda tavaliselt ei külasta), järgmised **nõuanded** aitavad teil neid saavutada.

2. Pidage värbamisel silmas annete mitmekesisust

Põhilisteks muredeks on võimetus leida õige inimene või vale inimese tööle võtmine. See on tingitud asjaolust, et omanikud kasutavad enamasti **suusõnalist** teavet ja tuginevad värbamisotsuste tegemisel sellele, kas neile inimene **meeldib** või mitte (kõhutunne).

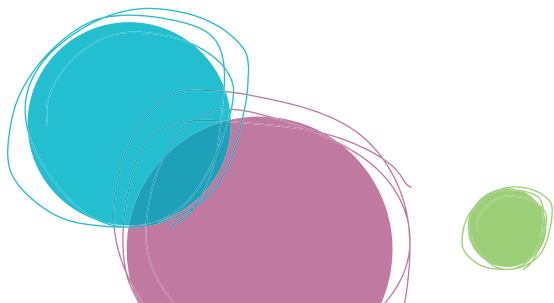
Otsuse tegemine isiklike väärtuste, suhtumise ja uskumuste põhjal tekitab probleeme. See võib viia **vale inimese** palkamise ja **diskrimineerimiseni**.

Aga õige protsessi korral on suurem võimalus leida keegi, keda võib usaldada, kes oskab oma tööd teha ning kes annab ettevõttele **hinnalise panuse**. Ning juhul, kui te soovite leida kontakte suurematest (eriti riiklikest) organisatsioonidest, nõuavad nemad teilt niikuinii "mitmekesisuse" mooduse kasutamist!

Kuidas seda teha

- ✓ Määrake **oskused, teadmised ja kogemused**, mida ettevõtte ühe kindla töökoha täitmiseks vajab.

- ✓ Nendest lähtudes valmistage ette: **töökirjeldus** (mida inimene peab tegema ja saavutama, igapäevased ülesanded ja kohustused) ja **nõudmised kandidaadile**, mis toovad välja vajalikud oskused ja kogemused. Kui kahtlete, paluge abi (nt oma kaubanduskojalt, kohalikul ärietoelt, teistelt personaliliikmetelt, kutse- või oskusliitudelt, kohalikul valitsuselt või lihtsalt otsige Internetist).
- ✓ Kontrollige, et töökirjeldus **ei välistaks kellegi kandidatuuri** päritolu, asukoha, vanuse vms alusel. On olemas teatud nõuded, mida te tööst tulenevalt võite täpsustada, mis on seadusega lubatud, kui need on antud töökohal esmatähtsad. Kui kahtlete, küsige abi.
- ✓ Vältige värbamist kuuldu põhjal. Tehke kindlaks, et teie lähenemine võimaldaks (ja julgustaks) **võimalikult suurel hulgal inimestel kandideerida**, (nt kasutage erinevaid keeli, pimedatele ja vaegnägijatele ligipääsetavaid veebisaitide, kohalikke ajalehti, erinevate kogukondade kasutatavaid poode, kutse või oskustega seotud ühendusi/ajakirju, riiklike institutsioonide jne).



✓ Teatage, et **võtate vastu taotlusi kõigilt ühiskonnakihtidelt** ja pakute potentsiaalsetele kandidaatidele võimalust vestelda tööst mitteametlikus vormis.

✓ Püüdke kandidaatide valimisel hinnata taotlusi töökirjelduse ja kandidaadile esitatud nõudmiste põhjal, hinnake neid ja vältige isiklike arvustuste tegemist (nt nende päritolu, vanuse, töötamise aja jms alusel), ja **keskenduge** selle asemel hoopis **kogemustele, pädevustele ja oskustele**.

✓ Intervjuu on kõige tavalisem vahend otsuse langetamiseks, mõelge, kuidas seda korraldada (nt aeg, koht, juurdepääs). Te võite inimesele ka **tööga seotud ülesande või probleemi anda**. Looge mingi hindamissüsteem: numbritega 0st 10ni või muu. Kasutage seda sobivaimale kandidaadile objektiivse hinnangu andmisel. Õhutage kõiki samamoodi talitama ning püüdke protsessi kaasata rohkem kui üks inimene oma firmast (kui see on võimalik).

3. Hankige uusi kliente ja sisenege uutele turgudele

Selleks et saavutada **mitmekesine kliendibaas**, on vaja töötajate mitmekesisust või vähemalt arusaamist sellest, kui erinevad kliendid võivad olla.



See võib tähendada vanust, sugu, usku, etnilist päritolu, seksuaalset sättumust või võimet ja arusaamist tarbija erinevatest nõudmistest.

Suured firmad on seda pikka aega teinud, **sihtinud erinevaid turge**, kasutades töötajaid, kes on seotud kindla kliendibaasiga, ning **suunanud teenused ja tooted neile**. See võimaldab juurdepääsu uutele turgudele, kasvatab kliendiloalsust ja käivet olemasolevas kliendibaasis.

Ärge piirake end, kaubeldes ainult kindlaksmääratud, tuntud turuga (tihti peale lähtudes headest isiklikest suhetest klientidega), mis muudab teid haavatavaks, kui see peaks muutuma või vähenema.

Kuidas seda teha

✓ **Tunnustage potentsiaalse turu mitmekesisust ja suurust**, millele te võite huvi pakkuda (nt vanusegrupp, seksuaalne sättumus, etniline päritolu, puudeprobleemid, erinevate kogukondade kultuurilised harjumused) – kas teie toodet või teenust saab kohandada erinevate nišiturgude maitse järgi või kas te teete midagi sellist, mis võiks inimesi teie ettevõttest eemale peletada, kuid mida saab muuta, säilitades samas olemasolevad kliendid? Kas peletate potentsiaalseid kliente

eemale millegagi, mis võib tekitada neis ebamugavustunnet?

✓ **Uurige uute potentsiaalsete klientide vajadusi**; seda võib teha lihtsalt vaadates nende kogukondade veebisaite, küsides sõpradelt või perekonnalt, kes teavad täpselt teiste kultuuride kohta, või küsides oma töötajatelt. Veenduge, et reklaammaterjalid on kõigile kättesaadavad ja vastuvõetavad.

✓ Mikro- ja väiksematel ettevõtetel on reeglina palju lähedasem suhe oma klientidega kui suurematel firmadel. Kasutage seda suhet ära ja **küsi klientidelt tagasisidet**.

✓ **Teadvustage** kliendiga isiksuse, vanuse, tausta ja stiili poolt sobituvate töötajate **kasu**. Või uurige kas või ise natuke inimeste kohta, kellega tegelete (kui teie selle eest vastutate), et teada, kuidas nendega suhelda. Teil on vaja konksu, millega nad kinni püüda ning tagasi tuua.

✓ **Avastage ja kasutage meedia võimalusi** (nt kohalikud ajakirjad, raadio, sotsiaalsed rühmad, veebisaidid) või kasutage piirkondi, kus inimesed kogunevad (nt lapsevanemad väljaspool kooli), et suunata turustamine uutele rühmadele, selmet teabelehti ukse alt sisse pista!

✓ **Läbige põhikoolitus**, et aidata endal ja oma töötajatel mitmekesise kliendibaasiga toime tulla. See võib ulatuda lihtsalt teatud rühmadele omaste tavade ja tegevuste avastamisest kvalifikatsioonide ja auhindade määramiseni kindlate rühmadega tegelemise eest (nt viipekeel või tehnoloogia kasutamine suhtlemisel).

4. Kavandage äri vastavalt nõudlusele

Te võite tegevust, mis näeb ette klienditeabe lisamist ettevõtte toimimisele, edasi arendada, sidudes kliendi vajadused äristrateegiaga: **paigutage kliendi vajadused äri planeerimise keskesse**.

See tagab **kliendi vajaduste mitmekesisuse** kajastamise igasuguses planeerimises, eesmärgiga parandada ettevõtet; nõudes teie ettevõttelt arutlemist selle üle, kuidas vastata (seoses töötaja profiili, loovuse, suhtumise, koolitus- ja arenemisvajadustega).

See võib olla nii keeruline kui soovite ning ulatuda (mitteametlike vestluste käigus saadud) kliendi arvamuse kasutamisest tootele või teenusele ligipääsu parandamisest kuni struktureeritud turu-uuringute läbiviimiseni kliendi andmebaasi



kaudu, eesmärgiga saada teavet tulevase toote või teenuse mitmekesistamise või töötajate koolitusstrateegia kohta.

Kuidas seda teha

- ✓ Selgitage välja erinevate (ja potentsiaalsete) klientide nõudmised mitteametlike vestluste või rohkem ametlike uuringute kaudu (kasutades võimaluse korral asutusevälist uurimisasutust või luues selle ise – saab kasutada tasuta uuringute veebisaite, kui teil on olemas klientide meliaadressid).
- ✓ Lisage järgmine teave ettevõtte planeerimisse ja arendusse: püüdke täita inimeste soovid (majandusliku mõistlikkuse piires), arvestades erinevaid vaatenurki nii, et muudatused teie ettevõttes oleksid vastavuses erinevate turu nõudmistega ega jäta (võimaluse korral) kõrvale potentsiaalseid kliente.
- ✓ Planeerimisel püüdke regulaarselt hoida sellist tüüpi tagasisidet. Mõnedel firmadel on tulevikus ametlik kättesaadav väline kommunikatsioonisüsteem, mis põhineb Interneti teel saadud klientide tagasisidel,

kuid mõned võivad lihtsalt kasutada tavalisi vestlusi ning võib-olla ka iga-aastast küsimustikku, mis võimaldavad saada klientidelt (nii olemasolevatelt kui ka uutelt) tagasisidet ja uusi ideid.

- ✓ Kui jälgite oma ettevõtet regulaarselt, lisage sellele antud tagasiside või võtke seda arvesse tavaprotseduuride täitmisel (nt pärast iga-aastaste aruannetega või igas kvartalis läbiviidavate rahavoogude analüüsiga tegelemist), niimoodi, et sellest saaks rutiin.

5. Parandage suhtlemist töötajatega

Sel ajal kui enamik VKEdest, iseäranis mikroettevõtteid, saavad mitteametlikust ja paindlikust suhtumisest töötajate suhtes kasu, võib selline mitteametlik stiil probleeme valmistada personaliile, kellel ei ole võimalust osaleda. Kui sellega ametlikumal viisil ei tegelda, ei pruugita seda märgata, kuid suhtlus ei pea olema keeruline, vaid struktureeritud ja loogiline.

Kuiigi väike- ja mikroettevõtete juhatajatel on tihtipeale võimalus suhelda oma töötajatega iga päev, on just struktureeritud lähenemine

suhtlemisele kasulik, kuna selge asutusesisene suhtlus edendab ideede, teadmiste ja teabe vahetust ning väldib probleemide tekkimist.

Kuidas seda teha

- ✓ Korrapärased töötajate koosolekud. Need võivad keskenduda äritegevusele või sotsiaalsele küsimustele, kuid tuleb tagada, et selle toimumise aeg või koht ei tingiks inimeste kõrvalejäämist. Võimaluse korral oleks hea, kui koosolekutel on kindel struktuur ja (eelnevalt inimestele tutvustatud) kokkulepitud päevakava, mida järgitakse, et tagada õiglane ja võrdne panus. Kui see ei ole võimalik, püüdke vähemalt määrata regulaarne kasvõi paari minuti pikkune kohtumisaeg, mil töötajatel on võimalik kokku tulla ja mingil teemal mõtteid vahetada.
- ✓ Kui ametlike töötajate koosolekuid ei ole võimalik läbi viia, julgustage, vajaduse korral anonüümselt, töötajaid oma ideid esitama, kas suuliselt või kirjalikult ja soodustage seda (nt teadetahvlid, kastid arvamuste esitamiseks).

- ✓ Kui töötajad juba regulaarselt kohtuvad, ametlikult või mitteametlikult, näiteks hindamistel või seltskondlikel kogunemistel, kasutage selliseid võimalusi töötajatel tagasiside saamiseks.

- ✓ Hoolitsege alati selle eest, et konfidentsiaalsus oleks tagatud, kui on tegemist tundlike teemadega või töötajad seda soovivad.

6. Parandage kuvandit ja mainet

Rakendage oma "mitmekesistamispuudeid" (nt olla rohkem klienditundlik) äritegevuse vahendina oma maine tõstmiseks ja äritehingute võitmiseks, eriti suurte ja avaliku sektori ettevõtetel. Mikroettevõtete puhul tähendab antud "mitmekesisuse" osa enda näitamist hea tööandjana (isegi kui te seda juba olete) dokumentatsiooni kaudu, mis seda tõestab, parandades ühtlasi teie iseloomustust ja reputatsiooni.

Suured erasektori ettevõtted ja riiklikud (valitsuse) organisatsioonid nõuavad järjest enam hangete võistupakkumiste puhul seda, et mikroettevõtteid ja VKEd esitaksid teavet "mitmekesistamisalase" tegevuskava (lähenemisviisid) kohta. On tõestatud, et sellise tegevuskava (lähenemisviiside) olemasolu aitab ettevõtjatel lepinguid võita.

Kuidas seda teha

- ✓ **Töötage välja ametlik, kuid lihtne "mitmekesisust" käsitlev tegevuskava** (läheneviisid). See tähendab, et oluline on oma tegevus dokumenteerida, ehkki te võib-olla juba teete kõike seda, mida käesolevas teabelehes soovitatakse, aga ärge tehke seda keeruliseks. Selleks võib olla väike teatis selle kohta, et pühendute töökohas väärrikusele, või ühe lehekülje pikkune loetelu selle kohta, mida te värbamisel või koolitustel juba teete. Kui te seda teete, varuge mõningaid tõendeid selle tõestamiseks.
- ✓ Kui soovite astuda sammu kaugemale, võite **püstitada mõned eesmärgid, mida tahate saavutada**. Võite töötajate abil koostada väikse nimekirja asjadest (eesmärkidest), mida järgmise aasta jooksul saavutada tahate (nt tegelemine küsimusega, mis puudutab paindlikku tööaega usupühade ajal).
- ✓ Kui olete kavandanud mõne **koolituse**, näidake, kuidas selles sisalduvad ka mõned **"mitmekesisusega" seotud küsimused** (selleks võib olla teadmiste omandamine potentsiaalsete uute klientide erinevate kultuuritavade kohta) ning kajastage seda ka oma dokumentatsioonis.

- ✓ Kui olete **värvanud** või plaanite kedagi värvata, pange kirja see, mida olete teinud mõningate **"mitmekesisusega" seotud läheneviiside** järgimiseks, see on hea tõendusmaterjal, kuid samas annab teile teavet selle kohta, milline tegevus on olnud edukas ja võimaldab tulevikus samasuguseid läheneviise korrata või parandada.
- ✓ Kui teil on **käsiraamat või ettevõtte üldine tegevusjuh**, saate "mitmekesisusega" seotud avaldused sinna lisada. Mikroettevõtteid võivad koostada lühikese teate selle kohta, et ettevõttes järgitakse mitmekesisuse ja inimväärkuse põhimõtteid. Selle saab sõnastada teie töökohale vastavalt, olemaks osa teie sellekohase tegevuse tõendusmaterjalidest.
- ✓ VKEd saavad **töötajaid ja kliente käsitlevat teavet jälgida ja salvestada**, et näha ettevõtte töötajate ja klientide skaalat. Koos iga-aastase arengu hinnanguga võib see olla strateegia arendamise aluseks. Mikroettevõtete puhul oleks siiski sama kasulik, kui saaksite ära märkida, et olete teadlik nende **inimeste erinevusest**, kellega kokku puutute (nt vanad, noored, erinev taust, mehed, naised jne) ja sellest, milline on nende panus. Alati ei ole võimalik või seaduslik omada kõikide kohta üksikasjalikke andmeid.

7. Hinnake tehtut

Nagu kõige muu puhul, mida teete ja mis äritegevust mõjutab, on oluline mõelda sellele, **milline on olnud tehtu mõju ja mis on selle hind** (aeg, jõupingutus, ressursid). Sama kehtib nende nõuannete kohta, vastasel juhul ei ole teil võimalik näha tehtu kasutegurit või aru saada, et ehk olete püüdnud teha liiga palju ja liiga ruttu.

Hindamine peaks olema terviklik protsess (kui võimalik), mis aitab omanikel, juhatajatel ja töötajatel mõista, miks otsustatakse nende läheneviiside kasuks. Hinnangu andmine toimunule on hea ka selleks, et inimesi jätkuvalt kaasata ja julgustada rakendama uusi läheneviise tulevikus.

Kuidas seda teha

- ✓ Enne ja pärast seda, kui otsustate rakendada mõnda käesolevas teabelehes kirjeldatud läheneviisi, **püstitage enda ja oma ettevõtte jaoks eesmärgid** (nt paremad töösuhted, suurem tootlikkus, rõõmsam

töökeskkond, suurem kliendibaas jne). Siis saate otsustada nende mõju üle, võttes arvesse oma ootusi. Seda on võimalik teha väga spetsiifilisel moel **selgete eesmärkide püstitamisega** käibe ja turgude demograafia kohta või lihtsalt **töötajatelt tagasid** kogumise kaudu eri aegadel, et saada aimu nende moraalist.

- ✓ **Mõelge sellele, mida olete protsessi aja ja ressursidena panustanud**. See panus võib alata paarist minutist, mis kuludid käesoleva teabelehe lugemiseks ja selleks, et teha otsus rääkida sellest töötajatega, ja lõppeda põhjaliku "mitmekesisuse" seisundi hindamise ning arendamise aluste komplektiga teie ettevõttele.
- ✓ **Võrrelge saavutatud kasutegureid nende ressurssidega**, mis te protsessi investeerinud olete. Nende hulka võivad kuuluda: lahendused vabade töökohtade täitmisel, töötajate puudumisega tegelemine, juurdepääs uutele turgudele, parem tulemuslikkus olemasolevatel turgudel, juurdepääs andekatele töötajatele, olemasolevate töötajate võimete maksimaalne rakendamine, suurem uuenduslikkus, loovus ning parem maine.

8. Hankige abi ja toetust

Käesolev teabeleht sisaldab läbivalt **erinevaid soovitusi** selle kohta, mida on võimalik ära teha selleks, et saavutada mingit laadi lähenemisviisi "mitmekesisusele", kuid paratamatult ei paku teabeleht kõiki vastuseid. Kui inimesed tunnevad, et neil on raske mõista, mida nad saavad ära teha, või kui nad soovivad veel sammukese kaugemale astuda, on oluline, et nad leiaksid hõlpsasti abi.

- ✓ Usaldusväärse nõu saamiseks pöördub enamik omanikke tavaliselt oma **raamatupidaja, finantsnõustaja, advokaadi või lähedase pereliikme** poole. Kuid on olemas mitmed avalik-õiguslikud ja eraasutused, kes annavad professionaalset abi ja seda enamasti tasuta või minimaalse tasu eest.
- ✓ Väga kasulikuks teabeallikaks on **linnavalitsused, kaubandusorganisatsioonid, kaubanduskoda, äriomanike võrgustikud, liidud ja kutseühingud**, eriti kui te maksate nende teenuste eest ja suhtlete nendega regulaarselt.
- ✓ Tihtipeale võite leida vajalikud **materjalid Internetist** (tasuta), käesolevas teabelehes on mõned põhilingid, millest alustada.

✓ Mõned VKEd on kasutanud oma finantsasutuse (bank või sponsor) **ärinõustajat**, samuti võivad kasulikuks nõuannete allikaks olla **teiste ettevõtete omanikud ja juhatajad**.

✓ Alustage kontaktisikust, keda te usaldate, ja uurige välja, kes on **kõige õigem inimene teid aitama**, või vaadake teabelehe lõpus loetletud **ressursse** ja leidke oma kutseühingu või piirkondliku kaubanduskoja kontaktinfo. Kõigepealt tuleks tarvitada tasuta ja laialdaselt kättesaadavat teavet!

✓ Kohalikel ärikohtumistel või ärisündmustel on teil võimalik **oma vaadetest rääkida teiste omanike, juhatajate või potentsiaalsete töövõtjatega**. Otsige kontakte ettevõtjate võrgustikega oma piirkonnas või kasutage tarneahelat, et õppida teiste ettevõtete kogemustest.

✓ Võib-olla on teil kasulik arutada oma ettevõtte vajadusi kellegagi, kes seisab **väljaspool ettevõtet** (nt kohalik ettevõtete toetusvõrgustik), kes suudab teie ettevõtet näha läbi n-ö uute (ja erapooletute) silmade.

✓ Mikroettevõtete ja teistegi ettevõtete puhul, kus puudub personaliosakond, hoolditsege selle eest, et otsite sellist abi, mis ei piirdu üksnes

"mitmekesisust" käsitlevatest lähenemisviisidest rääkimisega, vaid **seob need lähenemisviisid** praktiliste ja konkreetsete näpunäidete kaudu **kasuteguritega**, mis need teie ettevõttele tuua võivad.

✓ Kui kasutate abi saamiseks kindlat ettevõttevälist isikut, püüdke tagada, et ta **jälgiks**, kuidas **protsessi kaudu** võimalikke muutusi ellu viiakse (nt intervjuerimise protsessist osa võtmine) ja hindaks seda, kui edukas uus lähenemisviis on.

✓ **Arutage lähenemisviise ja küsimusi** töötajate ja sõpradega.

Veel näpunäiteid

Ettevõtete jaoks, kes soovivad **täpsemat teavet** selle kohta, kuidas "mitmekesisusele" läheneda või võib-olla jätkata seda, mida nad hetkel teevad ("Mitmekesisuse teekond"), annab alljärgnev **mitmekesisuse kontrollnimekiri ja suunised otsustava tähtsusega valdkondades** kätte sihi, kuidas alustatud teed jätkata ja seletab lahti 8 eespool kirjeldatud nõuannet.



Mitmekesisuse kontrollnimekiri

See on põhimudel, mida võite kasutada, kui soovite vaadelda oma ettevõtet, võttes arvesse spetsiifilisi "mitmekesisuse küsimusi", mis aitavad teil mõista, mida teete juba praegu ning mida peate tegema lisaks. Seda nimetatakse mõnikord „mitmekesisuse vajaduste analüüsiks“.

Sissejuhatus	
1. Pange paika eesmärk, et saada mitmekesisem tööjõud	
2. Looge strateegia või plaanid mitmekesisuse saavutamiseks	
3. Kaasake töötajad, et nad saaksid plaane hinnata ja anda oma panuse	
4. Koguge ja jälgige teavet selle kohta, mis teil on plaanis ette võtta	
Turustamine	
5. Edendage mitmekesisust puudutavaid eesmärke olemasolevate ja uute klientide seas	
6. Koolitage töötajaid tegelema suuremate kliendirühmadega	
7. Võtke kasutusele vastav taktika, et saavutada laiem kliendibaas	
8. Hankige tagasisidet klientidelt ning hinnake arvamus ja teavet	
9. Uurige, kuidas mõjutab seadus teie kohustusi klientide ees	
Värbamine	
10. Pange paika oma eesmärk ja planeerige värbamist laiema tööjõubaasist	
11. Uurige toe kohta, mida oma värbamisplaani tarbeks saada võite (nt riiklikud või avalikud organisatsioonid)	
12. Looge, hinnake ja muutke (kui vaja): töökirjeldusi / isikuomaduste kirjeldusi; töökoostu; taotlusedokumente; valiku- ja intervjuu põhimõtteid; lepinguid ning pädevusi.	
13. Võimaldage värbamiskoolitus kõigile protsessist osavõtjatele	
14. Tehke töökohas uute töötajate tarvis vajalikud muudatused	
15. Võrrelge ja hinnake teavet kandidaatide kohta	
16. Uurige, kuidas mõjutab seadus teie kohustusi töötajate ees	
Töötajate hoidmine	
17. Veenduge, et töötajad on ettevõttes esindatud	
18. Veenduge, et võimalused (nt koolitused, edendamine) on kõigile kättesaadavad	
19. Edendage töötajate seas lugupidamist ja väärikust	
20. Koguge ja hinnake teavet töötajate kohta, võttes arvesse nende positsioone	
21. Tegutsuge ahistamise ja diskrimineerimise vastu	
22. Võimaldage korraldada töötajatega koostööd, et võimaldada paindlikke töötingimusi	

Ettevõtte nimi	
Alla kirjutanud	
Positsioon	
Kuupäev	
Allkiri	

Suunised otsustava tähtsusega valdkondades

Töökirjeldus

Määrake vabale töökohale asuva töötaja põhilised rollid ja ülesanded, mis aitaksid teil õiget inimest värvata.

- ✓ Loetlege ülesanded, mida töö teie arvates **hõlmab** (aga pange kirja maksimaalselt 10, ärge lisage iga üksikasja ega minge liiale, nimetades 20 ülesannet).
- ✓ Põhiliste ülesannete loetlemisel **keskenduge tegevustele, mitte üldistele mõistetele** nagu vastutuse võtmine millegi eest jne.
- ✓ **Kasutage lihtsat keelt**, lisamata ebamäära terminoloogiat.
- ✓ **Vältige kõike, mis võiks takistada** tööks võimelise inimese kandideerimist ja teda heidutada.
- ✓ Selle asemel, et töö tegemist üksikasjalikult kirjeldada, **väljendage selgelt, mida töötaja teie arvates tootma peab**.
- ✓ Kirjeldage selgelt vabale töökohale asuva **inimese positsiooni**, lisades igasugused juhtimiskohustused ning selle, kellele aru anda.
- ✓ Sobivuse korral **piiritlege nõutud tulemused ja tootlus**.

- ✓ **Ärge lisage väga spetsiifilisi küsimusi**, nagu ametijärgud või tööajad, mis võivad muuta ja mõjutada kogu tööjõudu, kuna see tähendab, et peate muutma kõigi töökirjeldusi. Selle asemel peaks neid hoidma **eraldi dokumendis** (käsiraamat), nii et peate seda muutma vaid ühel korral.

Isikuomaduste kirjeldus

Kasutage seda otsitava töötaja isikuomaduste piiritlemiseks.

- ✓ **Kasutage lihtsat keelt**, lisamata ebamäära terminoloogiat.
- ✓ **Vältige kõike, mis võiks takistada** tööks võimelise inimese kandideerimist ja teda heidutada.
- ✓ Olge selgesõnaline ja **piiritlege põhioskused, teadmised ja kogemused**, mitte kvalifikatsioon – seda ainult siis, kui neid näeb antud töökoha puhul ette seadus.
- ✓ **Nõudke tõendeid edukate kogemuste kohta**, mitte selle kohta, millal need saadi.
- ✓ **Olge vajalike nõuete osas mõistlik**. Ärge tekitage töö iseloomu suhtes valesid ootusi ega alahinnake tööga seotud ülesannete keerukust.





- ✓ Vältige üldiseid avaldusi, mis teie arvates **vajaolevat inimest iseloomustavad**, kuid põhinevad isiklikul tõlgendamisel, näiteks: „hea huumorimeelega“ või „usaldusväärne, hea stressitaluvusega“.
- ✓ **Vältige vanuse või inimtüübi mainimist** (nt täiskasvanulik, avatud).
- ✓ Arvestage, et **liikumisvõime** ei pea sõltuma ainult sõiduoskusest.
- ✓ Lubage inimestel esile tuua **asjassepuutuvaid kogemusi nende ükskõik millisest eluetapist**, mitte ainult eelnevat töökogemust.

Veenduge, et oleks täpsustatud, millised nõudmised on **asendamatu olulised** ja millised oleks **kasulikud**. Kui kandidaadil puuduvad asendamatu olulised omadused, võib nende kandidatuuri tagasi lükata.

Veenduge, et kogu see teave on kandidaatidele **lihtsasti ligipääsetav ja arusaadav**, vastasel juhul olete raisanud oma aega.

Vabast töökohast teatamine

Veenduge, et see oleks otseselt seotud töö ja isikuomaduste kirjeldusega.

- ✓ **Kasutage lihtsat keelt**, lisamata ebamäära terminoloogiat, kasutage vaid tööga seotud termineid ja **vältige keelekasutust, mis takistab** antud tööks võimelise inimese kandideerimist ja heidutab teda.
- ✓ Paigutage kuulutus kohta, kus ta kõige suurema tõenäosusega meelitab ligi **õige tasemega kandidaate tööturul** (nt professionaal, magistrant, kaubandus jne), kuid **ei sea piiranguid** kogukondliku kuuluvuse alusel.
- ✓ **Uurige kõikide tasuta reklaami võimaluste kohta**, kaasa arvatud avalikud foorumid ja riiklikud organisatsioonid.
- ✓ **Reklaamige kohalikes kogukonna võrgustikes**, sealhulgas neis, mis on suunatud spetsiifilistele rühmadele (nt etnilised vähemused, puudega inimesed).
- ✓ Kui kasutate personaliotsingubürood, kontrollige, et nende tegevuse käigus **ei jääks** ükski teie kirjeldusele vastav inimene **kõrvale**.
- ✓ Lisage **üldine avaldus värbamisega seotud kavatsuste kohta**, nagu „võtame vastu taotlusi kõikidest ühiskonnakihtidest pärit inimestelt“.

- ✓ Kui see ei ole õigustatud (seaduslikel alustel), **vältige mõisteid, mis kirjeldavad sugu, usku, etnilist päritolu, seksuaalset sättumust, kultuuri, vanust või tervislikku seisundit**.
- ✓ Jääge tööks vajalike **oskuste, pädevuse ja kogemuse** juurde.
- ✓ Pakkuge töökohaga seotud **asjakohast teavet**: nt palk, asukoht, juhtimiskohustused – nagu töökirjelduses oli.
- ✓ Piiritlege selgelt **tähtaeg, intervjuude kuupäevad ja kandideerimise kord**.
- ✓ Kirjutage kuulutusse **konkreetne tekst**, tehke see ahvatlev ja selge: mõelge, mis teie enda tähelepanu köidaks?

„Antud tööks õige inimese“ valimine

Hea töötaotluse vorm peaks lubama teil teha **selge otsuse** kandidaadi kohta, võttes arvesse töö- ja isikuomaduste kirjeldust. Kõige parem, kui see oleks tehtud standardvormis, mis tähendab, et teil ei ole **elulookirjeldust (CV) vaja**.

- ✓ Võimaluse korral on kasulik **kandideerinud inimeste tüübid** (nt vanus, etniline päritolu, puue jne) **jäädvustada**, aga hoidke seda kandideerimise protsessist eraldi ja tehke selgeks, et see on ainult teie dokumentatsiooni tarbeks.

- ✓ Kui teil on vaja teha esialgne valik, veenduge, et teete seda **ainult enda paika pandud kirjelduste põhjal**: vältige isiklike hinnanguid.
- ✓ **Vaadake oma esialgne nimekiri töötajate ja kolleegidega üle**, kuid eelnevalt eemaldage igasugused isikuandmed: tehke see võimalikult anonüümseks.
- ✓ **Vältige oletuste tegemist** ja hinnake iga kandidaadi omadusi objektiivselt (nt keskenduge kvalifikatsiooni saamiseks vajalikele oskustele, mitte sellele, kui hiljutine see on või kust see pärineb).
- ✓ **Püüdke korraldada nii, et intervjuerimisel on kohal vähemalt kaks inimest**, veenduge, et mõlemal on olemas kogu vajalik teave ning et olete eelnevalt ka lähenemisviisi suhtes kokku leppinud.
- ✓ **Veenduge, et olete teadlik võimalikest nõudmistest, mis kandidaadil võivad olla** seoses intervjuule tulemise ja selle läbiviimisega. Selle kohta saab teada nende antud teabe põhjal või intervjuule eelneva mitteametliku vestluse käigus.
- ✓ **Otsustage intervjuu küsimused** eelnevalt ja arutage nende üle koos kolleegide ja töötajatega. Veenduge, et need tuvastavad kandidaadi oskused, kogemused ja pädevuse töö ja isikuomaduste kirjeldusele vastavalt.

- ✓ **Arendage välja hindamissüsteem**, et hinnata kandidaatide vastuseid teie määratud kirjelduste valguses. Ärge võrrelge kandidaate omavahel.
- ✓ **Mõelge, mida peab tegema**, et teil oleks võimalik tööle võtta parim kandidaat, nt keelekursused, juurdepääsu nõuded või uus varustus.
- ✓ **Kasutage “objektiivse katsetamise” lähenemisviisi**, kui kandidaadilt nõutakse töö tegemiseks spetsiifilist oskust või teadmisi, ja hinnake nende tulemusi.
- ✓ **Arutage intervjuu ja testi tulemusi** kõikide protsessis osalenutega.
- ✓ **Teatage inimestele võimalikult kiiresti** otsusest ning võimaldage või vähemalt pakkuge tagasisidet mitteedukatele kandidaatidele.

Töötajate hoidmine

- ✓ Vastu võtmisel peaks võimaldatama **töökoolitust, orientatsiooni, poliitika ja käitumistüüpide juhendit**, mida töökohas kasutatakse.
- ✓ **Võimaldage pääsemine** karjäärikoolitustele ja isiklike arenevõimalusi.

- ✓ **Korraldage “mitmekesisuse koolitusi”**, milleks võivad olla vaid mõned põhiideed erinevate kultuuridega kokkupuutumisel seoses kolleegide ja klientidega.
- ✓ **Väljendage oma usku inimväarikuse tagamisse töökohas** ja seda, et igasugune ahistamine või kiusamine ei tee kellelegi head, ka mitte teie ettevõttele.
- ✓ **Rakendage võimaluse korral paindlikku töötamist** koos töötajatega, et sobitada erinevaid vajadusi, isegi kui see on ainult ajutine, hoidmaks oskustega ja lojaalset personali.
- ✓ **Veenduge, et töötajatel on töökohas võimalik suhelda** (anda oma panus või väljendada arvamusi, ideid või probleeme). Seda saab teha ametlike või mitteametlike vestluste kaudu, vajaduse korral konfidentsiaalsust võimaldades.
- ✓ **Hinnake ja rakendage ideesid**, mis võivad töötajate jaoks tööprotsessi parandada, suurendades seeläbi tootlikkust.
- ✓ **Pange kirja (võimaluse korral) distsiplinaarsed ja kaebustega seotud protseduurid** ja teavitage nendest kõiki.
- ✓ **Jälgige ja hinnake teavet** personali tegevuste tulemuste, positsiooni, sihtide, vastutuste, puudumiste ja haiguste kohta.
- ✓ **Selgitage välja, millised asutused ja avalikud organisatsioonid** võivad aidata toetada teie

ettevõtet, kui soovite läbi viia töötajatele suunatud muudatusi.

Äri turustamine

Mõelge sellele, mida te pakute: kui **hind, toode või teenus** sarnaneb konkurentide pakutavale, on teil vaja midagi muud, et kliente meelitada ja ettevõtet töös hoida.

- ✓ **Kasutage konkurentsieelisena oma töötajate erinevaid oskusi ja omadusi.**
- ✓ Te võite ettevõtet töös hoida ja **suurendada oma turuosa, kasutades oma hea tööandja mainet** ning näidates, et olete teadlik oma klientide erinevatest nõudmistest.
- ✓ **Töötajad, mis peegeldab oma kliendibaasi**, on tõenäoliselt (või vähemalt paistab olevat) tuttav oma klientide vajadustega ja ühtlasi valmis neid rahuldama.
- ✓ **Kasutage “mitmekesisuse” tegevusi**, millega tegelete, reklaamides neid klientidele.
- ✓ **Töendite hoidmine** nende **tegevuste kohta** on samuti väga kasulik materjal lepingute/hangete saamisel (nt uudiskirjad, reklaamid, pressiteated, teated hoonetel/territooriumil, poliitika, strateegiad, äriühingute aruanded, veebileheküljed jne).

- ✓ **Töötajad on ettevõtte jaoks oluline reklaami allikas**, kui neil on töökohast head isiklikud kogemused.
- ✓ **Mitmekesisuse tööjõu eri elementide taustade ja vajaduste mõistmine** tähendab, et suurema tõenäosusega meelitate ligi sarnase kliendi.
- ✓ Te võite vastata erinevatele turu nõuetele, **arutledes töötajate ja klientidega selle üle, kuidas oma toodet või teenust muuta.**
- ✓ **Väikesed muutused võivad klientidele tähtsad olla**, nt sisekujundus, pildid (mittesolvavad), värvid, paigutus, toolid – mis tekitab tunde, et nad on teretunud.
- ✓ Selle asemel, et näha erinevuses probleemi oma ettevõttele, **püüdke mõista, kuidas teie tooted ja teenused sellest kasu võivad lõigata**, erinevatel gruppidel on tohutu ostujõud.
- ✓ **Mõelge oma turgude mitmekesisusele** (võtke arvesse demograafiat) ning arendage välja strateegia nendeni jõudmiseks. Tehke natuke kodutööd!





Ressursid

Euroopa Komisjoni väljaanded

*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***

* Dokument on olemas ainult inglise keeles.

** Dokumendid on ainult inglise, prantsuse ja saksa keeles.

Need väljaanded on kättesaadavad **Euroopa Komisjoni Tööhõive, sotsiaalküsimuste ja võrdsete võimaluste direktoraadi** koduleheküljel – <http://ec.europa.eu/social/>

Kasulikud lingid ja kontaktid

ELi kampaania „Erinevuste poolt. Diskrimineerimise vastu.” – <http://www.stop-discrimination.info>

„Break gender stereotypes, give talent a chance” – tööriistakomplekt VKEdele – <http://www.businessandgender.eu/products>

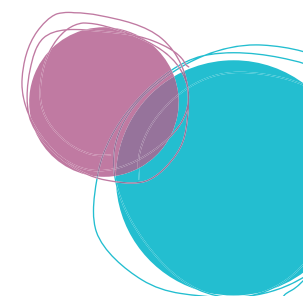
Euroopa portaal VKEdele – http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index_et.htm

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

Eesti

Eesti väike- ja keskmiste ettevõtjate assotsiatsioon, EVEA – <http://www.evea.ee>

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



Euroopa Komisjon ega ükski komisjoni nimel tegutsev isik ei vastuta käesolevas trükises sisalduva teabe kasutamise eest.

© Euroopa ühendused, 2009
Allikale viitamisel on reprodutseerimine lubatud.

Pildid: JPH Woodland – © Euroopa ühendused, 2009

ISBN: 978-92-79-12148-7
doi: 10.2767/55781