



KE-78-09-735-HU-C

# Sokszínűség a munkahelyen

Útmutató a kis- és  
középvállalkozások  
(KKV-k) számára

## Tartalom

<b>A kis- és középvállalkozások mint munkáltatók és a sokszínűség</b>	<b>1</b>
<b>Hogyan gondolkodnak a „sokszínűségről” a KKV-szektor munkaadói, és mit tesznek érte?</b>	<b>2</b>
<b>Én mit tehetek?</b>	<b>3</b>
<b>8 lehetőség</b>	<b>4</b>
1. A vállalkozás áttekintése	4
2. A munkatársak színesebb tehetségállományból való felvétele	5
3. Új üzletfeleket szerzése és új piacokra való belépés	6
4. A tevékenység tervezhetősége a piaci kereslet alapján	7
5. Jobb kommunikáció az alkalmazottakkal	8
6. Kedvezőbb imázs és jó hírnév megteremtése	9
7. Az eredmények kiértékelése	10
8. Elérhető segítség és támogatás	11
<b>További tanácsok</b>	<b>13</b>
Sokszínűségi ellenőrzőlista	14
Kiemelt témakörök útmutatói	15
<i>Munkaköri leírás</i>	15
<i>Személyi feltételek</i>	15
<i>Állás meghirdetése</i>	16
<i>A megfelelő személy kiválasztása a munkakörhöz</i>	17
<i>Alkalmazottak megtartása</i>	18
<i>A vállalkozás marketingje</i>	19
<b>Erőforrások</b>	<b>20</b>
<b>Az Európai Bizottság kiadványai</b>	<b>20</b>
<b>Hasznos linkek és hivatkozások</b>	<b>20</b>

## A kis- és középvállalkozások, mint munkáltatók és a „sokszínűség”

- Csökkenőben van az a hagyományos munkaerő-állomány, amelyből a kis- és középvállalkozások (KKV-k) toborozzák munkatársaikat.\*
- Az EU-n kívülről érkező migráció lesz a népesség növekedésének fő forrása.
- Hamarosan megduplázódik a dolgozó korú népességre jutó 65 év felettek száma.
- Növekszik a szakképzett, de kihasználatlan munkaerőcsoportok száma.
- Kulturális és demográfiai változások határozzák meg a sokszínű vásárlói igényeket.

A munkaerő-állományban és a vásárlói igényekben várható drámai változások EU-szerte komoly kihívást jelentenek minden vállalkozásnak.

Ez a kiadvány segítséget nyújt az Ön részére, hogy üzleti vállalkozása megbirkózzon a várható változásokkal, amelynek eredményeként Ön és az EU is versenyképesebb lehet, ez pedig az Európai Bizottság egyik fontos célkitűzése.

\* A demográfiai, kulturális és migrációs változások befolyásolják a helyi munkaerő-állományt is, amely a KKV-szektorban alkalmazott munkaerő felvételének fő forrása.

A kiadvány célja, hogy a KKV-szektor munkaadói ügyesebb megközelítést alakíthassanak ki arról, hogyan és honnan veszik fel munkatársaikat, illetve a számukra elérhető piacokról.

**Az ügyesebb megközelítés mögöttes alaptétele a „sokszínűség”.**

A „sokszínűség” megtanítja az üzleti vállalkozásokat, hogy kihasználják a munkaerőpiac és a vásárlói bázis különbözőségeit, valamint hogy javítsák versenyképességüket és megbirkózzanak a változásokkal.

**Négy dolog, amelyet feltétlenül tudni kell a „sokszínűségről”:**

- Néha a következő kifejezésekkel hivatkoznak rá: „A sokszínűség kezelése”, „Üzleti érvek a sokszínűség mellett”, „A sokszínűség útja”, „Egyenlőség és sokszínűség”, vagy a „Sokszínűség és a befogadás”;
- Nem jelent kényszert a vállalkozások számára, hogy olyan munkaerőt alkalmazzanak, amelynek felvétele nem áll szándékukban vagy nincs rá igényük, nem érvényesít jogi szabályozást, és nem gyarapítja az előírásokat;





- Az a célja, hogy a vállalkozásokat intelligensebb gondolkodásmódra készítse lépéseikkel kapcsolatban, valamint hogy logikusabb vállalkozásirányítási szemléletet fogadtasson el a szükségtelen kockázattal járó „ösztönös megérzésen” alapuló gondolkodásmód helyett;
- Bármely méretű vállalkozás alkalmazhatja elvként, és az igényekhez igazítható gyorsaság és egyszerűség szempontjából.

A következő fejezetek áttekintik, hogyan gondolkodnak a **KKV-szektor munkaadói** a „sokszínűségről”, és mit tesznek érte, **egyszerű ötletek** szerepelnek a vállalkozásban a „sokszínűség” elvére épülő szemléletmód elfogadásához, valamint megtalálhatók a **munkaerő-felvétellel, humánerőforrás-menedzsmenttel és marketinggel** kapcsolatos hasznos tanácsok is. Végezetül, amennyiben szeretne többet megtudni a témáról, hasznos kiadványokat és szervezeteket talál az **Erőforrások** fejezetben.

## Hogyan gondolkodnak a „sokszínűségről” a KKV-szektor munkaadói, és mit tesznek érte?

Az Európai Bizottság 2008-ban egy vizsgálatot finanszírozott annak feltérképezésére, hogy mit jelent a „sokszínűség” a kis- és középvállalkozások számára.

A vizsgálat mind a 27 EU-tagállamot érintette, és az összes ipari szektorból és vállalatméretből összeállított mintából vett **kérdőíves felmérésből**, valamint a KKV-k tulajdonosaival/vezetőivel folytatott **interjúkból** állt.

### Hogyan gondolkodnak a „sokszínűségről” a KKV-szektor munkaadói, és mit tesznek érte?

- Többnyire **nem ismerik fel** a kormányzati szervezetek által a „sokszínűség” elvének leírására használt **nyelvezetet**.
- Ugyanakkor **számos olyan dolgot is tesznek, amely megfelel a sokszínűség elvének**, ilyen például a rugalmas munkaidő bevezetése, a hatékonyság támogatása, valamint a megfelelő munkaerő kiválasztása.
- **Tévesen azt feltételezik, hogy a „sokszínűség” a kormány** arra irányuló törekvése, hogy csak azért mert „sokszínű”,

olyan munkaerőt is alkalmazzanak, amelyet nem akarnak, vagy nincs rá szükségük.

- A vállalkozások egy része – különösen a kisebb KKV-k – gyakran **nem ismeri fel a „sokszínűség” által elérhető előnyöket**, és továbbra is kitar az „ösztönös megérzés” és az informális irányítás mellett.
- A vállalkozások egy része – elsősorban nagyobb KKV-k – **már elindította a „sokszínűségi” menedzsment megvalósítását**, és már élvez a javuló versenyképességből származó előnyöket.
- A vállalkozások egy része – különösen a kisebb KKV-k – tévesen azt feltételezi, hogy **a „sokszínűség csak a nagyobb cégeket érintheti**, bonyolult és rengeteg időbe kerül: ez pedig nekik nincsen”.
- A vállalkozások egy része – különösen azok a kisebb KKV-k, akik korábban még nem hallottak a sokszínűségről – **hamar felismerte, hogy előnye származhat** alapvető üzleti szemléletéből azáltal, hogy megtanulta, korábban felmerült problémái hogyan előzhetők meg, illetve hogyan kezelhetők.

*„Ezért fontos, hogy a munkaerő felvétele és alkalmazása során mindig üzleti megközelítéssel és szakszerűen hajtsuk végre az egyes lépéseket, így teljesíthetjük célkitűzésünket vagy kvótáinkat a megfelelő munkaerő kiválasztásában, és elkerülhetjük a felmerülő problémákat.”*

## Én mit tehetek?

Ez a fejezet néhány egyszerű **ötletet és hasznos tanácsot** mutat be az üzletibb szemléletű megközelítési mód elsajátításához a munkaerő-felvétel, a humánerőforrás-menedzsment és a marketing – azaz a „sokszínűség” minden területén.

Az első rész **8 egyszerű javaslatot** mutat be a lehetséges teendőkről. A KKV-tulajdonosok/-vezetők tapasztalatain alapuló tanácsok azt a célt szolgálják, hogy Önnek lehetősége legyen helyesen cselekedni, és elkerülje a KKV-k számára gyakran nehézségeket okozó problémákat.

A második rész **részletes tájékoztatást** nyújt azokról a lehetőségekről, amelyek révén biztosítható néhány alapvető „sokszínűségi” tevékenységet alkalmazó üzleti szemléletű megközelítés alkalmazása a **munkaerő-felvétel, a humánerőforrás-menedzsment és a marketing** terén.

Előfordulhat, hogy már számos hasonló lépést tett, csak éppen nem a „sokszínűség” nevében, vagy még nem volt lehetősége felmutatni, hogy azok ténylegesen megtörténtek (**igazolható módon**). Az alábbi javaslatok betartásával megtett erőfeszítései **maximálisan előnyére válnak** majd vállalkozásának.



## Nyolc kiemelt lehetőség

A felsorolt pontok számozása nem jelent egyben sorrendiséget is, azonban az első pont a későbbiek természetes bevezetése.

### 1. A vállalkozás áttekintés

Számjon elegendő időt a vállalkozása szempontjából meglévő erős, veszélyt jelentő vagy gyenge pontok, illetve lehetőségek áttekintésére az alábbiak vonatkozásában:

- ✓ **munkaerő** – szakképzettség, tapasztalat, szaktudás, kultúra, életkor, nem és nemzetiségi hovatartozás – az új ötletek (innováció) és a tehetség a sokszínű alapból táplálkoznak;
- ✓ **munkaerő-felvétel** – hogyan végzi (ha egyáltalán foglalkozik ezzel a kérdéssel) munkatársai toborzását, ha hiányzik a megfelelő munkaerő vagy nem a megfelelő személyt alkalmazza – hallomásokra és az ösztönös megérzésre hagyatkozik, vagy formálisabb és logikusabb megközelítést alkalmaz;
- ✓ **képzés** – képzí-e Ön munkatársait, szükséges-e a képzésük, ki tudja-e hozni a legtöbbet munkatársaiból, tud-e javítani a munkahelyi morálon, vannak-e olyan (állami) programok, amelyek segítségére lehetnek;

- ✓ **kommunikáció** – honnan tudják alkalmazottai, hogy mi a dolguk, illetve hogyan viselkedjenek egymással és az ügyfelekkel, a vállalkozásban mindenki előjöhet-e az ötleteivel;
- ✓ **vezetői stílus** – ki rendelkezik felelősséggel, van-e lehetőség ezt másként és jobban szervezni – mi az Önnek és beosztottainak legmegfelelőbb időráfordítás;
- ✓ **üzletfelek** – szeretne Ön egy nagyobb és sokszínűbb ügyfélbázist, üzletfeleinek van-e lehetőségük ötleteiket Önnel megosztaniuk – milyen kapcsolatban áll azokkal az emberekkel, akiktől vásárol vagy akiknek elad;
- ✓ **munkaügyi előírások és törvények** – szeretné elkerülni a problémákat, szeretne-e ingyen segítséget kapni és új szerződéseket elnyerni a közsférától kezdeményező-készségét a helyes szemléletmód meglévő alkalmazásával igazolva.

Kezdje kicsiben – ez nem igényel sok időt, és amikor ezeken a dolgokon gondolkodik, **tekintse át, hogy mi az, amin változtatni kíván.** Tűzzön ki **célokat** (például az ügyfélviszajelzések javítása, olyan vevők megnyerése, akik általában nem vásárolnak a vállalkozásától) – ezek elérésében segítségére lesznek a következő **tanácsok.**

### 2. A munkatársak színesebb tehetőségállományból való felvétele

Kulcsfontosságú probléma, ha nem sikerül megtalálni a megfelelő személyt vagy nem a megfelelő munkaerő kerül egy munkakörbe. Ennek az oka, hogy a KKV-k tulajdonosai többnyire **hallomásokra** hagyatkoznak, és munkaerő-felvételi döntéseiket arra alapozzák, hogy az illető személy **szimpatikus-e** vagy sem (ösztönös megérzés).

A döntések személyes értékeken, magatartásformákon vagy elképzeléseken alapuló meghozatala problémákat okoz. Ez **nem megfelelő személy** kiválasztásához és **diszkriminációhoz** vezethet.

A megfelelő folyamat betartásával valószínűbb, hogy olyan munkaerőt sikerül találnia, akiben megbízhat, aki el tudja végezni a feladatot, és aki a vállalkozás számára **értéket teremt.** Ha pedig nagyobb (különösen állami) szervezetektől kíván szerződéseket elnyerni, mindenképp megkövetelik Öntől a „sokszínűség” elvének alkalmazását!

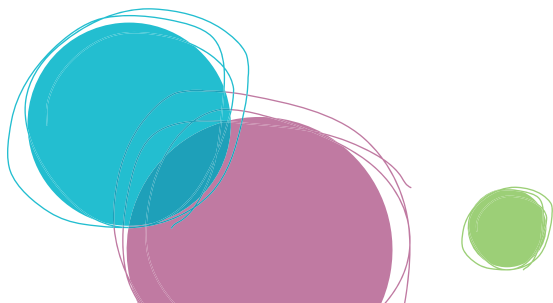
#### A megvalósítás

- ✓ Határozza meg az adott munkakör betöltéséhez szükséges **képzettséget, szaktudást és tapasztalatot.**

- ✓ Ezek ismeretében készítse el a „**munkaköri leírást**” (a jelölttel szemben támasztott feladatok és elvárások, napi teendők és felelősségi körök felsorolását) és a „**személyi feltételek**” leírását, amely körvonalazza az elvárásoknak megfelelő szakképzettséget és tapasztalatot. Amennyiben bizonytalan, kérjen segítséget (például a kereskedelmi kamarától, a helyi vállalkozásokat támogató irodától, a vezetőség más tagjaitól, a szakmai szövetségtől, helyi önkormányzattól vagy egyszerűen csak keressen az interneten).

- ✓ Ellenőrizze, hogy a munkaköri leírás **ne zárjon ki senkit** a pályázati lehetőségből azért, mert Ön meghatározott egy bizonyos hátteret, helyszínt, életkort stb. A jogszabályok a feladattól függően lehetővé teszik bizonyos kikötések megadását, amennyiben a munkakör betöltéséhez feltétlenül szükséges. Amennyiben bizonytalan, forduljon segítségért.

- ✓ Kerülje a „hallomáson” alapuló munkaerő-felvételi folyamatokat. Győződjön meg róla és tegye lehetővé (illetve ösztönözze), hogy álláshirdetésére a **lehető legtöbb személy jelentkezhesen** (például használjon különböző nyelveket, olyan weboldalakat, amely a vakok és gyengén látók számára is elérhető, helyi újságokat, sokféle közösségi csoport által látogatott üzemeket, kereskedelmi és szakmai szervezeteket/magazinokat, kormányzati intézményeket stb.).



- ✓ Fejezze ki egyértelműen, hogy a **közösség minden csoportjából szívesen fogadja a jelentkezéseket**, és ajánljon fel nem hivatalos beszélgetési lehetőséget a potenciális jelölteknek.
- ✓ A jelöltek kiválasztása során ügyeljen arra, hogy a pályázatok elbírálása a munkaköri leírás és a személyi feltételek teljesülése alapján történjen, pontosza a jelölteket, és kerülje a személyeskedő ítélezést (például származás, életkor, munkából kihagyott idő stb.), és csak a **tapasztalatra, kompetenciára és szakképzettségre koncentráljon**.
- ✓ Az interjú a legelterjedtebb módja a döntés meghozatalának, gondolja végig, hogyan történjen (például időpont, helyszín, megközelíthetőség). Akár felvehet a jelöltnek egy, a **munkakörrel kapcsolatos feladatot vagy problémát** is. Alakítson ki pontozási rendszert: például 0-tól 10-ig terjedő pontszámokat vagy skálát. A munkakörre legideálisabb jelölt **objektív kiértékeléséhez** használja ezt a módszert. Minden jelölttel ugyanazokat a feladatokat végeztesse el, és igyekezzen saját cégétől másokat is bevinni a kiválasztási folyamatba (amennyiben ez lehetséges).



### 3. Új üzletfeleket szerzése és új piacokra való belépés

Egy **sokszínű ügyfélbázis** megszerzése sokszínű alkalmazottakat igényel, vagy legalábbis megértést a sokszínű üzletfelek iránt. Ez jelentkezhet a kor, nem, nemzetiségi hovatartozás, szexuális irányultság vagy képesség területein, illetve a különböző ügyféligények megértésében.

A nagy cégek már régóta alkalmazzák azt a megközelítési módszert, hogy a **különböző piacokat** olyan alkalmazottakkal **célozzák meg**, akik affinitással bírnak egy meghatározott ügyfélbázis iránt, és képesek a **termékeket és szolgáltatásokat az igényeikhez igazítani**. Ez lehetőséget teremt új piacok megszerzéséhez, erősíti az ügyfelek lojalitását, és növeli a forgalmat a meglévő ügyfélbázison belül.

**Ne korlátozza** erőforrásait a már meglévő és ismert piacra – amely gyakran az ügyfelekkel kialakult jó személyes kapcsolatnak köszönhető –, mivel vállalkozása sebezhetővé válik, amint ez a piac változik vagy megszűnik.

#### A megvalósítás

- ✓ **Ismerje fel a sokszínűséget, és mérje fel a potenciálisan meghódítható piacot** (például különböző közösségek életkori sajátosságai,

szexuális irányultsága, etnikumi besorolása, fogyatékosága vagy kulturális szokásai alapján) – vajon az Ön által kínált termék vagy szolgáltatás hozzáilleszhető-e a különböző piaci rések igényeihez, vagy tesz-e Ön bármit, ami miatt az emberek elfordulhatnak az Ön cégétől, illetve változtathat-e a meglévő üzletfelek elvesztésének kockázata nélkül? Elriasztja esetleg a potenciális üzletfeleket valamivel, amit nem tudnak elfogadni?

- ✓ **Mérje fel a potenciális új üzletfelek szükségleteit**; ez jelentheti egyszerűen a közösségekkel kapcsolatos weboldalak böngészését, az eltérő kultúrákról speciális ismerettel rendelkező barátok vagy családtagok, illetve saját alkalmazottai megkérdezését. Ügyeljen arra, hogy a hirdetések mindenki számára elérhetők és elfogadhatók legyenek.
- ✓ A mikro- és kisvállalkozások hajlamosak bizalmasabb kapcsolatot kialakítani ügyfeleikkel, mint a nagyobb cégek. Használja ki ezeket a kapcsolatokat, és **kérjen visszajelzést az üzletfelektől**.
- ✓ **Ismerje fel az előnyöket**, amelyek az alkalmazottak és az ügyfelek személyiség, kor, háttér vagy stílus területén jelentkeznek hasonlóságaiból adódnak. Vagy legalább személyesen ismerje meg azokat az embereket,

akkikkel foglalkozik (ha ez az Ön felelősségi köre), hogy tudja, hogyan viszonyuljon hozzájuk. Szüksége van egy olyan kapcsolatra, amelynek segítségével megszerezheti és visszahozhatja őket.

- ✓ **Fedezze fel és használja ki az új média által kínált lehetőségeket** (például helyi magazinok, rádió, közösségi csoportok, weboldalak) vagy használjon olyan helyszíneket, ahol az emberek összegyűlnek (például a szülők az iskolák előtt), így irányítsa az új célcsoportokra a marketingtevékenységet, és ne vaktában dobáljon szórólapokat a postaládákba!
- ✓ **Vegyen részt képzésen** munkatársaival, amely segítséget nyújt a sokszínű ügyfélbázis kezelésében. Az ilyen képzés egy meghatározott csoport szokásainak és tevékenységének egyszerű megismerésétől egy speciális csoport kezelésével kapcsolatos szakképzettség vagy oklevél megszerzéséig (például jelnyelv vagy kommunikációs technológia használata) bármi lehet.

### 4. A tevékenység tervezhetősége a piaci kereslet alapján

Az ügyféligényeknek az üzleti stratégiával való összekapcsolásával az ügyfelektől származó információkat beépítheti a vállalkozás működésébe.



folyamatába: helyezze az ügyféligényeket az üzleti tervezés középpontjába.

Ez biztosítja, hogy az **ügyféligények sokszínűsége** visszaköszönjön a tervezés során, amelynek célja a vállalkozás továbbfejlesztése, így a vállalkozásnak mindenképpen át kell gondolnia, hogyan kell reagálnia (alkalmazotti profil, kreativitás, viselkedés, képzés és fejlesztési igények vonatkozásában).

Ez történhet akármilyen kifinomult módszer alapján, és része lehet a kötetlen beszélgetések során megismert ügyfélvélemények egy termék vagy szolgáltatás hozzáférhetőségét javító felhasználása vagy ügyfeladatbázis alapján végzett, a termékek vagy szolgáltatások jövőbeli diverzifikációját, illetve az alkalmazottak képzési stratégiáját célzó strukturált piackutatás lebonyolítása is.

## A megvalósítás

- ✓ Ismerje meg a legkülönbébb üzletfelek (és a potenciális ügyfelek) igényeit – kötetlen beszélgetések vagy formálisabb jellegű felmérés útján (lehetőség szerint alkalmazzon egy külső piackutató szervezetet vagy alakítsa ki saját megközelítését – léteznek ingyenes piackutatói weboldalak is, ha ügyfeleit e-mail útján is el tudja érni).

- ✓ Építse be ezeket az információkat a vállalkozás tervezésébe és fejlesztésébe: különböző perspektívákból nézve próbálja közvetíteni az emberek igényeit (a gazdasági ésszerűség keretein belül), hogy a vállalkozást érintő változások megfeleljenek a piaci igények sokszínűségének, és ne zárjanak ki potenciális ügyfeleket (amennyiben ez lehetséges).

- ✓ Igyekezzen rendszeresen fenntartani ezt a visszacsatolási módszert a tervezés során – vannak olyan cégek, amelyek formális, az üzletfelek interneten keresztül történő visszajelzésein alapuló, külső elérésű kommunikációs rendszerrel rendelkeznek, míg mások csak a rendszeres beszélgetésekre hagyatkozhatnak, esetleg egy évenkénti kérdőíves felmérésre, amely lehetőséget ad az üzletfelektől (meglevőktől és újaktól) származó visszajelzések és új ötletek hasznosítására.

- ✓ Amennyiben rendszeresen felülvizsgálja vállalkozását, építse bele ezt a visszacsatolást is, vagy vegye figyelembe az egyéb rendszeres tevékenységek során (például az éves jelentések vagy a negyedéves cash-flow kimutatás elkészítése után), hogy az rutinná váljon.

## 5. Jobb kommunikáció az alkalmazottakkal

Miközben a legtöbb KKV – különösen a mikrovállalkozások – kihasználják az alkalmazottak kezelésénél a kötetlen és rugalmas megközelítési mód előnyeit, **ez a kötetlen stílus problémát is jelenthet** azokra a munkatársakra nézve, akik ebben nem képesek részt venni. Ez észrevétlen maradhat, amennyiben nincs formálisabb módon kezelve, ugyanakkor a megoldásnak nem kell bonyolultnak lennie, csak strukturálnak és logikusnak.

Bár a kis- és mikrovállalkozások vezetőinek gyakran van alkalmuk beosztottaikkal napi rendszerességgel kommunikálni, **a kommunikációban előnyös a strukturált megközelítés**, mivel a tiszta belső kommunikáció elősegíti az ötletek, ismeretek és információk cseréjét, valamint megakadályozza a problémák kialakulását.

## A megvalósítás

- ✓ Rendszeres megbeszélések az alkalmazottakkal. Az ilyen megbeszélések üzleti vagy társasági jellegűek is lehetnek, de győződjön meg arról, hogy az időpont vagy a helyszín miatt ne kelljen senkinek sem kimaradnia. Ahol lehetséges, a megbeszélés legyen strukturált, egyeztetett napirendi pontokkal (előzetesen körbeadva), ez lehetővé


teszi a **méltányos és egyenlő részvételt**. Ha nincs lehetőség ilyen intézkedésekre, próbáljon legalább egy rendszeres időpontot kitűzni, ha csak néhány percre is, amikor a munkatársak találkozhatnak, és egy bizonyos témában megoszthatják véleményüket.

- ✓ Ahol a hivatalos megbeszélés nem valósítható meg, **ösztönözze munkatársait, hogy álljanak elő elképzeléseikkel**, szükség esetén akár névtelenül is, írásban vagy szóban egyaránt (például hirdetőtábla vagy ötletláda használatával).
- ✓ Amennyiben az alkalmazottak hivatalosan vagy nem hivatalosan rendszeresen találkoznak – például értékeléseken vagy társasági összejöveteleken –, **ragadja meg az alkalmat, és kérjen ilyenkor visszajelzést az alkalmazottaktól**.
- ✓ Mindig biztosítsa a **titkos ügykezelést**, amennyiben a kérdés érzékeny témaköröket érint, vagy az alkalmazottak ezt igénylik.

## 6. Kedvezőbb imázs és jó hírnév megteremtése

A „sokszínűség” szemléletmódja iránti **elkötelezettségét felhasználhatja** üzleti eszközként hírnevének javítása érdekében és – különösen a nagyobb cégek és





a közszférához tartozó szervezetek esetében – üzletszerzés céljából, például az ügyfelek szempontjából érzékenyebb szervezetként megjelenve. A mikrovállalkozások számára a „sokszínűség” ebből a szempontból lehetőséget kínál annak bemutatására, hogy Ön jó munkáltató (még ha Ön már eddig is az volt), mivel ezt már dokumentumokkal is alátámaszthatja, ami előnyösebbé teszi az Ön profilját és erősíti hírnevét.

A magánszektor nagy cégei és az állami (kormányzati) szervezetek egyre inkább megkövetelik a mikrovállalkozásoktól és a KKV-tól, hogy a szerződések tenderezetése során adatokat nyújtsanak be a „sokszínűségi” politikájukról (megközelítésükről). A cégeket a szerződések elnyerésében bizonyítottan segíti, ha ilyen politikával (szemléletmóddal) rendelkezik.

## A megvalósítás

✓ **Alakítson ki formális sokszínűségi politikát** (megközelítést). Ez azt jelenti, hogy ha Ön már számos, itt javasolt intézkedést korábban is megtett, még ebben az esetben is nagyon fontos, hogy lépéseiről nyilvántartást vezessen, ugyanakkor ezt egyszerűen valósítsa meg. Elég lehet ez egy apró jelzés, amellyel kifejezi a munkahelyi méltóság iránti elkötelezettségét vagy egy egyoldalas lista azokról a lépésekről, amelyeket a munkaerő felvétele vagy képzése

terén már megtett. Ha már belefog, legyen igazolható ez a tevékenység.

- ✓ Tovább is léphet **az elérendő célok kitűzésével**. Például az alkalmazottak segítségével összeállíthat egy rövid listát azokról a lépésekről, amelyeket az elkövetkező évben kíván megtenni (célkitűzések), például a vallási ünnepek idején rugalmas munkarend kialakítása szempontjából.
- ✓ Amennyiben **képzéseket** tervezett, mutassa be, hogyan kapcsolódnak ezek a „sokszínűség” **témaköréhez** (ez lehet egyszerűen a potenciális új üzletfelek eltérő kulturális szokásainak megismerése), és készítsen róla feljegyzést.
- ✓ Ha **felvett munkaerőt** vagy munkaerő-felvételen gondolkodik, írja le, hogy mit tett a „sokszínűség” **szemléletmódja** érdekében. Ez nem csak bizonyítékul szolgál, hanem egyúttal át is tekinthető, melyik intézkedés vált be, és azt egyszerűen csak újra felhasználhatja, vagy tovább is fejlesztheti.
- ✓ Amennyiben **kézikönyvvel vagy általános útmutatóval** rendelkezik, a sokszínűséggel kapcsolatban megfogalmazott elveket ebben is rögzítheti. A mikrovállalkozások készítsenek rövid közleményt arról, hogy a munkahelyen megvalósul a „sokszínűség” és a méltóság elősegítése. Ez megfogalmazható úgy, hogy

egyrészt megfeleljen a munkahelyi követelményeknek, másrészt részét képezze az ilyen irányú tevékenységek igazolásának.

- ✓ A KKV-k **megfigyelhetik az alkalmazottakat és az üzletfeleket, illetve adatokat rögzíthetnek** róluk annak érdekében, hogy nyomon kövessék azokat az embereket, akiket alkalmaznak és kiszolgálják. Ez felhasználható az üzleti stratégia alapjaként, együtt az éves fejlődést áttekintő értékeléssel. A mikrovállalkozások számára ugyanilyen hasznos lehet annak kijelentése, hogy tudatában vannak annak, **milyen emberek** (például idősebb, fiatal, háttér, férfi, nő stb.) dolgoznak ott, és milyen módon járulnak hozzá a közös erőfeszítésekhez. A mindenkire vonatkozó részletes adatgyűjtés nem minden esetben lehetséges, illetve törvényes.

## 7. Az eredmények kiértékelése

Mivel minden lépés hatással van üzleti vállalkozására, nagyon fontos annak **átgondolása, hogy milyen eredményeket ért el, milyen ráfordítás mellett** (idő, erőfeszítés, erőforrások). Ugyanez igaz ezekre a javaslatokra is, különben nem lennének láthatóak a megtett intézkedésekből származó előnyök, illetve nem lenne lehetősége belátni, ha túl gyorsan túl sokat próbált elérni.

**Az értékelés kedvező esetben egy olyan közös folyamat** (amennyiben ez lehetséges), amely segíti a tulajdonosokat, vezetőket és alkalmazottakat annak megértésében, hogy ezeket a lépéseket miért kellett végrehajtani. A történetek kiértékelése abból a szempontból is előnyös, hogy folyamatosan bevonja az embereket ezekbe a lépésekbe, és ezzel segíti a későbbi szemléletmód- és magatartás-változást is.

## A megvalósítás

- ✓ Mielőtt és miután bármely itt felsorolt szemléletmódot átvénné, **gondolja alaposan végig, mit szeretne saját maga és a vállalkozás szempontjából ebből elérni** (például jobb munkatársi kapcsolatokat, nagyobb termelékenységet, kellemesebb munkahelyet, nagyobb ügyfélbázist stb.). Ezután mérlegelje a várható hatásokat az elvárások vonatkozásában. Ez specifikus módon is végrehajtható **egyértelmű célok felállításával** a forgalom és a piac demográfiai vonatkozásában, vagy akár egyszerűen is elvégezhető a **munkatársaktól** különböző időpontokban **kért visszacsatolással**, amely az általános hangulatról nyújthat benyomást.
- ✓ **Gondolja végig, mennyi időt és milyen erőforrást szán az intézkedések végrehajtására.** Ez lehet olyan egyszerű, hogy

néhány percet rászán ezeknek a javaslatoknak az átolvasására, majd elhatározza, hogy megbeszélést tart munkatársaival a sokszínűség kiértékelését tartalmazó komplett csomag átvétele és vállalkozása alapstratégiájába való beépítése érdekében.

- ✓ Ezután gondolja végig az **előnyöket a ráfordított erőforrásokkal szembeállítva**. Előnyök lehetnek: megoldás egy üres munkakör betöltésére, hiányzások kezelése, új piacok meghódítása, nagyobb teljesítmény a meglévő piacokon, hozzáférés a tehetséghez, a maximum kihozása a meglévő munkatársakból, több innováció/kreativitás vagy javuló hírnév.

## 8. Elérhető segítség és támogatás

Ebben a füzetben számos javaslat található arra vonatkozóan, hogy milyen intézkedések segítségével alakítható ki a sokszínűség felé vezető szemléletmód, de elkerülhetetlenül nem tartalmazhat minden választ. Akinek nehézsége adódik annak megértésében, hogy mit tehet, vagy tovább szeretne lépni, lényeges, hogy segítséget kérjen, és segítség bőségesen rendelkezésre áll.

- ✓ Bizalmas tanácsot a legtöbb tulajdonos hajlamos a **könyvelőtől, pénzügyi tanácsadótól, ügyvédétől vagy egy közeli rokontól** kérni. Azonban számtalan olyan állami és magánintézmény létezik, ahol szakértői segítséget kínálnak, többnyire ingyen vagy minimális díjért.

- ✓ Az **önkormányzatok, kereskedelmi szervezetek, kereskedelmi kamarák, tulajdonosi hálózatok, szakszervezetek és szakmai szövetségek** nagyon hasznos információforrások, különösen ha szolgáltatásaikat már amúgy is díjfizetés ellenében igénybe veszi, és rendszeres kapcsolatban áll velük.
- ✓ Sok esetben az **interneten böngészve** megtalálhatja a szükséges anyagot (ingyen). Ebben a füzetben kínálunk néhány hasznos linket az elinduláshoz.
- ✓ Néhány KKV saját pénzügyi intézményének (bank vagy támogató) **üzleti tanácsadóját** veszi igénybe, valamint hasznos tanácsokat lehet kapni más **vállalkozás tulajdonosaitól és vezetőitől** is.
- ✓ Kezdje azzal a kapcsolati ponttal, akiben megbízik, és keresse meg azt, aki a **legtöbb segítséget nyújthatja**, vagy tekintse meg a kiadvány végén felsorolt **erőforrásokat**, forduljon a helyileg illetékes szakmai szövetséggel vagy kereskedelmi kamarához. Számtalan ingyenes információ áll rendelkezésre, használja először ezeket!
- ✓ A helyi vállalkozói találkozókon vagy kereskedelmi vásárokon **megvitathatja nézeteit a többi tulajdonossal**, vezetővel vagy potenciális szerződéses partnerrel. Kutassa fel a vállalatközi hálózatokat az Ön területén, vagy használja fel saját ellátói láncát

arra, hogy más vállalkozásoktól ismereteket gyűjtsön össze.

- ✓ Hasznosnak bizonyulhat, ha olyan személlyel vitatja meg üzleti vállalkozása szükségleteit, aki **üzleti szempontból kívülálló** (például egy helyi vállalkozásokat támogató hálózat), és aki új és független szemmel képes áttekinteni az Ön vállalkozását.
- ✓ A mikrovállalkozások és a hivatalos személyzeti szerepkör nélküli vállalkozások esetén győződjön meg arról, hogy olyan segítséget keres, ahol nem csupán beszélnek a sokszínűségi szemléletmódról, hanem **összekapcsolják a szemléletmódokat azokkal az előnyökkel**, amelyeket üzleti vállalkozása elérhet a praktikus tanácsok által.
- ✓ Amennyiben segítségül a vállalkozásán kívül álló szakembert alkalmaz, kérje meg őket, hogy bármely változtatás végrehajtása esetén **kövessék végig a folyamatot** (például vegyenek részt az interjúztatás folyamatában), és biztosítsák részükre az új szemléletmód alkalmazásának sikerességét bemutató értékelést.
- ✓ **Beszélje meg a szemléletmódokat és témaköröket** az alkalmazottakkal és barátokkal.



## További tanácsok

Azoknak a cégeknek, amelyek **részletesebb információhoz** kívánnak hozzájutni a „sokszínűség” megközelítésmódjával kapcsolatban, vagy tovább szeretnék vinni lépéseiket („A sokszínűség útja”), a következő **sokszínűségi ellenőrzőlista** és a **kiemelt témakörök útmutatói** segítenek a további lépésekben és az előzőekben bemutatott 8 lehetőség bővített alkalmazásában.



## Sokszínűségi ellenőrzőlista

Ez egy olyan mintasablon, amelyet vállalkozásának kifejezetten a „sokszínűség” témaköreivel kapcsolatos áttekintéséhez használhat, és segítséget nyújt a már elvégzett és az elvégzendő teendők átgondolásában. Az ilyen listákat helyenként „sokszínűségi szükségletelemzés” néven is említik.

Bevezetés	
1.	Vázolja fel egy sokszínűbb munkaerő-állomány megteremtésére irányuló céljait.
2.	Készítsen stratégiát vagy terveket a sokszínűség eléréséhez.
3.	Vonja be az alkalmazottakat annak érdekében, hogy pozitívan értékeljék ezeket az erőfeszítéseket, és ötleteikkel hozzájáruljanak céljaikhoz.
4.	Gyűjtse és ellenőrizze a tervek megvalósításával kapcsolatos adatokat.
Marketing	
5.	Meglévő és új üzletfeleit ismertesse meg a sokszínűséggel kapcsolatos célkitűzéseivel.
6.	Képezze alkalmazottait szélesebb ügyfélcsoportok kezelésére.
7.	Alkalmazzon a szélesebb ügyfélbázis eléréséhez szükséges taktikát.
8.	Gyűjtse az ügyfelek visszajelzéseit, értékelje ki a véleményeket és információkat.
9.	Nézzon utána, milyen jogi szabályozás vonatkozik üzletfeleivel kapcsolatos felelősségére.
Munkaerő-felvétel	
10.	Vázolja fel egy szélesebb körű munkaerő-állományból való felvétellel kapcsolatos céljait és terveit.
11.	Kutassa fel azokat a támogatási lehetőségeket, amelyek révén segítséget kaphat munkaerő-felvételi terveire (például állami szervezetek).
12.	Készítse el, értékelje ki, illetve módosítsa a következő dokumentumokat (ha szükséges): Munkaköri leírások/személyi feltételek Álláshirdetések Pályázati dokumentáció Kiválasztási és interjúztatási szempontok Szerződések és feladat-meghatározások
13.	Szervezzon képzést a munkaerő-felvételekről minden, a folyamatban érintett munkatárs részére.
14.	Hajtsa végre a szükséges munkahelyi változtatásokat az új alkalmazottak érdekében.
15.	Gyűjtse össze és értékelje ki a jelentkezők adatait.
16.	Nézzon utána, milyen jogi szabályozás vonatkozik alkalmazottaival kapcsolatos felelősségére.
A munkaerő megtartása	
17.	Győződjön meg arról, hogy alkalmazottai megfelelő képviselőt kapnak a vállalkozásban.
18.	Biztosítsa, hogy a lehetőségek (például képzés, előléptetés) mindenki számára elérhetőek legyenek.
19.	Segítse elő, hogy az alkalmazottak között megvalósuljon a tisztesség és a méltóság.
20.	Gyűjtse össze és értékelje az alkalmazottak munkakörrel kapcsolatos adatait.
21.	Lépjön fel a zaklatás és a diszkrimináció ellen.
22.	Ha lehetséges, alkalmazzon olyan munkatársakat, akik nyitottak a rugalmas feltételek iránt.

Cég neve	
Alírta	
Beosztás	
Dátum	
Alírás	

## Kiemelt témakörök útmutatói

### Munkaköri leírás

A megfelelő munkaerő kiválasztása érdekében sorolja fel a betöltendő álláshoz kapcsolódó szerepköröket és feladatokat.

- ✓ Sorolja fel azokat a feladatokat, amelyekről úgy gondolja, hogy az adott munkakörhöz kötődnek (legfeljebb 10 feladatot soroljon fel, ne térjen ki minden részletekre, és ne essen túlzásokba 20 feladatkörrel).
- ✓ A fő feladatok felsorolásánál **ne az általánosságokra, hanem a tevékenységi körökre koncentráljon**, például „felelős a...” stb. jellegű megfogalmazással.
- ✓ **Használjon egyszerű, bonyolult szakkifejezésektől mentes nyelvezetet.**
- ✓ **Kerüljön minden olyan elemet, amellyel bárkit, aki alkalmas a munkakör betöltésére, elriaszthat a jelentkezéstől.**
- ✓ Ahelyett, hogy tételesen felsorolná, hogyan kell a munkakört betölteni, **legyen egyértelmű arra vonatkozóan, hogy Ön mit vár el a munkatárstól.**
- ✓ **Legyen egyértelműen a betöltendő munkakör vonatkozásában, többek között a vezetői felelősség és a jelentési kötelezettség meghatározásában.**

- ✓ Amennyiben az adott munkakörnél ez ésszerű, **határozza meg az elvárt eredményeket és teljesítményeket.**
- ✓ **A munkaköri leírásban ne térjen ki az olyan túl specifikus témakörökre, mint a foglalkoztatási kategóriák vagy a munkaidő, amelyek megváltozhatnak, és az egész munkaerő-állományt érintik, mivel ez azt eredményezheti, hogy mindenki munkaköri leírását módosítania kell.** Ezeket a témákat előnyösebb egy **különálló dokumentumban** (kézikönyv) vezetni, így azokat egyszer is elég megváltoztatnia.

### Személyi feltételek

Ezt a dokumentumot felhasználhatja az ideális jelölt személyiségjegyeinek meghatározásához.

- ✓ **Használjon egyszerű, bonyolult szakkifejezésektől mentes nyelvezetet.**
- ✓ **Kerüljön minden olyan elemet, amellyel bárkit, aki alkalmas a munkakör betöltésére, elriaszthat a jelentkezéstől.**
- ✓ **Legyen egyértelmű, mintsem specifikus, és határozza meg a szükséges legfontosabb készségeket, szaktudást és tapasztalatot.** Végzettség – csak abban az esetben szükséges meghatározni, ha a munkakör betöltéséhez jogszabály megköveteli.





- ✓ Kérje a sikeres szakmai tapasztalatok igazolását (ne csak azok időpontjáról).
- ✓ Legyen ésszerű az elvárások tekintetében. Ne támasszon hamis elvárásokat a betöltendő pozícióval kapcsolatban, illetve ne becsmérelje az érintett feladatok összetettségét.
- ✓ Kerülje az olyan általános, személyeskedő kijelentéseket, amelyekről azt feltételezi, hogy a keresett munkatárs személyiségét jellemzik, mint például: „jó humorérzék” vagy „megbízható, jó stressztűrő képesség”.
- ✓ Kerülje a jelölt korára vagy személyiségtípusára vonatkozó kijelentéseket (például időskorú, nyitott).
- ✓ Vegye figyelembe, hogy a mobilitás nem feltétlenül jelenti a gépjárművezetői képességet.
- ✓ Tegye lehetővé, hogy a jelöltek nemcsak a korábbi munkahelyeiken, hanem az élet bármely területén megszerzett releváns tapasztalataikat is bemutathassák.

Győződjön meg arról, hogy egyértelműen meghatározza, melyek az **alapvető**, és melyek az **előnyt jelentő** elvárások. Amennyiben egy jelölt nem felel meg az alapvető kritériumoknak, jelentkezése elutasítható.

Biztosítsa ezen információk **könnyű elérhetőségét és hozzáférhetőségét** a jelentkezők számára, különben csak az idejét vesztegeti.

## Betöltendő állás meghirdetése

Ügyeljen arra, hogy a hirdetés pontosan megfeleljen a munkaköri leírásnak és a személyi feltételeknek.

- ✓ **Használjon egyszerű, bonyolult szakkifejezésektől mentes nyelvezetet**, csak olyan szakkifejezéseket szerepeltessen, amelyek relevánsak az adott munkakörben, továbbá **kerülje az olyan nyelvezetet, amely bárkit elbátortalaníthat**, aki alkalmas lenne a munkakör betöltésére.
- ✓ Olyan helyekre adja fel a hirdetést, ahonnan a legvalószínűbb, hogy a **munkaerőpiac** (például szakértői, diplomás, kereskedelmi stb.) **megfelelő álláskeresői szegmensét** vonzza, de **ne szorítkozzon** csak egyetlen közösségi szektorra.
- ✓ **Kutasson fel minden ingyenes hirdetési lehetőséget**, többek között nyilvános fórumokat és állami szervezeteket.
- ✓ **Hirdessen a helyi kommunikációs csatornákon keresztül**, köztük azokon is, amelyek speciális csoportokat érnek el (például etnikai kisebbségeket, fogyatékkal élőket).
- ✓ Amennyiben ügynökséget vesz igénybe a munkaerő-felvételhez, ellenőrizze, hogy tevékenységükkel **ne zárjanak ki egyetlen potenciális és ideális jelentkezőt sem**.
- ✓ Szerepeltessen **általános állásfoglalást munkaerő-felvételi céljairól**, mint például „a társadalom minden csoportjából szívesen fogadjuk a jelentkezéseket”.

- ✓ Hacsak nem indokolt (jogsabályi alapon), **kerülje egy azokat a kifejezéseket, amelyek egy meghatározott nemre, vallásra, nemzetiségi hovatartozásra, szexuális irányultságra, kultúrára, életkorra vagy egészségügyi állapotra hivatkoznak**.
- ✓ Koncentráljon a munkakör betöltéséhez szükséges **szaktudásra, kompetenciára és tapasztalatra**.
- ✓ Gondoskodjon a pozícióval kapcsolatban **releváns információk** megadásáról: például fizetés, elhelyezkedés, vezetői felelősségi körök, mint a munkaköri leírásnál.
- ✓ Egyértelműen határozza meg, **hogyan lehet az állásra jelentkezni, mi a pályázat benyújtásának végső határideje és az interjúk dátuma**.
- ✓ A hirdetés **szövege** legyen **feltűnő**, figyelemfelkeltő és jól átlátható: gondolja végig, Önt vajon mi vonzaná.

## A megfelelő személy kiválasztása a munkakörhöz

Egy jó jelentkezési adatlap lehetővé teszi, hogy a munkaköri leírással és a személyi feltételekkel szembeállítva, **egyértelműen ítélhesse meg** a jelölteket. Az a legjobb, ha ez egy sablon használatával történik, így **nincs szükség önéletrajzra (CV) sem**.

- ✓ Amennyiben lehetséges, hasznos **nyilvántartást vezetnie a jelöltekről** (például életkor, etnikum, fogyatékoság stb.), de tartsa ezt elkülönítve a jelentkezési folyamatról, és tegye egyértelművé, hogy az adatok csak saját célú dokumentáláshoz szükségesek.
- ✓ Ha egy szűkített listát kell összeállítania, győződjön meg arról, hogy ezt **csak a megfogalmazott kritériumok alapján** teszi: kerülje a személyes ítélezést.
- ✓ **Tekintse át a szűkített listát az alkalmazottaival és munkatársaival**, de mielőtt ezt megteszi, távolítsa el a személyes adatokat. Tegye annyira névtelenné, amennyire csak lehetséges.
- ✓ **Kerülje a feltételezéseket**, és értékelje objektíven a jelölt jellemvonásait (például koncentráljon a diploma megszerzéséhez szükséges készségekre, ne pedig arra, hogy milyen friss vagy honnan való).
- ✓ **Interjúztatás során igyekezzen arra törekedni, hogy legalább két személy jelen legyen**, és győződjön meg arról, hogy mindketten rendelkezzenek a megfelelő információkkal, valamint előzetesen egyeztetették az alkalmazandó megközelítést.
- ✓ **Győződjön meg arról, hogy ismeri a jelentkezővel kapcsolatos minden olyan követelményt**, amely az interjúra való érkezés és az interjú folyamata során felmerülhet. Ezt a jelentkezéshez benyújtott adatok vagy az interjú megelőző kötetlen beszélgetés alapján teheti meg.

- ✓ **Határozza meg előre az interjú kérdéseit,** vitassa meg azokat kollégáival és alkalmazottaival. Győződjön meg róla, hogy azok a munkaköri leírás és a személyi feltételek vonatkozásában értelmezik a jelentkező szaktudását, tapasztalatát és kompetenciáit.
- ✓ **Dolgozzon ki pontrendszert** a jelentkezők válaszainak az Ön által meghatározott szempontokkal szembeállított megítélésére. Ne értékelje egymáshoz viszonyítva a jelölteket.
- ✓ **Gondolja át milyen lépéseket szükséges annak érdekében tennie,** hogy a legideálisabb jelöltet alkalmazza, például nyelvtanfolyam, akadálymentesítési követelmények vagy új eszközök szükségessége.
- ✓ Amennyiben a munkakör betöltéséhez a jelölteknek speciális szaktudással vagy ismerettel kell rendelkezniük, **alakítson ki „objektív vizsgálati” módszert,** és pontozza az eredményeket.
- ✓ **Beszélje meg az interjú és a teszt eredményeit** azokkal, akik részt vettek a folyamatban.
- ✓ **Amint lehetséges, tájékoztassa a jelentkezőket** a döntésről, és biztosítson – vagy legalább kínáljon fel – visszajelzést a sikertelen pályázóknak.

### Az alkalmazottak megtartása

- ✓ A munkába állási folyamatnak részét jelenti a **szakmai tanfolyam, az eligazítás, az irányelvek** és a munkahelyen elfogadott **magatartásformákról kiadott útmutató** megismertetése.

- ✓ **Biztosítson lehetőséget a szakmai fejlődésre,** például személyes fejlesztésre.
- ✓ **Biztosítson „sokszínűséget” képzést** – ez lehet akár néhány alapvető elképzelés a különböző kultúrák kezelésére vonatkozóan a kollegákkal és az üzletfelekkel való együttműködés tekintetében.
- ✓ **Fogalmazza meg, hogy a munkahelyen fenn kell tartani az emberi méltóságot,** valamint hogy a zaklatás és megfélemlítés semmilyen formája nem lehet jó senkinek, a vállalkozásnak sem.
- ✓ **Ahol lehetséges, alakítson ki rugalmas munkarendet** a munkatársakkal, annak érdekében, hogy a különböző igényekhez alkalmazkodni tudjon, még akkor is, ha ez csak ideiglenes intézkedésként tartja vissza a szakképzett és lojális munkaeurót.
- ✓ **Győződjön meg róla, hogy az alkalmazottaknak lehetőségükben áll kommunikálniuk** a munkahelyen (tájékoztatást adhatnak, kifejezhetik véleményüket, elképzeléseiket vagy problémáikat) Erre a hivatalos és a nem hivatalos beszélgetések során is alkalmat keríthet, ügyelve a titoktartásra, amennyiben az szükséges.
- ✓ **Értékelje és hajtsa végre azokat az ötleteket,** amelyek javíthatják az alkalmazottak munkafolyamatait, így javítva a termelékenységét.
- ✓ Foglalja írásba (amennyiben lehetséges) a **fegyelmi és panaszkezelési eljárásokat,** és tájékoztasson ezekről mindenkit.
- ✓ **Ellenőrizze és értékelje** a munkatársak tevékenységeivel, a teljesítménnyel, a munkakörrel, a célkitűzésekkel, a felelősségi körökkel, a hiányszavakkal és a betegségekkel kapcsolatos adatokat.

- ✓ **Keresse meg, mely intézmények vagy állami szervezetek** tudnak segítséget nyújtani vállalkozásának, amennyiben a dolgozók számára változásokat kíván megvalósítani a munkahelyen.

### A vállalkozás marketingje

Gondolja végig, hogy mit kínál: ha az ár, termék vagy szolgáltatás hasonló a versenytársaiéhoz, szüksége van valami másra, hogy vállalkozását vonzóvá tegye, és tevékenységét fenntartsa.

- ✓ **Használja ki munkatársai sokszínű szaktudását és tulajdonságait** versenyelőnyként.
- ✓ **Fenntarthatja vállalkozását, és növelheti piaci részesedését jó munkaadói hírnevén keresztül,** valamint annak felmutatásával, hogy tudatában van az üzletfelek sokszínű igényeinek.
- ✓ **Az ügyfélbázist tükröző munkaerő-állomány** valószínűleg (vagy legalábbis láthatólag) járatos és felkészült az ügyfelek igényeinek kiszolgálásában.
- ✓ **Használja fel és aknázza ki „sokszínűségét” tevékenységeit** azáltal, hogy reklámozza őket az üzletfeleknek.
- ✓ **Őrizze meg az intézkedéseit igazoló dokumentumokat,** ezek nagyon hasznosak lehetnek a szerződések/tenderek ajánlatainál (például hírlevelek, hirdetések, sajtó kiadványok, helyszíni közlemények, irányelvek, stratégiák, vállalati jelentések, weboldalak stb.).
- ✓ **Az alkalmazottak maguk is reklámozzák** a vállalkozást, ha jók a munkahelyen szerzett személyes tapasztalataik.

- ✓ A sokszínű munkaerő-állomány különböző szegmenseinek **hátterét és szükségleteit megértve** a hasonló üzletfelek nagyobb valószínűséggel vonzódnak majd vállalkozásához.
- ✓ A különböző piaci igényekre egyszerűen úgy reagálhat, hogy **megvitatja** az alkalmazottakkal és üzletfelekkel, **hogyan változtasson a terméken vagy szolgáltatáson.**
- ✓ **Kis változtatásokkal is megnyerheti az üzletfeleket,** például olyan lépésekkel, mint a belső tér kialakítása, a képek (sértő tartalom nélkül), a színek, az alaprajz, az ülésrend, amelyek révén úgy érezhetik, szívesen fogadják őket.
- ✓ A különbözőséget ne a vállalkozás számára felmerülő problémának tekintse, hanem **ismerje meg, hogyan aknázhatná azt ki termékei és szolgáltatásai.** A különböző csoportok hatalmas vásárlóerőt képviselnek.
- ✓ **Gondolja át a piacok sokszínűségét** (vegye figyelembe a demográfiai sajátosságokat), és készítsen egy stratégiát az elérésükre. Végezze el az elengedhetetlen feladatokat!





## Erőforrások

### Az Európai Bizottság kiadványai

*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)\*\**

*\* A dokumentum csak angol nyelven áll rendelkezésre*

*\*\* A dokumentumok kizárólag angol, francia és német nyelven állnak rendelkezésre.*

Ezek a kiadványok elérhetők az **Európai Bizottság Foglalkoztatási, Szociális és Esélyegyenlőségi Főigazgatóságának honlapjáról**. <http://ec.europa.eu/social/>

### Hasznos linkek és hivatkozások

„Kampány a sokszínűségért, a diszkrimináció ellen” – <http://www.stop-discrimination.info>

„Break gender stereotypes, give talent a chance” – segédanyag a KKV-k részére – <http://www.businessandgender.eu/products>

Európai portál KKV-k számára – [http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index\\_hu.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index_hu.htm)

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

#### Magyarország

Magyar Iparszövetség , OKISZ, Hungarian Industrial Association – <http://www.okisz.hu>  
Kereskedők Es Vendegelek Országos Erdekkepiseleti Szovetsege , KISOSZ – <http://www.kisosz.hu>

EUROCHAMBRES – az Európai Kereskedelmi és Iparkamarák Szövetsége – <http://www.eurochambres.be>

Sem az Európai Bizottság, sem a nevében eljáró személyek nem felelnek azért, hogy a jelen kiadványban foglalt információkat mások hogyan használják fel.

© Európai Közösségek, 2009  
A sokszorosítás a forrás megnevezésével engedélyezett.

Fotók: JPH Woodland – © Európai Közösségek, 2009

ISBN: 978-92-79-12156-2  
doi: 10.2767/60400

