



KE-78-09-735-RO-C

Diversitatea la locul de muncă

Un ghid pentru IMM-uri

Cuprins

Angajatorii din segmentul IMM și diversitatea	1
Ce gândesc și ce fac cu privire la „diversitate” alți angajatori din categoria IMM?	2
Ce pot face?	3
8 sfaturi de top	4
1. Analizați-vă afacerea	4
2. Recrutați angajați dintr-o arie diversificată de candidați cu potențial	5
3. Atrageți noi clienți și intrați pe noi piețe	6
4. Planificați-vă afacerea pe baza cererii	7
5. Optimizați comunicarea cu angajații	8
6. Îmbunătățiți-vă imaginea și reputația	9
7. Evaluați ce ați făcut	10
8. Obțineți ajutor și sprijin	11
Consiliere suplimentară	13
Listă de control pentru diversitate	14
Indicatori pentru domenii cheie	15
Descrierea postului	15
Calități personale	15
Publicarea postului vacant	16
Alegerea „persoanei potrivite pentru postul respectiv”	17
Fidelizarea angajatului	18
Programe de marketing pentru afaceri	19
Resurse	20
Publicații ale Comisiei Europene	20
Linkuri și contacte utile	20

Angajatorii din domeniul IMM-urilor și „diversitatea”

- Domeniul tradițional al forței de muncă din care își recrutează angajații întreprinderile mici și mijlocii (IMM-uri) este în declin.*
- Migrația din afara UE va constitui principala sursă de creștere a populației.
- Numărul persoanelor de peste 65 de ani se va dubla față de numărul populației active.
- Există grupuri tot mai ample de personal calificat, dar neutilizat.
- Modificările culturale și demografice impulsionează diversificarea cerințelor clienților.

Provocarea cu care se confruntă toate companiile din Europa este reprezentată de **schimbarea dramatică prevăzută în cadrul ofertei de forță de muncă și al cerințelor clienților**.

Prezenta publicație va ajuta compania dumneavoastră să se confrunte cu aceste schimbări și, prin urmare, va promova competitivitatea întreprinderii respective și a Uniunii Europene în general, obiectiv cheie al Comisiei Europene.

* Ca urmare a schimbărilor de ordin demografic și cultural și a migrației care afectează și oferta de forță de muncă locală – principala sursă de recrutare pentru IMM-uri.

Aceasta este concepută pentru a-i determina pe angajatorii din segmentul IMM să aleagă cea mai eficientă opțiune în ceea ce privește modul și aria de recrutare a angajaților, precum și pentru piețele la care au acces.

Ideea de bază a acestei abordări este „diversitatea”.

„Diversitatea” înseamnă a-i învăța pe oamenii de afaceri să exploateze diferențele de pe piața muncii și din baza de clienți pentru a-și îmbunătăți competitivitatea și pentru a face față schimbărilor.

Patru lucruri pe care trebuie să le știți despre „diversitate”:

- Aceasta este uneori evocată în formulări precum „gestionarea diversității”, „argumentele economice în favoarea diversității”, „explorarea diversității”, „egalitate și diversitate” sau „diversitate și integritate”.
- Nu este vorba despre constrângerea companiilor de a angaja persoane pe care nu le doresc sau de care nu au nevoie, de înăsprirea legislației sau de sporirea reglementărilor.
- Este vorba despre determinarea companiilor de a-și desfășura eficient activitatea, de a adopta





o abordare a administrării afacerilor mai logică și de a nu recurge la „instinctul propriu” care expune companiile la riscuri inutile.

- Diversitatea este recomandată, indiferent de gradul de dezvoltare a companiei dumneavoastră.

În următoarele secțiuni, vom examina ce gândesc și ce fac alți **angajatori din segmentul IMM** cu privire la „diversitate” și vom sugera **idei simple** pentru a vă ajuta să adoptați o abordare favorabilă „diversității” în compania dumneavoastră, oferindu-vă și o serie de direcții referitoare la **recrutarea forței de muncă, administrarea resurselor umane și marketing**. În cele din urmă, dacă sunteți interesați să aflați mai multe informații, veți găsi o listă cu organizații și publicații utile în secțiunea **Resurse**.

Ce gândesc și ce fac cu privire la „diversitate” angajatorii din segmentul IMM?

În 2008, Comisia Europeană a finanțat un studiu pentru a identifica ce semnificație are „diversitatea” pentru IMM-uri.

Studiul a cuprins toate cele 27 de state membre ale UE și a constatat în realizarea unor **chestionare și interviuri** cu antreprenori/manageri de IMM-uri din toate sectoarele, indiferent de gradul de dezvoltare a companiilor respective.

Ce gândesc și ce fac cu privire la „diversitate” angajatorii din categoria IMM

- Cei mai mulți dintre aceștia **nu înțeleg limbajul** utilizat de organizațiile guvernamentale pentru a descrie ideea de „diversitate”.
- Însă, **fac multe din lucrurile care țin de „diversitate”**, cum ar fi implementarea unei flexibilități a programului de lucru, în vederea promovării productivității și identificării angajaților potriviți.
- În rândul acestora există totuși **ideea preconcepută potrivit căreia „diversitatea” constituie o inițiativă guvernamentală**

destinată constrângerii companiilor de a angaja persoane pe care nu le doresc sau de care nu au nevoie numai pentru motivul că acestea sunt „diverse”.

- Angajatorii, în special cei din cadrul IMM-urilor în curs de stabilizare, **nu conștientizează beneficiile pe care le poate aduce „diversitatea”** și rămân vulnerabili, bazându-se pe „instinctul propriu” și administrarea informală a afacerilor.
- Angajatorii, în special cei din cadrul IMM-urilor dezvoltate, au **început deja implementarea conceptului de „diversitate”** și realizează beneficiile îmbunătățirii competitivității.
- Angajatorii, în special din rândul IMM-urilor în curs de dezvoltare, pot avea concepția eronată potrivit căreia **„diversitatea este numai pentru companiile mai mari** și este ceva foarte complicat care consumă mult timp (de care ei nu dispun!)”.
- Angajatorii, în special din rândul IMM-urilor în curs de stabilizare, care nu au zis încă de „diversitate”, **și-au dat seama în scurt timp că ar putea obține beneficii** prin abordarea sa economică fundamentală, învățând să evite sau să rezolve probleme întâlnite anterior.

„Trebuie să ne asigurăm că parcurgem toate etapele de angajare și de utilizare a forței de muncă a unei persoane într-o manieră eficientă și profesională, nu de a urmări realizarea unui obiectiv sau a unei cote de angajare a unui anumit tip de oameni. Acest lucru ne ajută să evităm greșelile ulterioare.”

Ce pot face?

Prezenta secțiune furnizează o serie de **idei și de sugestii simple** în legătură cu modalitățile de acțiune în cazul în care aveți de gând să adoptați o abordare eficientă a recrutării de personal, a administrării resurselor umane și a activităților de marketing: toate acestea reprezintă componente ale „diversității”.

Prima secțiune prezintă **8 idei simple** cu privire la măsurile care pot fi întreprinse în acest sens. Direcțiile oferite se bazează pe experiența unor antreprenori/manageri și sunt concepute pentru a genera eficiență și a evita orice probleme care provoacă de obicei dificultăți IMM-urilor.

Secțiunea a doua oferă sugestii mai detaliate cu privire la măsurile care pot fi întreprinse în legătură cu asigurarea unei recrutări, a unei administrări a angajaților și a unor acțiuni de marketing eficiente prin aplicarea activităților de bază ale „diversității”.

Poate că ați întreprins deja anumite măsuri, însă nu le-ați considerat ca făcând parte din „diversitate” sau nu ați avut posibilitatea să demonstrați utilizarea acestora (**dovadă formală**). Aplicarea unora dintre sugestiile prezentate aici va permite companiei dumneavoastră să obțină **beneficii maxime** din eforturile depuse.



8 idei de top

Cele 8 puncte nu trebuie să fie urmate în ordinea expusă aici, însă primul punct constituie o introducere firească la cele ce urmează.

1. Analizați-vă afacerea

Alocați timpul necesar pentru a analiza meritele, amenințările, deficiențele și oportunitățile cu care se confruntă compania dumneavoastră în relație cu:

- ✓ **Forța de muncă** – aptitudinile, experiența, cunoștințele, cultura, vârsta, sexul și etnia – ideile noi (inovație) și potențialul angajaților determinate de diversitatea acestora.
- ✓ **Recrutarea** – modalitatea de realizare, în cazul în care aveți nevoie de persoana potrivită sau ați angajat o persoană nepotrivită – vă bazați numai pe „gura lumii” și pe „instinctul propriu” sau aveți o abordare mai formală și mai logică?
- ✓ **Instruirea** – are loc, ar trebui să aibă loc, îmbunătățește aptitudinile angajaților și sporește încrederea în sine, există programe (de stat) care ar putea să vă ajute?
- ✓ **Comunicarea** – cum află angajații ce trebuie să facă sau cum să se comporte unul față de

celălalt sau față de clienți, poate oricine să contribuie cu idei?

- ✓ **Stilul de management** – cine poartă responsabilitatea, ar putea fi altfel sau ar putea fi mai bine organizat – care este cea mai bună utilizare a timpului dumneavoastră și al angajaților dumneavoastră?
- ✓ **Clienții** – doriți să aveți o bază mai vastă și mai diversă, clienții au șansa de a contribui cu ideile lor – ce tip de relație aveți cu persoanele care vând sau cumpără de la dumneavoastră?
- ✓ **Reglementările și legislația privind forța de muncă** – doriți să evitați problemele, să obțineți ajutor gratuit și să dobândiți noi contracte în sectorul public, demonstrând că sunteți proactiv deoarece aplicați abordări potrivite în acest domeniu?

Începeți cu proiecte mici, acestea nu trebuie să ia prea mult timp și când reflectați asupra acestor lucruri, **luați în considerare și aspectele pe care v-ar plăcea să le schimbați**. Stabiliți o serie de **obiective** (de exemplu, îmbunătățirea feedback-ului de la clienți și atragerea unor noi dintre cei care nu apelează, de obicei, la serviciile companiei dumneavoastră), iar aplicarea acestor **idei** vă va ajuta să le realizați.

2. Recrutați angajați dintr-o arie diversificată de candidați cu potențial

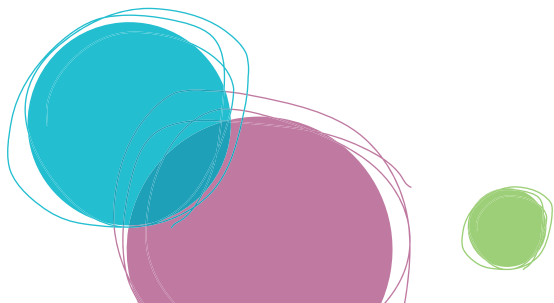
Principalele preocupări sunt reprezentate de neidentificarea persoanei potrivite sau de angajarea unei persoane nepotrivite. Aceste probleme survin ca urmare a faptului că antreprenorii utilizează frecvent „**ce se spune**” despre persoana respectivă și iau decizii privind recrutarea bazându-se pe faptul că persoana respectivă le „**place**” sau nu le place („instinctul propriu”).

Luarea unei decizii bazate pe valori, atitudini și convingeri personale va provoca probleme. Aceasta poate duce la recrutarea **persoanei nepotrivite și la discriminări**.

Însă, întreprindeți măsurile corespunzătoare și este mult mai probabil să recrutați pe cineva în care să aveți încredere, care poate face munca respectivă și care va aduce o **contribuție valoroasă** în cadrul companiei dumneavoastră. Iar în cazul în care doriți să dobândiți contracte din partea unor organizații mai mari (în special de stat), cu siguranță acestea vă vor solicita să adoptați o abordare favorabilă „diversității”!

Cum să procedez

- ✓ Decideți în legătură cu **aptitudinile, cunoștințele și experiența** de care compania are nevoie pentru a ocupa postul respectiv.
- ✓ Plecând de la acestea, elaborați: „**fișa postului**” (ce se așteaptă de la persoana respectivă, obiectivele pe care le are de realizat, sarcinile și responsabilitățile sale cotidiene) și o „**specificație privind calitățile personale**” care schițează aptitudinile și experiența necesare – dacă nu sunteți sigur, cereți ajutor (de exemplu, de la camera de comerț, de la organizațiile locale de susținere a companiilor, de la ceilalți membri ai personalului, de la asociația dumneavoastră profesională, de la autoritățile locale sau căutați pe web).
- ✓ Asigurați-vă că descrierea sarcinilor postului solicitat **nu exclude pe nimeni** din cauză că ați specificat ca respectivii candidați să provină dintr-un anumit mediu sau dintr-o anumită regiune, să aibă o anumită vârstă etc. Există o serie de cerințe pe care le puteți specifica în funcție de activitate, permise de lege, în cazul în care sunt esențiale postului. Dacă aveți îndoieli, cereți ajutor.





✓ Evitați procesele de recrutare bazate pe „ce se spune” despre o anumită persoană. Asigurați-vă că abordarea dumneavoastră va permite cât mai multor persoane (și va încuraja cât mai multe persoane) să solicite postul (de exemplu, utilizați diferite limbi, site-uri web care sunt accesibile nevăzătorilor și persoanelor cu deficiențe de vedere, publicațiile locale, magazinele utilizate de diverse comunități, revistele/organizațiile sindicale sau profesionale, instituțiile guvernamentale etc.).

✓ Anunțați că **sunt binevenite solicitările din partea tuturor sectoarelor comunității** și fiți dispuși să discutați informal cu potențialii candidați cu privire la postul disponibil.

✓ În momentul realizați selecția candidaților, asigurați-vă că le analizați solicitările pe baza descrierii postului și caracteristicilor personale, realizați punctaje și evitați să faceți aprecieri personale (de exemplu, întrebându-i de unde sunt, ce vârstă au, perioada de când nu mai lucrează etc.), **concentrându-vă în schimb numai pe experiență, competențe și aptitudini.**

✓ Interviu este cel mai utilizat mijloc pentru a lua o decizie; reflectați la modul în care acesta va avea loc (de exemplu, ora, locația, accesul). Puteți, de asemenea, să propuneți persoanei

rezolvarea **unei sarcini sau a unei probleme referitoare la postul respectiv.** Stabiliți un sistem de punctaj: note de la 1 la 10. Folosiți-l pentru a face o **evaluare obiectivă** pentru cea mai potrivită persoană să ocupe postul. Cereți fiecărui candidat selectat să facă același lucru și încercați să implicați în acest proces mai mult de o persoană din firma dumneavoastră (dacă este posibil).

3. Atrageți noi clienți și intrați pe noi piețe

Pentru a acapara o **bază diversă de clienți** este nevoie de o diversitate a angajaților sau cel puțin de înțelegerea modului în care se manifestă această diversitate de clienți. Diversitatea se poate referi la vârstă, sex, credință, etnie, orientare sexuală sau aptitudini și la înțelegerea necesităților diferiților clienți.

Companiile mari au făcut acest lucru de multă vreme, **țintind piețe diferite** prin alocarea unor angajați pe o anumită bază de clienți pentru care au o afinitate și **adaptându-și serviciile și produsele** în funcție de această bază. Astfel se obține acces la piețe noi, se creează loialitatea clienților și sporește cifra de afaceri în cadrul unei baze de clienți existente.

Nu vă limitați abordând doar o piață cunoscută, fixă (bazată adesea pe o relație personală bună cu clienții), care vă face vulnerabili în cazul schimbării sau declinului acesteia.

Cum să procedez

✓ **Recunoașteți diversitatea și amploarea pieței potențiale** pe care o puteți atrage (de exemplu, categoria de vârstă, orientarea sexuală, categoria etnică, aspectele dizabilității, obiceiurile culturale ale diferitelor comunități) – ar putea produsul sau serviciul dumneavoastră să fie adaptat în vederea atragerii diferitelor piețe de nișă sau întreprindeți cumva acțiuni care ar putea îndepărta oamenii de compania dumneavoastră? Ați putea totuși să realizați schimbări fără să pierdeți clienții existenți? Îi îndepărtați pe clienții potențiali cu ceva care ar putea să-i stânjenească?

✓ **Cercetați necesitățile noilor clienților potențiali;** acest lucru ar putea fi foarte simplu, de exemplu studiind site-urile web dedicate acestor comunități, întrebând prietenii sau familiile care au cunoștințe specifice despre alte culturi sau întrebându-i pe proprii angajați. Asigurați-vă că materialele publicitare sunt accesibile și acceptabile pentru toți.

✓ Microîntreprinderile și companiile mici tind să aibă o relație mult mai apropiată cu clienții decât firmele mai mari. Exploatați această relație și **obțineți feedback de la clienți.**

✓ **Recunoașteți beneficiile** corelării personalității, vârstei, mediului și stilului angajaților cu clienții. Sau cel puțin dezvoltați cunoașterea personală a oamenilor cu care colaborați (dacă acest aspect se află printre responsabilitățile dumneavoastră), astfel încât să știți ce atitudine să adoptați față de aceștia. Aveți nevoie de mijloace cu care să-i atrageți sau să-i aduceți înapoi.

✓ **Descoperiți și utilizați noile oportunități din media** (de exemplu, revistele și radiourile locale, rețelele sociale, site-urile web) sau analizați zonele unde se adună oameni (de exemplu, părinții în fața școlilor) pentru a vă orienta activitățile de marketing asupra unor grupuri noi, în loc să investiți în fluturași cu reclame plasați pe sub uși!

✓ **Realizați activități de bază pentru formarea personalului** care să vă ajute pe dumneavoastră și pe angajați să abordați o bază diversă de clienți. Aceste măsuri ar putea varia de la simpla studiere a clienților și a activităților anumitor grupuri până la calificări și premieri legate de abordarea unor grupuri speciale (de exemplu, învățarea limbajului semnelor sau utilizarea tehnologiilor de comunicare).





4. Planificați-vă afacerea pe baza cererii

Puteți aborda activitatea de informare a clienților într-o manieră eficientă și prin corelarea necesităților clientului cu o strategie de afaceri: **plasarea necesităților clientului în centrul planificării afacerilor dumneavoastră.**

Aceasta va asigura ca **diversitatea necesităților clienților** să fie reflectată în orice acțiune de planificare în vederea îmbunătățirii activității de afaceri, ridicând problema modului în care compania dumneavoastră trebuie să răspundă (în ceea ce privește profilul angajaților, creativitatea, atitudinile, instruirea și necesitățile de dezvoltare).

Această modalitate poate fi oricât de complexă doriți și poate varia de la utilizarea opiniei clientului (obținută prin discuții informale) în vederea îmbunătățirii unui produs sau serviciu până la realizarea unei cercetări structurate a pieței, crearea unei baze de date privind clienții pentru a-i informa cu privire la produsele viitoare, diversificarea serviciilor sau până la o strategie de formare pentru angajați.

Cum să procedez

- ✓ **Aflați de la o gamă diversă de clienți (și clienți potențiali) care sunt cerințele acestora** – prin discuții informale sau abordări mai formale de

tipul sondajelor de opinie (utilizând poate o organizație externă de realizare a sondajelor sau dezvoltând una proprie – există site-uri web de sondaje gratuite dacă aveți acces prin e-mail cu clienții).

- ✓ **Folosiți aceste informații pentru planificarea și dezvoltarea afacerii:** încercați să oferiți ceea ce doresc oamenii (în limitele unor costuri raționale), privind lucrurile din perspective diferite, astfel încât schimbările din compania dumneavoastră să fie în conformitate cu cerințele diverse ale pieței și să nu excludă (dacă este posibil) cumpărătorii potențiali.
- ✓ **Încercați să mențineți acest tip de feedback în cadrul planurilor dumneavoastră cu regularitate;** unele firme pot avea un sistem de comunicare externă bazat pe obținerea feedback-ului clienților prin internet, însă altele pot desfășura doar discuții regulate sau evaluare printr-un chestionar anual care asigură feedback-ul și ideile noi din partea clienților (atât a celor existenți, cât și a celor noi).
- ✓ **Dacă vă analizați afacerea cu regularitate, includeți feedback-ul în acest proces** sau aveți-l în vedere în momentul în care realizați alte proceduri regulate (de exemplu, după bilanțul anual sau analiza fluxului financiar trimestrial), astfel încât acesta să devină parte din agenda dumneavoastră.

5. Optimizează comunicarea cu angajații

Deși majoritatea IMM-urilor și, în special, microîntreprinderile pot beneficia de pe urma unei abordări informale și flexibile a modului în care angajații sunt administrați, **acest stil informal poate fi o problemă** pentru unele echipe de conducere care nu au capacitatea de a se implica. Acest stil poate trece neobservat dacă nu este abordat într-o manieră mai formală, însă nu trebuie să fie complicat, ci doar bine structurat și logic.

Chiar dacă managerii microîntreprinderilor și companiilor mici au adesea prilejul de a comunica zilnic cu angajații lor, **o abordare structurată care să permită comunicarea este benefică**, buna comunicare internă contribuind la schimbul de idei, cunoștințe, informații și evitând apariția unor probleme.

Cum să procedez

- ✓ **Întâlniri regulate cu angajații.** Acestea se pot referi la aspecte financiare sau sociale, însă asigurați-vă ca nimeni să nu fie exclus din cauza orei sau a locației. Dacă este posibil, este important să aveți întâlniri structurate, cu o agendă convenită (care a circulat anterior), care să fie astfel organizate încât să permită o contribuție corectă și egală. Dacă aceste proceduri nu sunt posibile, atunci încercați

cel puțin să stabiliți o oră accesibilă tuturor, chiar pentru o întâlnire de câteva minute, la care personalul să se poată reuni și să poată oferi idei referitoare un subiect dat.

- ✓ Unde nu există posibilitatea organizării de întâlniri formale cu angajații, **încurajați personalul să sugereze idei**, dacă este cazul în mod anonim, fie verbal, fie în scris (de exemplu, panouri cu mesaje, „cutii pentru sugestii”).
- ✓ Dacă angajații se întâlnesc deja formal sau informal, în mod regulat, cum ar fi în cadrul unor reuniuni sociale sau de evaluare, **utilizați aceste oportunități pentru a obține feedback din partea angajaților.**
- ✓ Când este vorba de abordarea unor probleme delicate sau când angajații solicită acest lucru, asigurați-i că **se va păstra confidențialitatea discuțiilor.**

6. Îmbunătățiți-vă imaginea și reputația

Folosiți angajamentul dumneavoastră față de aceste abordări în favoarea „diversității” (de exemplu, o mai mare sensibilitate față de client) ca instrument economic pentru a vă îmbunătăți reputația și a vă extinde afacerile, în special cu companiile mai mari și cu organizațiile din sectorul public. Pentru microfirme, acest aspect



al „diversității” va demonstra că sunteți un bun antreprenor (chiar dacă sunteți deja), aducând dovezi clare în acest sens, ceea ce va genera o îmbunătățire a imaginii și o creștere a reputației.

Firmele mari din sectorul privat și organizațiile publice (guvernamentale) cer tot mai frecvent microîntreprinderilor și IMM-urilor să ofere informații cu privire la **politicile (abordările) lor privind „diversitatea”** când licitează contracte. Faptul că au asemenea politici (abordări) aplicate s-a dovedit a fi de ajutor firmelor în obținerea contractelor.

Cum să procedez

- ✓ Dezvoltați politici (abordări) formale privind „diversitatea”, chiar dacă numai la un nivel de bază. Acest lucru înseamnă că, și în cazul în care dumneavoastră aplicați deja multe din lucrurile sugerate aici, este important să țineți o evidență asupra a ceea faceți: însă, să fie ceva simplu. Ar putea fi o mică emblemă care să confirme angajamentul dumneavoastră în favoarea demnității la locul de muncă sau o listă de o pagină a lucrurilor pe care deja le întreprindeți în domeniul recrutării sau instruirii. Dacă tot o faceți, trebuie să aveți și o dovadă pentru a demonstra acest lucru.
- ✓ Puteți face un pas mai departe, **stabilind o serie de obiective pe care doriți să le realizați**. Poate o listă scurtă a lucrurilor pe care doriți să le realizați în următorul an (obiective) cu ajutorul

angajaților (de exemplu, în problema unui orar flexibil de muncă în cazul sărbătorilor religioase).

- ✓ Dacă aveți în vedere inițierea unei sesiuni de formare, demonstrați că aceasta include o serie de **subiecte privind „diversitatea”** (poate fi vorba pur și simplu de cunoștințe privind diferite obiceiuri culturale ale noilor clienți potențiali) și elaborați o notă cu privire la acest lucru pentru a-l ține minte.
- ✓ Dacă ați **recrutat** sau aveți în vedere să recrutați personal, consemnați în scris ceea ce ați făcut în favoarea unor **abordări ale „diversității”**, pentru a avea o evidență, dar și pentru a vedea ce ați făcut și a repeta sau a îmbunătăți procedura respectivă.
- ✓ Dacă aveți un **manual sau orientări generale**, puteți include în acestea și instrucțiuni privind „diversitatea”. Microfirmele pot elabora o scurtă declarație potrivit căreia la locul de muncă respectiv este promovată „diversitatea” și demnitatea în muncă. Declarația poate fi formulată în funcție de locul de muncă și poate constitui un element al bazei de probe.
- ✓ IMM-urile pot **monitoriza și înregistra informații privind angajații și clienții** pentru a depista categoria de persoane angajate și deservite. Datele astfel colectate pot constitui o linie directoare pentru strategie, alături de evaluarea anuală a progresului realizat. Totuși, pentru microîntreprinderi ar fi la fel de util să arate că sunt conștiente de **diversitatea persoanelor** cu care

sunt în relație (de exemplu, persoane în vârstă, tineri, persoane provenind dintr-un anumit mediu, bărbați, femei etc.) și ce contribuție aduc acestea. Nu este întotdeauna posibil și legal să ai date detaliate în legătură cu întregul personal.

7. Evaluați ce ați făcut

Asemenea altor acțiuni care vă influențează afacerile, este important **să vă gândiți și în acest caz la impactul acțiunilor dumneavoastră și costurile acestora** (timp, eforturi, resurse). Este un lucru perfect aplicabil și celorlalte sugestii; altfel s-ar putea să vă regăsiți în situația de a nu realiza beneficiile obținute în urma măsurilor întreprinse sau chiar să vă dați seama că ați făcut prea mult și prea devreme.

Evaluarea trebuie să fie un proces comun (dacă este posibil) pentru a ajuta antreprenorii, managerii și angajații să înțeleagă care este motivația abordărilor pe care le aplică. Evaluarea a ceea ce s-a făcut are efecte benefice și în vederea menținerii unui personal implicat, încurajând abordările viitoare și schimbarea atitudinii.

Cum să procedez

- ✓ Anterior și ulterior adoptării abordărilor enumerate aici, **gândiți-vă la ceea ce vreți să obțineți prin acestea pentru dumneavoastră și pentru**

companie (de exemplu, relații mai bune în rândul personalului, creșterea productivității, o atmosferă de lucru mai plăcută, o bază mai vastă de clienți etc.). Apoi, puteți face o apreciere asupra impactului lor în raport cu așteptările dumneavoastră. Acest lucru poate fi realizat într-un mod specific, prin intermediul unui **set de obiective clare** legate de cifra de afaceri și de evoluțiile demografice de pe piețele dumneavoastră sau, pur și simplu, prin obținerea unui **feedback de la personal** în diferite momente pentru a avea o imagine asupra stării sale de spirit.

- ✓ Gândiți-vă la ceea ce ați investit în acest proces din punctul de vedere al timpului și al resurselor. Ar putea fi ceva simplu, și anume citirea în câteva minute a acestor sugestii și luarea deciziei de a avea o discuție cu personalul pentru a adopta un pachet complet de evaluări privind „diversitatea” și câteva linii directoare pentru compania dumneavoastră.
- ✓ Puteți apoi să vă gândiți la **beneficiile obținute în raport cu resursele** cheltuite. Beneficiile pot include: soluții pentru completarea unui post vacant, abordarea problemei absenteismului, accesul pe noi piețe, îmbunătățirea performanței pe piețele existente, accesul la noi candidați cu potențial, obținerea unor rezultate mai bune cu personalul existent, creșterea forței de inovație/de creație sau îmbunătățirea reputației.

8. Obțineți ajutor și sprijin

Prezenta broșură conține **multiple sugestii** în legătură cu măsurile pe care le puteți întreprinde pentru a adopta o abordare în favoarea „diversității”, dar inevitabil aceasta nu va oferi toate răspunsurile posibile. Atunci când oamenii simt că se străduiesc să înțeleagă ce pot face sau doresc să aprofundeze problemele, este esențial să fie ajutați și, în acest sens, există multe posibilități.

- ✓ Pentru sugestii demne de încredere, majoritatea antreprenorilor tind să își consulte **contabilul, consilierul financiar, avocatul sau o cunoștință apropiată**. Totuși, există multe alte instituții publice și private care oferă ajutor profesionist; majoritatea în mod gratuit sau cu o plată minimă.
- ✓ **Municipalitățile, asociațiile comerciale, camerele de comerț, rețelele oamenilor de afaceri, asociațiile sindicale și profesionale** sunt surse foarte utile de informații, în special în cazul în care le plătiți deja serviciile sau aveți contacte regulate cu acestea.
- ✓ În multe cazuri, veți avea posibilitatea de a **căuta pe internet** și de a găsi materialul de care aveți nevoie (gratuit), existând în această broșură o serie de linkuri importante în acest sens.

- ✓ Unele IMM-uri au recurs la serviciile unui **consilier de afaceri** din instituția lor financiară (bancă sau sponsor); surse utile de informații pot fi și **alți antreprenori și manageri de companii**.
- ✓ Începeți prin a contacta o sursă în care aveți încredere și aflați cine este **cel mai bine plasat să vă ajute** sau apelați la **resursele** de la sfârșitul acestei broșuri și găsiți contactul referitor la asociația dumneavoastră comercială sau la camera de comerț din zona dumneavoastră. Există destule informații disponibile în mod gratuit pe care trebuie să le utilizați mai întâi!
- ✓ În cadrul reuniunilor locale ale oamenilor de afaceri sau al târgurilor comerciale, puteți **discuta opiniile dumneavoastră cu alți antreprenori**, manageri sau potențiali contractanți. Consultați rețelele de companii din zona dumneavoastră sau utilizați lanțurile dumneavoastră de aprovizionare pentru a dobândi cunoștințe din partea altor firme.
- ✓ Ați putea ajunge la concluzia că este util să discutați despre necesitățile companiei cu cineva care este **din afara ei** (de exemplu, organizația locală de susținere a companiilor) care va avea posibilitatea de a privi afacerea dumneavoastră obiectiv.

- ✓ Pentru microîntreprinderi și pentru companiile care nu au un departament de resurse umane, asigurați-vă că solicitați ajutor din partea acelor care nu numai vorbesc despre abordările pro „diversitate”, dar care fac **legătura între abordările respective și beneficiile** pe care le pot aduce companiei dumneavoastră prin sfaturi practice specifice.
- ✓ În cazul în care utilizați personal specific din afara întreprinderii pentru a primi sprijin, implicați-l să **urmărească întregul proces** prin implementarea schimbărilor (de exemplu, participând la procesul de realizare a interviurilor) și furnizarea unei evaluări asupra succesului pe care l-a avut abordarea respectivă.
- ✓ **Discutați abordările și problemele** cu angajații și cu prietenii.



Consiliere suplimentară

Pentru firmele care au nevoie sau solicită **informații mai detaliate** privind modul de abordare a „diversității” sau care poate continua ceea ce au început („explorarea diversității”) următoarea **listă de evaluare pentru diversitate și indicatorii pentru domenii-cheie** vă vor ajuta să progresați în această direcție și vor extinde cele 8 idei de top descrise anterior.

Listă de evaluare pentru diversitate

Este un formular de bază pe care îl puteți utiliza în cazul în care aveți nevoie să vă evaluați compania în legătură cu **problemele specifice ale „diversității”** pentru a vă ajuta să înțelegeți ce ați făcut deja și ce mai trebuie realizat. Mai este numit uneori „**Analiză a necesităților diversității**”.

Introducere	
1. Schițați obiectivul stabilit de dumneavoastră pentru realizarea unei forțe de muncă mai diverse	
2. Creați o strategie sau planuri pentru realizarea diversității	
3. Implicați angajații astfel încât aceștia să le poată aprecia și să averseți reacții	
4. Colectați și monitorizați informații referitoare la ceea ce intenționați să faceți	
Marketing	
5. Promovați-vă obiectivele referitoare la diversitate în rândul clienților noi și existenți	
6. Instruiți angajații să se ocupe de un grup mai larg de clienți	
7. Adoptați tacticile necesare pentru a ajunge la o bază de clienți mai largă	
8. Colectați feedback-ul clienților și evaluați opiniile și informațiile furnizate de aceștia	
9. Aflați cum vă influențează legislația responsabilitatea față de clienți	
Recrutarea	
10. Schițați-vă obiectivul și planul de recrutare de personal dintr-o arie mai largă de forță de muncă	
11. Explorați sprijinul pe care îl puteți obține pentru susținerea planului dumneavoastră de recrutare (de exemplu, din partea organizațiilor publice sau de stat)	
12. Creați, evaluați și modificați (dacă este necesar): Descrierile posturilor/specificațiile privind calitățile personale Anunțurile de locuri de muncă Documentația de înscriere la concurs Selecția și realizarea interviului Contractele și clauzele	
13. Oferiți instruire cu privire la recrutare tuturor persoanelor implicate în acest proces	
14. Întreprindeți schimbările necesare ale locului de muncă pentru noii angajați	
15. Comparați și evaluați informațiile cu privire la concurenți	
16. Aflați cum vă influențează legislația responsabilitatea față de angajați	
Menținerea	
17. Asigurați reprezentarea angajaților la nivel de companie	
18. Asigurați oportunități egale pentru toți (de exemplu, la formare, la promovare)	
19. Promovați respectul și demnitatea în rândul salariaților	
20. Colectați și evaluați informații cu privire la angajați în legătură cu pozițiile ocupate	
21. Acționați împotriva hărțuirii și discriminării	
22. Dacă este posibil, acționați alături de angajați pentru a permite condiții flexibile	

Numele companiei	
Semnat de	
Funcția	
Data	
Semnătura	

Indicatori pentru domenii-cheie

Fișa postului

Stabiliți principalele roluri și sarcini ale unui post vacant pentru a vă ajuta la recrutarea persoanei potrivite.

- ✓ Faceți o listă cu sarcinile pe care considerați că le va implica postul (însă, limitați-vă la 10, nu includeți fiecare detaliu depășind 20).
- ✓ În momentul în care listați principalele sarcini, **concentrați-vă mai mult pe acțiuni decât pe termeni generali**, cum ar fi „are responsabilitatea de a” etc.
- ✓ Folosiți un limbaj simplu, fără termeni vagi.
- ✓ Evitați orice element care poate descuraja pe cineva care este capabil să ocupe postul, din momentul aplicării.
- ✓ În loc să descrieți în detaliu cum trebuie făcută activitatea respectivă, **arătați clar ce doriți să realizeze angajatul**.
- ✓ Specificați clar poziția postului vacant, inclusiv eventuale responsabilități de management și persoana căreia îi este subordonat.
- ✓ Dacă este necesar, **definiți rezultatele și realizările așteptate**.
- ✓ Nu menționați chestiuni specifice, cum ar fi gradele de utilizare a forței de muncă

sau orarul de lucru care s-ar putea modifica și ar putea afecta întreaga forță de muncă, deoarece acest lucru va însemna că trebuie să modificați toate fișele de post. Aceste aspecte trebuie să fie menționate într-un **document separat** (ghid), astfel încât va trebui să le schimbați pentru un singur caz.

Calități personale

Utilizați această fișă pentru a defini caracteristicile necesare ale angajatului.

- ✓ Folosiți un limbaj simplu, fără termeni vagi.
- ✓ Evitați orice element care poate descuraja pe cineva care este capabil să ocupe postul din momentul aplicării.
- ✓ Fiți clar și **definiți aptitudinile, cunoștințele și experiențele importante** și nu calificările speciale – specificați-le numai pe cele cerute de lege pentru această poziție.
- ✓ Cereți dovezi privind experiențele de succes și nu neapărat cu ce prilej au fost dobândite.
- ✓ Fiți raționali în prezentarea cerințelor postului. Nu generați așteptări greșite cu privire la natura postului și nu subevaluați complexitatea sarcinilor implicate.





- ✓ Evitați afirmațiile generale despre ceea ce credeți că **ar trebui să caracterizeze tipul de persoană de care aveți nevoie**, dar care sunt bazate pe interpretări personale, cum ar fi: „să aibă simțul umorului” sau „o persoană pe care te poți baza, capabilă să facă față condițiilor de stres”.
- ✓ Evitați menționarea vârstei sau a tipului de persoană (de exemplu, matură, extrovertită).
- ✓ Aveți în vedere că **mobilitatea** nu se mărginește doar la abilitatea de a conduce un vehicul.
- ✓ Permiteți oamenilor să vă ofere **experiențe relevante din orice aspect al vieții lor**, nu numai de la postul ocupat anterior.

Aveți grijă să specificați care cerințe sunt „**vitale**” și care sunt „**utile**”. În cazul în care un solicitant nu îndeplinește criteriile „vitale”, acesta poate fi respins.

Aveți grijă ca solicitanții să poată **accesa și înțelege ușor** toate aceste informații; altfel vă veți risipi timpul inutil.

Publicarea postului vacant

Acest capitol are legătură directă cu descrierea postului și specificația privind calitățile personale.

- ✓ Folosiți un limbaj simplu, fără termeni vagi, folosiți numai termeni care sunt relevanți pentru post și **evitați limbajul care ar putea descuraja pe cineva** capabil să ocupe postul.

- ✓ Plasați anunțul acolo unde este cel mai probabil să atragă **nivelul corespunzător de solicitanți de pe piața muncii** (de exemplu, nivelul profesional, nivelul de pregătire, nivelul economic etc.), însă **nu vă mărginiți** doar la o singură secțiune a comunității.
- ✓ Explorați toate oportunitățile de promovare, inclusiv forumurile publice și organizațiile de stat.
- ✓ Promovați-vă compania prin intermediul **rețelelor comunității locale**, inclusiv prin cele direcționate spre grupuri specifice (de exemplu, minorități etnice, persoane cu dizabilități).
- ✓ Dacă utilizați o agenție de recrutare, verificați ca acțiunile acestora să **nu excludă pe nimeni** dintre cei pe care dorește să-i atragă prezentarea dumneavoastră.
- ✓ Includeți o **afirmație generală cu privire la intențiile dumneavoastră de recrutare**, cum ar fi, „așteptăm înscrieri la concurs din toate sectoarele societății”.
- ✓ Dacă acest lucru nu poate fi justificat (pe bază legală), **evitați termeni care specifică un anumit sex, o anumită religie, etnie, orientare sexuală, cultură, vârstă sau stare a sănătății**.
- ✓ Limitați-vă la **aptitudinile, competențele și experiența** necesare pentru postul respectiv.
- ✓ Oferiți **informații relevante** referitoare la poziție: de exemplu, salarizare, locație, responsabilități administrative, potrivit specificației postului.

- ✓ Definiți în mod clar **modalitatea de înscriere pentru postul vacant, data de încheiere a înscrierilor și datele de interviu**.
- ✓ Formulați un **mesaj de impact**, atractiv și plăcut pentru anunț: gândiți-vă ce ar putea să vă atragă pe dumneavoastră, de exemplu?

Alegerea „persoanei potrivite pentru postul respectiv”

Un bun formular de înscriere la concurs trebuie să vă permită să vă faceți o **idee clară** cu privire la candidat în funcție de descrierea postului și de specificația privind calitățile personale. Cel mai bine este ca acest lucru să fie făcut pe baza unui formular standard, ceea ce înseamnă că **nu aveți nevoie de un Curriculum Vitae (CV)**.

- ✓ Dacă se poate, este util să **înregistrați tipurile de persoane care se înscriu** (de exemplu, vârsta, etnia, handicapul etc.), însă separați acest aspect de procesul de înscriere și arătați clar că datele sunt numai pentru informarea dumneavoastră.
- ✓ Dacă este nevoie să elaborați o listă scurtă de candidați, aveți grijă să o elaborați **numai pe baza specificațiilor anunțate**: evitați orice aprecieri personale.
- ✓ Analizați **lista dumneavoastră scurtă împreună cu angajații și colegii**, însă eliminați orice detalii personale înainte de a face acest

lucru: faceți tot posibilul ca datele solicitantului să rămână anonime în această etapă.

- ✓ **Evitați să faceți estimări** și evaluați orice calitate a candidatului într-o manieră obiectivă (de exemplu, orientați-vă spre aptitudinea cerută pentru a obține o calificare și nu pe cât de recentă este aceasta sau de unde provine).
- ✓ Dacă realizați un interviu, încercați să **asigurați prezența a cel puțin două persoane** și asigurați-vă că ambele persoane dispun de toate informațiile relevante și au convenit în prealabil asupra modului de abordare.
- ✓ **Asigurați-vă că sunteți la curent cu toate condițiile de care ar putea avea nevoie candidatul** cu privire la interviu și la modul său de desfășurare. Acest lucru poate fi realizat pe baza informațiilor furnizate deja sau a discuției informale anterioare întâlnirii.
- ✓ **Stabiliți întrebările interviului** înainte ca acesta să aibă loc și discutați-le cu colegii și angajații. Asigurați-vă că identificați aptitudinile, experiența și competențele candidatului în funcție de descrierea postului și de specificația privind calitățile personale.
- ✓ **Stabiliți un sistem de punctaj** pentru a aprecia răspunsurile candidatului în funcție de specificațiile pe care le-ați definit. Nu judecați candidații prin comparație.
- ✓ **Analizați ce necesități trebuie acoperite** pentru a putea angaja cel mai bun candidat, de exemplu, instruirea lingvistică, cerințele de acces sau echipamentul nou.

- ✓ Implementați o abordare de „testare obiectivă” dacă solicitantul trebuie să posede aptitudini sau cunoștințe specifice pentru a satisface cerințele postului și punctați rezultatele.
- ✓ Discutați rezultatele interviului și testelor cu toți cei care participă la acest proces.
- ✓ Informați cât mai curând persoanele cu privire la decizia luată și furnizați sau cel puțin oferiți-vă să furnizați feedback candidaților care nu au reușit.

Fidelizarea angajatului

- ✓ Inițierea trebuie să includă instruire, orientare și politica companiei privind postul, precum și un ghid pentru toate tipurile de comportament acceptate la locul de muncă.
- ✓ Asigurați acces la activități de instruire legate de carieră, inclusiv oportunități de dezvoltare personală.
- ✓ Oferiți instruire în problemele „diversității”, care poate consta doar din câteva idei de bază cu privire la abordarea culturilor diferite în relațiile cu colegii de muncă și cu clienții.
- ✓ Afirmati-vă convingerea în menținerea demnității la locul de muncă și în faptul că hărțuirea de orice gen nu este benefică pentru nimeni, inclusiv pentru compania dumneavoastră.

- ✓ Unde este posibil, adoptați un program de muncă flexibil pentru angajați, pentru a armoniza diferitele necesități, chiar dacă numai temporar, pentru a păstra personalul instruit și loial.
- ✓ Asigurați-vă că angajații au posibilitatea de a comunica la locul de muncă (pentru a oferi informații sau a exprima opinii, idei sau probleme). Acest lucru poate fi realizat prin discuții formale și informale și păstrarea confidențialității unde este necesar.
- ✓ Evaluați și implementați idei care pot îmbunătăți procedurile de muncă ale angajaților și, prin urmare, îmbunătățiți productivitatea.
- ✓ Stabiliți în scris (dacă este posibil) proceduri disciplinare și de depunere a plângerilor și aduceți-le la cunoștință tuturor.
- ✓ Monitorizați și evaluați informații cu privire la activitățile de personal, performanță, poziții, obiective profesionale, responsabilități, absenteism și îmbolnăviri.
- ✓ Depistați ce instituții și organizații publice pot oferi asistență companiei atunci când faceți schimbări de personal la locul de muncă.

Programe de marketing pentru afaceri

Gândiți-vă la ce oferiți: când **prețul, produsul sau serviciul** sunt similare cu cele ale concurenților, aveți nevoie de altceva pentru a-i atrage pe clienți și a menține afacerea.

- ✓ Folosiți diversele aptitudini și calități ale angajaților dumneavoastră, transformându-le în avantaje în fața concurenților.
- ✓ Puteți menține afacerea și îmbunătăți cota de piață prin reputația dumneavoastră de bun angajator, demonstrând că sunteți conștient de diferitele necesități ale clienților dumneavoastră.
- ✓ O forță de muncă care reflectă baza sa de clienți este (sau cel puțin pare să fie) mai bine familiarizată cu necesitățile clienților și pregătită să le satisfacă.
- ✓ Utilizați și exploatați activitățile referitoare la „diversitate” pe care le realizați, promovându-le în rândul clienților.
- ✓ Ținând evidența activităților pe care le realizați: acest aspect va fi, de asemenea, un material foarte util în cadrul licitațiilor/ofertelor pentru contracte (de exemplu, prin buletine informative, anunțuri, comunicate de presă, panouri informative în perimetrul companiei, politici, strategii, rapoarte de companie, site-uri web etc.).

- ✓ Angajații contribuie favorabil la capitalul de imagine al unei companii dacă experiența lor personală la locul de muncă este bună.
- ✓ Înțelegerea mediului și a necesităților diferitelor elemente ale unei forțe de muncă diverse atrage după sine avantajul de a identifica noi clienți cu aceleași caracteristici.
- ✓ Puteți răspunde la diferitele cerințe ale pieței discutând modalitățile de modificare a produsului sau a serviciului cu angajații și clienții.
- ✓ Micile schimbări pot face diferența în rândul clienților, de exemplu designul interior, fotografiile (inofensive), culorile, aspectul, așezarea – oare ce îi face să se simtă bine primiți?
- ✓ În loc să priviți diferența ca reprezentând o problemă pentru compania dumneavoastră, încercați să aflați modul în care produsele și serviciile dumneavoastră o pot utiliza. grupurile diverse au o forță de cumpărare uriașă.
- ✓ Gândiți-vă la diversitatea piețelor dumneavoastră (studiați datele demografice) și dezvoltați o strategie de abordare. Faceți-vă temele!





Resurse

Publicații ale Comisiei Europene

*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)***

* Document disponibil numai în limba engleză.

** Documente disponibile numai în limbile engleză, franceză și germană.

Aceste publicații sunt disponibile pe site-ul web al **Comisiei Europene, Direcția Generală Ocuparea Forței de Muncă, Afaceri Sociale și Egalitate de Șanse**. – <http://ec.europa.eu/social/>

Linkuri și contacte utile

Campania de informare „Pentru Diversitate. Împotriva Discriminării.” – <http://www.stop-discrimination.info>

„Break gender stereotypes, give talent a chance” – Set de instrumente pentru IMM-uri – <http://www.businessandgender.eu/products>

Portalul european pentru IMM-uri – http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index_ro.htm

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

România

Consiliul National al Intreprinderilor Private Mici si Mijlocii din Romania, CNIPMMR – <http://www.cnipmmr.ro>

Eurochambres – Asociația Camerelor de Comerț și Industrie Europene – <http://www.eurochambres.be>

Comisia Europeană și orice persoană care acționează în numele Comisiei nu sunt răspunzătoare pentru utilizarea care poate fi dată informațiilor conținute în prezenta publicație.

© Comunitățile Europene, 2009

Reproducerea textului este autorizată cu condiția menționării sursei.

Imagini: JPH Woodland – © Comunitățile Europene

ISBN: 978-92-79-12167-8

doi: 10.2767/73457

