



KE-78-09-735-SK-C

# Rozmanitosť v práci

## Príručka pre MSP

## Obsah

<b>Zamestnávateľa v MSP a rozmanitosť</b>	<b>1</b>
<b>Čo si ostatní zamestnávateľa v MSP myslia o „rozmanitosti“ a čo v tejto oblasti robia?</b>	<b>2</b>
<b>Čo môžem urobiť?</b>	<b>3</b>
<b>8 najlepších tipov</b>	<b>4</b>
1. Preskúmajte svoj podnik	4
2. Získajte rozmanitejšie zdroje pracovných síl	5
3. Získajte nových zákazníkov a prístup k novým trhom	6
4. Naplánujte si podnikanie na základe dopytu	7
5. Zlepšite komunikáciu so zamestnancami	9
6. Získajte lepší imidž a povest'	9
7. Vyhodnoťte, čo ste doteraz urobili	11
8. Získajte pomoc a podporu	12
<b>Ďalšie rady</b>	<b>13</b>
Kontrolný zoznam rozmanitosti	14
Ukazovatele kľúčových oblastí	15
<i>Opis pracovného miesta</i>	15
<i>Požiadavky na zamestnanca</i>	15
<i>Inzercia voľného pracovného miesta</i>	16
<i>Výber „správneho uchádzača o pracovné miesto“</i>	17
<i>Udržanie zamestnancov</i>	18
<i>Marketing podniku</i>	19
<b>Zdroje</b>	<b>20</b>
<b>Publikácie Európskej komisie</b>	<b>20</b>
<b>Užitočné prepojenia a kontakty</b>	<b>20</b>

## Zamestnávateľa v MSP a „rozmanitosť“

- Tradičné zdroje pracovných síl, ktoré malé a stredné podniky (MSP) získavajú, sú na ústupe.\*
- Hlavným zdrojom rastu obyvateľstva sa stane migrácia z krajín mimo EÚ.
- Počet osôb starších ako 65 rokov v porovnaní s počtom osôb v produktívnom veku sa zdvojnásobí.
- Stúpa počet skupín kvalifikovanej, no nevyužitej pracovnej sily.
- Kultúrne a demografické zmeny vyvolávajú rôzne požiadavky zákazníkov.

Problémom všetkých podnikov v Európe je, že **ponuka práce a dopyt zákazníkov sa začínajú výrazne meniť.**

Táto publikácia vášmu podniku pomôže čeliť týmto zmenám, v dôsledku čoho sa váš podnik aj EÚ stanú konkurencieschopnejšími, čo je hlavným cieľom Európskej komisie.

\* Vzhľadom na demografické, kultúrne a migračné presuny ovplyvňujúce aj miestnu ponuku práce, ktorá je hlavným zdrojom získavania zamestnancov pre MSP.

Táto publikácia je navrhnutá tak, aby zamestnávateľov v MSP prinútila rozmýšľať efektívnejším spôsobom o tom, ako a kde získajú zamestnancov, a o trhoch, na ktoré vstupujú.

Základnou myšlienkou takehoto myslenia je „rozmanitosť“.

„Rozmanitosť“ znamená naučiť podniky využívať rozdiely na pracovnom trhu a medzi zákazníkmi s cieľom zlepšiť ich konkurencieschopnosť a lepšie čeliť zmenám.

Štyri veci, ktoré by ste mali vedieť o „rozmanitosti“:

- Niekedy sa o nej hovorí ako o „riadení rozmanitosti“, „obchodnom prípade rozmanitosti“, „ceste k rozmanitosti“, „rovnosti a rozmanitosti“ alebo „rozmanitosti a začlenení“.
- Neznamená to však: nútiť podniky, aby zamestnávali ľudí, ktorých nechcú alebo nepotrebujú, presadzovať právne predpisy či zvyšovať počet nariadení.
- Znamená to prinútiť podniky, aby rozmýšľali efektívnejšie o tom, čo robia, a namiesto „inštinktívneho konania“, ktoré so sebou prináša zbytočné riziko, zaujali logickejší prístup k riadeniu podniku.
- Je určená pre podniky všetkých veľkostí a môže byť jednoduchá a rýchla podľa vašich potrieb.





V nasledujúcich častiach sa zameriavame na to, čo si ostatní **zamestnávateľa v MSP** myslia o „rozmanitosti“ a čo v tejto oblasti robia, a navrhujeme niektoré **jednoduché tipy**, ktoré vám pomôžu prijať prístup „rozmanitosti“ vo vašom podniku, a ponúkame niekoľko rád týkajúcich sa **získavania zamestnancov, ich riadenia a marketingu**. Ak sa chcete dozvedieť viac, v časti **Zdroje** nájdete niektoré užitočné organizácie a publikácie.

## Čo si ostatní zamestnávateľa v MSP myslia o „rozmanitosti“ a čo v tejto oblasti robia?

V roku 2008 Európska komisia financovala štúdiu s cieľom zistiť, čo pre MSP znamená „rozmanitosť“.

Táto štúdia zahŕňala všetkých 27 členských štátov EÚ a pozostávala z **dotazníkov a rozhovorov** s vlastníkmi/manažermi MSP zo všetkých odvetví a všetkých veľkostí.

Čo si ostatní zamestnávateľa v MSP myslia o „rozmanitosti“ a čo v tejto oblasti robia

- Väčšinou **nerozumejú spôsobu vyjadrovania**, ktorý používajú vládne organizácie na opísanie myšlienky „rozmanitosti“.
- Napriek tomu však **robia množstvo vecí, ktoré predstavujú „rozmanitosť“**, ako je flexibilita pracovného času, podpora produktivity a získavanie vhodného zamestnanca.
- Môžu mať **nesprávnu predstavu, že „rozmanitosť“ je vládny program** zameraný na to, aby zamestnávali ľudí,

ktorých nechcú alebo nepotrebujú, len preto, že sú „rozmanití“.

- Najmä menšie MSP si často **nie sú vedomé výhod, ktoré im „rozmanitosť“ môže priniesť**, pričom sú naďalej zraniteľné, keďže sa spoliehajú na „inštinktívne konanie“ a neformálne riadenie podniku.
- Najmä väčšie MSP **už začali uplatňovať riadenie „rozmanitosti“** a uvedomujú si výhody lepšej konkurencieschopnosti.
- Najmä menšie MSP sa môžu nesprávne domnievať, že **„rozmanitosť“ je určená len pre väčšie podniky**, je veľmi zložitá a zaberie veľa času (ktorý nemajú!).
- Najmä menšie MSP, ktoré nepočuli o „rozmanitosti“, **si rýchlo uvedomili, že by mohli získať výhody** z jej základného prístupu k zmyslu pre podnikanie tým, že sa naučia, ako zabrániť problémom alebo riešiť doterajšie problémy, s ktorými sa stretli.

*„Rozmanitosť je tu preto, aby sme sa uistili, všetky fázy prijímania a zamestnávania ľudí vykonáme praktickým a profesionálnym spôsobom, a nie preto, aby sme sa uistili, že splníme ciele alebo kvóty pre zamestnávanie istého druhu osôb, čo nám pri tomto procese pomáha vyhnúť sa chybám.“*

## Čo môžem urobiť?

V tejto časti nájdete niekoľko **jednoduchých tipov a rád**, čo robiť, ak zamýšľate prijať praktickejší prístup v oblasti získavania zamestnancov, ich riadenia a marketingu: teda všetky časti „rozmanitosti“.

Prvá časť obsahuje **8 rýchlych tipov**, čo môžete urobiť. Tieto tipy založené na skúsenosti vlastníkov/manažérov boli navrhnuté tak, aby vám pomohli robiť veci správne a vyhnúť sa takým, ktoré MSP zvyčajne spôsobujú problémy.

V druhej časti nájdete **podrobnejšie rady**, čo môžete urobiť pre to, aby **získavanie zamestnancov, ich riadenie a marketing** prebehli praktickým spôsobom pri uplatnení niektorých základných činností týkajúcich sa „rozmanitosti“.

Možno už niektoré z nich vykonávate, len ich nenazývate „rozmanitosť“ alebo neviete preukázať, že ich vykonávate (**formálne potvrdenie**). Realizáciou niektorých z uvedených návrhov získa váš podnik vďaka vášmu úsiliu **maximálnu výhodu**.



## 8 najlepších tipov

Poradie v prípade týchto ôsmich bodov nie je pri uvažovaní o činnostiach v oblasti diverzity vôbec dôležité, prvý bod však možno chápať ako ich prirodzený úvod.

### 1. Preskúmajte svoj podnik

Urobte si čas a zamyslite sa nad silnými a slabými stránkami vášho podniku a možnosťami, ktoré má, pokiaľ ide o:

- ✓ **pracovnú silu** – kvalifikácia, skúsenosti, znalosti, kultúra, vek, rod a etnická príslušnosť – rôzne faktory prinášajú nové myšlienky (inováciu) a schopnosti.
- ✓ **Nábor zamestnancov** – ako ho vykonávate, ak vôbec, máte nedostatok správnych ľudí alebo zamestnávate tých nesprávnych, spoliehate sa len na osobné odporúčanie a inštinkt, alebo uplatňujete formálnejší a logickejší prístup?
- ✓ **Odborné vzdelávanie** – poskytujete sa, malo by sa poskytovať, motivuje zamestnancov k lepšiemu výkonu a podporuje morálku, existujú (štátne) programy, ktoré by vám mohli pomôcť?

- ✓ **Komunikáciu** – ako zamestnanci vedia, čo majú robiť alebo ako sa správať jeden voči druhému a voči zákazníkom, či môže každý z nich prichádzať s nápadmi.
- ✓ **Štýl riadenia** – kto nesie zodpovednosť, mohol by byť odlišný alebo lepšie organizovaný – ako najlepšie využiť váš čas a čas vašich zamestnancov.

- ✓ **Zákazníci** – chcete disponovať rozmanitejšou základňou a majú klienti možnosť prispievať vlastnými nápadmi? Aký vzťah máte s ľuďmi, ktorí od vás nakupujú alebo od ktorých nakupujete vy?

- ✓ **Zamestnanecké predpisy a zákon** – chcete sa vyhnúť problémom, získať pomoc zadarmo a nové zmluvy v oblasti verejného sektora tým, že dokážete, že ste aktívni, pretože ste zaviedli niektoré dobré postupy?

Začnite malými vecami. Nezaberie vám to veľa času, a pri rozmyšľaní nad týmito otázkami **pouvažujte o tom, čo by ste radi zmenili**. Stanovte si niekoľko **cieľov** (napr. zlepšenie spätnej väzby od zákazníkov a získanie zákazníkov spomedzi ľudí, ktorí zvyčajne nevyužívajú služby vášho podniku) a nasledujúce **tipy** vám ich pomôžu dosiahnuť.

### 2. Získajte rozmanitejšie zdroje pracovných síl

Hlavným problémom je neschopnosť nájsť správneho zamestnanca alebo zamestnávanie nesprávnej osoby. Dochádza k tomu preto, lebo majitelia podniku často prijímajú zamestnancov na základe **osobného odporúčania** alebo toho, či sa im daná osoba **páči** alebo nie (inštinktívne konanie).

Prijímanie rozhodnutí na základe osobných hodnôt, prístupov a vlastnej viery spôsobuje problémy. Takéto rozhodnutie môže mať za následok výber **nesprávnej osoby a diskrimináciu**.

Keď však zvolíte správny postup, s veľkou pravdepodobnosťou získate niekoho, komu môžete dôverovať, kto bude svoju prácu vykonávať dobre a kto bude pre váš podnik **cenným prínosom**. A v prípade, že budete chcieť získať zmluvu s väčšími (najmä štátnymi) organizáciami, rozhodne od vás budú požadovať, aby ste sa riadili prístupom „rozmanitosti“.

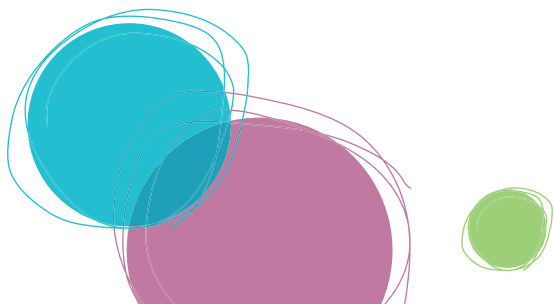
#### Ako na to

- ✓ Rozhodnite, akú **kvalifikáciu, znalosti a skúsenosti** podnik vyžaduje na obsadenie konkrétneho pracovného miesta.

- ✓ Od nich odvodte: **opis pracovného miesta** (aká práca a výsledky sa od uchádzača očakávajú, každodenné úlohy a povinnosti) a **požiadavky na zamestnanca**, v ktorých sa špecifikuje potrebná kvalifikácia a skúsenosti. Ak si nie ste istí, požiadajte o pomoc (napr. od vašej obchodnej komory, miestnej podpory podnikov, ostatných zamestnancov, vášho odborového alebo profesionálneho združenia, miestnej samosprávy alebo si dané informácie jednoducho nájdite na internete).

- ✓ Skontrolujte, či opis pracovného miesta **nevyklučuje žiadneho uchádzača**, pretože ste špecifikovali, že musí pochádzať z istého zázemia, miesta, mať určitý vek atď. V závislosti od práce môžete špecifikovať niektoré požiadavky, ktoré zákon povoľuje, ak sú pre toto pracovné miesto nevyhnutné. V prípade, že si nie ste istí, požiadajte o pomoc.

- ✓ Vyhýbajte sa procesu náboru zamestnancov na základe osobného odporúčania. Uistite sa, že na základe vášho prístupu (a podpore) **sa o pracovné miesto bude môcť uchádzať čo najviac ľudí** (napr. využitím rôznych jazykov, internetových stránok, ktoré sú dostupné pre slepcov a čiastočne zrakovo postihnuté osoby, miestnych novin, obchodov, ktoré navštevujú rôzne komunity, obchodných alebo odborných organizácií alebo časopisov, vládných inštitúcií atď.).



- ✓ Uvedte, že **vítate žiadosti zo všetkých častí komunity** a ponúknite potenciálnym uchádzačom možnosť neformálnych diskusií o pracovnom mieste.
- ✓ Pri výbere uchádzačov sa uistite, že posudzujete ich žiadosť na základe opisu pracovného miesta a požiadaviek na zamestnanca, splnenie ktorých vyhodnotíte, a vyhnite sa osobným súdom (napr. pokiaľ ide o ich pôvod, vek, doby, počas ktorej pracovali atď.), a namiesto toho sa **zamerajte len na skúsenosti, znalosti a kvalifikáciu**.
- ✓ Osobný pohovor je najbežnejším spôsobom prijatia rozhodnutia, preto sa zamyslite nad tým, ako prebieha (napr. čas, miesto, prístup). Uchádzačovi môžete zároveň predložiť na vyriešenie **úlohu alebo problém týkajúci sa pracovného miesta**. Stanovte si určitý systém bodovania: čísla od 0 do 10 alebo určitú stupnicu. Použite ho, aby ste mohli **objektívne vyhodnotiť**, kto sa na dané pracovné miesto najlepšie hodí. Žiadajte od všetkých uchádzačov splnenie tých istých úloh a pokúste sa do tohto procesu zapojiť aj viac osôb z vašej firmy (ak je to možné).

### 3. Získajte nových zákazníkov a prístup k novým trhom

Na dosiahnutie **rôznorodnej zákaznickej základne** je potrebná rozmanitosť zamestnancov – alebo aspoň pochopenie toho, akí môžu byť zákazníci rozdielni. Môže ísť pritom o otázky veku, rodu, vierovyznania, etnickej príslušnosti, sexuálnej orientácie či inteligencie, ako aj pochopenia rôznych potrieb zákazníkov.

Veľké podniky to robia už dlho. **Zameriavajú sa na rôzne trhy**, pričom využívajú zamestnancov, ktorí majú úzke vzťahy s osobitnou zákaznicou základňou, a potrebám týchto zákazníkov potom **prispôbujú služby a produkty**. Tým sa zabezpečí prístup k novým trhom, buduje sa vernosť zákazníkov a zvyšuje obrat v rámci existujúcej zákaznickej základne.

**Neobmedzujte sa** len na obchodovanie na stabilnom, známom trhu (ktoré je často založené na dobrých osobných vzťahoch so zákazníkmi), pretože v prípade zmien alebo poklesu sa stanete zraniteľnými.

#### Ako na to

- ✓ **Rozpoznajte rozmanitosť a rozsah potenciálneho trhu**, ktorý môžete osloviť (napr. vekové rozpätie, sexuálna orientácia, zastúpené etnické skupiny, problematika zdravotného postihnutia, kultúrne zvyky rôznych komunit). Dali by sa vaše výrobky alebo služby prispôsobiť týmto špecializovaným trhom? Robíte niečo, čo môže zákazníkov odrádzať od vášho podniku, ale dalo by sa to mohli zmeniť bez toho, aby ste stratili svojich existujúcich zákazníkov? Odrádzate potenciálnych zákazníkov niečím, s čím nemusia súhlasiť?
- ✓ **Preskúmajte potreby nových potenciálnych zákazníkov**. Stačí si pritom prezrieť internetové stránky venované týmto komunitám, opýtať sa priateľov alebo rodiny, ktorí majú osobitné vedomosti o iných kultúrach alebo sa opýtať vlastných zamestnancov. Uistite sa, že sú reklamné materiály dostupné a prijateľné pre všetkých.
- ✓ Mikropodniky a menšie podniky mávajú so zákazníkmi užšie vzťahy než veľké firmy. Zužitkujte tieto vzťahy a **získajte od zákazníkov spätnú väzbu**.
- ✓ **Rozpoznajte výhody** zosúladenia osobnosti, veku, zázemia a povahy zamestnanca so zákazníkmi. Alebo aspoň rozviňte osobné znalosti o ľuďoch, s ktorými prichádzate do styku (ak to patrí do vašej zodpovednosti), aby ste zistili, ako s nimi vychádzať. Potrebujete nájsť spôsob, ako ich chytiť a privediete späť.
- ✓ **Objavte a využívajte nové mediálne príležitosti** (napr. miestne časopisy, rádio, sociálne skupiny, internetové stránky) alebo využívajte oblasti, kde sa ľudia stretávajú (napr. rodičia mimo škôl), s cieľom zamerať svoj marketing na nové skupiny namiesto vhadzovania letáčikov do schránok.
- ✓ **Získajte základnú prípravu**, ktorá vám a vašim zamestnancom pomôže komunikovať s rozmanitou zákaznicou základňou. Táto príprava môže siahať od získania informácií o zvykoch a aktivitách istých skupín až po získanie kvalifikácie a ocenenia v oblasti komunikácie so špecifickými skupinami (napr. znaková reč alebo využívanie technológie na komunikáciu).



## 4. Naplánujte si podnikanie na základe dopytu

Pomocou prepojenia potrieb zákazníkov a podnikateľskej stratégie môžete do svojho podnikania začleniť informácie zákazníkov.

**Stanovte potreby zákazníkov za priority svojho podnikateľského plánovania.**

Tým zabezpečíte, že sa **rozmanité potreby zákazníkov** zohľadnia pri každom plánovaní zameranom na zlepšenie podnikania, ktoré od vás vyžaduje uvažovať o spôsobe, ako na ne reagovať (vo vzťahu k profilu zákazníka, tvorivosti, správaniu, potrebe školenia a rozvoja).

Miera prepracovanosti tohto plánovania závisí len od vás a môže zahŕňať použitie názorov zákazníkov (získaných prostredníctvom neformálnych rozhovorov) na zlepšenie prístupu k produktu alebo službe až po uskutočnenie štruktúrovaného prieskumu trhu prostredníctvom zákazníckej databázy s cieľom získať informácie na účely budúcej diverzifikácie produktu alebo služby či stratégie vzdelávania pre zamestnancov.

### Ako na to

- ✓ **Zistite od širokej škály zákazníkov (a potenciálnych zákazníkov), aké sú ich požiadavky** – prostredníctvom neformálnych diskusií alebo formálnejšieho prístupu

založeného na prieskume. Môžete pritom využiť služby externej organizácie v oblasti prieskumov alebo si vypracovať vlastný prieskum. Ak máte prístup k e-mailovým adresám zákazníkov, existujú aj bezplatné internetové stránky venované prieskumom.

- ✓ **Použite tieto informácie pri plánovaní a rozvoji podniku:** snažte sa poskytovať to, čo ľudia chcú (v hospodárskych medziach), a to z rôznych perspektív tak, aby boli zmeny pre váš podnik v súlade so širokou škálou trhových požiadaviek a nevylučovali (tam, kde je to možné) potenciálnych zákazníkov.
- ✓ **Snažte sa do svojich plánov pravidelne zahrnúť tento typ spätnej väzby.** Niektoré firmy pritom môžu vychádzať z formálneho dostupného externého komunikačného systému, ktorý je založený na spätnej väzbe od zákazníkov prostredníctvom internetu, iné sa spoliehajú len na pravidelné konverzácie a prípadne ročný dotazník, z ktorého od zákazníkov získajú spätnú väzbu a nové nápady (či už od existujúcich, alebo od nových).
- ✓ **Ak pravidelne hodnotíte svoj podnik, zahrňte do hodnotenia aj túto spätnú väzbu,** alebo ju zväzťe pri iných pravidelných postupoch (napr. po vykonaní ročného zúčtovania alebo štvrťročného hodnotenia peňažných tokov) tak, aby sa stala súčasťou vašej bežnej praxe.

## 5. Zlepšite komunikáciu so zamestnancami

Kým väčšina MSP a najmä mikropodnikov využíva výhody neformálneho a flexibilného prístupu k riadeniu zamestnancov, **tento neformálny štýl môže byť aj problémom** pre niektorých zamestnancov, ktorí sa s ním nemusia vedieť vysporiadať. Ak sa tento problém nerieši formálnejším spôsobom, môže zostať bez povšimnutia; riešenie však nemusí byť zložité, len štruktúrované a logické.

Hoci manažéri malých podnikov a mikropodnikov majú často príležitosť denne komunikovať so svojimi zamestnancami, **štruktúrovaný prístup na uľahčenie komunikácie je prínosom**, pretože jasná interná komunikácia podporuje výmenu nápadov, vedomostí, informácií a zabraňuje vzniku problémov.

### Ako na to

- ✓ **Pravidelné schôdze so zamestnancami.** Tieto schôdze môžu mať obchodné alebo sociálne zameranie, uistite sa však, že z nich nie je nikto vylúčený. Tam, kde je to možné, je dôležité usporiadať štruktúrované schôdze so schváleným programom (ktorý sa dá predtým do obeh), ktoré budú vedené tak, aby všetkým umožnili spravodlivú a rovnakú účasť. Ak takýto postup nie je možný, snažte sa aspoň stanoviť

pravidelný čas, aj keď len niekoľko minút, kedy sa zamestnanci môžu stretnúť a vyjadriť svoj názor na konkrétny problém.

- ✓ Ak nie je možné zorganizovať formálne schôdze so zamestnancami, **povzbudte zamestnancov, aby predkladali nápady**, v prípade potreby aj anonymne, či už verbálne alebo písomne (napr. prostredníctvom vývesnej tabule, schránky na vhadzovanie podnetov).
- ✓ Ak sa už zamestnanci pravidelne stretávajú na formálnych alebo neformálnych schôdzach, ako sú hodnotiace komisie alebo spoločenské zhromaždenia, **využite túto príležitosť na získanie spätnej väzby od zamestnancov.**
- ✓ Vždy sa uistite, že v prípadoch, keď sa riešia citlivé otázky alebo keď to vyžadujú zamestnanci, **bude zachovaná diskretnosť.**

## 6. Získajte lepší imidž a povest'

**Využite svoj záväzok týkajúci sa týchto prístupov k „rozmanitosti“** (napr. zameranie sa na zákazníka), ako podnikateľský nástroj na zlepšenie povesti a získanie zákazky, najmä od väčších firiem a organizácií verejného sektora. Pre mikropodniky táto časť „rozmanitosti“ znamená dokázať, že ste dobrý zamestnávateľ (aj keď ním už ste), a to tým, že ako dôkaz poskytnete malé množstvo dokumentácie, ktorá zlepší váš profil a povest'.

Veľké firmy zo súkromného sektora a verejné (vládne) organizácie v čoraz väčšej miere požadujú od mikropodnikov a MSP, aby pri uchádzaní sa o zákazku vo verejnej súťaži predložili informácie o svojich **politikách „rozmanitosti“** (prístupoch „rozmanitosti“). Bolo dokázané, že zavedenie týchto politik (prístupov) firmám pomohlo získať zmluvu.

### Ako na to

- ✓ **Vypracujte formálne, aj keď len základné politiky (prístupy) „rozmanitosti“.** To znamená, že aj keď už možno uplatňujete mnohé z návrhov, je dôležité robiť si o svojej činnosti záznam: dbajte však na to, aby bol jednoduchý. Môže to byť malý náznak dokazujúci váš záväzok voči dôstojnosti v práci alebo jednostranný zoznam vecí, ktoré vykonávate v oblasti náboru alebo odborného vzdelávania. Ak takúto činnosť vykonávate, odložte si nejaké potvrdenie, aby ste to mohli preukázať.
- ✓ Okrem toho si môžete **stanoviť ciele, ktoré chcete dosiahnuť.** Môže to byť krátky zoznam vecí, ktoré chcete urobiť v priebehu nasledujúceho roka (ciele) vypracovaný s pomocou zamestnancov (napr. vyriešiť otázku flexibilného pracovného času počas cirkevných sviatkov).
- ✓ Ak ste naplánovali nejaké školenie, doložte, že zahŕňa aj niektoré **otázky „rozmanitosti“** (môže

to byť náuka o rôznych kultúrnych zvykoch nových potenciálnych zákazníkov), a uveďte o ňom poznámku do svojich záznamov.

- ✓ Ak ste **prijali** alebo plánujete prijať zamestnancov, zapíšte si, čo ste vykonali v súlade s **prístupom k „rozmanitosti“**. Bude to slúžiť ako dôkaz, ale zároveň aj návod pre vás, na základe ktorého zistíte, ktorý prístup fungoval, a následne ho znovu zopakujete alebo zlepšíte.
- ✓ Ak máte vypracovanú **príručku alebo všeobecné usmernenia**, môžete do nich zahrnúť aj vyhlásenia o „rozmanitosti“. Mikropodniky môžu vypracovať krátku správu o tom, že na pracovisku sa uplatňuje „rozmanitosť“ a podpora dôstojnosti v práci. Môže sa sformulovať tak, aby bola v súlade s pracoviskom a zároveň by slúžila ako dôkaz o uplatňovaní rozmanitosti.
- ✓ MSP môžu **monitorovať a zaznamenávať informácie o zamestnancoch a zákazníkoch** s cieľom registrovať počty zamestnaných osôb a obslužených zákazníkov. Následne môžu slúžiť ako základ stratégie spolu s výročným prehľadom na vyhodnotenie pokroku. Pre mikropodniky by však bolo rovnako užitočné uviesť, že sú si vedomé celej palety ľudí, s ktorými komunikujú (napr. starí, mladí, zázemie, muži, ženy atď.) a ich príspevku. Vždy totiž nie je možné ani legálne viesť o každom podrobný záznam.

## 7. Vyhodnoťte, čo ste doteraz urobili

Ako v prípade všetkých vecí, ktoré robíte a ktoré ovplyvňujú vaše podnikanie, aj v prípade rozmanitosti je dôležité **zamyslieť sa nad vplyvom vykonaných činností a nákladmi na ne** (čas, námaha, zdroje). To isté platí aj pre tieto typy. V opačnom prípade sa možno nedozviete o prínose svojho konania alebo si vôbec neuvedomíte, že ste sa príliš skoro snažili vykonať príliš veľa.

**Hodnotenie by malo byť spoločným procesom** (tam, kde je to možné) s cieľom pomôcť vlastníkovi, manažerovi a zamestnancom pochopiť, prečo sa prijíma práve tento prístup. Vyhodnotenie vykonanej činnosti je dobré aj na udržanie angažovanosti ľudí, podporu budúcich prístupov a zmenu postojov.

### Ako na to

- ✓ Pred tým alebo po tom, než prijete niektorý z prístupov uvedených v tomto dokumente, **sa zamyslite nad tým, čo pomocou neho chcete získať pre seba a pre podnik** (napr. lepšie vzťahy medzi zamestnancami, zvýšenú produktivitu, lepšie pracovisko, väčšiu

zákaznícku základňu atď.) Až potom môžete vyhodnotiť jeho vplyv v porovnaní s vašimi očakávaniami. Dá sa to urobiť veľmi konkrétnym spôsobom, a to **jasným stanovením cieľov** týkajúcich sa obratu a demografickej charakteristiky vašich trhov alebo jednoducho získaním **spätnej väzby od zamestnancov** v rozličnom čase, aby ste získali informácie o ich morálke.

- ✓ **Zamyslite sa nad tým, čo ste z hľadiska času a zdrojov vložili do tohto procesu.** Môže pritom ísť len o niekoľko minút, počas ktorých si prečítate tieto tipy a rozhodnete sa zorganizovať diskusiu so zamestnancami, prijať komplementy balík na vyhodnotenie „rozmanitosti“ a základov pre váš podnik.
- ✓ Následne sa môžete zamyslieť nad **prínosmi v porovnaní so zdrojmi**, ktoré ste vložili. Medzi tieto prínosy môžu patriť: riešenia týkajúce sa obsadenia voľného pracovného miesta, riešenie zlej dochádzky, prístup k novým trhom, zlepšená výkonnosť na existujúcich trhoch, prístup k talentom, motivácia zamestnancov k lepšiemu výkonu, zvýšená inovácia alebo tvorivosť alebo lepšia povest.

## 8. Získajte pomoc a podporu

Táto príručka poskytuje množstvo návrhov, čo môžete urobiť na dosiahnutie istej formy prístupu k „rozmanitosti“, neposkytne však všetky odpovede. Ak budete mať pocit, že nerozumiete tomu, čo môžete urobiť, alebo ak chcete ďalej napredovať, je dôležité, aby ste vyhľadali pomoc, ktorú nájdete na mnohých miestach

- ✓ Väčšina vlastníkov sa pri žiadosti o radu zvyčajne obracia na svojich **účtovníkov, finančných poradcov, advokátov alebo blízke osoby**. Existuje však množstvo iných verejných a súkromných inštitúcií, ktoré ponúkajú profesionálnu pomoc, ktorá je väčšinou zadarmo alebo za minimálny poplatok.
- ✓ **Mestské úrady, obchodné organizácie, obchodné komory, siete vlastníkov podnikov, odbory a profesionálne združenia** sú veľmi užitočnými zdrojmi informácií, najmä ak už platíte za ich služby a ste s nimi v pravidelnom kontakte.
- ✓ V mnohých prípadoch si informácie môžete **vyhľadať na internete**, kde nájdete materiál, ktorý potrebujete (zadarmo), a v tejto príručke sa nachádzajú niektoré kľúčové prepojenia, ktoré vám pomôžu začať.

- ✓ Niektoré MSP využili pomoc **obchodného poradcu** zo svojej finančnej inštitúcie (banky alebo sponzora) a zdrojom rôznych rád môžu byť aj **ostatní vlastníci a manažéri podniku**.
- ✓ Začnite kontaktom, ktorému dôverujete, a zistíte, kto **vám môže najlepšie pomôcť**, alebo si vyhľadajte zdroje na konci tejto publikácie a nájdite si kontakt na vaše obchodné združenie alebo obchodnú komoru vo vašej oblasti. Existuje veľa voľne dostupných informácií, ktoré by ste mali využiť v prvom rade.
- ✓ Na miestnych schôdzkach podnikateľov alebo obchodných veľtrhoch môžete **prediskutovať svoje názory s ostatnými vlastníkmi, manažermi alebo potenciálnymi zmluvnými stranami**. Vyhľadajte si vo svojej oblasti siete podnikov pomáhajúce podnikom alebo využite svoje dodávateľské reťazce na to, aby ste získali informácie od ostatných podnikov.
- ✓ Vhodné môže byť aj prediskutovať potreby vášho podniku s niekým **mimo vášho podniku** (napr. miestnou sieťou podpory podnikom), kto sa na váš podnik môže pozrieť novým (a nezávislým) pohľadom.
- ✓ Pokiaľ ide o mikropodniky a podniky, v ktorých nie je vytvorená formálna funkcia pre oblasť ľudských zdrojov, uistite sa, že vyhľadáte pomoc,

ktorá sa nebude týkať len prístupu „rozmanitosti“, ale ktorá prostredníctvom praktických a konkrétnych rád **spojí tento prístup s výhodami**, ktoré môžu vášmu podniku priniesť.

- ✓ Ak na podporu využijete služby konkrétnej osoby mimo vášho podniku, uistite sa, že sa **tohto procesu zúčastní** aj vo fáze vykonávania prípadných zmien (napr. že sa zúčastní na pohovoroch) a poskytnete hodnotenie jeho úspešnosti.
- ✓ **Prediskutujte prístupy a problémy** so zamestnancami a priateľmi.

## Ďalšie rady

Tým podnikom, ktoré potrebujú alebo požadujú **podrobnejšie informácie** o prístupe k „rozmanitosti“ alebo o pokračovaní v nej („cesta k rozmanitosti“), pomôže v ďalšom smerovaní nasledujúci **kontrolný zoznam rozmanitosti a ukazovatele kľúčových oblastí**. Ten vám zároveň pomôže rozvinúť osem najlepších tipov, ktoré sme opísali predtým.





## Kontrolný zoznam rozmanitosti

Toto je základná šablóna, ktorú môžete použiť na hodnotenie svojho podniku, pokiaľ ide o konkrétne **záležitosti týkajúce sa „rozmanitosti“**, ktorá vám pomôže porozumieť tomu, čo už robíte a čo ešte musíte urobiť. V tomto prípade sa niekedy hovorí aj o „analýze potrieb rozmanitosti“.

Úvod	
1. Vypracujte si cieľ na získanie rozmanitejšej pracovnej sily	
2. Vypracujte si stratégiu alebo plány na dosiahnutie rozmanitosti	
3. Zapojte zamestnancov tak, aby ich ocenili a poskytli vlastný prínos	
4. Zhromaždite a monitorujte informácie o tom, čo plánujete urobiť	
Marketing	
5. Propagujte svoje ciele týkajúce sa rozmanitosti medzi existujúcimi a novými zákazníkmi	
6. Vyškólte svojich zamestnancov tak, aby vedeli komunikovať so širšou skupinou zákazníkov	
7. Zaujmite taktiku potrebnú na prístup k širšej zákazníkovej základni	
8. Získajte spätnú väzbu od zákazníkov a vyhodnoťte názory a informácie	
9. Zistite, ako právne predpisy ovplyvňujú vašu zodpovednosť voči zákazníkom	
Nábor zamestnancov	
10. Vypracujte si ciele a plány týkajúce sa nábora zamestnancov z rôznych zdrojov	
11. Zistite, akú pomoc môžete získať na podporu svojho plánu pre nábor zamestnancov (napr. zo strany štátnych alebo verejných organizácií)	
12. Vytvorte, vyhodnoťte a zmeňte (v prípade potreby): Opis pracovného miesta/požiadavky na zamestnanca Inzerciu pracovného miesta Dokumentáciu potrebnú na prihlásenie Proces výberu a pohovoru Zmluvy a kompetencie	
13. Zabezpečte školenie týkajúce sa nábora pre všetky strany zúčastnené na tomto procese	
14. Vykonajte potrebné zmeny na pracovisku pre nových zamestnancov	
15. Porovnajte a vyhodnoťte informácie o uchádzačoch	
16. Zistite, ako právne predpisy ovplyvňujú vašu zodpovednosť voči zamestnancom	
Udržanie zamestnancov	
17. Uistite sa, že zamestnanci sú v podniku predstavení	
18. Uistite sa, že všetci majú otvorené možnosti (napr. v oblasti odborného vzdelávania, povýšenia)	
19. Podporujte rešpekt a dôstojnosť medzi zamestnancami	
20. Získavajte a vyhodnocujte informácie o zamestnancoch, ktoré sa týkajú ich pracovnej pozície	
21. Zakročte proti obťažovaniu a diskriminácii na pracovisku	
22. Tam, kde je to možné, spolupracujte so zamestnancami, s cieľom vytvoriť flexibilné pracovné podmienky	

Názov spoločnosti	
Podpísal/a	
Pozícia	
Dátum	
Podpis	

## Ukazovatele kľúčových oblastí

### Opis pracovného miesta

Stanovte náplň práce, ktorá sa týka daného pracovného miesta, čo vám pomôže vybrať správneho uchádzača.

- ✓ Urobte si zoznam náplne práce potrebnej na danú pozíciu (najviac však 10 úloh, nezahŕňajte každý detail, max. však 20).
- ✓ Pri zostavovaní hlavnej náplne práce sa zamerajte viac na činnosti než na všeobecné pojmy, ako „prevziať zodpovednosť za“ atď.
- ✓ Zvoľte jednoduchý jazyk bez nezrozumiteľnej terminológie.
- ✓ Vyhňte sa všetkému, čo by mohlo odradiť uchádzača, ktorý je danú prácu schopný vykonávať.
- ✓ Namiesto detailného opisu, ako by sa mala daná práca vykonávať, zreteľne uveďte, aké výsledky od zamestnanca očakávate.
- ✓ Zreteľne špecifikujte pozíciu voľného pracovného miesta vrátane zodpovednosti za riadenie a nadriadenej osoby.
- ✓ V prípade potreby definujte požadované výsledky a prínosy.

- ✓ Neuvádzajte konkrétne záležitosti, ako je pracovné zaradenie alebo pracovný čas, ktoré sa môžu zmeniť a ovplyvniť všetkých zamestnancov, pretože to bude znamenať, že budete musieť zmeniť opis pracovného miesta všetkým zamestnancom. Tieto záležitosti by ste mali uviesť v samostatnom dokumente (príručke), takže ich budete musieť zmeniť len raz.

### Požiadavky na zamestnanca

Na definíciu potrebných charakteristík zamestnanca použite nasledovné:

- ✓ Zvoľte jednoduchý jazyk bez nezrozumiteľnej terminológie.
- ✓ Vyhňte sa všetkému, čo by mohlo odradiť uchádzača, ktorý je danú prácu schopný vykonávať.
- ✓ Zreteľne definujte kľúčové zručnosti, znalosti a skúsenosti namiesto konkrétnych kvalifikácií – špecifikujte ich len vtedy, ak to pre danú pozíciu vyžaduje zákon.
- ✓ Žiadajte potvrdenie o úspešnej praxi, pričom nie je potrebné uviesť, kedy bola získaná.
- ✓ Pokiaľ ide o potrebné požiadavky, uvažujte racionálne. Nemajte prehnané očakávania o charaktere práce, ani nepodceňujte zložitosť daných úloh.





- ✓ Vyhnite sa všeobecným tvrdeniam, o ktorých sa domnievate, že **charakterizujú typ človeka, ktorého potrebujete**, ale ktoré sú založené na osobnej interpretácii, ako je: „dobrý zmysel pre humor“ alebo „spoľahlivý, schopný zvládnuť stres“.
- ✓ **Neuvádzajte vek ani typ človeka** (napr. zrelý, vonkajší výzor).
- ✓ Zvážte, že **mobilita** sa nemusí opierať len o spôsobilosť viesť vozidlo.
- ✓ Umožnite ľuďom, aby ponúkli **relevantnú prax z každej oblasti svojho života**, nielen z predchádzajúceho zamestnania.

Uistite sa, že špecifikujete, ktoré požiadavky sú „**dôležité**“ a ktoré by mohli byť „užitočné“. Ak uchádzači nespĺňajú kritériá, ktoré sú „dôležité“, potom môžu byť vyradení.

Uistite sa, že všetky tieto informácie sú pre uchádzačov **ľahko dostupné a zrozumiteľné**; v opačnom prípade ste plytvali časom.

### **Inzercia voľného pracovného miesta**

Uistite sa, že priamo súvisí s opisom pracovného miesta a požiadavkami na zamestnanca.

- ✓ **Zvoľte jednoduchý jazyk** bez nezrozumiteľnej terminológie. Používajte len termíny, ktoré súvisia s pracovným miestom a **vyhnite sa jazyku, ktorý by mohol odradiť** uchádzača schopného vykonávať danú prácu.
- ✓ Uverejnite inzerát na takom mieste, kde s najväčšou pravdepodobnosťou osloví **vhodnú skupinu uchádzačov na pracovnom trhu** (napr. profesionálov, absolventov, živnostníkov atď.), ale neobmedzí sa len na jednu časť komunity.
- ✓ **Preskúmajte všetky možnosti na bezplatnú inzerciu** vrátane verejných fór a štátnych organizácií.
- ✓ **Inzerujte prostredníctvom miestnych sietí komunit** vrátane tých, ktoré sú zamerané na konkrétne skupiny (napr. etnické menšiny, ľudí so zdravotným postihnutím).
- ✓ Ak využívate služby personálnej agentúry, overte si, že pracuje tak, aby **nevyučovala nikoho**, na koho je zameraný váš opis.
- ✓ Zahrňte do inzercie aj **všeobecné formulácie týkajúce sa nábora**, ako „vitáme uchádzačov zo všetkých častí spoločnosti“.
- ✓ Ak to nie je oprávnené (na právnom základe), **vyhýbajte sa termínom, ktoré sa vzťahujú na rod, vierovyznanie, etnickú príslušnosť, sexuálnu orientáciu, kultúru, vek alebo zdravotný stav**.

- ✓ Zamerajte sa na **skúsenosti, kvalifikáciu a prax** potrebné pre dané pracovné miesto.
- ✓ Uveďte **relevantné informácie** týkajúce sa pracovnej pozície: napr. plat, miesto práce, zodpovednosť za riadenie, a to podľa opisu pracovného miesta.
- ✓ Jasne definujte, **akým spôsobom sa majú uchádzači prihlasovať, dátum uzávierky a dátum pohovorov**.
- ✓ Vypracujte inzerát tak, aby bol **nápaditý**, a pritom zaujímavý a jednoduchý: čo by zaujalo vás?

### **Výber „správneho uchádzača o pracovné miesto“**

Dobre vypracovaná prihláška vám umožní urobiť si **jasnú predstavu** o uchádzačovi v súlade s opisom pracovného miesta a požiadavkami na zamestnanca. Najlepšie bude, ak bude vypracovaná v štandardnej forme, čo znamená, že **nebudete potrebovať životopis (CV)**.

- ✓ Tam, kde je to možné, treba **zaznamenať typy uchádzačov** (napr. podľa veku, etnickej príslušnosti, zdravotného postihnutia atď.), tieto záznamy však oddelíte od procesu prihlasovania a ujasnite, že slúžia len pre vašu dokumentáciu.

- ✓ Ak potrebujete vytvoriť krátky zoznam, uistite sa, že tak urobíte **len na základe špecifikácií, ktoré ste stanovili**: vyhnite sa osobnému hodnoteniu.
- ✓ **Prehodnoťte svoj krátky zoznam so zamestnancami a kolegami**, ale kým tak urobíte, odstráňte všetky osobné detaily: zoznam musí byť čo najviac anonymný.
- ✓ **Vyhnite sa vytváraniu domnienok** a vyhodnoťte všetky kvality uchádzača objektívnym spôsobom (napr. zamerajte sa na zručnosť potrebnú na získanie kvalifikácie, nie na to, kedy a kde bola získaná).
- ✓ **Snažte sa, aby boli pri pohovore dve ďalšie osoby** a uistite sa, že obe disponujú všetkými relevantnými informáciami a že odsúhlasili takýto prístup.
- ✓ **Uistite sa, že ste si vedomí všetkých prípadných požiadaviek uchádzačov**, pokiaľ ide o príchod na pohovor a jeho priebeh. Môžete ich získať z informácií, ktoré poskytli, alebo z neformálnej diskusie pred stretnutím.
- ✓ **Dohodnite sa na otázkach pohovoru** vopred, a prediskutujte ich s kolegami a zamestnancami. Uistite sa, že sa budú týkať zručností, skúseností a kvalifikácie uchádzača v súlade s opisom pracovného miesta a požiadavkami na zamestnanca.

- ✓ **Vytvorte si systém hodnotenia** na vyhodnotenie odpovedí uchádzača v súlade so špecifikáciami, ktoré ste uviedli. Neporovnávajte jednotlivých uchádzačov medzi sebou.
- ✓ **Zvážte, čo treba urobiť pre to**, aby ste zamestnali najvhodnejšieho uchádzača, napr. jazykové vzdelávanie, požiadavky týkajúce sa prístupu alebo nového vybavenia.
- ✓ **Zavedte prístup „objektívneho testovania“**, ak musí uchádzača disponovať konkrétnymi zručnosťami alebo vedomosťami pre dané pracovné miesto, a vyhodnoťte ich výsledky.
- ✓ **Prediskutujte pohovor a výsledky testovania** so všetkými, ktorí sa na tomto procese zúčastnili.
- ✓ **Informujte uchádzačov čo najskôr** o svojom rozhodnutí a neúspešným uchádzačom poskytnite, alebo aspoň ponúknite, spätnú väzbu.

### Udržanie zamestnancov

- ✓ Uvedenie na nové pracovné miesto by malo zahŕňať **školenie, orientáciu, politiky a usmernenia týkajúce sa správania** prijateľného na pracovisku.
- ✓ **Zabezpečte možnosť sťaže** vrátane príležitostí pre osobný rozvoj.
- ✓ **Zabezpečte školenie o „rozmanitosti“**, ktoré môže mať podobu niekoľkých základných

myšlienok o komunikácii s rôznymi kultúrami, pokiaľ ide o spolupracovníkov a zákazníkov.

- ✓ **Oznámte svoje očakávania týkajúce sa zachovania dôstojnosti v práci** ako aj toho, že obťažovanie a šikanovanie akéhokoľvek druhu nie je akceptovateľné, a to ani vo vašom podniku.
- ✓ **Tam, kde je to možné, zavedte flexibilný pracovný čas** pre zamestnancov, aby ste vyhovelí rôznym potrebám, aj keď len dočasne, s cieľom udržať si skúsených a lojálnych zamestnancov.
- ✓ **Uistite sa, že zamestnanci môžu komunikovať** v rámci pracoviska (zabezpečte, aby mohli prispieť či vyjadriť názor, nápady alebo problémy). Táto komunikácia môže mať podobu formálnych alebo neformálnych diskusií a v prípade potreby zaistíte dôverný charakter informácií.
- ✓ **Vyhodnoťte a realizujte nápady**, ktoré môžu zlepšiť pracovné postupy zamestnancov a tým zlepšiť produktivitu.
- ✓ **Spíšte (tam, kde je to možné) disciplinárne pravidlá a pravidlá na predkladanie sťažností**, a zabezpečte, aby o nich všetci vedeli.
- ✓ **Monitorujte a vyhodnoťte informácie** o činnosti zamestnancov, ich výkone, pozícii, cieľoch, zodpovednostiach, zlej dochádzke a chorobách.
- ✓ **Zistite, ktoré inštitúcie a verejné organizácie** vám môžu pomôcť podporiť váš podnik v prípade zavádzania zmien pre zamestnancov na pracovisku.

### Marketing podniku

Zamyslite sa nad tým, čo ponúkate: keď je **cena, produkt alebo služba** podobná ako u vašej konkurencie, potrebujete niečo iné, čo by priťahlo zákazníkov a uživilo váš podnik.

- ✓ **Zužitkujte rôzne schopnosti a kvality vašich zamestnancov** ako svoju konkurenčnú výhodu.
- ✓ **Môžete udržať podnik a zlepšiť svoj podiel na trhu prostredníctvom vašej povesti ako dobrého zamestnávateľa** a tým, že ste si vedomý rôznych potrieb svojich zákazníkov.
- ✓ **Pracovná sila, ktorá odráža svoju zákaznícku základňu** by mala byť oboznámená s potrebami svojich zákazníkov a pripravená ich naplniť (alebo tak pôsobiť).
- ✓ **Využite a zužitkujte činnosti týkajúce sa „rozmanitosti“**, ktoré vykonávate, a priblížte ich zákazníkovi.
- ✓ **Uschovanie potvrdení o činnosti**, ktorú vykonávate, bude takisto veľmi užitočným materiálom pre ponuky zmlúv/výberové konania (napr. bulletin, inzeráty, tlačové správy, oznámenia na prevádzke, politiky, stratégie, správy spoločnosti, internetové stránky atď.).
- ✓ **Zamestnanci sú dôležitou reklamou** pre váš podnik, ak je ich osobná skúsenosť na pracovisku dobrá.
- ✓ **Pochopenie zázemia a potrieb** rôznych prvkov rozmanitej pracovnej sily znamená,

že s veľkou pravdepodobnosťou priťahnete podobných zákazníkov.

- ✓ **Môžete reagovať na rôzne požiadavky trhu** tým, že so zamestnancami a zákazníkmi **prediskutujete, ako zmeniť svoj produkt alebo službu**.
- ✓ **Malé zmeny môžu mať pre zákazníkov význam**, napr. dizajn interiéru, obrazy (nie ofenzívne), farby, usporiadanie, miesto na sedenie – na základe čoho sa budú cítiť vítaní?
- ✓ **Namiesto toho, aby ste odlišnosť považovali za problém pre váš podnik, snažte sa pochopiť, ako ju môžu vaše produkty a služby zužitkovať**, pretože rôzne skupiny majú veľkú kúpnu silu.
- ✓ **Zamyslite sa nad rozmanitosťou svojich trhov** (zvážte demografiu) a vypracujte stratégiu, ako k nim získať prístup. Považujte to za svoju úlohu!





## Zdroje

### Publikácie Európskej komisie

*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)\*\**

\* Dokument je dostupný len v anglickom jazyku.

\*\* Dokumenty sú k dispozícii len v angličtine, francúzštine a nemčine.

Tieto publikácie sú dostupné na internetovej stránke **Európskej komisie v sekcii Generálneho riaditeľstva pre zamestnanosť, sociálne záležitosti a rovnaké príležitosti** – <http://ec.europa.eu/social/>

### Užitočné prepojenia a kontakty

Informačná kampaň „Za rozmanitosť. Proti diskriminácii.“ – <http://www.stop-discrimination.info>

„Break gender stereotypes, give talent a chance“ – Toolkit for SMEs – <http://www.businessandgender.eu/products>

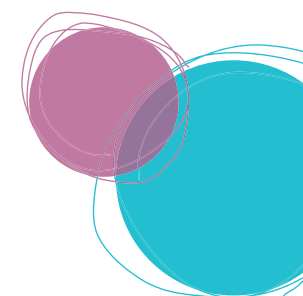
Európsky portál pre MSP – [http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index\\_sk.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index_sk.htm)

UEAPME – Európske združenie remeselníkov a malých a stredných podnikov – <http://www.ueapme.com>

#### **Slovensko**

Slovensk Zivnostensk Zväz, SZZ – <http://www.szz.sk/szz>

EUROCHAMBRES – Združenie európskych obchodných a priemyselných komôr\* – <http://www.eurochambres.be>



Európska komisia ani žiadna osoba konajúca v jej mene nenesie zodpovednosť za možné použitie informácií obsiahnutých v tejto publikácii.

© Európske spoločenstvá, 2009.

Rozmnožovanie je povolené len so súhlasom autora.

Obrázky: JPH Woodland – © Európske spoločenstvá

ISBN: 978-92-79-12161-6

doi: 10.2767/64489