



KE-78-09-735-BG-C

Многообразие на работното място

РЪКОВОДСТВО за МСП

Съдържание

Работодателите от МСП и многообразието	1
Какво мислят и правят други работодатели от МСП за „многообразието“?	2
Какво мога да направя аз?	3
8 важни съвета	4
1. Вгледайте се в своя бизнес	4
2. Разширете кръга, от който избирате и назначавате служителите си	5
3. Спечелете нови клиенти и си осигурете достъп до нови пазари	6
4. Планирайте бизнеса си въз основа на търсенето	7
5. Подобрете общуването със служителите	8
6. Подобрете своя имидж и репутация	9
7. Направете оценка, на това, което сте постигнали	10
8. Потърсете помощ и подкрепа	11
Допълнителни съвети	13
Контролен списък с въпроси във връзка с многообразието	14
Указания в ключови области	15
<i>Длъжностна характеристика</i>	15
<i>Личностна характеристика</i>	15
<i>Обявяване на свободно място</i>	16
<i>Избиране на „подходящия човек за работата“</i>	17
<i>Задържане на служители</i>	18
<i>Маркетинг на бизнеса</i>	19
Източници	20
Публикации на Европейската комисия	20
Полezni връзки и контакти	20

Работодателите от МСП и „многообразието“

- Традиционните трудови ресурси, от които малките и средни предприятия (МСП) набират своя персонал, намаляват.*
- Миграцията от страни извън ЕС ще бъде основният източник за увеличаване на населението.
- Броят на хората на възраст над 65 г. ще бъде два пъти по-висок от броя на хората в „трудоспособна възраст“.
- Нарастват групите от квалифицирани лица, чийто труд остава неизползван.
- Културните и демографски промени водят до изменения в търсенето от страна на клиентите.

Предизвикателството за всички предприятия в Европа е, че **предлагането на работна сила и търсенето на клиентите ще се променят драстично.**

Тази брошура ще помогне на вашия бизнес да се справи с тези промени и като резултат ще направи вас и ЕС по-конкурентоспособни – основна цел на Европейската комисия.

* Заради демографски, културни и миграционни промени, засягащи и местното предлагане на трудови ресурси, което е основният източник на кадри за МСП.

Тя се стреми да провокира работодателите от МСП да мислят по-разумно за това как и откъде да наемат хора, както и за пазарите, до които имат достъп.

Основната идея зад този по-интелигентен начин на мислене е „Многообразие“.

„Многообразие“ означава да научиш фирмите да се възползват от различията на пазара на труда и сред клиентите, за да се подобри тяхната конкурентоспособност и да могат да се справят с промените.

Четири неща, които трябва да знаете за „многообразието“:

- Понякога то е наричано „управление на многообразието“, „икономически ползи от многообразието“, „пътешествие из многообразието“, „равенство и многообразие“ или „многообразие и приобщаване“.
- То не означава: принуждаване на фирмите да наемат хора, които те не искат или не са им необходими, налагане на законодателство или увеличаване на регулирането.
- То означава фирмите да започнат да разсъждават по по-интелигентен





начин за това, което правят и да възприемат по-логичен подход за управление на бизнеса, а не да действат, следвайки своя „вътрешен инстинкт“, което ги излага на ненужен риск.

- То засяга всички фирми, независимо от тяхната големина, и може да ви предложи просто и бързо решение.

В следващите раздели ще разгледаме какво мислят и правят други **работодатели от МСП** за „многообразието“ и ще ви предложим някои **прости съвети**, които да ви помогнат да възприемете подхода на „многообразието“ във вашия бизнес, както и някои съвети как да **набирате персонал** и да **управлявате служителите и маркетинга**. И накрая, ако искате да научите нещо повече, в раздела „Източници“ ще намерите някои полезни организации и публикации.

Какво мислят и правят други работодатели от МСП за „многообразието“?

През 2008 г. Европейската комисия финансира проучване, за да разбере какво означава „многообразието“ за МСП.

Проучването обхваща всичките 27 държави-членки на ЕС и съдържаше **анкети и интервюта** със собственици/ръководители на МСП от всички сектори и големини.

Какво мислят и правят други работодатели от МСП за „многообразието“?

- Най-често **те не разбират езика**, който правителствените организации използват, за да опишат идеята за „многообразието“.
- Те обаче **правят много неща, които „многообразието“ обхваща**, например възприемане на гъвкаво работно време, за да се насърчи производителността и да се насърчи производителността и да бъде намерен подходящият служител.
- Възможно е те да са с **погрешното убеждение, че „многообразието“ представлява правителствена програма**, която има за цел да ги накара да наемат хора, които те не искат или ни са им необходими, просто защото са „различни“.

- Те, особено по-малките МСП, **често не разбират ползите, които „многообразието“ може да им донесе**, и стават уязвими като разчитат на своя „вътрешен инстинкт“ и на неформалните начини за управление на бизнеса.
- Те, особено по-големите МСП, **вече са започнали да управляват „многообразието“** и реализират ползи от по-голямата конкурентоспособност.
- Те, особено по-малките МСП, може погрешно да смятат, че **„многообразието е само за големите фирми**, много е сложно и отнема твърде много време (с което те не разполагат!)“.
- Те, особено по-малките МСП, които не са чували за „многообразието“, **бързо осъзнават**, че неговия основен бизнес подход би могъл **да им бъде от полза** като се научат как да избягват или да се справят с предишни проблеми, които са срещали.

„То съществува, за да гарантира, че преминаваме през всички етапи на наемане и осъществяване на трудово правоотношение по делови и професионален начин, а не за да гарантира, че изпълняваме някакви цели или квоти за наемане на определени групи лица като ни помага да избегнем грешките по пътя си.“

Какво мога да направя аз?

Този раздел дава някои прости **съвети и консултации** за това какво да направите, ако смятате да възприемете по-делови подход към набирането на персонал, управлението на служителите и маркетинга: всички те са част от „многообразието“.

В първата част са представени **8 кратки съвета** за това какво можете да направите. Съветите, които са извлечени въз основа на опита на собственици/ръководители, имат за цел да ви осигурят по-големи шансове да предприемете правилните действия и да избегнете въпросите, които обикновено водят до проблеми за МСП.

Втората част предлага още **подробни съвети** за това какво можете да направите, за да гарантирате, че **набирането на персонала, управлението на служителите и маркетингът** се извършват по делови начин, прилагайки някои основни дейности за осигуряване на „многообразие“.

Възможно е вече да правите някои от тези неща, но да не ги наричате „многообразие“ или да не можете да покажете, че всъщност ги изпълнявате (**официални доказателства**). Ако следвате някои от направените тук предложения, вашият бизнес ще може да извлече максимална полза от полаганите от вас усилия.



8 ВАЖНИ СЪВЕТА

Не е необходимо 8-те точки да бъдат разглеждани в дадения ред, но първата точка осигурява естествен преход към останалите.

1. Вгледайте се в своя бизнес

Отделете време, за да помислите кои са силните страни, заплахите, слабостите и възможностите пред вашия бизнес по отношение на:

- ✓ **Работна сила** – умения, опит, знания, култура, възраст, пол и етническа принадлежност – новите идеи (иновации) и таланти се развиват благодарение на приноса на различни личности.
- ✓ **Набиране на персонал** – как извършвате тази дейност, ако изобщо се занимавате с това, пропускате ли подходящите хора и наемате ли неподходящи служители – разчитате ли само на информация „от уста на уста“ и на вашия „вътрешен инстинкт“, или прилагате по-формален и логичен подход?
- ✓ **Обучение** – провеждате ли, трябва ли да провеждате, възползвате ли се в най-голяма степен от възможностите на своите служители и повдигате ли техния дух, има ли (държавни) програми, които може да ви помогнат?

- ✓ **Общуване** – как разбират служителите какво да правят или как да се държат един към друг и към клиентите, има ли възможност всеки да допринесе с идеи?
- ✓ **Управленски стил** – кой носи отговорност, може ли да бъде създадена различна или по-добра организация – кой е най-добрият начин да използвате вашето време и времето на вашите служители?
- ✓ **Клиенти** – искате ли да имате повече и по-различни клиенти и имат ли възможност клиентите да допринесат със свои идеи – какви взаимоотношения поддържате с хората, които купуват от вас или продават на вас?
- ✓ **Трудова нормативна уредба и законодателство** – искате ли да избегнете проблеми, да получите безплатна помощ и да спечелите нови обществени поръчки като покажете, че сте инициативен, защото прилагате някои добри подходи?

Започнете от малките неща, те няма да ви отнемат много време, и когато **мислите за тях, мислете за нещата, които бихте искали да промените**. Поставете **цели** (например подобряване на събирането на мнения от клиенти и привличане на клиенти, които обикновено не използват вашата фирма) и **съветите** по-долу ще ви помогнат да ги постигнете.

2. Разширете кръга, от който избирате и назначавате служителите си

Основната причина за безпокойство е възможността да не бъде намерен подходящия човек или да бъде назначен неподходящ служител. Това е така, защото собствениците най-често използват информация „от уста на уста“ и вземат решения въз основа на това дали те „харесват“ човека („вътрешен инстинкт“).

Вземането на решение въз основа на лични ценности, нагласи и убеждения е предпоставка за проблеми. Това може да доведе до назначаване на **неподходящ човек и дискриминация**.

Ако успеете обаче да разберете процеса правилно, е по-вероятно да назначите човек, на когото можете да се доверите, който ще може да изпълнява работата и ще даде **ценен принос** за бизнеса. А ако искате да спечелите поръчки от големи (особено държавни) организации, те така или иначе ще изискват от вас да прилагате този подход за „многообразие“!

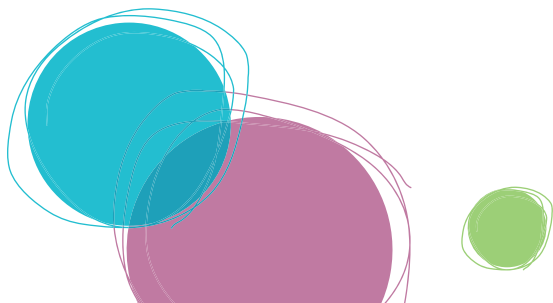
Как да го постигнете

- ✓ Определете **уменията, знанията и опита**, от които се нуждае фирмата за конкретната длъжност.

- ✓ Въз основа на тях изгответе: „**длъжностна характеристика**“ (какво се очаква да изпълнява и да постига служителя, ежедневни задачи и отговорности) и „**личностна характеристика**“, в която се определят необходимите умения и опит – ако не сте сигурни, потърсете помощ (например от търговската камара, местна организация за подкрепа на бизнеса, други членове на персонала, вашата занаятчийска или професионална асоциация, местната администрация или просто потърсете в интернет).

- ✓ Уверете се, че длъжностната характеристика **не изключва някои** кандидати, тъй като сте посочили, че те трябва да имат определен опит, да са от определено място или на някаква възраст и др. Законът допуска да определите някои изисквания според длъжността, ако те са от съществено значение за работата. Ако не сте сигурни, потърсете помощ.

- ✓ Избягвайте да набирате персонал чрез информация „от уста на уста“. Уверете се, че вашият подход ще даде възможност (и ще насърчи) **възможно най-много хора** да кандидатстват (напр. използвайте различни езици, интернет страници, които са достъпни за незрящи хора и хора с увредено зрение, местните вестници, магазини, които се използват от различни



общности, синдикални или професионални организации/списания, държавни институции и др.).

- ✓ Посочете, че **очаквате заявления от хора от всички слоеве на обществото**, и предложете да разговаряте неофициално за работното място с потенциалните кандидати.
- ✓ При избора на кандидати се уверете, че преценявате заявленията им въз основа на длъжностната и личностната характеристика, оценявайте ги по система и избягвайте да правите лични оценки (например откъде са, възраст, ползван отпуск и т.н.) като вместо това се **съсредоточите върху техния опит, квалификация и умения**.
- ✓ Интервюто е най-често използвания начин за вземане на решение, помислете как се провежда то (например час, място, достъп). Можете също да възложите на човека **задача или казус във връзка с работата**. Използвайте някаква система за оценяване: оценка от 0 до 10 или класиране. Използвайте я, за да направите **обективна оценка** за това кой е най-подходящ за длъжността. Убедете всички да действат по този начин и се опитайте в процеса да участва повече от един човек от фирмата (ако е възможно).



3. Спечелете нови клиенти и си осигурете достъп до нови пазари

За да успеете да достигнете до **различни клиенти**, е необходимо сред вашите служители да съществува многообразие или най-малко разбиране за това колко различни могат да бъдат клиентите. То може да бъде с оглед на тяхната възраст, пол, вяра, етническа принадлежност, сексуална ориентация или способности, както и разбиране на различните потребителски нужди.

Големите фирми отдавна правят това като се **насочват към различни пазари** чрез служители, които имат афинитет към конкретна група от клиенти и **адаптират услугите и продуктите** си спрямо тях. Това осигурява достъп до нови пазари, изгражда лоялност у клиентите и увеличава оборота в рамките на съществуващата клиентела.

Не се ограничавайте работейки само с установен и познат пазар (често основаващ се на добрите лични отношения с клиентите), който ви поставя в уязвимо положение, ако настъпят промени или има спад.

Как да го постигнете

- ✓ **Оценете многообразието и размера на потенциалния пазар**, който можете да привлечете (напр. възрастови групи, сексуална ориентация, етнически групи, въпроси във връзка с хората с увреждания, културни навици на различните общности) – може ли вашият продукт или услуга бъде адаптиран така, че да се харесва на други пазарни ниши, или правите ли нещо, което може би отблъсква хората от вашата фирма, но вие можете да го промените, без да губите настоящите си клиенти? Отблъскват ли вашите потенциални клиенти с нещо, което може би те не възприемат?
 - ✓ **Проучете потребностите на потенциалните нови клиенти**. Това може да бъде съвсем лесно – например като разгледате уебсайтове, посветени на тези общности, попитате приятели или семейства със специални знания за други култури или като зададете въпроси на вашите собствени служители. Уверете се, че всички имат достъп до рекламните материали и ги намират за приемливи.
 - ✓ Микро- и малките фирми са склонни да поддържат много по-близки отношения с клиентите, отколкото големите фирми.
- Използвайте тези връзки и **разберете какво е мнението на клиентите**.
- ✓ **Оценете ползите**, ако личностните качества, възрастта, произходът и стилът на служителя съвпадат с тези на клиентите. Или най-малко научете нещо повече за личностните качества на хората, с които работите (ако това е ваша отговорност), така че да знаете как да изградите отношения с тях. Трябва ви стръв, с която да ги уловите и да ги накарате да се връщат при вас.
 - ✓ **Открийте и използвайте нови медийни възможности** (напр. местни списания, радио, социални групи, уебсайтове) или използвайте места, където хората се събират (напр. родители пред училище), за да фокусирате маркетинга върху нови групи, а не като пускате листовки в пощенските кутии!
 - ✓ **Преминете някакво основно обучение**, което ще помогне на вас и вашите служители да работите с различните клиенти. Това може да стане като просто научите нещо повече за обичаите и дейностите на определени групи, но и чрез придобиване на квалификация и степени във връзка с работата с определени групи (напр. жестомимичен език или използване на технологии за общуване).



4. Планирайте бизнеса си въз основа на търсенето

Можете да разширите още повече използването на информацията за клиента в дейността на фирмата като свържете потребностите на клиентите в бизнес стратегия: **поставяйки потребностите на клиентите в центъра на вашите бизнес планове.**

Това ще гарантира, че **разнообразните потребности на клиентите** са отразени във всички планове за подобряване на бизнеса, налагайки на фирмата ви да обмисли какви действия да предприеме (с оглед на профили на служителите, творчество, нагласи и потребности от обучение и развитие).

Степента на сложност на тези дейности зависи от вас – от използване на мненията на клиенти (получени чрез неформални разговори) за подобряване на достъпа до продукта или услугата, до провеждане на структурирано пазарно проучване чрез клиентска база данни, чрез която клиентите да бъдат информирани за диверсификацията на бъдещите продукти или услуги, или стратегия за обучение на служителите.

Как да го постигнете

- ✓ Научете изискванията на широк спектър от клиенти (и потенциални клиенти) – чрез неформални разговори

или по-формален проучвателен подход (евентуално с помощта на външна организация, провеждаща проучвания, или като разработите собствено проучване – някои уебсайтове предлагат безплатни проучвания, ако имате достъп по имейл до клиентите).

- ✓ Използвайте тази информация при **планирането и развитието на бизнеса:** опитайте да предложите това, което хората искат (доколкото то е икономически обосновано) от набор от различни перспективи, така че промените във вашия бизнес да съответстват на широк спектър от пазарни потребности и да не изключват (доколкото е възможно) потенциални клиенти.
- ✓ **Опитайте се редовно да поддържате този вид обратна връзка в своите планове.** Някои фирми поддържат официална достъпна система за външни комуникации, която се основава на получените по интернет мнения от клиенти, а някои разчитат само на редовни разговори и може би на попълването на годишен въпросник, който дава възможност да бъдат получени мнения и нови идеи от клиенти (както от съществуващите, така и от нови).
- ✓ Ако извършвате редовни прегледи на бизнеса, включете разглеждането на тези мнения в прегледа или ги вземайте предвид, когато извършвате регулярни процедури (например след като

приключите с годишните счетоводни отчети или тримесечната оценка на паричните потоци), така че те да станат част от вашата рутинна дейност.

5. Подобрете общуването със служителите

Макар че малките и средни предприятия, и особено микропредприятията, имат предимството да прилагат неформален и гъвкав подход в управлението на персонала, **този неформален стил може също да се окаже проблем** за част от персонала, която може да не успеете да приобщите. Ако не бъдат предприети действия на формално ниво, това може да остане незабелязано. Не е необходимо обаче те да бъдат сложни, а просто структурирани и логични.

Въпреки че мениджърите на малките и микропредприятия често имат възможност да общуват всеки ден със своите служители, **структурираният подход, който разрешава общуването, е от полза**, тъй като ясните вътрешни комуникации насърчават обмена на идеи, знания, информация и предотвратяват възникването на проблеми.

Как да го постигнете

- ✓ Редовни срещи със служителите. Те може да бъдат фокусирани върху бизнеса

или върху социални теми, но трябва да се уверите, че определяйки времето или мястото, не изключвате никого. Когато е възможно, важно е да се провеждат структурирани срещи, с уговорен дневен ред (съобщен предварително), които се водят по начин, който позволява всички да вземат **справедливо и равно участие**. Ако тези процедури не са възможни, опитайте се поне да определите редовно време, дори и само няколко минути, когато служителите могат да се срещнат и да споделят мнението си по конкретен въпрос.

- ✓ Когато не е удачно да се провеждат официални срещи на служителите, **насърчайвайте персонала да предлага идеи**, ако трябва анонимно, устно или в писмена форма (напр. табла за съобщения, кутия за предложения).
- ✓ Ако служителите вече се срещат редовно формално или неформално, като например за оценки или на социални събирания, **използвайте тези възможности, за да разберете мнението на служителите.**
- ✓ Погрижете се **поверителността да е винаги защитена**, когато се разглеждат чувствителни въпроси или когато служителите настояват за това.

6. Подобрете своя имидж и репутация

Използвайте вашата ангажираност към тези подходи на „многообразието“ (напр. по-голяма ориентираност към клиента) като бизнес инструмент, за да подобрите вашата репутация и да спечелите поръчки, особено от по-големи фирми и организации от общественения сектор. За микропредприятията тази част на „многообразието“ означава да показвате, че сте добър работодател (дори и ако вече сте такъв), поддържайки като доказателство неговлям набор от документи. Това ще подобри вашия имидж и репутация.

Големите фирми от частния сектор и обществените (държавните) организации все по-често изискват микропредприятията и МСП да представят информация за своите политики (подходи) за „многообразие“, когато участват в процедури за възлагане на поръчки. Доказано е, че наличието на такива политики (подходи) помагат на фирмите да спечелят договори.

Как да го постигнете

- ✓ Създайте официални, макар и само основни политики (подходи) за „многообразие“. Това означава, че макар и вече да правите много от предложените тук неща, важно е да поддържате документи за тях: не е нужно

обаче те да бъдат сложни. Това може да бъде малък надпис, с който заявявате своя ангажимент към достойнството на работното място, или списък от една страница на нещата, които вече изпълнявате при набирането на персонал или обучение. Ако го правите, поддържайте някои доказателства.

- ✓ Можете да направите нещо повече като определите цели за това, което искате да постигнете. Може би кратък списък на нещата, които искате да направите през следващите години (цели), съставен с помощта на служителите (например решаване на въпроса за гъвкаво работно време около религиозни празници).
- ✓ Ако планирате някакво обучение, покажете, че то включва въпроси в областта на „многообразието“ (това може да бъде просто запознаване с различните културни навици на потенциалните нови клиенти) и отбележете това в своята документация.
- ✓ Ако сте наели или обмисляте да набирате персонал, напишете какво сте направили, за да следвате някои от подходите за „многообразие“. Това ще бъде доказателство, но можете да видите също кои неща са били полезни и просто да ги повторите или подобрите.
- ✓ Ако имате писмено ръководство или общи указания, можете да включите там текст за

„многообразието“. Микропредприятията могат да направят кратко изявление, че на работното място има „многообразие“ и се насърчава достойният труд. Това може да бъде формулирано така, че да се впише в работното място и ще бъде част от вашия набор от доказателства.

- ✓ МСП могат да следят и да записват информация за служители и клиенти, за да проследят кръга от хора, които са наети и които ползват услугите на фирмата. Това може да послужи като основа за стратегия, заедно с годишен преглед за оценка на напредъка. За микропредприятията обаче би било също толкова полезно да посочите, че познавате кръга от хора, с които работите (например възрастни хора, млади хора, произход, мъже, жени и т.н.) и техния принос. Невинаги е възможно или законно да разполагате с подробна документация за всекиго.

7. Направете оценка на това, което сте постигнали

Както с всичко, което правите и което засяга вашия бизнес, важно е да помислите какъв ефект сте постигнали и на каква цена (време, усилия, ресурси). Същото важи и за тези съвети.

В противен случай може да не успеете да видите ползата от направеното от вас или дори да разберете, че сте се опитвали да постигнете твърде много за твърде кратко време.

Оценката трябва да бъде съвместен процес (ако е възможно), който да помогне на собствениците, ръководителите и служителите да разберат защо се предприемат тези подходи. Оценката на направеното помага да се поддържа ангажираността на хората, да се насърчават бъдещите подходи и да се променят нагласите.

Как да го постигнете

- ✓ Преди и след като възприемете някои от описаните тук подходи, помислете за това какво искате да постигнете за себе си и за фирмата (напр. по-добри отношения с персонала, повишаване на производителността, по-добра атмосфера на работното място, повече клиенти и т.н.). След това можете да направите оценка на ефекта от тях спрямо вашите очаквания. Това може да се направи много конкретно, с ясно определени цели, свързани с оборота и демографската структура на вашите пазари, или просто като се проучат мненията на служителите в различни моменти, за да се получи представа какво е тяхното състояние на духа.

- ✓ Помислете какво сте вложили в този процес като време и ресурси. Това може да бъде нещо съвсем малко, като например няколко минути за прочитане на тези съвети и вземане на решение за провеждане на разговори с персонала, или приемане на пълен пакет от оценки на „многообразието“ и насоки за вашия бизнес.
- ✓ След това можете да помислите за **получените ползи в сравнение с вложените ресурси**. Ползите могат да бъдат: решения за попълване на свободното място, решаване на проблема с отсъствието от работа, достъп до нови пазари, по-добро представяне на съществуващите пазари, достъп до таланти, най-пълноценно използване на съществуващия персонал, повишаване на новаторството/творчеството или по-добра репутация.

8. Потърсете помощ и подкрепа

Тази брошура съдържа **редица предложения** за това какво може да се направи, за да бъде постигната някаква форма на подход към „многообразие“. Не е възможно обаче тя да даде всички отговори. Когато хората усещат, че трудно разбират какво могат да направят или искат да направят повече по въпроса, важно е да получат помощ и тя може да бъде намерена на много места.

- ✓ За съвет от доверено лице повечето собственици обикновено се обръщат към

своя счетоводител, финансов съветник, адвокат или близък роднина. Въпреки това много други обществени и частни институции предлагат професионална помощ като в повечето случаи тя е безплатна или срещу минимална такса.

- ✓ **Общините, синдикатите, търговските палати, мрежовите организации на собственици на фирми, съюзите и професионалните асоциации** са много полезни източници на информация, особено ако вече плащате за техните услуги и поддържате редовни контакти.
- ✓ В много случаи можете да **потърсите в интернет** и да намерите необходимите ви материали (безплатно). Като начало в тази брошура ви предлагаме някои важни връзки.
- ✓ Някои МСП използват **бизнес консултант** от тяхната финансова институция (банка или спонсор). **Собствениците и ръководителите на други фирми** могат да бъдат полезен източник на съвети.
- ✓ Започнете с някого, на когото имате доверие, и разберете кой **може най-добре да ви помогне**. Разгледайте **източниците** в края на тази брошура и намерете контакти на вашата търговска асоциация или търговската камара във вашия район. Съществува много безплатна информация, която трябва да използвате на първо място!

- ✓ По време на срещи на местния бизнес или на търговски панаири можете да **обсъдите вашите възгледи с други собственици, ръководители или потенциални изпълнители**. Потърсете мрежи за търговски контакти във вашия район или използвайте вашата верига за доставки, за да научите нещо от други фирми.
- ✓ За вас може да бъде полезно, ако обсъдите нуждите на фирмата си с някого, който е **външен за бизнеса** (например местна мрежа за подкрепа на бизнеса), който може да види вашия бизнес през нов (и независим) поглед.
- ✓ За микропредприятия и фирми без официална длъжност „Човешки ресурси“ се уверете, че търсите помощ от някого, който не само говори за подходите за „многообразие“, но и прави **връзка между подходите и ползите**, които то може да донесе на вашия бизнес чрез конкретни практически съвети.
- ✓ Ако ползвате помощ от определено лице извън бизнеса, поискайте то да **проследи процеса** с оглед на въвеждането на промени (напр. като участва в интервю) и да даде оценка на това доколко успешен е бил подходът.
- ✓ **Обсъждайте подходите и проблемите** със служители и приятели.



Допълнителни съвети

За фирмите, които се нуждаят или изискват **по-подробна информация** за това как да подхождат към „многообразието“ или може би да продължат това, което вече са започнали („Пътешествие из многообразието“), **контролният списък с въпроси и указания в ключови области** по-долу ще ви помогнат да стигнете още по-далеч по този път и ще разширят описанието по-горе 8 съвета.

Контролен списък с въпроси във връзка с многообразието

Това е основен образец, който можете да използвате, ако имате нужда да направите преглед на своя бизнес по конкретни въпроси в областта на „многообразието“. Списъкът с въпроси ще ви помогне да разберете какво вече правите и какво трябва да бъде направено. Понякога той е наричан „Анализ на потребностите от многообразие“.

Въведение	
1.	Опишете вашата цел за изграждане на работна сила, в която съществува многообразие
2.	Създайте стратегия или планове за постигане на многообразие
3.	Ангажирайте служителите, така че те да могат да ги оценят и да имат принос
4.	Съберете и наблюдавайте информацията за това, което възнамерявате да постигнете
Маркетинг	
5.	Популяризирайте вашите цели в областта на многообразието сред съществуващи и нови клиенти
6.	Обучете служителите да работят с по-широка група от клиенти
7.	Приемете нужната тактика, за да достигнете до по-широк кръг клиенти
8.	Получете обратна информация от клиентите и направете оценка на мненията и информацията
9.	Разберете как законът засяга вашата отговорност към клиентите
Набиране на персонал	
10.	Определете вашата цел и планове да наемате персонал от по-широк кръг от трудови ресурси
11.	Проучете каква подкрепа можете да получите за вашия план за набиране на персонал (напр. от държавни или обществени организации)
12.	Съставете, направете оценка и изменете (ако е необходимо): Длъжностни характеристики/личностни характеристики Обяви за работа Документи за кандидатстване Подходи за подбор и провеждане на интервю Договори и отговорности
13.	Осигурете обучение във връзка с набирането на персонал за всички лица, които участват в процеса
14.	Направете необходимите промени на работното място за новите служители
15.	Съпоставете и оценете информацията за кандидатите
16.	Разберете как законът засяга вашата отговорност към служителите
Задържане на служители	
17.	Уверете се, че служителите са активно ангажирани в бизнеса на компанията
18.	Убедете се, че всички могат да се ползват от възможностите, които предлагате (например за обучение, професионално развитие)
19.	Насърчавайте уважението и достойните отношения между служителите
20.	Събирайте и оценявайте информацията за служителите във връзка със заеманите позиции
21.	Предприемайте действия срещу тормоза и дискриминацията
22.	Когато това е възможно, работете заедно със служителите, за да създадете гъвкави условия

Наименование на дружеството	
Подписано от	
Длъжност	
Дата	
Подпис	

Указания в ключови области

Длъжностна характеристика

Определете основните функции и задачи за свободното място. Това ще ви помогне да наемете подходящия човек.

- ✓ Опишете задачите, които смятате, че ще бъдат необходими за работата (посочете не повече от 10, не включвайте всички подробности и не изпадайте в крайности като посочите 20).
- ✓ Когато описвате основните задачи, концентрирайте се върху действията, а не върху общите условия, като например „да поема отговорност“ и др.
- ✓ Използвайте прост език без неясна терминология.
- ✓ Избягвайте всичко, което може да накара някого, който може да изпълнява работата, да не кандидатства.
- ✓ Вместо да посочвате в подробности как трябва да се извършва работата, определете ясно какъв резултат очаквате от служителя.
- ✓ Изяснете каква е позицията на свободното работно място, включително има ли управленска отговорност и на кого ще бъде подчинено това лице.

- ✓ Ако е подходящо, дефинирайте очакваните резултати и постижения.
- ✓ Не включвайте много специфични въпроси като например трудови степени или работно време, които е възможно да бъдат променени, засягайки цялата работна сила, тъй като това ще означава, че ще трябва да промените длъжностните характеристики на всички. Вместо това те трябва да се съхраняват под формата на отделен документ (ръководство), така че да можете да го промените.

Личностна характеристика

Използвайте я, за да определите характеристиките на търсения служител.

- ✓ Използвайте прост език без неясна терминология.
- ✓ Избягвайте всичко, което може да накара някого, който може да изпълнява работата, да не кандидатства.
- ✓ Бъдете ясен и дефинирайте ключовите умения, знания и опит, а не специфични квалификации – само ги посочете, законът изисква това за длъжността.
- ✓ Поискайте доказателства за успешен трудов стаж, а не непременно кога е придобит той.





- ✓ **Разсъждавайте разумно за необходимите изисквания.** Не създавайте погрешни очаквания за естеството на работата и не подценявайте сложността на свързаните с нея задачи.
- ✓ Избягвайте общи изказвания, които според вас **характеризират типа човек, който ви е необходим**, които обаче се основават на лични интерпретации като например: „добро чувства за хумор“ или „човек, на когото може да се разчита, който може да се справи с напрежението“.
- ✓ Избягвайте да споменавате **възраст или тип на характера** (например зрял, екстровеърт).
- ✓ Имайте предвид, че **мобилността** не зависи само от шофьорските умения.
- ✓ Разрешете на хората да предложат **подходящ опит от всички сфери на техния живот**, а не само от предишна работа.

Уверете се, че сте посочили кои изисквания са от „решаващо значение“ и кои биха били „полезни“. Ако кандидатът не отговаря на критериите от „решаващо значение“, той може да бъде отхвърлен.

Уверете се, че тази информация е **леснодостъпна и разбираема** за всички кандидати. В противен случай сте си загубили времето.

Обявяване на свободно място

Уверете се, че обявата е пряко свързана с длъжностната характеристика и с личностната характеристика.

- ✓ Използвайте **прост език** без неясна терминология. Използвайте само понятия, които имат връзка с работата и **избягвайте текстовете, които може да обезкуражат хора**, които могат да изпълняват работата.
- ✓ Поставете обявата на място, където е най-вероятно да привлече **кандидати от подходящо равнище на пазара на труда** (например специалисти, хора с университетска степен, занаят и др.), **но без да я ограничавате** само до част от обществото.
- ✓ Проучете **всички безплатни възможности за публикуване на обяви**, включително обществени форуми и държавни организации.
- ✓ **Разпространете я чрез мрежите на местната общност**, включително онези, които са насочени към конкретни групи (например етнически малцинства, хора с увреждания).
- ✓ Ако използвате агенция за набиране на персонал, убедете се, че техните действия **не изключват никого**, който вашето описание има за цел да привлече.
- ✓ Направете **общо изявление за вашите намерения за набиране на персонал**, например: „Очакваме кандидатури от всички слоеве на обществото“.
- ✓ Освен ако можете да се обосновате (с правни основания), **избягвайте понятия, които указват определен пол, религия, етнически произход, сексуална ориентация, култура, възраст или здравно състояние**.
- ✓ Придържайте се към необходимите за длъжността **умения, способности и опит**.
- ✓ Предоставете **подходяща информация** за длъжността: напр. заплащане, месторабота,

управленски отговорности, както в длъжностната характеристика.

- ✓ Посочете ясно **как трябва да кандидатстват желаещите, краен срок и дати за провеждане на интервюта**.
- ✓ Съставете **силен текст** на обявата, направете я интригуваща, без да е многословна: помислете какво би привлякло вас.

Избиране на „подходящия човек за работата“

Добрият формуляр за кандидатстване трябва да ви позволи да направите **ясна преценка** на кандидата спрямо длъжностната характеристика и личностната характеристика. Най-добре би било да използвате стандартен формуляр, което означава, че **няма да ви е необходима автобиография (CV)**.

- ✓ Когато това е възможно, полезно е да **отбелязвате типа на хората, които кандидатстват** (например възраст, етническа принадлежност, увреждане и др.) не смесвайте обаче тези данни с процеса на кандидатстване и пояснете, че те са само за ваше сведение.
- ✓ Ако трябва да направите извадка от подбрани кандидати, уверете се, че тя е съставена **само въз основа на определените от вас характеристики**: избягвайте субективни преценки.
- ✓ Преразгледайте съставената извадка със **служители и колеги**, но преди да направите

това, заличете всички лични данни: направете я възможно най-анонимна.

- ✓ **Избягвайте да правите предположения** и оценявайте всяко качество на кандидата по обективен начин (например концентрирайте се върху необходимите умения за придобиване на квалификация, а не кога или откъде е получена).
- ✓ Ако провеждате интервю, **опитайте се да осигурите присъствието на най-малко двама души** и се уверете, че и двамата разполагат с цялата необходима информация и подхотът е бил уговорен предварително.
- ✓ **Убедете се, че знаете всички изисквания, които кандидатът може да има** по отношение на достъпа до интервюта и неговото провеждане. Това може да стане чрез предоставената информация или в неофициален разговор преди срещата.
- ✓ Решете предварително **какви ще бъдат въпросите за интервюта** и ги обсъдете с колеги и служители. Уверете се, че те помагат да бъдат идентифицирани уменията, опитът и способностите на кандидата във връзка с длъжностната характеристика и личностната характеристика.
- ✓ **Създайте система за оценяване**, за да прецените отговорите на кандидата спрямо определените от вас характеристики. Не преценявайте кандидатите един спрямо друг.

- ✓ Помислете какво трябва да се направи, за да можете да наемете най-добрия кандидат, например езиково обучение, изисквания за достъп или ново оборудване.
- ✓ Въведете подход на „обективна проверка“, ако кандидатите трябва да притежават специфично умение или знания, за да изпълняват работата, и оценете техните резултати.
- ✓ Обсъждайте интервюто и резултатите от проверката с всички, които са участвали в процеса.
- ✓ Информирайте хората възможно най-скоро за решението и посочете, или най-малкото предложете, обратна информация на неуспелите кандидати.

Задържане на служители

- ✓ Встъпването в длъжността трябва да включва обучение в работата, ориентация, политики и ръководство за начините на поведение, които се приемат на работното място.
- ✓ Осигурете възможност за достъп до обучение за кариерно развитие, включително възможности за лично развитие.
- ✓ Осигурете обучение по „многообразие“, което може да се състои само от някои основни идеи за това как да се подхожда към различните култури в отношенията с колегите на работа и с клиентите.
- ✓ Заявете своята позиция, че поддържате достойнството на работното място и че всякакви видове тормоз или сплашване не са от полза за никого, включително за вашата фирма.

- ✓ Когато това е възможно, възприемете гъвкав начин на работа със служителите, за да отговорите на различните потребности, дори ако това се прави само временно, за да запазите квалифициран и лоялен персонал.
- ✓ Убедете се, че е възможно служителите да общуват на работното място (да имат принос и да изразяват мнение, идеи или проблеми). Това може да стане чрез официални или неофициални разговори, които да се третират като поверителни, ако е необходимо.
- ✓ Разглеждайте и осъществявайте идеи, които могат да подобрят работните процедури за служителите и така да повишат тяхната производителност.
- ✓ Съставете писмени (по възможност) дисциплинарни процедури и процедури за подаване на оплаквания и дайте възможност на всички да се запознаят с тях.
- ✓ Следете и оценявайте информацията за дейността на персонала, представяне, позиция, цели, отговорности, отсъствия и заболявания.
- ✓ Разберете кои институции и публични организации могат да ви помогнат да подкрепите своя бизнес, когато правите промени на хора на работното място.

Маркетинг на бизнеса

Помислете какво предлагате: когато цената, продуктът или услугата са подобни на тези на вашите конкуренти, трябва ви нещо друго, за да развиете и запазите бизнеса си.

- ✓ Използвайте различните умения и качества на вашите служители като ваше конкурентно предимство.
- ✓ Можете да запазите вашия бизнес и да увеличите пазарния си дял като си изградите репутация на добър работодател и покажете, че разбирате различните потребности на вашите клиенти.
- ✓ Работни ресурси, които отразяват клиентелата, е по-вероятно да познаят и да са подготвени да удовлетворят потребностите на своите клиенти (или най-малкото да показват това).
- ✓ Използвайте ги и извлекете полза от дейностите за „многообразие“, които провеждате, като ги рекламирате пред клиентите.
- ✓ Запазването на доказателства за дейностите, които провеждате, ще бъде много полезно и ако участвате в процедури за договори/поръчки (например бюлетини, реклами, съобщения за пресата, обяви върху сгради, политики, стратегии, доклади на дружеството, уебсайтове и др.).
- ✓ Служителите са ценна реклама за фирмата, ако техните лични впечатления и опит на работното място са добри.
- ✓ Разбирането на произхода и потребностите на различните елементи от работната сила, в която съществува многообразие, означава, че е по-вероятно да привлечете подобен клиент.

- ✓ Можете да отговорите на различните пазарни търсения като обсъдите как да промените вашия продукт или услуга със служителите и клиентите.
- ✓ Малките промени може да имат значение за клиентите, например: вътрешен дизайн, снимки (които не са обидни), цветовете, разположение, места за сядане – какво би ги накарало да се почувстват добре дошли?
- ✓ Вместо да смятате различията за проблем за вашия бизнес, разберете как вашите продукти и услуги могат да се възползват от тях – различните групи имат огромен потребителски потенциал.
- ✓ Помислете за многообразието на вашите пазари (преценете демографските особености) и подгответе стратегия как да ги достигнете. Подгответе си домашното!





Източници

Публикации на Европейската комисия

*Guide for Training in SMEs (2009 г.)**

*The SME Business Case for Diversity (2008 г.)***

*Turning 'Diversity' into Talent and Competitiveness for SMEs (2008 г.)***

*Continuing the Diversity Journey, Business Practices, Perspectives and Benefits (2008 г.)***

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

* Документът съществува само на английски език.

** Документите са публикувани само на английски, френски и немски език.

Тези публикации могат да бъдат намерени на уебсайта на Европейската комисия, Генерална дирекция „Заетост, социални въпроси и равни възможности“.
<http://ec.europa.eu/social/>

Полезни връзки и контакти

Информационна кампания „За различността. Против дискриминацията.“ –
<http://www.stop-discrimination.info>

„Break gender stereotypes, give talent a chance“ – Инструментариум за МСП –
<http://www.businessandgender.eu/products>

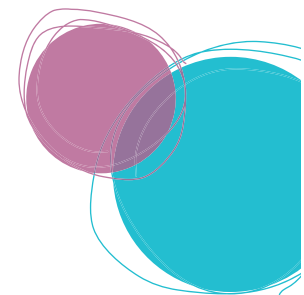
Европейски портал за МСП – http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index_bg.htm

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

България

НЗК, Национална занаятчийска камара – <http://www.nzkb.org>

EUROCHAMBRES – Асоциация на европейските търговско-промишлени палати –
<http://www.eurochambres.be>



Европейската комисия и всички лица, действащи от името на ЕК, не носят отговорност за ползването на съдържащата се в настоящата брошура информация.

© Европейски общности, 2009

Възпроизвеждането е разрешено при позоваване на оригинала.

Снимки: JPH Woodland – © Европейски общности

ISBN: 978-92-79-12166-1

doi: 10.2767/72567