



KE-78-09-735-DA-C

Mangfoldighed på arbejdspladsen

En vejledning
for smv'er

Indhold

Arbejdsgivere i smv'er og »mangfoldighed«	1
Hvad mener andre arbejdsgivere i smv'er om »mangfoldighed«?	2
Hvad kan jeg gøre?	3
Top 8 Tips	4
1. Se på din virksomhed	4
2. Ansæt fra en mere forskelligartet talentmasse	5
3. Få nye kunder og adgang til nye markeder	6
4. Planlæg den økonomiske aktivitet på grundlag af efterspørgslen	7
5. Forbedr kommunikationen med medarbejderne	9
6. Få et bedre image og ry	9
7. Evaluer det, du har gjort	11
8. Få hjælp og støtte	12
Yderligere rådgivning	13
Mangfoldighedstjekliste	14
Forslag til nøgleområder	15
<i>Jobbeskrivelse</i>	15
<i>Personspecifikation</i>	15
<i>Annoncering af en ledig stilling</i>	16
<i>Udvælgelse af »den rette person til jobbet«</i>	17
<i>Fastholdelse af medarbejdere</i>	18
<i>Markedsføring af virksomheden</i>	19
Ressourcer	20
Publikationer fra Europa-Kommissionen	20
Nyttige links og kontakter	20

Arbejdsgivere i smv'er og »mangfoldighed«

- Den traditionelle arbejdsstyrke, som små og mellemstore virksomheder (smv'er) rekrutterer fra, bliver mindre.*
- Migration fra lande uden for EU vil være den vigtigste kilde til befolkningstilvækst.
- Antallet af personer over 65 år i forhold til antallet af personer i den »arbejdsdygtige alder« vil fordobles.
- Der er voksende grupper af kvalificeret, men uudnyttet arbejdskraft.
- Kulturelle og demografiske ændringer medfører forskellig efterspørgsel fra kunderne.

Udfordringen for alle virksomheder i Europa er, at **arbejdskraftudbuddet og efterspørgslen fra kunderne vil ændre sig drastisk.**

Denne publikation vil hjælpe din virksomhed til at håndtere disse ændringer og som et resultat heraf gøre dig og EU mere konkurrencedygtig – hvilket er et af Europa-Kommissionens centrale mål.

* På grund af demografiske, kulturelle og migratoriske ændringer, der også påvirker det lokale arbejdskraftudbud, der er smv'ernes vigtigste kilde til ansættelse

Den har til formål at få arbejdsgivere i smv'er til at tænke på en mere intelligent måde over, hvordan og hvorfra de kan ansætte personer, og over de markeder, de har adgang til.

Den grundlæggende tanke bag denne mere intelligente tænkemåde er »mangfoldighed«.

»Mangfoldighed« handler om at lære virksomhederne at udnytte forskelle på arbejdsmarkedet og i kundeunderlaget for at forbedre konkurrenceevnen og håndtere ændringer.

Fire ting, du bør vide om »mangfoldighed«:

- Der henvises nogle gange til »Mangfoldighedsledelse«, »Erhvervslivet for mangfoldighed«, »Mangfoldighedsrejsen«, »Ligestilling og mangfoldighed« eller »Mangfoldighed og inddragelse«.
- Det handler ikke om at tvinge virksomhederne til at beskæftige personer, de ikke ønsker eller har brug for, håndhæve lovgivning eller øge reguleringen.
- Det handler om, at få virksomhederne til at tænke på en mere intelligent måde over, hvad de gør, og til at indføre en mere logisk tilgang til virksomhedsforvaltning frem for at bruge »mavefornemmelser«, som udsætter dem for en unødvendig risiko.





- Det gælder for alle størrelser af virksomheder og kan være så enkel og hurtig, som du har behov for.

I de følgende afsnit vil vi se på, hvad andre **arbejdsgivere i smv'er** mener om og gør i forbindelse med »mangfoldighed« og foreslå nogle **enkle tips**, som kan hjælpe dig til at indføre en »mangfoldigheds«-strategi i din virksomhed og give råd om **ansættelse, personaleforvaltning og markedsføring**. Endelig finder du i afsnittet **Ressourcer** nogle nyttige organisationer og publikationer, hvis du er interesseret i at vide mere.

Hvad mener andre arbejdsgivere i smv'er om »mangfoldighed«?

I 2008 finansierede Europa-Kommissionen en undersøgelse for at finde ud af, hvad »mangfoldighed« betyder for smv'er.

Denne undersøgelse omfattede alle 27 EU-medlemsstater og bestod af **spørgeskemaer og interview** med smv-ejere/-ledere fra alle sektorer og alle virksomhedsstørrelser.

Det mener arbejdsgivere i smv'er om »mangfoldighed«

- For det meste **kender de ikke det sprog**, som regeringsorganisationer anvender til at beskrive tanken om »mangfoldighed«.
- De gør dog **mange af de ting, som er omfattet af »mangfoldighed«**, som f.eks. skaber fleksibilitet omkring arbejdstid, fremmer produktivitet og får fat i den rigtige medarbejder.
- De kan lide under den **misforståelse, at »mangfoldighed« er en regeringsdagsorden**

for at få dem til at beskæftige personer, som de ikke ønsker eller ikke har brug for, fordi de er »mangfoldige«.

- Især de mindre smv'er er ofte **ikke klar over, hvilke fordele »mangfoldighed« kan medføre** for dem, og de forbliver sårbare ved at holde sig til »mavefornemmelser« og uformel virksomhedsledelse.
- Især de større smv'er er **allerede begyndt at gennemføre »mangfoldigheds«-ledelse** og opdager fordelene ved forbedret konkurrenceevne.
- Især de mindre smv'er kan med urette tro, at **»mangfoldighed kun er noget for større virksomheder** og er meget kompliceret og vil tage lang tid (som de ikke har!).
- Især de mindre smv'er, som ikke havde hørt om »mangfoldighed«, **opdagede hurtigt, at de kunne drage fordel** af den grundlæggende forretningsstrategi ved at lære, hvordan man undgår eller håndterer problemer, de tidligere var stødt på.

»Det er der for at sikre, at vi gennemgår hver enkelt fase af ansættelsen af en person på en forretningsmæssig og professionel måde, ikke for at sikre, at vi opfylder et eller andet mål eller en kvote for ansættelse af en bestemt type person, og det hjælper os til at undgå fejltagelser på vejen.«

Hvad kan jeg gøre?

I dette afsnit findes nogle **enkle tips og råd** om, hvad du skal gøre, hvis du overvejer at indføre en mere forretningsmæssig strategi i forbindelse med ansættelse, personaleforvaltning og markedsføring: alt sammen en del af »mangfoldighed«.

Det første afsnit indeholder **8 hurtige tips** til, hvad der kan gøres. Disse tips, der er baseret på ejeres/lederes erfaring, er udarbejdet for at give dig den bedste mulighed for at gøre tingene rigtigt og undgå eventuelle spørgsmål, der normalt giver smv'erne problemer.

Det andet afsnit indeholder mere **detaljeret rådgivning** om, hvad der kan gøres for at sikre, at **ansættelse, personaleforvaltning og markedsføring** udføres på en forretningsmæssig måde ved at anvende nogle grundlæggende »mangfoldigheds«-aktiviteter.

Måske gør du allerede nogle af disse ting, men kalder dem ikke »mangfoldighed« eller kan ikke vise, at du rent faktisk gør dem (**formelt bevis**). Hvis du følger nogle af forslagene her, vil din virksomhed kunne drage **maksimal fordel** af din indsats.



Top 8 tips

De 8 punkter skal ikke nødvendigvis tages i rækkefølge, men det første punkt er en naturlig indledning til de øvrige.

1. Se på din virksomhed

Tag dig tid til at se på de styrker, svagheder, muligheder og trusler, din virksomhed står over for med hensyn til:

- ✓ **Arbejdsstyrke** – færdigheder, erfaring, viden, kultur, alder, køn og etnicitet – nye idéer (innovation) og talent, som forskelligartede input giver anledning til.
- ✓ **Ansættelse** – hvordan gør du det, hvis du overhovedet gør det, går du glip af den rigtige person eller ansætter du den forkerte person – bruger du blot »mund til øre«-metoden og »mavefølelse«, eller har du en mere formel og logisk fremgangsmåde?
- ✓ **Uddannelse** – sker det, bør det ske, få mest muligt ud af arbejdstagerne og øg arbejdsmoralen, findes der (statslige) programmer, der kan hjælpe dig?

- ✓ **Kommunikation** – hvordan ved de ansatte, hvad de gør, eller hvordan de skal opføre sig over for hinanden og kunderne, kan alle bidrage med idéer?
- ✓ **Ledelsesstil** – hvem har ansvaret, kan den være anderledes eller bedre organiseret – hvordan udnytter du bedst din og dine medarbejders tid?
- ✓ **Kunder** – ønsker du et bredere og mere forskelligartet underlag og har kunderne mulighed for at bidrage med deres idéer – hvilket forhold har du til de mennesker, der køber fra dig eller sælger til dig?
- ✓ **Administrative forskrifter og lovgivning om arbejdstagere** – ønsker du at undgå problemer, få gratis hjælp og vinde nye kontrakter inden for den offentlige sektor ved at vise, at du er proaktiv, fordi du har indført nogle gode strategier?

Begynd i det små, det tager ikke lang tid, og når du tænker over disse ting, **så tænk over, hvad du ønsker at ændre**. Sæt nogle mål (f.eks. forbedring af tilbagemeldinger fra kunder og få kunder blandt folk, som ikke normalt benytter din virksomhed), og følgende **tips** hjælper dig til at nå dem.

2. Ansæt fra en mere forskelligartet talentmasse

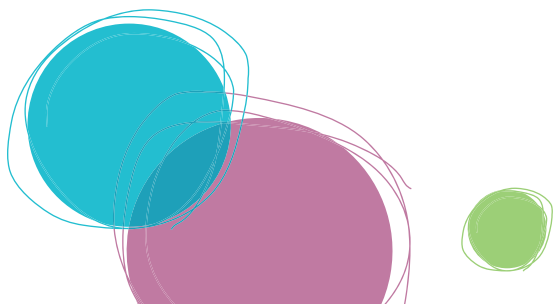
Det vigtigste problem er ikke at være i stand til at finde den rette person eller at ansætte den forkerte person. Dette skyldes, at ejerne for det meste benytter »fra mund til øre«-metoden og træffer ansættelsesbeslutninger på grundlag af, om de kan »lide« personen eller ej (»mavefølelse«).

At træffe en beslutning baseret på personlige værdier, holdninger og overbevisninger vil skabe problemer. Det kan føre til, at den **forkerte person ansættes, og til diskrimination**.

Men hvis processen gennemføres ordentligt, er der større sandsynlighed for, at du vil finde en, du kan stole på, en, der kan udføre arbejdet, og som vil yde et **værdifuldt bidrag** til virksomheden. Og hvis du ønsker at vinde kontrakter fra større (særlig statslige) organisationer, vil de alligevel kræve, at du følger denne »mangfoldigheds«-strategi!

Sådan gør du

- ✓ **Beslut, hvilke færdigheder, hvilken viden og erfaring** virksomheden har brug for for at kunne udføre et bestemt arbejde.
- ✓ **Ud fra disse betragtninger udarbejdes: en »jobbeskrivelse«** (hvad forventes personen at lave og opnå, opgaver i det daglige og ansvar) og en **»personspecifikation«**, der skitserer de færdigheder og den erfaring, der er behov for – hvis du er usikker, så få hjælp (f.eks. fra dit handelskammer, lokal virksomhedsstøtte, andre personalemedlemmer, din håndværkersammenslutning eller faglige sammenslutning, lokale myndigheder eller søg blot på nettet).
- ✓ **Tjek, at jobbeskrivelsen ikke udelukker nogen** fra at ansøge, fordi du har angivet, at de skal have en bestemt baggrund, skal komme fra et bestemt sted, eller skal have en bestemt alder osv. Der er visse krav, som du kan angive, afhængig af arbejdet, og som lovgivningen tillader, hvis det er vigtigt for jobbet. Hvis du er usikker, så få hjælp.



- ✓ Undgå »mund til øre« ansættelsesprocessen. Sørg for, at din strategi tillader (og tilskynder) så **mange mennesker som muligt til at ansøge** (brug f.eks. forskellige sprog, websteder, der er tilgængelige for blinde og dårligt seende personer, lokalaviser, forretninger, der benyttes af mange samfundsgrupper, handelsorganisationer eller faglige organisationer/tidsskrifter, regeringsinstitutioner osv.).
- ✓ Anfør, at du **gerne vil have ansøgninger fra alle dele af samfundet**, og tilbyd en uformel samtale om jobbet til potentielle ansøgere.
- ✓ Når du udvælger ansøgere, så sørg for, at du bedømmer deres ansøgning på grundlag af jobbeskrivelsen og personlige kvalifikationer, giv dem point og undgå at foretage personlige bedømmelser (f.eks. om hvor de kommer fra, alder, orlovsperioder osv.) og fokuser i stedet blot på **erfaring, kompetencer og færdigheder**.
- ✓ Samtalen er den mest almindelige måde at træffe en beslutning på, tænk over, hvordan dette sker (f.eks. tid, sted, adgang). Du kan også give personen **en opgave eller en problemstilling med tilknytning til arbejdet**. Etabler en form for pointsystem: Tallene 0-10 eller klassificering. Brug dette til at foretage en

objektiv vurdering af, hvem der er bedst egnet til jobbet. Få alle andre til at gøre det samme og forsøg at få involveret mere end en person fra din virksomhed i processen (hvis det er muligt).

3. Få nye kunder og adgang til nye markeder

At nå ud til et **forskelligartet kundeunderlag** kræver medarbejdermangfoldighed eller i det mindste en forståelse for, hvor forskelligartede kunderne kan være. Dette kan f.eks. være i form af alder, køn, tro, etnicitet, seksuel orientering eller evne og en forståelse af forskellige kundebehov.

Store virksomheder har gjort dette i lang tid, **henvendt sig målrettet til forskellige markeder** ved at bruge medarbejdere, som har en tilknytning til et bestemt kundeunderlag, og **skræddersyet tjenesteydelser og produkter** til dem. Dette giver adgang til nye markeder, opbygger kundeloyalitet og øger omsætningen i et eksisterende kundeunderlag.

Begræns dig ikke til blot at fokusere på et bestemt, kendt marked (ofte baseret på et godt personligt forhold til kunderne), hvilket gør dig sårbar, hvis dette ændrer sig eller går tilbage.

Sådan gør du

- ✓ **Se på mangfoldigheden på og størrelsen af det potentielle marked**, du kan henvende dig til (f.eks. aldersgruppe, seksuel orientering, etnisk gruppe, handicapspørgsmål, forskellige samfunds kulturelle skikke) – kan dit produkt eller din tjenesteydelse tilpasses, så det/den appellerer til forskellige nichemarkeder, eller gør du noget, som får folk til at vende sig fra din virksomhed, og som du vil kunne ændre uden at miste dine eksisterende kunder? Skræmmer du potentielle kunder væk med noget, de måske ikke har det godt med?
 - ✓ **Undersøgelse af potentielle nye kunders behov**. Dette kan være så enkelt som at se på websteder, der henvender sig til disse samfund, spørge venner og familie med særlig viden om andre kulturer eller spørge dine egne medarbejdere. Sørg for, at reklamemateriale er tilgængeligt for alle og kan accepteres af alle.
 - ✓ Mikrovirksomheder og mindre virksomheder har gerne et meget tættere forhold til kunderne end større virksomheder. Udnyt dette forhold og **få tilbagemeldinger fra kunderne**.
 - ✓ **Se på fordelene** ved at matche medarbejderens personlighed, alder, baggrund og stil med kunderne. Eller sørg
- i det mindste for at skaffe dig et personligt kendskab til de mennesker, du handler med (hvis det er dit ansvar), så du ved, hvordan du skal forholde dig til dem. Du har brug for en krog, du kan fange dem på og hale dem ind.
- ✓ **Undersøg og brug nye mediemuligheder** (f.eks. lokale tidsskrifter, radio, sociale grupper, websteder) eller brug områder, hvor folk samles (f.eks. forældre uden for skoler) til at fokusere markedsføringen på forskellige grupper frem for at smide pjecer ind ad brevsprækken.
 - ✓ **Få en grundlæggende uddannelse**, som kan hjælpe dig og dine medarbejdere til at håndtere et forskelligartet kundeunderlag. Dette kan gå fra blot at finde ud af mere om visse grupperes skikke og aktiviteter til kvalifikationer og priser i tilknytning til håndtering af bestemte grupper (f.eks. tegnsprog eller brug af teknologi til at kommunikere).

4. Planlæg den økonomiske aktivitet på grundlag af efterspørgslen

Du kan føre arbejdet med at indarbejde kundeinformation ind i den måde, hvorpå virksomheden fungerer, ved at knytte kundernes



behov sammen med en virksomhedsstrategi:
gøre kundernes behov til det centrale i din virksomhedsplanlægning.

Dette vil sikre, at **kundernes forskellige behov** afspejles i enhver planlægning for at forbedre virksomheden, og kræver, at din virksomhed overvejer, hvordan den skal reagere (med hensyn til medarbejderprofil, kreativitet, holdninger, uddannelse og udviklingsbehov).

Dette kan være så avanceret, som du ønsker det, og kan gå fra at bruge kundens holdning (indhentet via uformelle samtaler) til at forbedre adgangen til et produkt eller en tjenesteydelse, til at gennemføre strukturerede markedsundersøgelser via en kundedatabase til brug ved en fremtidig spredning af produkter eller tjenesteydelser eller til udvikling af en uddannelsesstrategi for medarbejderne.

Sådan gør du

- ✓ **Find ud af, hvilke krav forskellige kundegrupper (og potentielle kunder) har** – via uformelle drøftelser eller mere formelle undersøgelser (muligvis ved hjælp af en ekstern undersøgelsesorganisation eller udvikl din egen – der findes gratis undersøgelseswebsteder, hvis du har email-adgang til kunderne).

- ✓ **Indarbejd denne information i planlægningen og udviklingen af virksomheden:** Forsøg at levere det, folk ønsker (når det er økonomisk fornuftigt) ud fra en lang række perspektiver, så ændringer af din virksomhed er i overensstemmelse med en lang række markedskrav og ikke udelukker (hvor det er muligt) potentielle kunder.

- ✓ **Forsøg regelmæssigt at indarbejde denne form for tilbagemelding i dine planer,** nogle virksomheder har et formelt tilgængeligt eksternt kommunikationssystem baseret på tilbagemeldinger fra kunderne via internettet, mens andre blot bruger regelmæssige samtaler og måske et årligt spørgeskema, der giver kunderne (både eksisterende og nye) mulighed for at komme med tilbagemeldinger og nye idéer.

- ✓ **Hvis du regelmæssigt tager din virksomhed op til overvejelse, så indarbejd disse tilbagemeldinger i den,** eller overvej det, når du gennemfører andre regelmæssige procedurer (f.eks. efter opgørelsen af årsregnskabet eller ved den kvartalsvise likviditetsvurdering), så det bliver en del af din rutine.

5. Forbedr kommunikationen med medarbejderne

Mens de fleste smv'er, særlig mikrovirksomhederne, har glæde af en uformel og fleksibel tilgang til personaleledelse, **kan denne uformelle stil også være et problem** for nogle ansatte, som måske ikke er i stand til at blive involveret. Dette bemærkes måske ikke, hvis det ikke håndteres på en mere formel måde, men dette behøver ikke at være kompliceret, blot struktureret og logisk.

Selv om ledere af små virksomheder og mikrovirksomheder ofte har mulighed for at kommunikere dagligt med deres medarbejdere, **er en struktureret tilgang til kommunikation gavnlig**, da en klar intern kommunikation fremmer udvekslingen af idéer, viden og information og forhindrer problemer i at opstå.

Sådan gør du

- ✓ **Regelmæssige personalemøder.** Disse kan have et virksomhedsmæssigt eller socialt fokus, men sørg for, at hverken tid eller sted for dem udelukker folk. Hvor det er muligt, er det vigtigt at gennemføre strukturerede møder med en fast dagsorden (der udsendes på forhånd), der ledes på en sådan måde, at **retfærdige og ligelige bidrag** tillades. Hvis sådanne

procedurer ikke er mulige, så forsøg at fastsætte et regelmæssigt tidspunkt, selv blot nogle få minutter, hvor personalet kan mødes og komme med input om et bestemt spørgsmål.

- ✓ Når formelle medarbejdermøder ikke er mulige, **så opfordr personalet til at fremkomme med idéer**, om nødvendigt anonymt, enten mundtligt eller skriftligt (f.eks. opslagstavler, »idékasse«).
- ✓ Hvis medarbejderne allerede mødes regelmæssigt på et formelt eller uformelt grundlag, f.eks. ved vurderinger eller sociale arrangementer, **så benyt disse lejligheder til at få tilbagemeldinger fra medarbejderne.**
- ✓ Sørg altid for, at **fortroligheden beskyttes**, når følsomme spørgsmål behandles, eller hvis medarbejderen beder om det.

6. Få et bedre image og ry

Brug dit engagement i disse »mangfoldigheds«-strategier (f.eks. større lydhørhed over for kunderne) som et virksomhedsredskab til at forbedre virksomhedens ry og skaffe forretninger, særlig fra større virksomheder og organisationer inden for den offentlige sektor. For mikrovirksomheder betyder denne del af »mangfoldighed«, at du viser, at du er



en god arbejdsgiver (selv om du allerede er det) ved at opbevare lidt dokumentation som bevis, hvilket vil skærpe din profil og forbedre dit ry.

Store virksomheder i den private sektor og offentlige (statslige) organisationer kræver i stigende grad, at mikrovirksomheder og smv'er giver oplysninger om deres »mangfoldigheds«-politikker (strategier), når de byder på kontrakter. Det er beviseligt, at sådanne politikker (strategier) hjælper virksomhederne til at vinde kontrakter.

Sådan gør du

- ✓ **Udvikl formelle, om end grundlæggende, »mangfoldigheds«-politikker** (strategier). Dette betyder, at selv om du måske allerede gør mange af de ting, der foreslås her, så er det vigtigt at registrere, hvad du gør: men hold det på et enkelt plan. Dette kan være et lille skilt, der tilkendegiver dit engagement i værdighed på arbejdspladsen eller en liste på en side over de ting, du allerede gør i forbindelse med ansættelse eller uddannelse. Hvis du gør det, så hav nogle beviser herfor.
- ✓ Du kan føre det videre ved **at sætte nogle mål for, hvad du ønsker at opnå**. Måske en kort liste over ting, du ønsker at gøre i de kommende år (mål) fastsat med medarbejdernes hjælp (f.eks. håndtering af spørgsmålet om fleksibel arbejdstid omkring religiøse helligdage).

- ✓ Hvis du har planlagt **uddannelse**, så vis, hvordan dette omfatter nogle »mangfoldigheds«-spørgsmål (dette kan ganske enkelt være at lære om potentielle nye kunders forskellige kulturelle skikke), og registrer dette.
- ✓ Hvis du har **ansat** eller overvejer at ansætte folk, så skriv ned, hvad du har gjort for at følge nogle af »mangfoldigheds«-strategierne til brug som bevis, men du kan også se, hvad der har fungeret, og ganske enkelt gentage det eller forbedre det.
- ✓ Hvis du har en **håndbog eller generelle retningslinjer**, kan du medtage »mangfoldigheds«-udtalelser heri. Mikrovirksomheder kan udarbejde en kort erklæring om, at »mangfoldighed« og fremme af værdighed på arbejdspladsen udgør en del af arbejdspladsens strategi. Dette kan formuleres, så det passer til arbejdspladsen og udgør en del af dit bevisgrundlag.
- ✓ Smv'er kan **overvåge og registrere information om medarbejdere og kunder** for at holde styr på de mennesker, der er ansat, eller som betjenes. Dette kan fungere som basislinje for en strategi sammen med en årlig gennemgang for at vurdere fremskridt. For mikrovirksomheder vil det dog blot være nyttigt at tilkendegive, at du er opmærksom på, hvilken **persongruppe** du beskæftiger dig med (f.eks. gamle, unge,

baggrund, mænd, kvinder osv.), og over hvad de kan bidrage med. Det er ikke altid muligt eller lovligt at føre detaljerede journaler over alle.

7. Evaluer det, du har gjort

Som med alt andet, du gør, der påvirker din virksomhed, er det vigtigt **at tænke over, hvilken indflydelse det har haft, og hvad prisen har været** (tid, indsats, ressourcer). Det samme gælder disse tips. Ellers er du måske ikke i stand til at se fordelene ved det, du har gjort, eller du finder måske ud af, at du har forsøgt at gøre for meget for tidligt.

Evaluerings bør være en fælles proces (hvor det er muligt) for at hjælpe ejerne, lederne og medarbejderne til at forstå, hvorfor disse strategier gennemføres. Vurdering af, hvad der er sket, er også en god måde at inddrage folk på, fremme eventuelle fremtidige strategier og ændrede holdninger.

Sådan gør du

- ✓ Før og efter du har indført en af de her nævnte strategier, **skal du tænke over, hvad du ønsker at få ud af det personligt og i virksomheden** (f.eks. bedre personaleforhold,

øget produktivitet, et gladere arbejdsmiljø, et større kundeunderlag osv.). Så kan du foretage en bedømmelse af virkningerne i forhold til dine forventninger. Dette kan ske på en meget specifik måde med en **klar række mål** i tilknytning til omsætning og demografi på dine markeder eller ganske enkelt ved at få **tilbagemeldinger fra personalet** på forskellige tidspunkter for at få et indtryk af deres moral.

- ✓ **Tænk over, hvad du har lagt i processen i form af tid og ressourcer.** Dette kunne gå fra noget enkelt som nogle få minutter til at læse disse tips og beslutte at gennemføre drøftelser med dit personale til at vedtage en fuldstændig pakke af »mangfoldigheds«-vurderinger og basislinjer for din virksomhed.
- ✓ Du kan så tænke over **fordelene i forhold til de ressourcer**, du har brugt. Fordelene kan omfatte: løsninger til besættelse af en ledig stilling, håndtering af fravær, adgang til nye markeder, forbedrede resultater på eksisterende markeder, adgang til talent, få mest muligt ud af det eksisterende personale, øget innovation/kreativitet eller forbedret ry.

8. Få hjælp og støtte

I hele denne brochure er der en **række forslag** til, hvad der kan gøres for at nå frem til en eller anden form for strategi i forbindelse med »mangfoldighed«, men den giver naturligvis ikke alle svarene. Når folk føler, at de kæmper for at forstå, hvad de kan gøre, eller ønsker at arbejde videre med nogle spørgsmål, er det vigtigt, at de får hjælp, og der er masser af hjælp at hente.

- ✓ Ejerne bruger gerne deres **regnskabsfører, finansielle rådgiver, advokat eller en nærtstående person**, når de ønsker pålidelig rådgivning. Der findes dog mange andre offentlige og private institutioner, som tilbyder professionel hjælp, for det meste gratis eller mod et mindre gebyr.
- ✓ **Kommuner, handelsorganisationer, handelskamre, netværk mellem virksomhedsejere, fagforeninger og faglige sammenslutninger** er meget nyttige kilder til information, især hvis du allerede betaler for deres ydelser og har regelmæssig kontakt med dem.
- ✓ I mange tilfælde vil du kunne **søge på internettet** og finde det materiale, du har behov for (gratis), og der findes nogle centrale links i denne brochure, hvor du kan starte.

✓ Nogle smv'er har brugt en **virksomhedsrådgiver** fra deres finansielle institution (bank eller sponsor), og **andre virksomhedsejere og –ledere** kan være en nyttig kilde til rådgivning.

✓ Start med en kontakt, som du har tillid til, og find ud af, hvem der **bedst kan hjælpe dig**, eller se i afsnittet **Ressourcer** i slutningen af denne brochure og find en kontakt til din handelsorganisation eller et handelskammer i dit område. Der findes en masse gratis information, som du bør bruge først!

✓ På lokale virksomhedsmøder eller på handelsmesser kan du **drøfte dine synspunkter med andre ejere, ledere** eller potentielle kontraktører. Find frem til virksomhedsnetværk i dit område eller benyt dine forsyningskæder til at indhøste viden fra andre virksomheder.

✓ Måske vil det være nyttigt for dig at drøfte din virksomheds behov med nogen **uden for virksomheden** (f.eks. et lokalt virksomhedsstøttenet), som vil være i stand til at se din virksomhed med nye (og uafhængige) øjne.

✓ Mikrovirksomheder og virksomheder uden en formel HR-rolle skal sikre sig, at de søger hjælp, der ikke blot taler om

»mangfoldigheds«-strategier, men skaber **forbindelse mellem de strategier og de fordele**, det kan bibringe virksomheden via specifik praktisk rådgivning.

✓ Hvis du benytter en bestemt person uden for virksomheden til at yde støtte, så få ham/hende til at **følge processen op** i form af gennemførelse af eventuelle ændringer (f.eks. være en del af samtaleprocessen) og fremkomme med en vurdering af, hvor vellykket strategien har været.

✓ **Drøft strategier og spørgsmål** med medarbejdere og venner.

Yderligere rådgivning

For de virksomheder, der har behov for, eller som kræver mere **detaljeret information** om, hvordan de skal gribe »mangfoldighed« an eller måske fortsætte med det, de allerede gør (»Mangfoldighedsrejsen«), vil følgende **mangfoldighedstjekliste** og **forslag til nøgleområder** føre dem videre ad denne vej og behandle de ovenfor beskrevne 8 top tips mere udførligt.



Mangfoldighedstjekliste

Du kan benytte denne grundlæggende skabelon, hvis du har behov for at gennemgå din virksomhed i forhold til specifikke »mangfoldigheds«-spørgsmål, som vil hjælpe dig til at forstå, hvad du allerede gør, og hvad der skal gøres. Den kaldes nogle gange en »Mangfoldighedsbehovsanalyse«.

Indledning	
1. Skitser dine mål om at opnå en mere mangfoldig arbejdsstyrke	
2. Fastlæg en strategi eller planer for at opnå mangfoldighed	
3. Inddrag medarbejderne, så de kan vurdere dem og komme med input	
4. Indsaml og overvåg information om, hvad du agter at gøre	
Markedsføring	
5. Gør eksisterende og nye kunder opmærksom på dit mål om mangfoldighed	
6. Uddan medarbejdere til at håndtere en bredere gruppe af kunder	
7. Indfør de taktikker, der er nødvendige for at nå ud til et bredere kundeunderlag	
8. Få tilbagemeldinger fra kunder og evaluer udtalelser og oplysninger	
9. Find ud af, hvordan lovgivningen påvirker dit ansvar over for kunderne	
Ansættelse	
10. Fastsæt dit mål og planlæg at ansætte fra en større arbejdskraftmasse	
11. Undersøg den støtte, du kan få til din ansættelsesplan (f.eks. statslige eller offentlige organisationer)	
12. Skab, vurder og ændr (om nødvendigt): Jobbeskrivelse/personspecifikationer Jobannoncer Ansøgningsdokumentation Udvælgelses- og samtalestrategier Kontrakter og kommissorier	
13. Sørg for uddannelse i ansættelse til alle dem, der er involveret i processen	
14. Sørg for at gennemføre de nødvendige ændringer på arbejdspladsen til nye medarbejdere	
15. Indsaml og vurder information om ansøgere	
16. Find ud af, hvordan lovgivningen påvirker dit ansvar over for medarbejderne	
Fastholdelse	
17. Sørg for at medarbejderne er repræsenteret i virksomheden	
18. Sørg for, at mulighederne (f.eks. uddannelse, forfremmelse) er åbne for alle	
19. Sørg for at fremme respekt og værdighed blandt medarbejderne	
20. Indsaml og vurder information om medarbejderne i tilknytning til stillinger	
21. Grib ind over for mobning og diskrimination	
22. Arbejd, hvor det er muligt, sammen med medarbejderne for at tillade fleksible forhold	

Virksomhedsnavn	
Underskrevet af	
Stilling	
Dato	
Underskrift	

Forslag til nøgleområder

Jobbeskrivelse

Bestem hvilke roller og opgaver en ledig stilling indebærer som en hjælp til at få ansat den rigtige person.

- ✓ Oplist de opgaver, du mener jobbet vil **indebære** (men højst 10, medtag ikke alle detaljer og overdriv med 20).
- ✓ Når du oplister de vigtigste opgaver, **skal du fokusere på handlinger snarere end på generelle beskrivelser** såsom »tage ansvar for« osv.
- ✓ Brug en enkel sprogbrug uden nogen vage ordvalg.
- ✓ Undgå alt, hvad der kan afskrække en person, som er i stand til at udføre jobbet, fra at ansøge.
- ✓ Frem for detaljeret at redegøre for, hvordan arbejdet bør udføres, **skal du være helt klar omkring, hvad du ønsker medarbejderen skal frembringe**.
- ✓ Vær helt klar omkring den ledige stillings position, herunder eventuelt ledelsesansvar, og hvem personen skal referere til.
- ✓ Hvis det er hensigtsmæssigt, så **definer de krævede resultater og output**.

- ✓ **Nævn ikke meget specifikke spørgsmål**, som f.eks. beskæftigelsesklasse eller arbejdstid, der kan ændre sig og berøre hele arbejdsstyrken, fordi dette vil betyde, at du skal ændre alles jobbeskrivelse. Disse oplysninger bør i stedet indføres i et separat dokument (håndbog), så du kun skal ændre den en gang.

Personspecifikation

Brug dette til at definere, hvilke karakteristika medarbejderen skal være i besiddelse af.

- ✓ Brug en enkel sprogbrug uden nogen vage ordvalg.
- ✓ Undgå alt, hvad der kan afskrække en person, som er i stand til at udføre jobbet, fra at ansøge.
- ✓ Vær helt klar og **definer færdigheder, viden og erfaring** frem for kvalifikationer – angiv dem kun, hvis det kræves i lovgivningen for den pågældende stilling.
- ✓ Bed om dokumentation for **vellykket erfaring** og ikke nødvendigvis for, hvornår den blev indhøstet.
- ✓ Vær rationel omkring de krav, der stilles. Skab ikke falske forventninger om jobbets art og undervurder ikke kompleksiteten af de opgaver, der er tale om.





- ✓ Undgå generelle erklæringer, som du tror **kendetegner den type person, du har brug for**, men som er baseret på personlig fortolkning, f.eks.: »en god humor« eller »pålidelig, i stand til at håndtere stress«.
- ✓ Undgå at nævne **personens alder eller type** (f.eks. moden, udadvendt).
- ✓ Overvej, at **mobilitet** ikke blot behøver at være evnen til at køre bil.
- ✓ Giv folk mulighed for at tilbyde **relevant erfaring fra alle dele af deres liv** ikke blot fra tidligere beskæftigelse.

Sørg for at angive, hvilke krav der er **»vitale«**, og hvilke der ville være **»nyttige«**. Hvis en ansøger ikke opfylder de »vitale« kriterier, kan de afvises.

Sørg for, at ansøgerne **let kan få adgang til og forstå** alle disse oplysninger. Ellers har du spildt din tid.

Annoncering af en ledig stilling

Sørg for, at den hænger direkte sammen med jobbeskrivelsen og personspecifikationen.

- ✓ Brug en enkel sprogbrog uden nogen vage ordvalg, brug kun ord, der er relevante for arbejdet og undgå en sprogbrog, der vil afskrække personer, der er i stand til at udføre arbejdet.
- ✓ Annoncer der, hvor der er størst sandsynlighed for at tiltrække de **rigtige ansøgere på jobmarkedet** (f.eks. fagligt, uddannelsesniveau, handel osv.), men **begræns ikke annonceringen** til blot en del af samfundet.
- ✓ Undersøg alle de **gratis muligheder for at annoncere**, herunder offentlige fora og statslige organisationer.
- ✓ Annoncer via **lokale fællesskabsnetværk**, herunder dem, der henvender sig til bestemte grupper (f.eks. etniske minoriteter, folk med handicap).
- ✓ Hvis du benytter et ansættelsesbureau, skal du kontrollere, at deres arbejde **ikke udelukker nogen**, som din beskrivelse har til formål at tiltrække.
- ✓ Medtag en **generel erklæring om dine ansættelsesintentioner**, som f.eks. »vi modtager ansøgninger fra alle dele af samfundet«.

- ✓ Undgå formuleringer, der angiver **køn, religion, etnicitet, seksuel orientering, kultur, alder eller helbredstilstand**, med mindre det er berettiget (på et juridisk grundlag).
- ✓ Hold dig til de **erfaringer, kompetencer og erfaringer**, der er nødvendige for at bestride jobbet.
- ✓ Giv **relevante oplysninger** i tilknytning til stillingen: f.eks. løn, sted, ledelsesansvar som i jobspecifikationen.
- ✓ Redegør klart for, **hvordan ansøgerne skal ansøge, sidste frist og samtaledatoer**.
- ✓ Givannoncen en **stærk tekst** og gør den tillokkende og enkel: tænk over, hvad der ville tiltrække dig.

Udvælgelse af »den rette person til jobbet«

En god ansøgningsformular skulle gøre det muligt for dig at foretage en **klar bedømmelse** af ansøgeren i forhold til jobbeskrivelsen og personspecifikationen. Det er bedst, hvis det sker i en standardformular, hvilket betyder, at du **ikke har brug for et curriculum vitae (CV)**.

- ✓ Hvor det er muligt, er det nyttigt at **registrere, hvilke typer mennesker der søger** (f.eks.

alder, etnicitet, handicap osv.), men hold disse oplysninger adskilt fra ansøgningsprocessen og gør det klart, at de kun vil blive brugt til orientering.

- ✓ Hvis du har brug for at udarbejde en kort liste, så sørg for, at du **kun gør dette på grundlag af de opstillede specifikationer**: undgå eventuelle personlige bedømmelser.
- ✓ Gennemgå den **korte liste med medarbejdere og kolleger**, men fjern alle personlige oplysninger, før du gør det: gør den så anonym som muligt.
- ✓ Undgå **at foretage antagelser** og bedøm hver enkelt af ansøgerens kvaliteter på en objektiv måde (f.eks. fokus på de færdigheder, der er nødvendige for at opnå en kvalifikation, ikke på hvor ny den er, eller hvor den stammer fra).
- ✓ Under samtaler bør der være **mindst to personer til stede**, og du bør sikre, at begge er i besiddelse af de relevante oplysninger og på forhånd har accepteret strategien.
- ✓ Sørg for, at du er bekendt med **eventuelle krav, som ansøgeren måtte have** med hensyn til at komme til og gennemføre samtalen. Dette kan ske på grundlag af de oplysninger, de har givet, eller under en uformel samtale forud for mødet.
- ✓ Opstil de **spørgsmål, der skal stilles under samtalen**, på forhånd og drøft dem med

- kolleger og medarbejdere. Sørg for, at de lægger vægt på ansøgerens færdigheder, erfaring og kompetencer i forhold til jobbeskrivelsen og personspecifikationen.
- ✓ **Udvikl et pointsystem** til bedømmelse af ansøgerens svar i forhold til de specifikationer, du har fastsat. Bedøm ikke ansøgerne i forhold til hinanden.
 - ✓ **Overvej, hvad der skal gøres** for, at du kan ansætte den bedste ansøger, f.eks. sprogkursus, adgangskrav eller nyt udstyr.
 - ✓ **Gennemfør en »objektiv test«**, hvis ansøgeren skal være i besiddelse af en bestemt færdighed eller viden for at kunne bestride jobbet, og bedøm resultaterne.
 - ✓ **Drøft samtalen og testresultaterne** med alle de personer, der deltog i processen.
 - ✓ **Oplys så hurtigt som muligt folk** om beslutningen og giv eller tilbyd i det mindste de afviste ansøgere en forklaring.

Fastholdelse af medarbejdere

- ✓ Tiltrædelsen bør omfatte **uddannelse i jobbet, orientering, politikker og en vejledning i omgangsformer**, der accepteres på arbejdspladsen.
- ✓ **Giv adgang til karriereuddannelse**, herunder personlige udviklingsmuligheder.
- ✓ **Giv uddannelse i »mangfoldighed«**, der blot kan være nogle grundlæggende idéer om omgang med forskellige kulturer i relation til arbejdskolleger og kunder.

- ✓ **Tilkendegiv din tro på opretholdelse af værdighed på arbejdspladsen** og din overbevisning om, at mobning eller chikane af enhver art ikke er godt for noget, heller ikke din virksomhed.
- ✓ **Hvor det er muligt, bør du indføre et fleksibelt samarbejde** med medarbejderne for at imødekomme forskellige behov, også selv om dette kun er midlertidigt, for at holde på kvalificeret og loyalt personale.
- ✓ **Sørg for, at medarbejderne har mulighed for at kommunikere** på arbejdspladsen (komme med input eller give udtryk for en holdning, idéer eller problemer). Dette kan ske gennem formelle eller uformelle drøftelser, som bør holdes fortrolige, hvor det er nødvendigt.
- ✓ **Vurder og gennemfør idéer**, der kan forbedre medarbejdernes arbejdsprocedurer og dermed forbedre produktiviteten.
- ✓ **Skriv (hvor det er muligt) disciplinære procedurer og klageprocedurer** ned og gør alle bekendt med dem.
- ✓ **Overvåg og bedøm information** om personalets aktiviteter, indsats, holdning, mål, ansvar, fravær og sygdom.
- ✓ **Find ud af, hvilke institutioner og offentlige organisationer** der kan hjælpe til at støtte din virksomhed, når du forsøger at gennemføre ændringer for de ansatte.

Markedsføring af virksomheden

Tænk over, hvad der du tilbyder: Når **pris, produkt eller tjenesteydelse** svarer til konkurrenternes, har du brug for noget andet til at tiltrække og opretholde forretninger.

- ✓ **Udnyt dine medarbejders forskellige færdigheder og kvaliteter** som din konkurrencemæssige fordel.
- ✓ Du kan bevare forretninger og **forbedre din markedsandel gennem dit ry som en god arbejdsgiver** og ved at vise, at du er opmærksom på dine kunders forskellige behov.
- ✓ **En arbejdsstyrke, der afspejler kundeunderlaget**, vil sandsynligvis være (eller i det mindste se ud til at være) bekendt med og parat til at imødekomme kundernes behov.
- ✓ **Brug og udnyt de »mangfoldigheds«-aktiviteter**, du udfører, ved at reklamere med dem over for kunderne.
- ✓ **Bevis for aktiviteter**, du udfører, vil også være en meget nyttig dokumentation i forbindelse med bud på kontrakter/udbud (f.eks. nyhedsbreve, annoncer, pressemeddelelser, opslag i virksomheden, politikker, strategier, virksomhedsberetninger, websteder osv.).
- ✓ **Medarbejderne gør vigtig reklame** for virksomheden, hvis det er deres personlige erfaring, at arbejdspladsen er god.

- ✓ **Forståelse af den baggrund og de behov**, som forskellige elementer i en forskelligartet arbejdsstyrke har, betyder, at du med større sandsynlighed kan tiltrække en tilsvarende kunde.
- ✓ Du kan reagere på forskellige markedskrav ved at **drøfte, hvordan du ændrer dit produkt eller din tjenesteydelse**, med medarbejdere og kunder.
- ✓ **Små ændringer kan gøre en forskel for kunderne**, f.eks. indretning, billeder (ikke stødende), farver, layout, siddearrangement – hvad får dem til at føle sig velkomne?
- ✓ Frem for at se forskelle som et problem for din virksomhed **skal du undersøge, hvordan dine produkter og tjenesteydelser kan udnytte dem**, forskellige grupper har enorm købekraft.
- ✓ **Tænk over dine markeds forskelligartethed** (se på demografien) og udvikl en strategi med til at nå dem. Gør dit hjemmearbejde!





Ressourcer

Publikationer fra Europa-Kommissionen

*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)***

* Foreligger kun på engelsk

** Dokumenterne foreligger kun på engelsk, fransk og tysk.

Disse publikationer findes på webstedet for **Generaldirektoratet for Beskæftigelse, Sociale Anliggender, Arbejdsmarkedsforhold og Ligestilling** under Europa-Kommissionen – <http://ec.europa.eu/social/>

Nyttige links og kontakter

Informationskampagnen »Brug forskellene. Stop diskriminationen.« – <http://www.stop-discrimination.info>

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

Europæisk portal for smv'er – http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index_da.htm

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

Danmark

Håndværksrådet, Danish Federation of Small and Medium-Sized Enterprises – <http://www.hvr.dk>

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

Hverken Europa-Kommissionen eller nogen anden person, der handler på Kommissionens vegne, kan holdes ansvarlig for eventuel anvendelse af oplysninger i denne publikation.

© De Europæiske Fællesskaber, 2009

Eftertryk tilladt med kildeangivelse.

Billeder: JPH Woodland – © De Europæiske Fællesskaber, 2009

ISBN: 978-92-79-12146-3

doi: 10.2767/53522

