



KE-78-09-735-SL-C

Raznolikost na delovnem mestu

Vodič za mala in srednje velika podjetja

Vsebina

Delodajalci v malih in srednje velikih podjetjih ter „raznolikost“	1
Kaj ostali delodajalci v malih in srednje velikih podjetjih menijo o „raznolikosti“ in storijo v zvezi z njo?	2
Kaj lahko storim?	3
8 koristnih nasvetov	4
1. Preučite poslovanje podjetja	4
2. Zaposlite ljudi z raznoliko nadarjenostjo	4
3. Pridobite nove stranke in prodrite na nove trge	6
4. Načrtovanje poslovanja na podlagi povpraševanja	7
5. Izboljšajte komunikacijo s svojimi zaposlenimi	8
6. Izboljšajte svojo podobo in ugled	9
7. Ovrednotite, kar ste naredili	10
8. Poiščite pomoč in podporo	11
Dodatni nasveti	13
Kontrolni seznam za raznolikost	14
Kazalci za ključna področja	15
<i>Opis delovnega mesta</i>	15
<i>Osebnostna specifikacija</i>	15
<i>Objava prostega delovnega mesta</i>	16
<i>Izbira „prave osebe za delo“</i>	17
<i>Kako obdržati zaposlenega</i>	18
<i>Trženje podjetja</i>	19
Viri	20
Publikacije Evropske komisije	20
Koristne povezave in kontaktni podatki	20

Delodajalci v malih in srednje velikih podjetjih ter „raznolikost“

- Običajni viri nove delovne sile, iz katerih izbirajo zaposlene mala in srednje velika podjetja, kopnijo.*
- Priseljevanje v EU iz drugih držav bo poglobitveni vir naraščanja prebivalstva.
- Prebivalstvo, ki je starejše od 65 let, se bo v nasprotju s številom delovno sposobnega prebivalstva podvojilo.
- Skupine kvalificirane delovne sile, ki ostajajo neizkoriščene, se povečujejo.
- Kulturne in demografske spremembe vplivajo na raznolike zahteve strank.

Ker se bodo ponudba delovne sile in zahteve strank zelo spremenile, bo to predstavljalo izziv za vsa podjetja v Evropi.

Ta publikacija bo podjetjem pomagala obvladati te spremembe, zaradi česar bodo podjetja in EU konkurenčnejši – to je ključni cilj Evropske komisije.

* Zaradi demografskih, kulturnih in migracijskih sprememb, ki vplivajo tudi na lokalno ponudbo delovne sile, ki je glavni vir zaposlovanja v malih srednje velikih podjetjih.

Vodič je oblikovan tako, da bodo delodajalci v malih in srednje velikih podjetjih bolj preudarno razmislili o tem, kako in kje bodo najeli ljudi, ter premislili o trgih, na katera dostopajo.

Temelj za bolj preudarno razmišljanje je „raznolikost“.

„Raznolikost“ je koristna, ker se podjetja naučijo izkoristiti razlike, ki vladajo na delovnem trgu in v krogu strank, pri čemer izboljšajo svojo konkurenčnost in uspešno obvladujejo spremembe.

Štiri stvari, ki jih morate vedeti o „raznolikosti“:

- Z njo so povezani tudi pojmi, kot so „upravljanje raznolikosti“, „poslovni primer za raznolikost“, „pot raznolikosti“, „enakopravnost in raznolikost“ ali „raznolikost in vključenost“.
- To ni: prisila, zaradi katere morajo podjetja zaposlovati ljudi, ki jih ne želijo ali ne potrebujejo, uveljavljanje zakonodaje ali dodatnih predpisov.
- Podjetjem bo koristila, ker bodo v podjetju bolj preudarno razmislili, kaj počnejo, in vključili bolj smiselni pristop k upravljanju podjetja, namesto instinktivnega pristopa, zaradi katerega se izpostavljajo nepotrebnemu tveganju.





- Primerna je za podjetja vseh velikosti, saj je v skladu s potrebami lahko preprosta in hitra.

V naslednjih poglavjih bomo pogledali, kaj o „raznolikosti“ menijo in v zvezi z njo storijo **delodajalci v malih in srednje velikih podjetjih**, ter predlagali nekaj **preprostih nasvetov**, ki vam bodo pomagali uporabljati pristop, ki v vaše poslovanje vključuje „raznolikost“, in ponudili nekaj napotkov za **zaposlovanje, upravljanje kadrov in trženje**. Če želite izvedeti še kaj več, boste v poglavju Viri našli informacije o koristih organizacijah in publikacijah.

Kaj ostali delodajalci v malih in srednje velikih podjetjih menijo o „raznolikosti“ in storijo v zvezi z njo?

Evropska komisija je leta 2008 financirala študijo, da bi ugotovila, kaj malim in srednje velikim podjetjem pomeni „raznolikost“.

Študija je zajemala 27 držav članic EU ter je vključevala vprašalnike za lastnike/direktorje malih in srednje velikih podjetij iz vseh sektorjev in različno velikih podjetij ter razgovore z njimi.

Kaj delodajalci v malih in srednje velikih podjetjih menijo o „raznolikosti“ in storijo v zvezi z njo?

- Večinoma **ne poznajo jezika**, ki ga uporabljajo vladne organizacije za opisovanje pojma „raznolikost“.
- Kljub temu **izvajajo več stvari, ki vključujejo „raznolikost“**, kot je prilagajanje delovnega časa za spodbujanje produktivnosti in izbiranje ustreznega zaposlenega.
- Včasih **napačno razumejo „raznolikost“ kot vladno propagando**, ki jih sili, da zaposlijo

delavce, ki jih ne želijo ali ne potrebujejo, le zato da bi ustregli kriteriju „raznolikosti“.

- Podjetja, zlasti manjša mala in srednje velika podjetja, **ne razumejo koristi, ki jim jih lahko prinese „raznolikost“**, zato ostanejo ranljiva, ker se zanašajo na „instinkt“ in neformalno upravljanje podjetja.
- Podjetja, zlasti večja mala in srednje velika podjetja, so **že začela vpeljevati upravljanje, ki vključuje „raznolikost“**, pri čemer so spoznala koristi, ki jih prinaša večja konkurenčnost.
- Podjetja, zlasti manjša mala in srednje velika podjetja, lahko zmotno mislijo, da je **„raznolikost primerna le za večja podjetja**, da je zelo zahtevna in je zanjo potrebno veliko časa (ki jim ga primanjkuje!)“.
- Podjetja, zlasti manjša mala in srednja velika podjetja, ki še niso slišala za **hitro učinkovito „raznolikost“**, ki bi jim lahko koristila v okviru osnovnega pristopa smiselnosti s poslovnega vidika, saj bi se naučili, kako se izogniti težavam, s katerimi se srečujejo, ali kako jih rešiti.

„Z raznolikostjo zagotovimo, da je vsak korak pri najemanju ali zaposlovanju delavca izveden na posloven in strokoven način, saj se na ta način izognemo napakam v postopku. Ne vključujemo je zato, da bi dosegli zastavljene številke ali kvote za zaposlovanje določene vrste ljudi.“

Kaj lahko storim?

V tem poglavju je nekaj **nasvetov in predlogov** o tem, kaj je treba narediti, če želite v zaposlovanje, upravljanje kadrov in trženje vključiti poslovno uspešnejši pristop; vsi nasveti in predlogi so del „raznolikosti“.

V prvem delu je predstavljenih **8 učinkovitih nasvetov** za stvari, ki jih lahko storite. Nasveti, ki temeljijo na izkušnjah lastnikov/direktorjev, so oblikovani tako, da boste poslovali uspešno, s čimer se boste izognili morebitnim težavam, ki manjšim in srednje velikim podjetjem povzročajo preglavice.

V drugem delu so opisani **natančnejši nasveti** o tem, kaj je mogoče storiti, da bi zagotovili, da so **zaposlovanje, upravljanje kadrov in trženje** izvedeni na poslovno uspešen način z uporabo osnovnih dejavnosti „raznolikosti“.

Morda nekatere od teh stvari že izvajate, vendar jih ne imenujete „raznolikost“, ali pa ne morete dokazati, da jih dejansko izvajate (**formalni dokaz**). Z upoštevanjem teh predlogov se bodo vaša prizadevanja v podjetju še bolj **obrestovala**.



8 koristnih nasvetov

Tem osmim točkam ni treba slediti v tem vrstnem redu, čeprav prva točka vodi k vsem ostalim.

1. Preučite poslovanje podjetja

Vzemite si čas in preučite, katere so prednosti, tveganja, slabosti in priložnosti vašega podjetja. Pri tem upoštevajte:

- ✓ **Delovno silo** – njene spretnosti, izkušnje, znanje, kulturo, starost, narodnost; nove zamisli (inovacije) in nadarjenost izvirajo iz raznolikega pristopa.
- ✓ **Zaposlovanje** – kako ga izvajate (če sploh zaposlujete)? Ali vam prava oseba uide in zaposlite napačno? Ali se zanašate le na „ustna priporočila“ in „instinkt“ ali pa izberete bolj uraden in logičen pristop?
- ✓ **Usposabljanje** – ali se izvaja? Ali bi se moralo izvajati? Izvabite čim več iz zaposlenih in dvigujte moralo. Ali obstajajo (državni) programi, ki vam lahko pomagajo?
- ✓ **Komuniciranje** – kaj zaposleni v podjetju vedo o svojem delu, kako naj se vedejo drug do drugega in do strank ter ali ima vsak možnost prispevati svoje zamisli?

- ✓ **Način upravljanja** – kdo nosi odgovornost? Ali bi bilo lahko delo drugače ali boljše razporejeno? Kako najbolje izkoristiti vaš čas in čas vaših zaposlenih?
- ✓ **Stranke** – ali želite imeti širši in bolj raznolik krog strank in ali imajo stranke priložnost prispevati zamisli? Kakšen odnos imate z ljudmi, ki jim prodajate ali od katerih kupujete?
- ✓ **Predpise in zakonodajo o delavcih** – ali se želite izogniti težavam, prejeti brezplačno pomoč in skleniti nove posle z javnim sektorjem s tem, da jim dokažete, da ste aktivnejši, ker uporabljate dobre pristope?

Začnite z majhnimi spremembami, saj vam ne bodo vzele veliko časa in ko premišlujete o teh stvareh, **razmislite, kaj bi želeli spremeniti**. Zastaviti si nekaj **ciljev** (npr. izboljšanje povratnih informacij in pridobitev stranke iz kroga ljudi, ki običajno ne poslujejo z vašim podjetjem). S pomočjo naslednjih nasvetov jih boste uresničili.

2. Zaposlite ljudi z raznoliko nadarjenostjo

Poglavitna težava je, da podjetja bodisi ne uspejo najti prave osebe ali zaposlijo napačno. Razlog za to je v tem, da lastniki radi verjamejo na besedo

„ustnim priporočilom“ in da večina njihovih odločitev o najemanju ljudi temelji na tem, ali jim je kandidat „všeč“ ali ne („instinkt“).

Sprejemanje odločitev na podlagi osebnih vrednot, stališč in prepričanj bo povzročilo težave. Pripelje lahko do zaposlitve **napačne osebe in diskriminacije**.

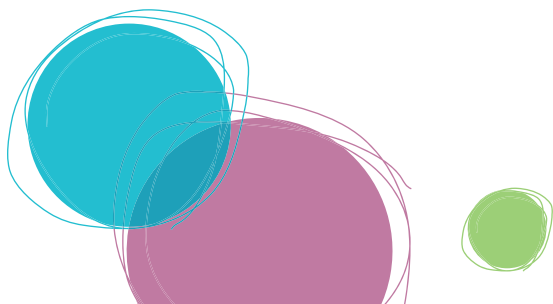
Če pa se zadeve lotite pravilno, bo večja verjetnost, da najdete koga, ki mu lahko zaupate, ki je sposoben opravljati delo in ki **dragoceno prispeva** k poslu. Če želite dobiti naročila večjih organizacij (predvsem vladnih), bodo te od vas tako ali tako zahtevale pristop, ki vključuje „raznolikost“!

Kako to storiti

- ✓ Določite, katere **spretnosti, znanja in izkušnje** bi podjetje potrebovalo od kandidata za posamezno delovno mesto.
- ✓ Na podlagi tega izdelajte „**opis delovnega mesta**“ (kaj se pričakuje, da bo kandidat delal in dosegel, vsakodnevne naloge in odgovornost) in „**osebno specifikacijo**“, ki vsebuje spretnosti in izkušnje, potrebne za to delo. Če ste v dvomih, poiščite pomoč

(npr. gospodarske zbornice, lokalnih podjetniških svetovalcev, drugih zaposlenih v vašem podjetju, obrtnega ali poklicnega združenja, lokalnih oblasti ali preprosto poiščite informacije na spletu).

- ✓ Prepričajte se, da opis delovnega mesta **ne izključuje možnih kandidatov** zanj, ker bi na primer določal, da morajo kandidati izhajati iz določenega družbenega okolja, območja ali biti določene starosti in podobno. Zakonodaja dovoljuje določitev nekaterih zahtev, vendar le če so te ključne za opravljanje dela. Če ste v dvomih, poiščite pomoč.
- ✓ Izogibajte se najemanju delavcev na podlagi „ustnih priporočil“. Poskrbite, da oblikujete svoj pristop tako, da bo omogočal (in spodbujal) prijavo **čim več kandidatov** (npr. uporabite različne jezike, oblikujte spletne strani, ki bodo dostopne slepim in slabovidnim, objavljajte v lokalnih časopisih, trgovinah, v katere zahajajo različne skupnosti, obrtnih ali poklicnih združenjih/revijah, vladnih ustanovah itd.)
- ✓ V oglasu omenite, da so **dobrodošli pripadniki vseh manjšin**, in se z možnimi kandidati o delovnem mestu pogovarjajte neuradno.



- ✓ Pri izbiri kandidatov poskrbite, da prijavo ocenjujete na podlagi opisa delovnega mesta in osebne specifikacije, točkujte prijave in se izogibajte osebnemu mnenju (npr. glede na to, od kod kandidat prihaja, starost, čas, ko ni bil zaposlen itd.). Namesto tega **se osredotočite na izkušnje, sposobnosti in znanja.**
- ✓ Najpogostejši način za sprejemanje odločitev je razgovor, zato premislite, kako poteka (čas, dostopnost). Kandidatu lahko pripravite tudi **nalogo ali zastavite problem, povezan z delovnim mestom.** Oblikujte ocenjevalni sistem: točke od 0 do 10 ali ocene. Sistem uporabite za **objektivno ocenjevanje** tega, kdo je najprimernejši za delovno mesto. Vsi naj rešujejo isto nalogo. Če je mogoče, poskusite v razgovor vključiti nekoga iz podjetja.

3. Pridobite nove stranke in prodrite na nove trge

Za doseganje **raznolikega kroga strank** je potrebna raznolikost delovne sile ali vsaj razumevanje, kako različne so lahko stranke. To se lahko nanaša na starost, spol, versko pripadnost, narodnost, spolno usmerjenost ali sposobnost razumevanja različnih potreb strank.



Velika podjetja to počnejo že od nekdaj; **na različne trge prodirajo** s pomočjo zaposlenih, ki so blizu določenim krogom strank, katerim **prilagodijo storitve in proizvode.** S tem si omogočijo dostop do novih trgov, ohranijo zvestobo strank in povečujejo promet znotraj obstoječa kroga strank.

Ne omejujte se z nesprenemljivim, poznanim trgov, ki pogosto temelji na dobrih osebnih odnosih s strankami, vendar povzroča, da postanete ranljivi, če se razmere spremenijo ali poslabšajo.

Kako to storiti

- ✓ **Preučite raznolikost in obseg potencialnega trga,** na katerega bi lahko prodrli (denimo različne starostne kategorije, spolno usmerjenost, narodnost, invalidnost, kulturne navade različnih skupnosti) – ali bi lahko vaš proizvod ali storitev preoblikovali tako, da bi pritegnil še druge tržne niše, ali pa počnete kaj takšnega, kar bi stranke lahko odvrnilo od vašega podjetja? Ali bi to lahko spremenili, ne da bi izgubili obstoječe stranke? Ali morebitne stranke odvrčate z nečim, kar se jim morda ne zdi sprejemljivo?

- ✓ **Izvedite raziskavo potreb potencialnih novih strank;** to je lahko preprosta raziskava spletnih strani, ki so namenjene tem skupnostim, povprašajte prijatelje ali družinske člane, ki dobro poznajo druge kulture, ali povprašajte svoje zaposlene. Poskrbite, da je reklamno gradivo dostopno in sprejemljivo vsem.
- ✓ Najmanjša in mala podjetja imajo običajno precej bolj osebni odnos do strank kot večja podjetja. Izkoristite ta odnos, zagotovite si **повratne informacije od strank.**
- ✓ **Spoznajte možne koristi** tega, da se osebnost, starost, izvor in slog strank in zaposlenih, ki so v stiku z njimi, ujemajo. Pozanimajte se vsaj malo o ljudeh, s katerimi imate opravka (če ste za to odgovorni), da se boste z njimi lažje poistovetili. To jih bo pritegnilo in radi se bodo vračali.
- ✓ **Preučite in izkoristite priložnosti, ki jih nudijo novi mediji** (npr. lokalne revije, radio, družbene skupine, spletne strani) ali obiščite območja, kjer se zbira več ljudi (npr. starši pred šolo), da boste novim skupinam tržili ciljno, namesto da bi letake puščali v nabiralnikih!

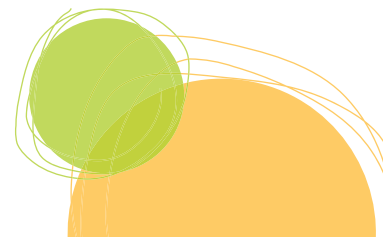
- ✓ **Koristno je lahko tudi osnovno usposabljanje** za vas in vaše zaposlene, ki vam bo olajšalo poslovanje z raznolikim krogom strank. To lahko vključuje le poizvedovanje o običajih in dejavnostih posameznih skupin ali usposobljenost in potrčila, prejeta za sodelovanje s posameznimi skupinami (npr. poznavanje znakovnega jezika ali uporaba komunikacijske tehnologije).

4. Načrtovanje poslovanja na podlagi povpraševanja

Dejavnost vključevanja informacij o strankah lahko vključite v poslovanje podjetja, in sicer tako, da **potrebe strank povežete s poslovno strategijo: potrebe strank postavite v ospredje svojega poslovnega načrtovanja.**

To zagotavlja, da se **raznolike potrebe strank** odražajo v vseh načrtih za izboljšanje poslovanja, vaše podjetje pa bo moralo razmisliti, kako se bo na to odzvalo (v smislu profila, kreativnosti, odnosa in usposabljanja zaposlenih ter razvojnih potreb).

Kako podroben bo načrt, je odvisno od vaših želja, obsega pa lahko vse od upoštevanja mnenja





strank (ki jih zaupajo v neuradnih medosebnih pogovorih) za izboljšanja dostopa do proizvoda ali storitve prek sistematičnih tržnih raziskav kroga strank za razširitev ponudbe proizvodov ali storitev do strategije usposabljanja za zaposlene.

Kako to storiti

- ✓ **Pozanimajte se o zahtevah širokega kroga vaših strank (in možnih strank)** – v neuradnih pogovorih ali z bolj uradnimi vprašalniki. Če je mogoče, uporabite zunanjo ustanovo za tržne raziskave ali oblikujte svoj vprašalnik (če imate elektronske naslove vaših strank, lahko na spletu poiščete brezplačne strani, s katerimi si lahko pomagata pri tržnih raziskavah).
- ✓ **Vključite te informacije v načrtovanje in razvoj podjetja:** z različnih vidikov skušajte ljudem ponuditi to, kar si želijo (v mejah gospodarske upravičenosti), tako da bodo spremembe vašega poslovanja v skladu z raznolikimi zahtevami trga, in ne izključite potencialnih strank (kjer je to mogoče).
- ✓ **Pokušajte tovrstne povratne informacije redno vključevati v svoje načrte;** nekatera podjetja imajo vzpostavljen formalen sistem

zunanjega komuniciranja, ki temelji na povratni informaciji strank prek spleta, druga se morda zanašajo na običajne razgovore ali vsakoletne vprašalnike, v katerih stranke (obstoječe in nove) izrazijo mnenje in nove predloge.

- ✓ **Če opravljate redne preglede poslovanja, vanje vključite tudi povratne informacije** ali jih preučite v povezavi z drugimi rednimi dogodki (po pregledu letnih poročil ali četrletnih ocenah denarnih tokov), kar naj postane del vaše rutine.

5. Izboljšajte komunikacijo s svojimi zaposlenimi

Večini malim in srednje velikim podjetjem ter zlasti najmanjšim podjetjem neuraden in prilagodljiv pristop k upravljanju s kadri sicer koristi, vendar lahko **neuradno vzdušje predstavlja tudi oviro** za nekatere zaposlene, ki ne najdejo pravega načina, da bi se vključili. Tega se morda ne opazi, če se tega vprašanja ne rešuje na bolj uraden način, ki ni nujno zapleten, vendar mora biti sistematičen in premišljen.

Čeprav imajo direktorji malih in najmanjših podjetij pogosto priložnost za vsakodnevno

komunikacijo z zaposlenimi, je dokazano, da je ključen **sistematičen pristop k omogočanju komunikacije** – neovirane komunikacijske poti namreč pospešujejo prosto kroženje zamisli, znanja, informacij in preprečujejo nastajanje težav.

Kako to storiti

- ✓ **Redni sestanki zaposlenih:** sestanki so lahko poslovnega ali družabnega značaja, prepričajte se le, da kraj ali čas srečanja ne bo izključil katerega od njih. Če je le mogoče, naj bodo sestanki sistematični, z dogovorjenim dnevним redom (ki ga posredujete pred sestankom), vodite pa jih tako, da lahko na njih vsi zaposleni enakopravno sodelujejo. Če tak postopek ni izvedljiv, poskusite določiti vsaj reden termin, ko se zaposleni lahko sestanejo, pa čeprav le za nekaj minut, da izrazijo svoje mnenje o posameznih vprašanjih.
- ✓ Če uradni sestanki zaposlenih niso izvedljivi, **zaposlene spodbujajte, da vam sporočijo svoje zamisli**, če je potrebno, tudi anonimno (denimo s pomočjo oglasne table ali „škafle za predloge“).

- ✓ Če se zaposleni običajno redno srečujejo v formalnem ali neformalnem okolju, kot so na primer ocenjevanja ali družabna srečanja, **izkoristite te priložnosti za pridobivanje povratnih informacij od zaposlenih.**
- ✓ Kadar je govor o občutljivih temah ali če zaposleni to zahtevajo, vselej zagotovite, da se spoštuje zaupnost.

6. Izboljšajte svojo podobo in ugled

Uporabite zavezanost k pristopom, ki vključujejo „raznolikost“ (npr. pristope, ki bolj upoštevajo stranke) kot poslovno orodje za povečanje ugleda in pridobivanje naročil zlasti od večjih podjetij in podjetij v javnem sektorju. Za najmanjša podjetja „raznolikost“ prinaša možnost, da se izkažejo kot dober delodajalec (čeprav so morda že), saj lahko to dokažejo vsaj z nekaterimi dokumenti, ki bodo izboljšali njihov profil in povečali ugled.

Večja zasebna podjetja in javne (vladne) organizacije vse pogosteje zahtevajo od najmanjših, malih in srednje velikih podjetij, da vlogi za razpis priložijo podatke o **politiki (pristopih) „raznolikosti“** v podjetju. Urejeno področje teh politik (pristopov) dokazano koristi podjetjem pri pridobivanju naročil.

Kako to storiti

- ✓ Politike (pristopi) „raznolikosti“ naj bodo formalno oblikovane, čeprav so temeljne: Četudi večino tu predstavljenih pristopov že izvajate, je pomembno, da vaše postopke tudi pisno zabeležite, vendar ne zapletajte zadev. To je lahko mali napis na steni, da vaše podjetje spoštuje pravico vsakogar do dostojanstva pri delu, ali na list papirja zapisan seznam vseh postopkov, ki jih vaše podjetje izvaja pri zaposlovanju ali usposabljanju. Če že nekaj izvajate, imejte tudi dokaz za to.
- ✓ V naslednjem koraku si lahko **zastavite cilje, ki jih želite doseči**. S pomočjo ostalih zaposlenih lahko sestavite preprost seznam stvari (ciljev), ki jih želite uresničiti naslednje leto (npr. obravnavajte vprašanje o prilagodljivem delovnem času med verskimi prazniki).
- ✓ Če zase ali za svoje zaposlene načrtujete kako obliko **usposabljanja**, razmislite o tem, kako vključiti vanj **tematiko „raznolikosti“** (denimo preprosto spoznavanje različnih kulturnih navad možnih novih strank), in o tem naredite zapisnik za dokumentacijo.
- ✓ Če **najemate** nove delavce ali razmišljate o tem, zapišite, kako ste pri tem upoštevali **pristope k „raznolikosti“**, ne le v dokaz, ampak tudi zato,

da boste tiste pristope, ki so se izkazali za koristne, v prihodnosti preprosto ponovili ali izboljšali.

- ✓ Če imate **navodila ali splošne smernice** lahko vanje vključite izjavo o „raznolikosti“. Najmanjša podjetja lahko pripravijo kratko izjavo, da se v delovnem okolju upošteva „raznolikost“ in spoštuje dostojanstvo na delovnem mestu. Izjavo, ki jo vložite v svojo dokumentacijo, lahko prilagodite posameznemu delovnemu mestu.
- ✓ Mala in srednje velika podjetja lahko **spremljajo in vodijo podatke o zaposlenih in strankah**, ker lahko s tem prikažejo, kako širok krog ljudi zaposlujejo ali z njimi poslujejo. To lahko postane osnova za strategijo, ki vključuje letni pregled, s katerim ocenite napredek. Za najmanjša podjetja pa je lahko enako koristno, če se zavedajo, s **kakšnim krogom strank poslujejo** (npr. starejšimi, mladimi, predstavniki različnih družbenih okolij, moškimi in ženskami itn.) in koliko prispevajo podjetju. Včasih zbiranje podrobnih podatkov o posamezniku ni mogoče ali ni zakonito.

7. Ovrednotite, kar ste naredili

Pomembno je, da **razmislite o tem, kakšen je bil učinek vseh vaših dejanj**, ki so vplivala na poslovanje, **in kakšno ceno ste plačali za to**

(v obliki časa, prizadevanj, virov). Enako velja tudi za te nasvete, saj v nasprotnem primeru koristi vaših dejanj morda ne bi opazili ali morda celo ne bi spoznali, da ste prehitro poskušali narediti preveč.

Vrednotenje naj bo celovit postopek (kadar je mogoče), s pomočjo katerega bi lastniki, direktorji in zaposleni lažje razumeli, zakaj je bil posamezen pristop izbran. Ocenjevanje minulega dela, je koristno tudi za vključevanje zaposlenih, spodbujanje morebitnih nadaljnjih pristopov in spreminjanje stališč.

Kako to storiti

- ✓ Preden se odločite za katerega od pristopov, opisanih tukaj, in po tem, **pomislite, kaj želite z njim doseči zase in za svoje podjetje** (denimo boljši odnosi z zaposlenimi, večja produktivnost, večje zadovoljstvo zaposlenih, širši krog strank, itn.). Šele v tem primeru lahko ocenite, kakšen je bil učinek pristopa in ali je zadovoljil vašo pričakovanja. To se lahko doseže na zelo poseben način v obliki **konkretnih števil** o prihodkih in sestavi vaših trgov ali preprosto na podlagi **povratnih informacij zaposlenih** v različnih obdobjih, da dobite občutek o njihovi morali.

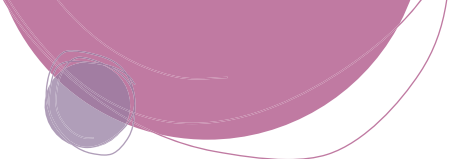
- ✓ **Razmislite o tem, koliko časa in virov ste vložili v postopek**. Preprosto namenite nekaj minut branju teh nasvetov in se odločite, da se pogovorite z zaposlenimi o sprejetju celotne palete ocenjevanja „raznolikosti“ in oblikovanja izhodišč za vaše poslovanje.

- ✓ Nato lahko razmislite o **razmerju med pozitivnimi učinki pristopov in viri**, ki ste jih vanje vložili. Pozitivni učinki lahko vključujejo: uspešno zapolnitev prostih delovnih mest, obvladovanje izostajanja z dela, dostop do novih trgov, večjo uspešnost na obstoječih trgih, dostop do nadarjenosti, kar najboljši izkoristek obstoječe delovne sile, povečano inovativnost/kreativnost in povečan ugled.

8. Poiščite pomoč in podporo

V tej brošuri je zbrana **vrsta predlogov** za to, kaj storiti, da boste lahko oblikovali pristop k „raznolikosti“, toda na vsa vprašanja ne more odgovoriti. Če ne veste, kako bi se zadeve lotili, ali bi se radi podrobneje seznanili s to tematiko, poiščite pomoč, ki je vedno na voljo.

- ✓ Lastniki podjetij se za zanesljiv nasvet najraje obrnejo na svoje **računovodje, finančne**



svetovalce, pravne svetovalce ali bližnje sorodnike. Vendar obstaja tudi veliko javnih in zasebnih organizacij, ki nudijo strokovno pomoč, in sicer brezplačno ali za minimalno plačilo.

- ✓ Koristni viri informacij so tudi **občine, trgovska združenja, gospodarske zbornice, mreže lastnikov podjetij, sindikati in poklicna združenja**, zlasti, če ste že tako ali tako naročeni na njihove storitve in ste z njimi redno v stikih.
- ✓ Marsikdaj lahko informacije, ki jih potrebujete, **poiščete na internetu** (brezplačno), v tej brošuri pa najdete tudi nekatere ključne spletne povezave, s katerimi si lahko pomagate.
- ✓ Nekatera mala in srednje velika podjetja imajo v svoji finančni instituciji (banka ali sponzor) **poslovnega svetovalca**, koristno pa vam lahko svetujejo tudi **lastniki in direktorji drugih podjetij**.
- ✓ Najprej se povežite z osebo, ki ji lahko zaupate, in se pozanimajte, kdo **vam lahko najbolj pomaga**, ali pobrsajte po virih, navedenih na koncu te brošure, in poiščite podatke za stik s trgovskim združenjem ali gospodarsko zbornico v vaši bližini. Na voljo je veliko brezplačnih informacij, ki jih najprej uporabite!

- ✓ Na lokalnih poslovnih srečanjih ali sejmih **izmenjajte svoja stališča z drugimi lastniki**, direktorji ali možnimi naročniki. Obrnite se na mreže poslovnih partnerjev v vašem območju ali pridobite informacije od drugih podjetij s pomočjo vaše dobavne verige.
- ✓ Koristi lahko, če se o potrebah vašega podjetja pogovorite s kom, ki **ni član poslovne organizacije** (denimo lokalne mreže za pomoč podjetjem), kajti ponudil vam bo lahko svež (in neodvisen) pogled na vaše podjetje.
- ✓ Najmanjša podjetja in tista brez uradne kadrovske službe morajo paziti, da izberejo takšne svetovalce, ki o pristopih k raznolikosti ne le govorijo, ampak **te pristope povežejo s koristmi** za vaše podjetje s pomočjo konkretnih praktičnih nasvetov.
- ✓ Če vam svetuje oseba, ki ni vključena v delo vašega podjetja, naj **spremlja tudi nadaljnji postopek** izvajanja sprememb (denimo, da sodeluje pri razgovorih) in oceni, kako uspešen je bil določen pristop.
- ✓ **O pristopih in vprašanjih se pogovorite** z zaposlenimi in prijatelji.

Dodatni nasveti

Za podjetja, ki potrebujejo ali želijo **podrobnejše informacije** o načinu pristopa k raznolikosti ali morda želijo nadaljevati s svojim delom („pot raznolikosti“), so spodaj na voljo **kontrolni seznam za raznolikost in kazalci za ključna področja**, ki bodo v pomoč na tej poti in obsegajo 8 koristnih nasvetov, opisanih zgoraj.



Kontrolni seznam za raznolikost

To je osnovni model, ki ga uporabite, če morate v vašem podjetju preučiti določena vprašanja v zvezi z raznolikostjo, in ki vam bo pomagal ugotoviti, kaj že počnete in kaj je še potrebno storiti. Za to se uporablja tudi izraz „analiza potreb v zvezi z raznolikostjo“.

Uvod	
1. Opišite svoj cilj za doseganje bolj raznolike delovne sile	
2. Naredite strategijo ali načrte za doseganje raznolikosti	
3. Vključite zaposlene, da jih bodo lahko upoštevali in k njim prispevali	
4. Zbirajte in nadzorujte podatke o tem, kaj nameravate storiti	
Trženje	
5. Posredujte svoje cilje v zvezi z raznolikostjo obstoječim in novim strankam	
6. Usposablajte zaposlene, da bodo znali obvladovati večje skupine strank	
7. Sprejmite taktiko, ki je potrebna za razširitev kroga strank	
8. Od strank pridobite povratne informacije in ovrednotite mnenja ter podatke	
9. Preverite, kako na vaše obveznosti do strank vpliva zakonodaja	
Zaposlovanje	
10. Opišite svoj cilj in načrt za zaposlovanje iz širše ponudbe delovne sile	
11. Poiščite podporo, ki vam lahko pomaga pri vašem načrtu zaposlovanja (denimo od državnih ali javnih organizacij)	
12. Izdelajte, ocenite in spremenite (če je potrebno): Opise delovnih mest/osebne specifikacije Oglase za delovno mesto Dokumentacijo o prijavih Pristop k izbirnemu postopku in razgovorom Pogodbe ter pristojnosti in naloge	
13. Omogočite usposabljanje glede zaposlovanja za vse vključene v postopku	
14. Izvedite spremembe na delovnem mestu, ki so potrebne za nove zaposlene	
15. Primerjajte in ocenite podatke o prosilcih	
16. Preverite, kako na vaše obveznosti do zaposlenih vpliva zakonodaja	
Obdržati zaposlene	
17. Prepričajte se, da so zaposleni zastopani v podjetju	
18. Poskrbite, da so možnosti (npr. usposabljanje, napredovanje) dostopne vsem	
19. Pri zaposlenih spodbujajte medsebojno spoštovanje in dostojanstvo	
20. Zberite in ocenite podatke o zaposlenih v zvezi z delovnimi mesti	
21. Ukrepajte proti nadlegovanju in diskriminaciji	
22. Kadar je mogoče, si z zaposlenimi prizadevajte za fleksibilne pogoje	

Naziv podjetja	
Podpisal/a	
Delovno mesto	
Datum	
Podpis	

Kazalci za ključna področja

Opis delovnega mesta

Določite glavne pristojnosti in naloge prostega delovnega mesta, s čimer boste lažje zaposlili pravo osebo

- ✓ Naštejte naloge, za katere menite, da jih bo vključevalo delovno mesto (vendar ne več kot 10, nikar ne vključujte vseh podrobnosti in ne pretiravajte z 20 naštetimi nalogami).
- ✓ Pri naštevanju glavnih nalog **se osredotočite na dejanja, namesto na splošne pristojnosti**, kot na primer „prevzemanje odgovornosti za“, itd.
- ✓ Jezik naj bo preprost in brez nejasnega izrazoslovja.
- ✓ Preprečite razloge, ki bi lahko osebo, sposobno za opravljanje prostega dela, odvrnili od prijave.
- ✓ Namesto podrobnega opisovanja, kako se mora delo opravljati, **jasno opredelite, kakšne rezultate pričakujete od zaposlenega**.
- ✓ **Jasno opišite položaj prostega delovnega mesta**, vključno z vsemi morebitnimi voditeljskimi odgovornostmi in komu bo moral zaposleni poročati.
- ✓ Če je potrebno, **opredelite zahtevane rezultate in učinke**.

- ✓ **Ne vključujte zelo specifičnih zadev**, kot so ocene zaposlitve ali delovni čas, ki bi lahko povzročilo spremembe in vplivalo na celotno delovno silo, ker bi zaradi tega morali spremeniti opise delovnih mest vseh zaposlenih. Opise delovnih mest raje hranite v **ločenem dokumentu** (priročniku), tako da ga boste morali spremenit le enkrat.

Osebna specifikacija

S tem opredelite zahtevane sposobnosti zaposlenega.

- ✓ Jezik naj bo preprost in brez nejasnega izrazoslovja.
- ✓ Preprečite razloge, ki bi lahko osebo, sposobno za opravljanje prostega dela, odvrnili od prijave.
- ✓ Bodite jasni in **opredelite ključna znanja, spretnosti in izkušnje** namesto posebnih kvalifikacij – te opredelite le, če za to delovno mesto tako določa zakonodaja.
- ✓ **Zahtevajte dokazila o uspešnih izkušnjah**, pri čemer naj ne bo pomembno, kdaj so bile pridobljene.





- ✓ **Zahteve glede na vaše potrebe naj bodo racionalne.** Ne imejte previsokih pričakovanj glede značilnosti delovnega mesta, niti ne podcenjujte zahtevnosti nalog, ki jih vključuje.
- ✓ Ne uporabljajte splošnih izrazov, za katere menite, da **opredeljujejo značilnosti osebe, ki jo iščete**, vendar temeljijo na osebnostnih lastnostih, kot na primer: „dober smisel za humor“ ali „zanesljivost, zmožnost obvladovanja stresa.“
- ✓ **Ne omenjajte starosti ali značilnosti osebe** (npr. zrel, navzven usmerjen).
- ✓ Upošteвайте, da za **mobilnost** ni nujna zmožnost vožnje.
- ✓ Upošteвайте **vse ustrezne izkušnje iz katerega koli obdobja življenja** kandidatov, ne le iz prejšnjih zaposlitev.

Poskrbite, da bo jasno določeno, katere zahteve so „**ključne**“ in katere bi bile „**koristne**“.
Če prosilec ne izpolnjuje „ključnih“ meril, se ga lahko zavrne.

Poskrbite, da bodo prosilci lahko **brez težav dostopali** do vseh teh informacij in jih **razumeli**, v nasprotnem primeru ste zapravljali čas.

Objava prostega delovnega mesta

Poskrbite, da je povezano neposredno z opisom delovnega mesta in osebno specifikacijo.

- ✓ **Jezik naj bo preprost** in brez nejasnega izrazoslovja, uporabljajte le izraze, ki ustrezno opišejo delovno mesto, in **ne uporabljajte jezika, s katerim bi osebo**, sposobno za opravljanje prostega dela, **odvrnili od prijave**.
- ✓ Oglas objavite tam, kjer bo najverjetneje privlačil **prosilce na trgu dela, ki imajo ustrezno stopnjo usposobljenosti** (npr. strokovno, znanstveno, trgovsko, itd.), vendar hkrati **ne bo omejen** le na en del skupnosti.
- ✓ **Raziščite vse brezplačne možnosti za objavo**, vključno z javnimi forumi in državnimi organizacijami.
- ✓ **Objavljajte prek lokalnih mrež skupnosti**, vključno s tistimi, ki so namenjene posebnim skupinam (npr. etničnim skupinam, invalidom).
- ✓ Če sodelujete z agencijo za zaposlovanje, preverite, da s svojimi ukrepi **ne izključuje nikogar**, ki naj bi ga pritegnil opis v vaši objavi.
- ✓ Vključite **splošno izjavo glede vaših zaposlitvenih namenov**, kot na primer „dobrodošli so prosilci iz vseh delov družbe.“

- ✓ **Ne uporabljajte izrazov, ki opredeljujejo določen spol, vero, etnično pripadnost, spolno usmerjenost, kulturo, starost ali zdravstveno stanje**, razen če je to upravičeno (na pravni podlagi).
- ✓ Navedite le **znanje, spretnosti, sposobnosti in izkušnje**, potrebne za opravljanje dela.
- ✓ Navedite **pomembne informacije** v zvezi z delovnim mestom: npr. plača, lokacija, voditeljske odgovornosti, kakor v opisu delovnega mesta.
- ✓ Jasno opredelite, **kako naj se prosilci prijavijo, rok za prijavo in datume razgovorov**.
- ✓ Objava naj ima **prepričljivo besedilo**, naj bo vabljiva in urejena: pomislite, kaj bi privlačilo vas.

Izbira „prave osebe za delo“

Dobro sestavljen obrazec za prijavo vam omogoči **jasno presojo** kandidatov glede na opis delovnega mesta in osebno specifikacijo. Najbolje je, da ima standardno obliko, kar pomeni, da **ne potrebujete življenjepisa**.

- ✓ Kadar je mogoče, je koristno **beležiti značilnosti oseb, ki se prijavijo** (npr. njihova starost, etnična pripadnost, invalidnost, itd.), vendar naj bo to ločeno od postopka prijavljanja, pri čemer pojasnite, da gre le za vašo evidenco.

- ✓ Če morate narediti ožji izbor, poskrbite, da boste to naredili **le na podlagi navedenih opisov**: izogibajte se osebni presoji.
- ✓ **Preglejte svoj ožji izbor z zaposlenimi in sodelavci**, vendar pred tem odstranite osebne podrobnosti: naj bo čim bolj anonimno.
- ✓ **Ne domnevajte**, ampak nepristransko ocenite vsako kvaliteto kandidata (npr. osredotočite se na znanje in spretnosti, ki so zahtevane za pridobitev kvalifikacije, in ne na čas in kraj njihove pridobitve).
- ✓ **Kadar opravljate razgovore, si prizadevajte za prisotnost vsaj dveh ljudi** in poskrbite, da bosta oba imela vse pomembne informacije, ter da sta se predhodno strinjala z uporabljenim pristopom.
- ✓ **Poskrbite, da poznate vse zahteve, ki jih morda ima prosilec** v zvezi s prihodom na razgovor in njegovo izvedbo. To lahko ugotovite iz podatkov, ki so jih posredovali, med neuradnim pogovorom pred sestankom.
- ✓ **Vnaprej določite vprašanja, ki jih boste postavili na razgovoru**, in o se njih pogovorite s sodelavci in zaposlenimi. Poskrbite, da opredelijo znanja, spretnosti, izkušnje in sposobnosti prosilca glede na opis delovnega mesta in osebno specifikacijo.
- ✓ **Oblikujte ocenjevalni sistem** za presojo odgovorov prosilca v primerjavi z opisi, ki ste jih opredelili. Ne presočajte kandidatov z medsebojnim primerjanjem.

- ✓ Razmislite, kaj je potrebno storiti, da vam bo omogočilo zaposliti najboljšega kandidata, npr. učenje jezikov, potrebe v zvezi z dostopom ali nova oprema.
- ✓ Če se od kandidata zahteva, da ima posebno znanje ali spretnost za opravljanje dela, uporabite pristop z „nepristranskim testiranjem“ in zabeležite rezultate.
- ✓ O razgovoru in rezultatih testa razpravljajte z vsemi, ki so sodelovali v postopku.
- ✓ Čim prej obvestite ljudi o svoji odločitvi in neuspešnim kandidatom posredujte ali vsaj ponudite povratne informacije.

Kako obdržati zaposlenega

- ✓ Uvajanje naj bi vključevalo usposabljanje za delo, seznanitev, politike in navodilo, kakšno vedenje je na delovnem mestu sprejemljivo.
- ✓ Zagotovite dostop do kariernega usposabljanja, vključno z možnostmi za osebni razvoj.
- ✓ Zagotovite usposabljanje za raznolikost, pri čemer lahko gre le za nekaj osnovnih zamisli o ravnanju s sodelavci in strankami iz različnih kultur.

- ✓ Izrazite svoje prepričanje o ohranjanju dostojanstva pri delu in da kakršno koli nadlegovanje ali ustrahovanje slabo vpliva tako na posameznika kot vaše podjetje.
- ✓ Kadar je mogoče, uvedite fleksibilno opravljanje dela z zaposlenimi, da ustrezete različnim potrebam, tudi če se morate le začasno prilagoditi, da si s tem zagotovite strokovnost in lojalnost zaposlenih.
- ✓ Poskrbite, da bodo zaposleni lahko komunicirali na delovnem mestu (spodbudite jih ali izrazite mnenje, zamisli ali težave). To lahko poteka z uradnimi ali neuradnimi pogovori in ostane zaupno, kadar je potrebno.
- ✓ Ocenite in uresničite zamisli, s katerimi lahko izboljšate delovne postopke zaposlenih in s tem izboljšate storilnost.
- ✓ Zapišite (kadar je mogoče) disciplinske in delovnopravne pritožbene postopke ter jih posredujte vsem.
- ✓ Spremljajte in ocenite podatke o dejavnostih zaposlenih, uspešnosti, položaju, ciljih, pristojnostih, izostajanju z dela in boleznih.
- ✓ Ugotovite, katere institucije in javne organizacije lahko podprejo vaše podjetje, kadar poskušate uvesti spremembe na delovnem mestu za zaposlene.

Trženje podjetja

Pomislite, kaj ponujate: kadar so **cena, izdelek ali storitev** podobni tistim, ki jih ponuja vaš konkurent, za pritegnitev in ohranjanje posla potrebujete nekaj drugega.

- ✓ Kot svojo konkurenčno prednost izkoristite različna znanja, spretnosti in kvalitete svojih zaposlenih.
- ✓ Svoj posel lahko ohranite in izboljšate svoj delež na trgu tako, da sloвите kot dober delodajalec in pokažete, da se zavedate različnih potreb svojih strank.
- ✓ Delovna sila, ki odraža svoj krog strank, je verjetno (ali vsaj navidez) seznanjena s potrebami svojih strank in jih je pripravljena zadovoljiti.
- ✓ Uporabite in izkoristite dejavnosti za raznolikost, ki jih izvajate, tako da o njih obvestite stranke.
- ✓ Vodenje evidence dejavnosti, ki jih izvajate, bo zelo koristno pri ponudbah na javne razpise (npr. glasila, oglasi, sporočila za javnost, obvestila o prostorih, politike, strategije, poročila podjetja, spletne strani itd.).
- ✓ Zaposleni so ključni oglaševalci podjetja, če so njihove osebne izkušnje na delovnem mestu pozitivne.

- ✓ Z razumevanjem ozadja in potreb različnih elementov raznolike delovne sile je več možnosti, da boste privlačni za stranko, ki vam je podobna.
- ✓ Na različne zahteve na trgu se lahko odzovete tako, da se z zaposlenimi in strankami pogovorite, kako bi spremenili vaš izdelek ali vašo storitev.
- ✓ Majhne spremembe lahko za stranke pomenijo veliko, npr. notranja oprema, slike (nežaljive), barve, razporeditev, namestitvev sedežev – vprašajte se, s čim jim boste dali občutek, da so dobrodošli.
- ✓ Namesto da se vam različnost zdi problem za vaše podjetje, se naučite, kako jih lahko s svojimi izdelki in storitvami izkoristite; različne skupine imajo ogromno moč porabe.
- ✓ Razmislite o raznolikosti vaših trgov (preučite njihovo demografijo) in oblikujte strategijo, da jih boste dosegli. Naredite domačo nalogo!





Viri

Publikacije Evropske komisije

*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 na voljo le v angleškem jeziku

** Dokumenti so na voljo samo v angleščini, francoščini in nemščini.

Te publikacije so na voljo na spletni strani **Evropske komisije, generalnega direktorata za zaposlovanje, socialne zadeve in enake možnosti** – <http://ec.europa.eu/social/>

Koristne povezave in kontaktni podatki

Informacijska kampanja „Za raznolikost. Proti diskriminaciji.“ – <http://www.stop-discrimination.info>

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

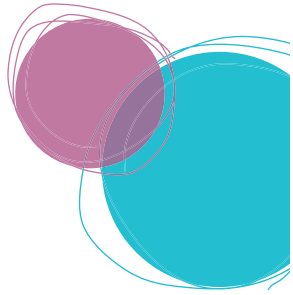
Evropski portal za mala in srednje velika podjetja – http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index_sl.htm

UEAPME -- Evropsko združenje obrti ter malih in srednje velikih podjetij – <http://www.ueapme.com>

Slovenija

OBRтна ZBORNIKA SLOVENIJE, OZS, Chamber of Craft and Small Business – <http://www.ozs.si>

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



Niti Evropska komisija niti katera koli oseba, ki deluje v imenu Komisije, nista odgovorni za morebitne uporabe podatkov, ki jih vsebuje ta publikacija.

© Evropske skupnosti, 2009

Reprodukcija je dovoljena z navedbo vira.

Slike: JPH Woodland – © Evropske skupnosti, 2009

ISBN: 978-92-79-12162-3

doi: 10.2767/65791