

حکمت مدیریت

فهرست مدیریت، راهنمایی جامع از پاسخ های کاربردی به چالشهای روزمره کسب و کار است. هر فهرست، شامل تفکرات رایج و بهترین روی آوردهای مدیریتی است. فهرست مدیریت، برگرفته از انستیتو مدیریت چارترد - یکی از بزرگ ترین سازمان های مدیریتی اروپا - است و هدف از آن، پاسخ دادن به پرسش هایی است که شما به طور روزانه در کار با آنها روبرو هستید. این گونه فهرست ها، مسیرهایی گام به گام در نیل به موفقیت هستند و موضوعاتی همچون ارزشیابی عملکرد تا پردازش شکایات مشتریان را در بر می گیرند. هر فهرست شامل مجموعه ای از اندیشمندان بایدها و نبایدها، امتیازها و عیب هایی است که محرک اصلی این نوشته ها بوده اند.

مقالات این بخش

ابراکیم یک برنامه تنوع مدیریتی
اصول اخلاقی

اجرا کے ایک برنامه متنوع مدیریت

تعریف

تنوع دربرگیرنده مجموعه ای از تفاوت ها میان دو یا چند نفر است. تفاوت ها ممکن است نژاد، سن، جنس، معلولیت، ریشه جغرافیایی، جایگاه خانوادگی، آموزش، پیشینه جغرافیایی و هر عاملی باشد که بتواند بر روابط محیط کار و پیشرفت فردی تأثیر بگذارد. مدیریت تنوع سازی، دربرگیرنده اجرای استراتژی هایی است که بتوان از طریق آن شبکه ای از افراد متنوع در قالب یک نیروی کار جامع گردآورد.

مزایا

- ◀ یک برنامه مدیریت تنوع سازی، سازمان را قادر می سازد، خود را با تغییرات اجتماعی و مردم شناسی مانند افزایش تعداد زنان، اقلیت قومی، و کارگران مسن در بازار کار وفق دهد.
- ◀ تأیید کردن کارکنان می تواند باعث اعطای قدرت، ایجاد انگیزه و تعهد و در نتیجه یک مزیت رقابتی برای سازمان شود.
- ◀ با تشویق استعدادهای فردی، مدیریت تنوع سازی می تواند قدرت منابع انسانی را افزایش دهد.
- ◀ از آنجا که مدیریت تنوع سازی باعث می شود کارمندان احساس ارزش بیشتری نمایند، چرخش کارکنان کاهش یافته و در نتیجه هزینه های استخدام و آموزش نیز پایین می آید.
- ◀ نیروی کار متنوع بهتر می تواند با مشتریان و بازارهای مختلف کار کند و ورود به بازارهای جهانی را تسهیل می کند.
- ◀ مدیریت تنوع سازی، می تواند نیروی کار انعطاف پذیر را تربیت و بهره وری را افزایش دهد.

معایب

- ◀ اگر این کار با حساسیت کافی انجام نشود، برنامه مدیریت تنوع سازی می تواند به حریم خصوصی کارکنان تجاوز کند.
- ◀ اجرای برنامه مدیریت تنوع سازی، در کوتاه مدت احتمالاً بسیار پر هزینه است.
- ◀ ممکن است کوتاه مدت موجب تنش میان افراد شود.
- ◀ تضاد و بی اعتمادی می تواند نتیجه اجرای ضعیف این برنامه باشند.

فهرست اقدام عملی

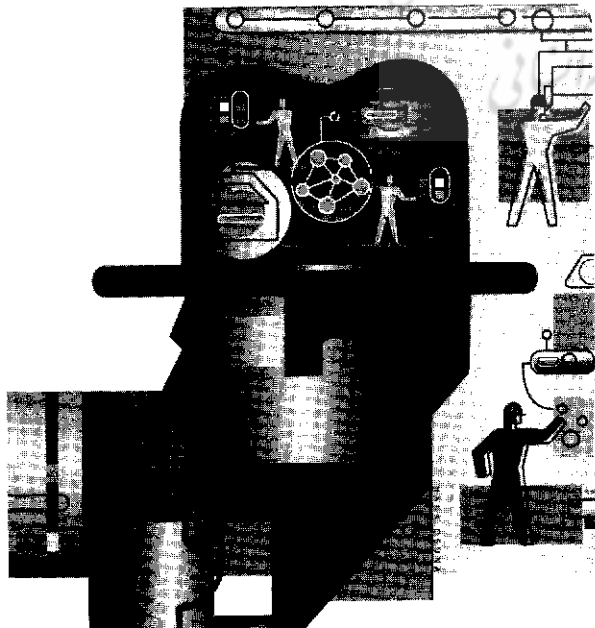
۱. حمایت مدیریت ارشد را کسب نمایید
به سراغ مدیران سازمان خود بروید و آنها را نسبت به برنامه مدیریت تنوع سازی متقاعد کنید. نمونه های کاری و اجتماعی برای یک ابتکار تنوع سازی را ذکر نمایید. در صورت لزوم، آموزش های آگاهی دهنده ارائه کنید تا تعهد تصمیم سازان کلیدی را افزایش دهید.

۲. منابع مالی و انسانی را بسیج کنید

زمان و پول مورد نیاز را دست کم نگیرید. بینش بلند مدت داشته باشید برخی برنامه ها طی سال ها توسعه می یابند نه چند ماه. در مراحل نخست، افرادی را مشخص کنید که می توانند به عنوان عوامل ایجاد تغییر و تحول، به انجام ابتکارات مد نظر شما کمک کنند.

۳. اهدافی مناسب تعیین کنید

مشخص نمایید، برنامه باید دقیقاً به چه اهدافی دست یابد. ممکن است بخواهید از مشاوره، هم اندیشی، معیارسنجی یا ارزیابی تحقیقات برای کمک به تحقق اهدافتان استفاده نمایید.



اهداف باید مشخص، قابل سنجش و حصول باشند، مانند:

- افزایش نسبت زنان در نیروی کار به بالاتر از ۵۰ درصد
- قادر ساختن والدین برای مرخصی گرفتن و مراقبت از فرزندان بیمارشان
- گسترش حوزه جغرافیایی برای استخدام افراد.

۴. سطوح فعلی مدیریت تنوع سازی در سازمانتان را مشخص کنید

یک برنامه ارزیابی تنوع سازی را برای سنجش سطوح فعلی مدیریت تنوع سازی تدوین و اجرا کنید. شواهد کمی و کیفی را بررسی و بر افراد، فرآیندها و استراتژی ها تمرکز کنید. ببینید که:

- چه تفاوت هایی بر توانایی افراد برای دستیابی به حداکثر توان بالقوه کاریشان در سازمان تاثیر می گذارند؟
- تا چه میزان، این تفاوت ها مزایا یا مشکلاتی را برای کارکنان به همراه دارند؟
- چگونه رویکردها و استراتژی های سازمان بر گروه های مختلف کارکنان تاثیر می گذارند؟
- شیوه های گردآوری اطلاعات:

به سراغ مدیران سازمان خود بروید و آنها را نسبت به برنامه مدیریت تنوع سازی متقاعد کنید. نمونه های کاری و اجتماعی برای یک ابتکار تنوع سازی را ذکر نمایید. در صورت لزوم، آموزش های آگاهی دهنده ارائه کنید تا تعهد تصمیم سازان کلیدی را افزایش دهید.

پرسش نامه هایی را برای دخالت دادن مخاطبانی که در ذهن دارید، تهیه و حریم خصوصی پاسخ دهندگان را تضمین کنید؛ مصاحبه های فردی و گروهی و جوی دوستانه و غیررسمی ایجاد کنید؛

بر مباحث گروهی تمرکز کنید مثلاً می توانید با گروه های زنان، معلولان، کارکنان مستتر صحبت کنید؛ مشاهدات ناملموس، در محیط کار خود قدم بزنید و ببینید به چه اطلاعاتی می توانید دست یابید

ارزیابی اسناد کتبی، سوابق کارکنان، شکایات مشتریان، موضوعات تبلیغاتی، و هر سند دیگری را که در فایل های شرکت یافت می شود.

معیار سنجی، به سازمان های مشابه نگاه کنید و بهترین شیوه هایی را که می توانید از آنها پیروی کنید و بدترین شیوه هایی که باید از آنها اجتناب ورزید بیابید.

۵. یک تجزیه و تحلیل جامع انجام دهید نتایج را بررسی کنید و ببینید چقدر تفاوت میان شرایط فعلی و اهدافتان وجود دارد.

۶. حوزه هایی را که نیازمند تغییر هستند مشخص کنید

در مورد روش ها و نحوه دستیابی به اهداف ضروری تلاش کنید. ممکن است در این حوزه ها نیازمند ایجاد تغییر باشید:

- فرآیندها - مانند تجدیدنظر در رویکرد استخدام افراد؛
- شرایط کاری - مانند بکارگیری برنامه های زمان کاری انعطاف پذیر یا مراقبت از کودکان
- نگرش ها - مانند مقابله با تعصبات فکری و افزایش تبادل اطلاعات
- محیط فیزیکی - مانند فراهم آوردن امکان تردد بهتر افراد معلول و مشتریان.

۷. یک خط مشی متنوع را مکتوب نمایید

از عقاید گسترده تغییر، همراه با اهداف تنوع سازی خویش، برای نگارش یک خط مشی جامع استفاده کنید. خط مشی شما باید شامل این موارد باشد:

- تعریف تنوع سازی
- دلایل اهمیت آن
- اهداف برنامه مدیریت تنوع سازی
- روش های نیل به اهداف.

۸. یک طرح اقدام جامع تدوین کنید

تمامی جزئیات برنامه و نحوه اعمال تغییرات را مشخص کنید. برای عملی ساختن عقایدتان، جلسات هم اندیشی برگزار و سپس یک طرح اجرایی تهیه کنید که اقدامات شما و جدول زمانی آن را هماهنگ می سازد. مطمئن شوید که این طرح به طور منظم ارزیابی می شود.

۹. یک برنامه پویا تهیه کنید

طرح خود را به اطلاع کارکنان برسانید و آن را عملی سازید. هماهنگ کنندگانی را برای برنامه انتخاب کنید، نقش آنها را مشخص سازید و بازخورد و اطلاعات کارتان را به اطلاع کارمندان برسانید.

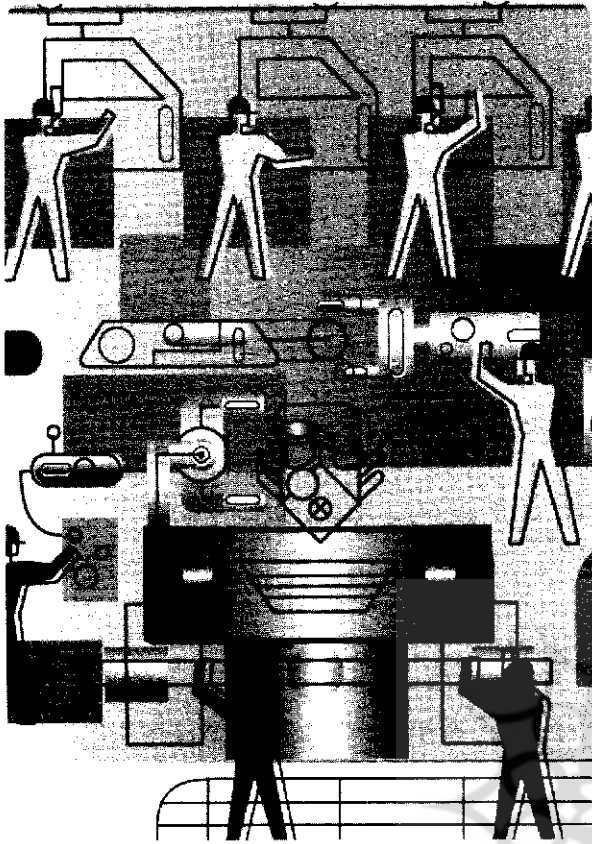
۱۰. کار را ارزیابی و نظارت کنید

در طی ۱۲ ماه، بر برنامه خود نظارت کرده و در صورت لزوم، طرحتان را تغییر دهید. وقتی مشکلی رخ می دهد، خط مشی خود را ارزیابی کرده و در صورت لزوم آن را اصلاح کنید.

۱۱. یک برنامه مستمر تهیه کنید

برنامه تنوع سازی مستمر را برای بلند مدت تدوین کنید. اجازه دهید برنامه شناور بوده و همراه با تغییرات درونی و بیرونی سازمان، تغییر کند. مدیریت تنوع سازی باید به بخشی طبیعی از زندگی روزمره تبدیل شود.

گذارده می شود؟ آیا چنین احترامی در تمامی سطوح سازمان دیده می شود؟



برای اجرای یک برنامه مدیریت تنوع سازی بایدها:

- تمامی مراحل برنامه را اعلام کنید. کارمندان، مدیران، مشتریان، سهامداران و دیگر طرف های سازمانتان را مطلع نمایید؛ حمایت آنها برای موفقیت این برنامه حیاتی است.
- همگان را در برنامه دخالت دهید. این موضوعی برای یک واحد خاص اداری یا مدیران ارشد نیست. باید همه افراد سازمان متوجه آن باشند.
- از فرآیندهای معتبر مدیریت تحول برای اجرای برنامه استفاده کنید.
- نگاهی بلند مدت داشته باشید. تغییر نگرش، در عرض یک شب رخ نمی دهد. باید انتظار داشته باشید که عملی شدن این برنامه چندین سال به طول بیانجامد.
- آمدگی سرمایه گذاری مالی، زمانی و منابع برای تحقق اهدافتان را داشته باشید.

نبایدها

- اجازه ندهید فرصت های مشابه با مدیریت تنوع سازی، شما را سردرگم سازند. این فرصت ها می توانند بخشی از برنامه مدیریت تنوع سازی باشند اما این برنامه چیزی فراتر از فرصت های معمول است.
- اهداف و سیاست های تنوع سازی را صرفاً به خاطر "خودتان" تدوین نکنید. بهتر است به "ما" بیاندیشید.

پرسش ها

- ۱۰ تفاوت میان خودتان و یکی از همکاران نزدیک خویش را مشخص نمایید. ببینید این تفاوت ها تا چه حد بر زندگی شغلی شما تأثیر می گذارند.
- تا چه حد و به چه نحوی، سازمانتان به این تفاوت ها توجه می کند؟
- می توان شرایط کاری، محیط کار و رویکردها و خط مشی های شرکت را برای کاهش اثرات منفی ناشی از این تفاوت ها کاهش داد؟
- آیا فکر می کنید به عنوان یک فرد، در محیط کار به شما احترام

برای اطلاعات بیشتر

کتب:

"در ورای نژاد و جنسیت: افزایش قدرت نیروی کارتان از طریق مدیریت تنوع سازی"، توماس روزولت، ۱۹۹۲
"تعریف مجدد تنوع سازی"، توماس روزولت، ۱۹۹۶

وب سایت:

www.nadm.org: انجمن ملی مدیریت تنوع سازی
www.eeoc.gov: کمیسیون فرصت های برابر اشتغال
در ایالات متحده

Thomas Roosevelt
Josiah Stamp
Kenichi Ohmae

"پول به عنوان واسطه فیزیکی مبادلات، تنوع سازی تمدن ها را ممکن ساخته است."
جوسیا استامپ^۲
"بسیاری از شرکت های تنوع یافته، فساد ناشی از معضلات اداری و مالی را نابوده کرده اند."
کنیچی اوهمائه^۳