



تاثیر جهانی شدن بر مدیریت

دکتر ناصر مولانا*



فرهنگی بر انتظارات و رفتارهای هر فردی در سازمان تاثیری می‌گذارد.

گونگونی یعنی چه؟

گونگونی واژه‌ای مترادف برای فرصت‌های برابر شغلی یا حرفه‌ای نیست، همینطور کلامی برای جبران بی‌عدالتی‌های گذشته هم نیست. گرچه هر یک از آنها ممکن است به گونگونی کمک نماید، اما گونگونی به شعاع گسترده‌ای از تفاوت‌های فیزیکی و فرهنگی که متشکل از تفاوت‌های گسترده انسانی است اشاره دارد.

دستیابی به نیروی کاری مختلف به معنی استخدام افراد با تفاوت‌های کیفی انسانی، مانند سن، قومیت، جنسیت و نژاد از گروه‌های مختلف فرهنگی است. لازم است توجه شود که گونگونی شامل افراد است و نه فقط شامل نژاد و یا اقلیت‌های قومی.

در شکل زیر چند بعد اصلی گونگونی در داخل دایره‌ای

این روزها موضوع جهانی شدن تجارت از جمله مباحث به روز درآمده و مسلماً این مساله در ابعاد مختلف بر مسوولیت مدیران چه در سطوح بالا یا میانی مدیریت تاثیرات غیر قابل انکاری گذاشته است. از جمله این تاثیرات می‌توان به روش مدیریت و سازگاری سبک مدیریتی با گونگونی فرهنگی اشاره نمود.

به طور کلی درک افراد و مدیریت بر آنانی که از لحاظ فرهنگی با ما شباهت دارند کار آسانی نیست، اما درک و اداره کردن افرادی که از لحاظ فرهنگی نه تنها با ما شبیه نیستند بلکه با همدیگر نیز تفاوت دارند کار بسیار مشکلی به نظر می‌رسد. هم‌چنانکه تجارت گسترده‌تر و جهانی می‌شود، سازمان‌ها و محیط‌های کاری نیز متنوع‌تر شده و دیگر مدیران نمی‌توانند تصور کنند که تمام کارکنان خواهان یک چیز هستند و در نتیجه به یک روش عمل می‌کنند و به یک طریق اداره می‌شوند. برعکس، مدیران باید توجه داشته باشند که چطور گونگونی



تشکیل می‌دهند با پنهان نمودن تفاوت‌های فرهنگی خود احساس می‌کنند که باید محتاطانه عمل نمود. گرچه در گذشته بسیاری از مدیران برای سازگاری گوناگونی فرهنگی فشار زیادی اعمال نمی‌کردند، اما امروز مسلماً در تحقق یافتن این سازگاری سعی فراوان به خرج می‌دهند، زیرا اگر مدیران گوناگونی را به عنوان یک سرمایه مشترک و با ارزش نپذیرفته و تشویق نکنند، برای آنان به قیمت کاهش در کوشش‌های کاری و عملکرد پائین کارکنان تمام خواهد شد.

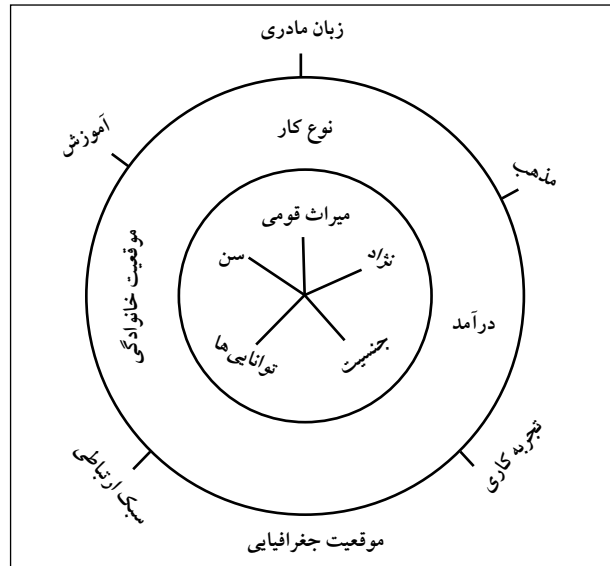
همین‌طور جهانی شدن تجارت ناگزیر با تعاملات بین فرهنگ‌ها همراه است. با فروش بیشتر کالاهای تجاری و یا تولیدات صنعتی و خدمات برون مرزی، مدیران به نیاز فراوان جهت برقراری ارتباط با مشتریان خارجی پی می‌برند. از جمله این نیازها نیاز به داشتن مدیران و فروشندگانی است که درک بهتری از مشتریان خارجی داشته باشند. کارکنانی که معتقد باشند تفاوت‌های فرهنگی آنان ندیده انگاشته نشده است، بلکه کارفرما برای آن ارزش نیز قائل است، مسوول‌تر، وفادارتر و با بهره‌وری و کارآمدی بیشتر عمل می‌نمایند. علاوه بر آن شرکتی که برای کارکنان فرصت‌های مناسبی را ایجاد کند در مقایسه‌های رقابتی امتیاز داشته و در بازار کار، کارکنان واجد شرایط بیشتری داوطلب آن خواهند بود.

به علاوه زنانی که از اقلیت‌های فرهنگی هستند بیشتر ممکن است کارفرمایی که به گوناگونی ارزش می‌نهند را ترجیح دهند و بنابراین چنین سازمان‌هایی را انتخاب خواهند نمود. اکنون اقلیت‌های مصرف‌کننده بلیون‌ها دلار رادر اختیار دارند و اگر نیروی کاری متشکل از چند فرهنگ باشد بهتر می‌تواند سازمانی با دانش و درک بیشتر از آنچه که خریداران می‌پسندند را ایجاد نماید.

به لحاظ این که افرادی که دارای پیشینه‌های مختلف اند اغلب دارای دیدگاه‌های متفاوتی می‌باشند، این گوناگونی گروهی کاری، سبب گسترش خلاقیت و نوآوری می‌شود. چنین گروهی اگر به طور اثر بخشی مدیریت و اداره شود، درمقایسه با گروه‌هایی که همه افراد آن دارای فرهنگ یکسانی هستند به فرصت‌ها و راه‌حلهای بیشتری دست می‌یابد.

همچنین نیروهای کاری که از فرهنگ‌های گوناگون تشکیل شده است، انعطاف پذیری سازمان را افزایش می‌دهد. موقعیت در مدیریت گوناگونی نیاز به چنین فرهنگ گروهی دارد که در آن سبک‌ها و شیوه‌های مختلف تحمل شود. چنین فرهنگی سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا در حیطه‌های دیگری مانند کارخانه‌داری یا بازاریابی آزادتر عمل کنند.

بنابراین هدف گوناگونی نه به خاطر خود آن است، بلکه برای این است که دیدگاه‌ها و عقاید جدیدی با آن آورده می‌شود. برای



نشان داده شده است که عبارتند از: تفاوت‌های سنی، میراث قومی، جنسیت، توانایی‌های جسمی و ذهنی و نژاد که تمام آنها بر سراسر زندگی فرد تاثیرگذار است. این ابعاد تصویر فرد از خودش و دیدگاه او نسبت به جهان را تشکیل می‌دهد. اما در خارج از دایره، ابعاد دسته دومی که ممکن است در سراسر زندگی فرد با گذشت زمان حاصل شود و در طول زندگی تغییر یابد نشان داده شده است. این ویژگیها در مقایسه با ابعاد دسته اول تاثیر کمتری دارند، اما هنوز بر تفکر و تصور افراد نسبت به خودشان و تصور دیگران نسبت به آنها موثر خواهند بود. ابعاد دسته دوم مانند سبک و نوع کار نحوه گفتگو و برقراری ارتباط و سطح آموزش و مهارت‌ها مخصوصاً به ثبات موقعیت سازمانی مربوط می‌شود.

دشواری کار مدیر این است که تشخیص بدهد هر یک از افراد بر اساس منحصر به فرد بودن خود که ترکیبی است از ویژگیهای گوناگون، می‌تواند برای سازمان مفیده بود و ارزش و نیروی سازمان را افزایش دهد.

با توجه به نیروی کاری مسن‌تر، ورود مهاجران و افزایش سریع تعداد زنانی که کار می‌کنند، دشواری اداره نمودن این نیروی کار جدید و تنوع نیاز آنان و تفاوتها و ارزشهای فردی باعث می‌شود چنانچه به این عوامل توجه شود میزان بهره‌وری سازمان افزایش می‌یابد. اما اگر این گوناگونی فرهنگی به طور صحیحی مدیریت نشود ممکن است سبب به وجود آمدن عدم اعتماد، مشکلات ارتباطی، و مقاومت در برابر مسوولان گردد.

پیشینه تاریخی:

سابقه استفاده از روش‌های مدیریت در گوناگونی فرهنگی در سازمان‌ها چنین بود که از اقلیت‌های فرهنگی انتظار می‌رفت تا با فرهنگ حاکم سازمان مخلوط گردیده و با آن سازگار شوند. به این علت اکنون نیز تعدادی از کارکنان که اقلیت فرهنگی را



برنامه‌های مدیریت در گوناگونی سازگار شده‌اند. البته تمام سازمان‌ها به طور یکسان طرفدار آن نیستند. در حقیقت بعضی از سازمان‌ها، پس از این که مسوولان سطوح بالا به حساسیت در برابر تفاوت‌های نژادی متهم شدند برنامه‌های گوناگونی را به اجرا درآورده‌اند.

بعضی از مطالعات موردی بیانگر آن است که اگر محیط کار متشکل از فرهنگ‌های گوناگون باشد برای سازمان و مدیران آن سه چالش دربرخواهد داشت که عبارتند از: (۱) چالش برای رعایت انصاف و عدالت. (۲) چالش در مورد تصمیم‌گیریها و عملکردها. (۳) چالش برای انعطاف‌پذیری.

رعایت انصاف و عدالت

مدیر باید به طریقی شغل‌ها را تقسیم نماید، ترفیع و پاداش بدهد که درحالی‌که حرمت اقلیت‌ها حفظ می‌شود، حقوق دیگران نیز پایمال نگردد. این چالش سخت است، زیرا سابقه خدمت و ارشدیت کارکنان نقش مهمی در دریافت ترفیع و پاداش دارد. حال آنکه اکثر اقلیت‌ها در جامعه جهانی استخدام شدگان جدیدترند. از طرف دیگر ورود زنان و سایر اقلیت‌ها به بازار کار سبب کاهش انتظارات افرادی شده است که جز اقلیت‌ها نیستند و در نتیجه ممکن است تاثیر نامطلوبی بر عملکرد آنان بگذارد.

تصمیم‌گیری و عملکرد:

بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند که تاکید بر گوناگونی فرهنگی سبب می‌شود تا مشکلاتی که در روش‌های سنتی وجود داشته است به طرق جدیدی جلوه گر شود. اما تاکید بر این فرایند به خودی خود موجب آن نیست، بلکه تحقیقات نشان می‌دهد که بسیاری از سرپرستان برای اداره و رهبری گروه‌های کاری گوناگون دانش لازم را ندارند. علاوه بر آن اغلب سرپرستان دانش لازم برای برقراری ارتباط با کارمندی که دارای پیشینه فرهنگی متفاوت و یا زبان متفاوت هستند را نیز ندارند.

انعطاف‌پذیری:

اولین گام در انعطاف‌پذیری حساسیت نسبت به نیازهای کارکنان با فرهنگ‌های گوناگون است. دومین گام در انعطاف‌پذیری توسعه شیوه‌هایی برای جلب رضایت کارمندان و توجه به آنان است. برای مثال این شیوه‌ها ممکن است شامل هدایایی متناسب با نیازهای گروه‌های مختلف مانند کارکنان مجرد و بدون فرزند و یا کارکنانی که از والدین خود نگهداری می‌کنند

مثال یک گروه کاری که دارای فرهنگ‌های گوناگون است و مبارزه برای عرضه کالای جدیدی را طراحی می‌کند، بیشتر می‌تواند برای دستیابی به بخش‌های فرهنگی مختلف در بازار برنامه‌های بهتری را طراحی نماید.

اقدام برای رهایی از نگرش‌های متعصبانه:

سازمان‌ها برای رهایی از نگرش‌های متعصبانه به دو اقدام متوسل شده‌اند. اولین اقدام توسل به قانون برای جبران بی‌عدالتی‌های گذشته در مورد اقلیت‌ها بود که در نتیجه آن حقوق مدنی به زنان و اقلیت‌ها کمک نمود تا بتوانند فرصت‌های بیشتر ممکن را به دست آورند. اقدام دوم تمرکز بر استفاده از برنامه‌های مدیریت گوناگونی است. این اقدام فراسوی حقوق مدنی رفته و شامل نه تنها استخدام گروه گسترده‌تری از کارکنان می‌شود، بلکه مستلزم، ایجاد فضایی است که در آن اقلیت‌ها بتوانند به شکوفایی دست یابند.

یکی از شرکت‌های طرفدار گوناگونی فرهنگی در سازمان‌ها، کمپانی میکروسافت است. این کمپانی معتقد است اگر سازمان از فرهنگ‌های گوناگون تشکیل شود، بهتر می‌تواند کالاهای خود را به دنیای گوناگون عرضه نماید. گرچه بیشتر شرکت‌های تکنولوژی پیشرفته از استخدام و حفظ اقلیت‌ها عقب مانده‌اند، اما میکروسافت گوناگونی را امتیاز می‌داند. برای مثال اقلیت‌های مختلف را استخدام می‌کند و برای تشویق آنان به آموزش و رشد حرفه‌ای به آنان هدایای نقدی و جنسی می‌پردازد.

مدیران چنین برنامه‌هایی تشخیص می‌دهند که گوناگونی یک مساله تجاری است و نه تنها یک مسئله قانونی و هدف چنین برنامه‌هایی این نیست که نسبت به همه افراد یکسان رفتار شود، بلکه هدف این است که با هر فرد به عنوان یک شخص منحصر به فرد رفتار گردد. هیولت پاکارد می‌گوید: ما برای گوناگونی نه تنها به خاطر این که انجام آن کار پسندیده‌ای است ارزش قائلیم، بلکه همینطور به خاطر این که کار هوشمندانه‌ای است به آن ارزش می‌دهیم. شواهد بیانگر آن است که اگر محل کار گوناگون شود، منافع بیشتری دارد، از جمله این منافع رضایت بیشتر کارکنان، هزینه کمتر (به دلیل نگهداری بهتر) استخدام بهتر، افزایش در فروش و سهام بازار، افزایش خلاقیت و نوآوری و احتمالاً تولیدات بیشتر و توانایی حل مشکلات است.

امروزه در حدود دو سوم از تمام سازمان‌های آمریکا با

سازمان‌ها برای رهایی از نگرش‌های متعصبانه به دو اقدام متوسل شده‌اند. اولین اقدام توسل به قانون برای جبران بی‌عدالتی‌های گذشته در مورد اقلیت‌ها بود. اقدام دوم تمرکز بر استفاده از برنامه‌های مدیریت گوناگونی است



- ۲- گروه‌های حمایتی درونی
- ۳- تاکید بر فرصت‌های برابر شغلی
- ۴- منظور داشتن گروه‌ها گوناگونی در ارزشیابی اهداف و طبقه‌بندی‌ها.
- ۵- منظور داشتن گوناگونی در تصمیم‌گیری‌ها درباره ترفیعات و معیارها.
- ۶- منظور داشتن گوناگونی در مدیریت نمودن موفق در برنامه‌ریزی‌ها.

۷- سیاست‌های خانوادگی و کاری

- ۸- سیاست‌های ضد تبعیض نژادی و جنسی
- ۹- زمینه‌یابی از وضعیت درونی
- ۱۰- فعال بودن قانون فرصت‌های برابر شغلی.

روش‌های ایجاد توسعه:

- ۱- ایجاد برنامه‌های آموزشی درباره گوناگونی.
- ۲- ایجاد گروه‌ها و شبکه‌های حمایت‌کننده
- ۳- ایجاد برنامه‌های توسعه برای تمام مدیران با استعداد.
- ۴- فعالیت‌های شبکه‌ای غیر رسمی.
- ۵- چرخش کاری.
- ۶- برنامه‌های راهنمایی رسمی.
- ۷- برنامه‌های راهنمایی غیر رسمی.
- ۸- برنامه‌های مقدماتی برای تمام افرادی که جدیداً استخدام شده‌اند.
- ۹- آموزش‌های درونی مانند ایجاد برنامه‌هایی برای یادگیری زبان یا ایمنی.
- ۱۰- تشخیص نتایج و دادن پاداش یا جوایز استحقاقی.

روش‌های استخدام:

- ۱- استخدام هدفمند افراد.
- ۲- راهنمای استخدام از خارج از موسسه
- ۳- تاکید علنی بر گوناگونی
- ۴- ایجاد تصویری از مشارکت آزاد و در حال رشد
- ۵- همکاری با موسسات آموزشی
- ۶- مشوق‌های استخدامی مانند اضافه حقوق
- ۷- کارورزی
- ۸- نشریات و تولیدات ارتباط جمعی که گوناگونی را برجسته می‌نماید.
- ۹- استخدام هدفمند مدیران
- ۱۰- همکاری با گروه‌های غیر سنتی

مدیر شخصاً چه کارهایی را می‌تواند انجام دهد؟

برای مدیران مسایل مربوط به گوناگونی بسیاری زیاد و شامل مسائلی چون سازکاری با کارکنانی که با زبان حاکم بر سازمان آشنایی ندارند، و درک ارزش مشوق‌های مختلف برای اقوام

باشد. قابلیت انعطاف ممکن است شامل ساعات کار قابل تغییر و یا انتخاب سایر برنامه‌های زمانی در طول هفته‌های کاری باشد. علاوه بر آن انعطاف‌پذیری ممکن است به معنی طراحی مشاغل و ساختارهایی برای تامین نیازهای ویژه کارکنان و یا مشتریانی باشد که دارای ناتوانی‌هایی بوده و نیازمند کمک می‌باشند و یا ایجاد شبکه‌های غیر رسمی در بین کارکنان اقلیت برای ارائه حمایت‌های اجتماعی و یا ایجاد برنامه‌هایی باشد برای بازخوردهای تشویقی کارمندان درباره شیوه‌های برخورد با اقلیت‌ها.

چرا گوناگونی برای مدیران حائز اهمیت است؟

اگر درصد زنان و کارکنان اقلیت افزایش یابد و مهارت‌ها و استعداد‌های چنین کارکنانی کاملاً مورد استفاده قرار نگیرد، سازمان توانایی‌های خود را از دست خواهد داد. بنابراین مدیریت بر نیروی کاری گوناگون به سرعت به هسته اصلی شایستگی برای مدیریت اثربخش تبدیل شده است. رویهم رفته چالش موجود همانا مهار نمودن تفاوت‌های بسیار است که طبیعتاً متغیر و حساس بودن و گاهی از اوقات کاری سخت است.

برای مثال در پژوهشی که در مورد ۱۸۰۰ نفر از زنان شاغل به عمل آمده نتیجه گرفته شده است که برقرار نمودن ارتباط در محل‌های کاری امروزی بین جنسیت‌ها و نژادهای مختلف تا حدودی مشکل می‌باشد. بسیاری از زنان احساس می‌کنند که رئیس از ایشان حمایت کافی نمی‌نماید و بسیاری از اقلیت‌های دیگر احساس امکان از دست دادن کار خود را دارند.

تنها فرستادن کارکنان به کلاس‌های آموزشی تضمین‌کننده ارزش نهادن به گوناگونی فرهنگ‌ها نخواهد بود. در تحقیقی از ۷۸۵ نفر متخصص منابع انسانی معلوم گردیده است که هم‌سازگاری و هم‌موفقیت در آموزش‌های گوناگونی به حمایت از برنامه به وسیله مدیران سطوح بالا بستگی داشته است. همین‌طور آنچه در موفقیت این گونه آموزش‌ها تأثیر داشته آن است که آیا مشارکت در آن برای تمام مدیران اجباری بوده است یا خیر؟ و اینکه آیا ارزشیابی‌های طولانی مدت از نتایج به دست آمده انجام شده است یا خیر؟ و اینکه آیا مدیران برای افزایش گوناگونی پاداش دریافت کرده‌اند یا خیر؟

در این دهه پژوهش جالب دیگری انجام شده است که در آن روش گوناگونی مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته است در این پژوهش ۱۶ سازمان که با موفقیت گوناگونی را تجربه نموده‌اند مورد بررسی قرار گرفته‌اند. پژوهشگر ۵۲ شیوه را به سه گونه اصلی گروه‌بندی نموده که عبارتند از: (۱) مسوولیت‌پذیری (۲) توسعه (۳) استخدام و برای هر یک از این گروه‌ها ده روش معرفی شده که در جدول زیر ارائه گردیده است.

مسوولیت‌پذیری

۱- دخالت مستقیم مدیران سطوح بالا



استخدام می‌کند می‌تواند به متقاضیان یک تست سرعت برای سنجش میزان سرعت تایپ و صحیح تایپ کردن بدهد. چنین تستهایی مهارت‌های خاص را می‌سنجد نه ویژگیهای شخصیتی آزمونی را.

آموزش اقلیت‌ها:

چون مورد گزینش قرار گرفتن برای زنان و اقلیت‌ها مشکل‌تر از مردان است، لذا بسیاری از سازمان‌ها برای گروه‌های مختلف برنامه‌هایی ترتیب داده و با آموزش آنان، فرصتی برای موفقیت در اختیار این افراد قرار می‌دهند. این سازمان‌ها دارای گروه‌هایی برای حمایت‌های عاطفی و راهنمایی‌های شغلی می‌باشند. بعضی از سازمان‌ها از مربی یا راهنمایان مورد اعتماد استفاده می‌کنند تا با کارکنان اقلیت هم‌گروه شده و برای پیشرفت و ارتقا و آموختن ارزشهای فرهنگی اقدام می‌کند. امروزه در بسیاری از سازمان‌ها، مدیران ملزم هستند مانند راهنما برای کارمندان خود عمل نمایند. برای مثال یکی از بهترین نمونه‌های این نوع سازمان‌ها آزمایشگاه "بل" می‌باشد.

همین‌طور چون مفهوم گوناگونی بادرک دوجانبه‌ای همراه است، بنابراین بسیاری از سازمان‌ها به ایجاد کارگاه‌های ویژه‌ای برای افزایش آگاهی کارکنان فعلی و همچنین به ارائه برنامه‌هایی برای کارمندان جدید اقدام می‌کنند.

ایجاد انگیزه در کارکنان:

ایجاد انگیزه در کارکنان یکی از وظایف کلیدی هر مدیری است و ایجاد انگیزه در یک گروه از کارمندان گوناگون به سعی فراوان نیاز دارد. چون تمام افراد دارای اهداف و نیازهای یکسانی نیستند. برای مثال مطالعات انجام شده بیانگر آن است که معمولاً مردان به داشتن استقلال در محل کار خود بیش از زنان اهمیت می‌دهند. از سوی دیگر زنان برای فرصت‌های یادگیری، داشتن ارتباطات میان فردی خوب و ساعات کار مناسب ارزش بیشتری قائلند. بنابراین مدیران باید تشخیص بدهند آنچه برای ایجاد انگیزه برای مادری که دارای دو کودک است و برای خانواده‌اش تمام وقت کار می‌کند از نیازهای کارمند جوان و مجردی که نیمه وقت مشغول به کار است و یا کارمندی که برای افزودن به حقوق بازنشستگی خود کار می‌کند ممکن است متفاوت باشد. ■

منابع و مآخذ:

- Hewlett – Packard Web site at <www.hp.com>
 s.Jackson and Associates , Diversity in the workplace: Human Resouce Initiatives (New york: Guilford press , 1992)
 I.W.B. Janson and A.H.Packer , workforce , 2006!
 Work and workers in the 21st century
 Indianapolis ; Hudson Institute , 1987.

* عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

متفاوت و توسعه برنامه‌های پیشرفت شغلی مناسب با مهارت‌ها و نیازها و ارزشهای گروه‌های مختلف قومی و پاداش به سرپرستان سطوح پایین‌تر برای استخدام و آموزش موثر نیروهای متشکل از فرهنگ‌های گوناگون می‌باشد. با توجه به مسئله گوناگونی برای مدیریتی بهتر، رعایت چند نکته مثبت برای مدیران سطوح مختلف وجود دارد که عبارتند از:

۱- پذیرفتن گوناگونی:

احتمالاً مدیریت گوناگونی اثربخش نخواهد بود مگر اینکه مدیران سطوح بالا شفاهاً و عملاً آن را تایید نمایند. واقعیت این است که پذیرش اصول فرهنگ‌های گوناگون از فرد شروع می‌شود.

مدیران بایستی به باطن خود رجوع نموده و ریشه‌های تعصب را بیرون بکشند. آنان باید برای منافع خود ارزش گوناگونی را قبول کنند. نه فقط برای این که گوناگونی خلاقیت کارکنان را افزایش می‌دهد، بلکه برای اینکه کارکنان را خشنودتر خواهد نمود و حتی ممکن است هزینه را کاهش دهد. به این علت نه تنها اعتبار مدیر افزایش می‌یابد بلکه به اعتبار او برای کارگروهی می‌افزاید. ارزش دادن به گوناگونی دارای اهمیت فوق‌العاده است زیرا که کار درستی است. به همین ترتیب دارای اهمیت فوق‌العاده است که مدیران این پذیرش را در آنچه که بیان می‌کنند و آنچه که انجام می‌دهند منعکس نمایند.

مدیرانی که واقعاً مایلند گوناگونی را تشویق نمایند باید ساختار فرهنگی سازمان را به گونه‌ای بنا نمایند که گوناگونی در آن شکوفا شده و توسعه یابد. رفتار مدیران تعیین‌کننده فرهنگ سازمانی است. مدیری که باور دارد گوناگونی برای سازمان و در مقیاس وسیع‌تر برای جهان مفید است، نمی‌تواند فقط برای رفع تکلیف آن را بپذیرد، بلکه نیاز به ایمان واقعی و عمل نمودن به آن دارد.

گزینش منصفانه:

اگر مدیر بخواهد از بین داوطلبان گوناگون استخدام کند، باید اطمینان حاصل نماید که در فرایند گزینش هیچگونه تبعیضی وجود نداشته باشد. آزمونهایی که برای گزینش متقاضیان مورد استفاده قرار می‌گیرد، اغلب دارای سوگیری فرهنگی بوده و در نتیجه افرادی که از فرهنگ‌های دیگرند، اقلیت‌ها یا حتی آنهایی که عملاً بی‌سوادند ممکن است مفهوم سوالهای آزمون را نفهمند که سبب مردود شدن آنان برای شغل مورد نظر می‌شود، در حالیکه در حقیقت آن شغل را به خوبی می‌توانند انجام دهند.

یک راه برای با اعتبار نمودن آزمون برای گزینش کارمندان گوناگون استفاده از تستهای ویژه مربوط به شغل به جای تستهای استعداد عمومی و یا تستهای معلومات است.

برای مثال شرکتی که افراد را برای «واژه پردازی» کامپیوتری