

مدیریت استراتژیک تنوع نیروی کار، مزیتی رقابتی

فریبرز رحیم نیا^{۱*}، هدیه لقمانی^۲

دانشیار گروه مدیریت، r-nia@ferdowsi.um.ac.ir

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی بین الملل، Hedieh.loghmani@gmail.com

چکیده

تنوع نیروی کار موضوعی است که سازمان‌ها هر روز بیشتر با آن درگیر می‌شوند. هدف از این مقاله بررسی مقوله مدیریت تنوع از رویکردی جامع است که به مدیران کمک کند تا با رویکردی استراتژیک با مقوله اجتناب ناپذیر تنوع نیروی کار برخورد کرده و از این ابزار ارزشمند برای ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان خود بهره گیرند. به علاوه مدیران می‌توانند با ایجاد تنوع و به کارگیری استراتژیهای مناسب، مزایای تنوع نیروی کار را در سازمان خود به حداکثر برسانند و عواقب ناشی از مدیریت ناصحیح آن را کاهش دهند. در رویکرد جامع به مدیریت تنوع، سطوح مختلف تنوع نیروی کار به همراه استراتژی‌های سازمان در بهره برداری صحیح از آن و چالش‌های پیش روی مدیران در راستای پیاده سازی این استراتژی‌ها مدنظر قرار می‌گیرد. لذا در این مقاله به بررسی ابعاد سطوح مختلف نیروی کار، استراتژی‌ها و چالش‌های مدیریت تنوع پرداخته می‌شود تا نگاهی علمی به این قضیه صورت گیرد.

واژه‌های کلیدی: تنوع، مدیریت تنوع، اقدام مثبت، فرصت برابر، استراتژی‌های مدیریت تنوع.

مقدمه

با همه عدم اطمینان‌های موجود در مورد اتفاق‌های آینده، می‌توان در مورد تنوع نیروی کار در آینده اطمینان داشت به گونه‌ای که پیش‌بینی می‌شود منابع انسانی را به گونه‌ای وسیع، گروه‌های اقلیت؛ مثل زنان، مهاجران و اقلیت‌های نژادی و قومی تشکیل خواهند داد [۱]. تنوع نیروی کار از دو دیدگاه برای سازمان اهمیت دارد: از دیدگاه بیرونی، نیروی کار متنوع ابزار رقابتی است و به تثبیت مزیت رقابتی منجر می‌شود. نیروی کار متنوع به روش‌های مختلفی با دیگران ارتباط و تعامل برقرار می‌کند، مدل‌های ذهنی مختلفی را با خود به ارمغان می‌آورد، دیدگاه‌های مختلف و منحصر بفردی را ارائه می‌دهد و رویکردهای متفاوتی برای حل مسئله خلق می‌کند، این تفاوتها به طور باور نکردنی ارزشمند هستند که در صورت درست اداره شدن، عقاید جدیدی تولید می‌کنند و خلاقیت و نوآوری به بار می‌آورند.

^{۱*} - دانشیار گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد، ایران «نویسنده مسئول»، تلفن تماس: ۰۵۱۱-۸۸۰۵۳۴۶

^۲ - کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی بین الملل، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران، تلفن تماس: ۰۹۱۵۱۶۷۴۴۶۷

از دیدگاه درونی، انعطاف پذیری فزاینده سازمان است. تنوع؛ به جذب، استخدام و ابقای بهترین استعدادها می شود، کاهش هزینه ها در نتیجه جابجایی کمتر نیروی کار، اقامه دعاوی حقوقی کمتر، افزایش درک نیازهای بازار و در نهایت رضایت شغلی و بهبود عملکرد از منافع بالقوه تنوع بر عملکرد کارکنان و سازمان است. چنانچه این تفاوتها به طور مناسب اداره شود؛ دارای برای انجام دادن کار اثربخش و کارآمد فراهم می شود [۲].

با همه مزایایی که به کارگیری نیروی کار متنوع به همراه دارد، در صورتی که به درستی مدیریت نشود پیامدهای فراوانی به همراه خواهد داشت. تنوع نیروی کار تنش بیشتر بین کارکنان متنوع را به همراه دارد و این تنش منجر به کاهش کارایی کارکنان خواهد شد چرا که بخشی از نیروی آنان در راستای رفع این تنشها از بین خواهد رفت. مدیران سازمانهایی که از نیروی کار متنوع بهره می برند، مشکلات بسیاری پیش رو خواهد داشت، از یک سو باید با ذهنیت منفی ای که در مورد این پدیده نوظهور وجود دارد و مقاومتی که از آن ناشی می شود مقابله کنند و از سوی دیگر باید برخورد صحیح با این نیروی کار را بیاموزند تا بتوانند پیامدهای منفی احتمالی ناشی از مدیریت ناصحیح را برطرف نمایند. از این رو دانستن ابعاد مختلف پدیده تنوع نیروی کار که به عنوان موضوعی اجتناب ناپذیر مقابل روی سازمانهای امروزی قرار دارد، و بررسی علل شکل گیری و پیامدهای آن و نحوه صحیح برخورد با آن از اهمیت روز افزونی برخوردار است.

تنوع^۳

تعریف یا درک یکسان از تنوع از بسیاری جهات به سختی امکان پذیر است چرا که مردم تنوع را از راههای کاملا متفاوتی درک و تعریف می کنند. نوع برداشت افراد از مقوله تنوع تا حد بسیار زیادی به خاستگاه فرهنگی و اقتصادی_اجتماعی، مرکز جغرافیایی زندگی و فعالیت شرکتی شان بستگی دارد. مثلا یک آمریکایی سفیدپوست که در یک منطقه سیاهپوست نشین در نیویورک زندگی می کند، از تنوع و اهمیت آن برداشتی کاملا متفاوت نسبت به یک فرد ۳۰ ساله آلمانی ساکن در یک شهر کوچک آلمان دارد که کم و بیش در یک محیط همگن زندگی کرده و از این رو هیچ برخوردی با تنوع نداشته است.

بدون در نظر گرفتن انبوه دیدگاههای مختلف ساده ترین و قابل فهم ترین مترادف برای تنوع متفاوت بودن انسانهاست [۳]. تنوع عبارت است از تفاوت های قابل مشاهده و غیرقابل مشاهده که عواملی مانند جنسیت، سن، تجربیات، نژاد، معلولیت، شخصیت و سبک کاری را در بر می گیرد. این تعریف بر این فرض بنا نهاده شده است که بهره برداری از این تفاوتها یک محیط مولد ایجاد خواهد کرد که در آن همه احساس ارزشمند بودن می کنند، محیطی که در آن استعدادهای آنها به طور کامل مورد استفاده قرار می گیرد و در آن اهداف سازمانی محقق می شوند [۴].

روندهای جمعیت شناسی زیر باعث افزایش ناهمگونی نیروی کار شده است: نخست ورود روز افزون زنان به نیروی کار است که اگر چه در حال رخ دادن است اما آنها همچنان با سقف شیشه ای برخورد کرده و به رویارویی با آن ادامه می دهند. سقف شیشه ای نشانگر مانعی است که زنان واقلیت ها را از پیشروی تا موقعیت های مدیریت ارشد باز می دارد. این مانع ممکن است مایوس کننده باشد زیرا کارکنان می توانند پیشرفت کنند و بالا بروند تا جایی که موقعیت های مدیریت ارشد را از میان مانع شفاف ببینند اما قادر نخواهند بود که از آن گذر کرده و به این موقعیت ها دست یابند. آمارهای متعددی وجود چنین مانعی را تایید می نمایند. بعد از آن افزایش سهم افراد رنگین پوست در نیروی کار مطرح است. متاسفانه دو روند وجود دارد که پیش بینی می کند افراد سیاه پوست با موانع مختص خودشان روبرو هستند. یکی از این روندها این است که افراد سیاه پوست حتی کمتر از زنان در مقام ها و موقعیت های شغلی و مدیریتی پیشرفت می کنند. روند دیگر مبین این مسئله است که درآمد افراد سیاه پوست نسبت به سفیدپوستان کمتر است. سومین روند،

ناهمانگی میان نیازهای شغلی و پیشرفت آموزشی است. تقریباً ۲۶ درصد نیروی کار از تحصیلات و مدارک دانشگاهی برخوردارند و متأسفانه بسیاری از این افراد در مشاغل فعالیت دارند که صلاحیتشان بیش از این مشاغل است و این عامل می‌تواند به وجود آورنده مسئله اشتغال ناقص باشد. اشتغال ناقص زمانی بوجود می‌آید که نیازهای شغلی کمتر از پتانسیل موجود در افراد می‌باشد. پتانسیل هر فرد از طریق میزان آموزش رسمی، تعلیم یا مهارت وی مشخص می‌گردد. اشتغال ناقص با رضایت شغلی، تعهد کاری، درگیری شغلی (میزان دخالت فرد در یک شغل)، انگیزه درونی کار، رضایت از زندگی و آرامش روحی رابطه منفی و با مسئله غیبت زیاد کارکنان و جابجایی ایشان ارتباطی مثبت و مستقیم دارد. آخرین روند کهولت سن نیروی کار است. جمعیت و نیروی کار در حال مسن شدن هستند.

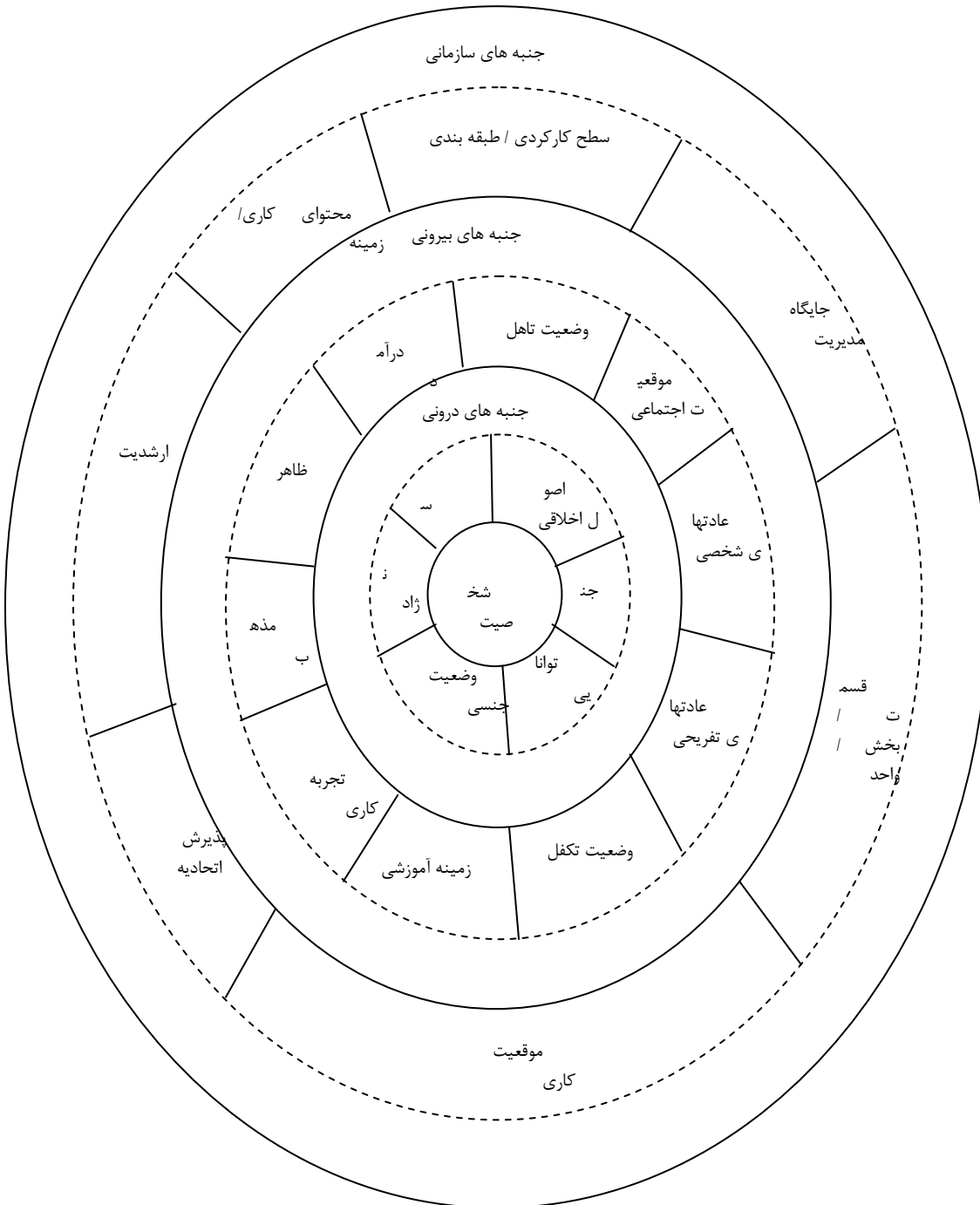
در ادامه این روندها و در اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰، که بسیاری از نویسندگان افزایش تنوع در نیروی کار را به دلیل این تغییرات جمعیتی پیش‌بینی کردند و به منظور مدیریت این نیروی کار که به طور فزاینده‌ای رو به تنوع می‌رود، مدیریت تنوع به عنوان یک استراتژی منابع انسانی موثر مورد توجه ویژه قرار گرفت [۴]. توماس اصطلاح اداره تنوع ۴ را ابداع کرد. مدیران و سازمان‌ها را فرا خواند تا در طراحی سازمان و سبک مدیریتی خود تجدید نظر کنند و برای اداره افراد رویکردی جدید و خلاق به کار ببرند. به نظر وی ضرورت توجه به تنوع از جهان‌گرایی ناشی شده است که رقابت بسیار شدیدی را بین سازمان‌ها برای شکار بهترین استعدادها به وجود آورد. دلایل جمعیت‌شناختی فوق‌الذکر منجر شد دارایی نامرئی سازمان -تنوع- که در سرمایه انسانی آن منعکس می‌شود به مفهومی استراتژیک تبدیل شود و رهبران صنایع بزرگ نظیر پروکتر - گمبل و میکروسافت آن را در صدر انتخاب‌های خود قرار دهند [۲].

سطوح تنوع نیروی کار

افراد همانند صدف‌های کنار ساحل از نظر شکل، اندازه و رنگ گوناگون و متفاوت هستند. این گوناگونی نشان‌دهنده ماهیت تنوع است. یک تیم کارشناسی در زمینه موضوع تنوع به نام‌های لی گاردنس وارتز و آنیستارو، ۴ سطح برای تنوع را تعیین کردند که اهمیت مسئله تشخیص و روش‌هایی که در آن‌ها افراد از یکدیگر متفاوت می‌باشند را آشکار می‌کند. این سطوح در کنار یکدیگر بیانگر مشخصات و تأثیرات فردی بوده و تعیین می‌کنند که هر فرد چه تصویری از جهان دارد. همانگونه که در شکل نشان داده شده است، شخصیت در کانون و مرکز چرخه تنوع قرار دارد زیرا شامل مجموعه ثابتی از خصوصیات فردی است که تعیین کننده هویت فرد می‌باشند.

سطوح بعدی تنوع شامل مجموعه‌ای از ابعاد درونی بوده که به عنوان ابعاد اولیه و اصلی تنوع مد نظر قرار می‌گیرند. این ابعاد در اکثر بخشها تحت کنترل ما نیستند اما بر نگرشها و انتظارات و پیش‌فرض‌های ما در مورد دیگران و متعاقباً بر رفتارمان تأثیر می‌گذارند. سطح بعدی ناهمگونی متشکل از تأثیرات بیرونی می‌باشد که بر جنبه‌های ثانویه ناهمگونی اشاره دارد. این تأثیرات بیانگر تفاوت‌های فردی است که می‌توانیم آن‌ها را کنترل کنیم.

سطح آخر ناهمگونی، شامل جنبه‌های سازمانی نظیر ارشدیت، عنوان شغلی، کارکرد و موقعیت شغلی می‌گردد.



شکل ۱. سطوح تنوع نیروی کار [۵].

نظریه ها و مفاهیم مرتبط با مدیریت تنوع

مدیریت تنوع از مفاهیم اولیه فرصت برابر^۵ و تبعیض (اقدام) مثبت^۶ ظهور یافت. هر دو مفهوم فرصت برابر و تبعیض مثبت در درجه اول از بعد قانونی مطرح شدند، در حالی که مدیریت تنوع در کسب و کار پدید آمده است [۶]. علاوه بر این، فرصت برابر و تبعیض مثبت متمرکز بر گروه‌های محروم و ویژگی‌هایی که در آنها مشترک است می‌باشد درحالی که فرض اساسی مدیریت تنوع این است که همه افراد منحصر به فرد هستند [۴].

تبعیض مثبت: تبعیض مثبت بر دستیابی به فرصت‌های یکسان در سازمان اشاره می‌کند. در ایالات متحده فرصت‌های یکسان به واسطه قوانین مربوطه به عنوان حکمی قانونی به شمار می‌آید. در واقع، تبعیض مثبت یک دخالت ساختار یافته و هدفمند در مدیریت می‌باشد که به آن شانس اصلاح عدم تعادل، بی عدالتی‌ها، اشتباهات و یا تبعیضات آشکارا را می‌دهد. تبعیض مثبت به سهمیه‌ها جنبه قانونی نمی‌بخشد چرا که خود سهمیه‌ها غیرقانونی هستند. تبعیض مثبت تنها توسط کارشناسی که نتیجه گرفته یک شرکت در اعمال تبعیض آمیز گرفتار شده است تعیین می‌گردد. این نکته حائز اهمیت است که بدانید شرکت‌ها جهت ایجاد یک تبعیض مثبت لازم نیست تحت هیچ شرایطی افراد فاقد صلاحیت را استخدام کنند. هرچند تبعیض مثبت، فرصت‌های بسیاری را برای خانم‌ها و اقلیت‌ها ایجاد می‌کند اما موجب پرورش و ارتقاء این طرز تفکر نمی‌شود که مدیریت موثر تنوع نیروی انسانی در محل کار امری ضروری است. به عنوان مثال، تبعیض مثبت بیشتر از سوی مردان سفیدپوست با مقاومت روبرو می‌شود تا زنان و اقلیت‌ها، زیرا برای آنها تبعیض مثبت به عنوان استخدام ترجیحی و رفتار بر اساس عضویت گروهی تلقی می‌شود. زمانی برنامه‌های تبعیض مثبت موفق‌تر خواهند بود که کارکنان به این گونه برنامه‌ها با دیدی منصفانه و بی‌طرف نگاه کنند.

برنامه‌های تبعیض مثبت تأثیرات منفی نیز در بر داشته است که از آن جمله می‌توان به زنان و اقلیت‌هایی که از این برنامه‌ها انتظار کسب سود و امتیاز داشتند اشاره کرد. تحقیقات ثابت کردند که زنان و اقلیت‌هایی که به طور فرضی بر مبنای تبعیض مثبت استخدام شده بودند احساس خوبی از این طریقه استخدام نداشتند زیرا گمان می‌کردند که به عنوان افرادی نالایق که صرفاً بر اساس تبعیض مثبت استخدام شده‌اند در میان سایر کارکنان شناخته می‌شوند. آنها همچنین رضایت شغلی کمتر و استرس بیشتری را نسبت به کارکنانی که فرضاً بر مبنای لیاقت انتخاب شده‌اند، تجربه می‌کردند [۵]. نظرات بر روی مکانیسم‌های بکارگیری نیروی کار متنوع تقسیم شده است. برخی از کارشناسان مدیریت تنوع، به عنوان مثال، توماس، طرح‌های تبعیض مثبت را برای ایجاد نیروی کاری با تنوع در هر سطح توصیه کرده‌اند؛ در حالی که نویسندگان دیگر؛ از چنین برنامه‌هایی انتقاد کرده‌اند. سیاست‌های تبعیض مثبت همواره جنجال برانگیز بوده‌اند به خاطر اینکه آنها استفاده از ترجیحات نژادی و جنسیتی در فرایند استخدام را تایید می‌کنند و در نتیجه می‌تواند با یکی دیگر از مشخصه‌های مدیریت تنوع به معنای انتخاب و استخدام بر اساس شایستگی و در نهایت جذب بهترین کارکنان در تضاد باشد.

پیامدهای تنوع نیروی کار

همانطور که در بحث اهمیت و ضرورت بررسی تنوع نیروی کار بیان شد، تنوع نیروی کار، ماورای انواع تفاوت‌های افراد نظیر سن، جنس و غیره است. نیروی کار متنوع، استعداد و مدل‌های ذهنی مختلفی را برای سازمان به ارمغان می‌آورد که اگر به درستی اداره شود دانش آفرینی، خلاقیت و نوآوری به بار می‌آورد. بنابراین احترام به تفاوت‌های افراد صرفاً به دلایل اخلاقی و معنوی نیست بلکه از ناشی مزایای اقتصادی سرشار آن برای سازمان است. در اقتصاد نوظهور طبقه‌بندی استعدادها متداول شده است و استعداد وجه تمایز اصلی

⁵ Equal Opportunity

⁶ Affirmative Action

سازمان هاست. سازمان ها با عملکرد برتر به نیروی کار پویا و با استعداد شایسته تکیه دارند و برای شکار استعدادها با هم رقابت می کنند و جذب نیروی انسانی مستعد را در صدر اولویت های خود قرار داده اند. سازمان ها می توانند با توسعه منابع انسانی کمیاب و تقلید ناپذیر، مزیت رقابتی بدست آورند. افزایش فقدان تجانس منابع انسانی و تنوع نیروی کار اگر به طور اثربخش اداره شود، می تواند به عنوان ابزار رقابتی عمل کند [۲]. بهره برداری از تفاوت های افراد، یک محیط مولد ایجاد خواهد کرد که در آن همه احساس ارزشمند بودن می کنند، محیطی که در آن استعدادهای آن ها به طور کامل مورد استفاده قرار می گیرد و در آن اهداف سازمانی محقق می شوند [۵]. شاه طهماسبی و همکاران در پژوهش خود پیامدهای مدیریت تنوع را چنین بر شمرده اند:

نخستین پیامد را می توان در اهمیت یافتن مدیریت منابع انسانی نسبت به مدیریت های دیگر سازمان و عوامل تمایزهای انسانی در سازمان دانست. همین امر راه را برای توجه انسانی به منابع انسانی موجود سازمان باز کرده، عامل جنسیت و قومیت را که تا کنون موجبات تبعیض و تهدید در سازمان می شده، به عنوان عوامل فرصت زای سازمان تبدیل می کند. دومین پیامد آن را می توان هجمه ناگهانی کتاب ها، آیین نامه های کارورزی، موارد تمرینی و ایجاد مشاوره های تنوع برای کمک به رفتار سازمان در برابر تنوع ایجاد شده دانست. سومین نتیجه را می توان مزیت رقابتی آن در بیشینه شدن برگشت سرمایه انسانی دانست که همین امر خلاقیت و نوآوری و انعطاف و پویایی سازمان را موجب می شود.

برخی نظریه پردازان معتقدند که مزایای آن، بهتر قادر بودن به پاسخگویی به نیازهای متنوع مشتریان، تصمیم گیری بهتر، کاهش در هزینه های مربوط به معاملات و پرونده های حقوقی، افزایش بهره وری، بهبود کیفیت و افزایش خلاقیت و نوآوری است [۴]. شوابنلند و تاملینسون نیز بیان داشته اند که مدیریت تنوع، از طریق بکارگیری نیروی کار متنوع، برای سازمان مزایایی به همراه دارد نه فقط به خاطر ایجاد و حفظ نیروی کار مستعد بلکه به خاطر اینکه منجر به نوآوری و خلاقیت فزاینده، حل بهتر مشکلات و خدمت رسانی بهتر به مشتریان و کیفیت بهتر خدمات می شود [۷]. به طور کلی همانطور که شاه طهماسبی و همکاران به نقل از میلیکن و مارتینز بیان داشته اند، تنوع به صورت یک شمشیر دولبه ظاهر شده که اگر خوب مدیریت شود، فرصت را برای خلاقیت و نوآوری ایجاد می کند و از طرف دیگر اگر مدیریت مناسبی نداشته باشد، احتمال کلی می رود که اعضای گروه ناراضی شوند و هویت هدف های سازمانی و گروهی از بین برود.

اقدامات سازمانی و استراتژی های مدیریت تنوع

تنوع نیروی کار در سازمان ها بر عملکرد مدیران اثرات شدیدی دارد. مدیران ابتدا باید فلسفه پیشین خود را تغییر دهند، چون قبل از آن مدیران و مسئولان این سازمان ها اساس فلسفه خود را بر رفتار یکسان و برابر با همه کارکنان گذارده بودند ولی اینک باید با توجه به نوع خصوصیات فردی با افراد برخورد کنند تا نرخ جابجایی و غیبت آنان کاهش یابد و از سوی دیگر تولید یا بهره وری افزایش پیدا کند و در عین حال به تبعیض هم متهم نشوند [۸].

در راستای ۴ روند جمعیت شناختی که در مطالب قبلی توضیح داده شد و منتج به تنوع نیروی کار شده اند می توان اینگونه بیان کرد: زنان و اقلیت های ماهر و توانا در آینده به میزان زیادی جهت اشتغال در سازمان ها مورد تقاضا قرار می گیرند. شرکت ها به منظور جذب و حفظ بهترین کارکنان باید مجموعه ای از سیاست ها و برنامه ها را اتخاذ کنند که متناسب با نیاز زنان و افراد رنگین پوست باشد؛ برنامه هایی نظیر مراقبت روزانه، مراقبت از سالمندان، برنامه های کاری منعطف، مزایایی از قبیل مرخصی ها و برنامه های مشاوره ای از جمله سیاست های موقعیتی خواهند بود که احتمالاً بیشتر جنبه عمومی داشته و از ثبات کمی برخوردارند. شرکت ها باید برای حفظ بهترین کارکنان خود به خصوص زنانی که کیفیت عملکردشان بالاست، سیاست ها و برنامه هایی را اتخاذ کنند. ناهماهنگی موجود میان میزان آموزش مورد نیاز جهت اجرای مشاغل فعلی و میزان تحصیلاتی که نیروی کار از آن برخوردارند، در حال رشد است و اشتغال

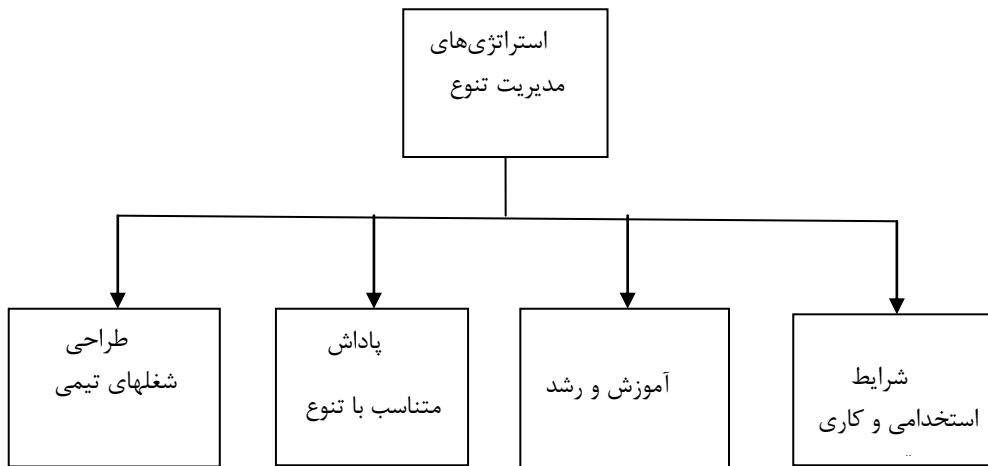
ناقص رابطه میان فارغ التحصیلان دانشگاه، رضایت شغلی و انگیزه کاری ایشان را تهدید می کند. هنگامی که کارگران یا کارکنان آموزش دیده و دارای مدرک در جستجوی شغل متناسب با صلاحیت و انتظارشان بر می آیند، جابجایی و غیبت کارکنان احتمالاً افزایش می یابد که این مسئله بر طراحی مجدد شغل تاکید می کند. آموزش مهارت های مفید شغلی و سواد جهت کمک به پیشرفت افراد بی سواد یا ترک تحصیل کرده امری ضروری است.

فعالیت های خلاقانه مدیریتی زیر می تواند به انطباق موثر سازمان ها با نیروی کار مسن کمک کند. اول اینکه سازمان ها می توانند برنامه های خلاقانه تر و منعطف تری را در زمینه بازنشستگی کارکنان طراحی کنند زیرا اکثر کارمندان در بازنشستگی تعلل می کنند. این تاخیر به علت آن است که برخی افراد در صدد هستند بیشتر کار کنند و برخی دیگر پس انداز کافی ندارند. دوم اینکه هماهنگ کردن مهارت های اشخاص با شغل و برآورده کردن نیازهای شغلی با توجه به سن افراد، کار حساس و دقیقی است. ایجاد هماهنگی مناسب به احتمال زیاد نتایج مثبتی را برای افراد در سازمان ها در پی خواهد داشت. همچنین سازمان ها می توانند برنامه ریزی های مکرر برای کارمندان مسن تری داشته باشند که در آینده نزدیک بازنشسته خواهند شد. بعلاوه سازمان ها می توانند به مهندسی مجدد فرآیند تولید و تجهیزات سرمایه ای خود بپردازند و در نتیجه با تعداد کارمندان کمتری به فعالیت خود ادامه دهند. ضمن آنکه سازمان ها باید نسبت به مسائل مربوط به سرپرستی افراد مسن حساسیت بیشتری داشته باشند [۵].

آن موریسون - کارشناس در زمینه تنوع نیروی کار - به بررسی ۱۶ سازمان که در امر مدیریت تنوع نیروی کار کاملاً موفق بودند پرداخت. نتایج بررسی وی سه استراتژی اصلی موفقیت این شرکت ها، در خصوص مدیریت تنوع نیروی کار را آشکار ساخت که این سه استراتژی عبارتند از: آموزش، اجرا و نمایش. موریسون این سه استراتژی را به صورت زیر توصیف می کند:

بخش اول این استراتژی یعنی آموزش دارای دو کانون اجرایی است: اولاً مدیران غیرسنتی را جهت افزایش شغل های پرمسئولیت آماده می کند. ثانیاً به مدیران سنت گرا کمک می کند تا بر تعصبات خود در طرز تفکر و تعامل با افرادی که از نژاد یا جنسیت دیگری هستند فائق آیند. بخش دیگر این استراتژی یعنی اجراء اهداف متنوع را تقویت کرده و تغییر رفتار را تشویق می کند. نهایتاً سومین بخش - نمایش - افراد را با پس زمینه ها و مشخصات مختلف نشان می دهد و رویکردی شخصی نسبت به تنوع نیروی کار ایجاد می کند. بدین صورت که به مدیران کمک می کند تا افراد متفاوت و متمایز را شناسایی کنند و به آنها احترام بگذارند. مشاوران و محققان بر این باورند که سازمان ها باید تلاش کنند تا موضوع تنوع نیروی کار را به گونه ای مثبت و موثر مدیریت کرده و تنها نباید به فکر ارزش بخشیدن به موضوع تنوع یا به کارگیری یک تبعیض مثبت باشند.

در ارتباط با مدیریت تفاوت های فردی، و مدیریت آن ها، شرمهرون و همکاران در کتاب خود ۴ استراتژی را مطرح کرده اند. نخست شرایط استخدامی و کاری است. اصولاً سازمان باید نسبت به تفاوت های فردی حساسیت داشته باشد، یعنی شیوه های نو برای تطبیق کارکنان مختلف با نیازمندی های شغل را جستجو و استراتژی های خلاق برای جذب کارکنان جدید تدوین کند و شرایط کاری انعطاف پذیر برای استفاده از کارکنان متنوع ایجاد نماید. در راستای تحصیل، آموزش و رشد و پیگیری، سازمان باید بر یک سلسله برنامه های کلی تاکید نماید، از قبیل مهارت های مقدماتی، طراحی کارگاه ها برای تشویق مدیران و کارمندان و ارج نهادن به کارکنانی که دارای ویژگی های جمعیتی بسیار متفاوت هستند. در مورد پاداش ها و ترفیع ها سازمان باید سیستم ترفیع برای تشخیص و برخورد با مسائل ناشی از تنوع نیروی کار را ایجاد نماید و در طراحی شغل های تیمی در صورت امکان، سازمان بایستی از تیم های کاری به منظور بهره برداری از مزایای تنوع نیروی کار و تشویق بهره برداری از ایده های مختلف استفاده کند. نکته مهم این است که این استراتژی ها باید به نحوی تنظیم شود که پاداش و ترفیع شغلی را با عملکرد مرتبط نکند همچنین باید ضمن در نظر گرفتن جوانب تنوع نیروی کار، اهمیت آن را تاکید نماید.



شکل ۲. استراتژی های مدیریت تنوع

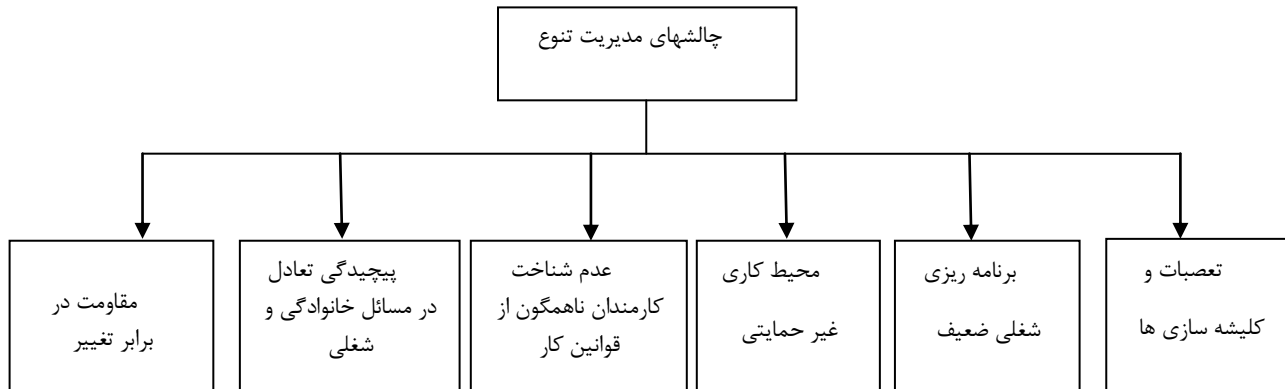
چالشهای مدیریت تنوع و موانع موجود در مدیریت موثر تنوع

زمانی که سازمانها در صدد اجرای خلاقیت‌هایی در زمینه ناهمگونی هستند، با موانع متعددی روبرو می‌شوند؛ بدین دلیل برای مدیران حال و آینده در نظر گرفتن این موانع قبل از اجرای برنامه‌های تنوع نیروی کار حائز اهمیت می‌باشد. تعصبات و کلیشه‌سازی- های نادرست یکی از این موانع است. این مانع ماهیت خود را تحت لوای این اعتقاد آشکار می‌سازد که اختلافات به عنوان نقاط ضعف محسوب می‌شوند و بدین ترتیب این اعتقاد دیدگاهی را به وجود می‌آورد که بر مبنای آن استخدام نیروی کار متنوع به معنای فدا کردن توانایی‌ها و کیفیت خواهد بود. مانع دیگر، نژادپرستی است. این مانع نمایانگر این احساس است که قوانین و هنجارهای یک فرهنگ نسبت به فرهنگ‌های دیگر برتر یا ارجح هستند.

یکی دیگر از این موانع برنامه‌ریزی شغلی ضعیف می‌باشد. این مانع در ارتباط مستقیم با نبود فرصت برای کارمندان مختلف جهت کسب موقعیت‌های بالاتری است که آن‌ها را جهت دستیابی به موقعیت مدیریت ارشد آموزش داده و دارای صلاحیت‌های لازم می‌نماید. محیط کاری خصومت‌آمیز و غیرحمایتی برای کارکنان مختلف نیز می‌تواند به عنوان یک مانع عمل کند. کارمندان مختلف و متنوع عمدتاً از وقایع اجتماعی و همراهی دوستانه که در اکثر محیط‌های کاری وجود دارد محروم هستند. عدم شناخت سیاسی کارمندان ناهمگون از قوانین کار مانع دیگری است. ممکن است کارمندان مختلف و متنوع نتوانند چندان پیشرفت کنند زیرا از قواعد کار، یعنی پیشرفت و پیشی گرفتن در یک سازمان آگاهی ندارند. تحقیقات نشان داده‌اند که زنان و افراد سیاه‌پوست از شبکه‌های سازمانی بهره چندان نمی‌برند. یک مانع دیگر پیچیدگی در برقراری تعادل میان مسائل خانوادگی و شغلی است. هنوز هم چنین فرض می‌شود که عمده مسئولیت زنان پرورش و نگهداری از کودکان است. زمانی کار آنها سخت‌تر می‌شود که مجبور باشند تا بعدازظهر و حتی تعطیلات آخر هفته در حالی که بچه‌دار هستند، مشغول به کار باشند یا به طور مکرر به مسافرت بروند. حتی اگر زنان بچه هم نداشته باشند کارهای عادی و زومره خانه داری وقت زیادی را از آنها می‌گیرد.

گاهی این باور وجود دارد که تنوع به عنوان یک امتیاز سازمانی محسوب نمی‌شود. این مسئله می‌تواند منجر به نوعی مقاومت ماهرانه که به صورت شکایت و نگرش‌های منفی جلوه پیدا می‌کند، شود. ممکن است کارمندان در مورد زمان، انرژی و منابعی که به نیروی کار متنوع اختصاص داده‌شده است در حالی که می‌توانست صرف انجام کار واقعی شود، شکایت کنند. همچنین ارزیابی‌های عملکرد و سیستم‌های پاداش‌دهی باید طوری طراحی شوند که ضرورت مدیریت تنوع نیروی کار را تقویت کنند. این بدان معنی است

که موفقیت‌ها باید بر مبنای یکسری معیارهای جدید شکل بگیرند. احتمال بروز این مسئله وجود دارد که کارمندان با تغییراتی که به طور منفی بر پیشرفت و پاداش‌های آنان تاثیر می‌گذارند، مخالفت کنند. مقاومت در برابر تغییر نیز یک مانع جدی است. مدیریت موثر تنوع نیروی کار مستلزم تغییرات پرسنلی و سازمانی به میزان قابل توجه است. افراد به دلایل زیادی ممکن است با تغییر مخالفت نمایند [۵].



شکل ۳. چالشهای مدیریت تنوع

انسجام گروهی، تعارض و تنوع نیروی کار

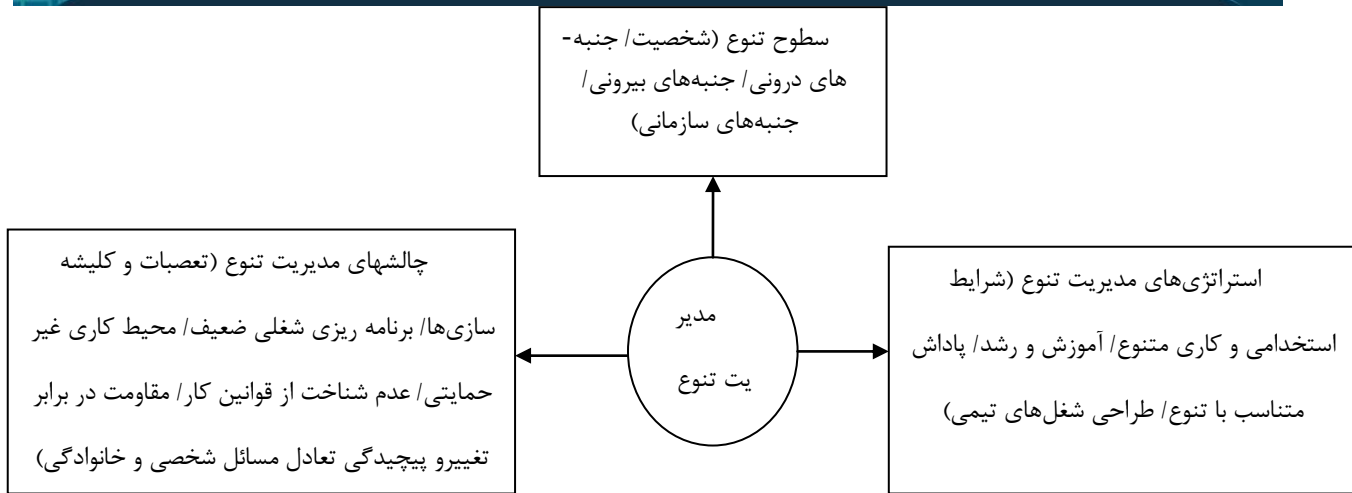
انسجام گروه، بدین صورت تعریف شده است: درجه یا میزانی که افراد جذب یکدیگر شده و در هدفهای گروه سهیم می‌شوند. هر قدر اعضای گروه بیشتر به یکدیگر جذب شوند و هر قدر هدفهای گروه با هدفهای فردی اعضای گروه هماهنگ تر باشد، انسجام گروه بیشتر خواهد بود. میزان واقعی انطباق گروه با هنجارهای گروهی، قویا متأثر از انسجام گروهی است. افراد در گروههای منسجم به عضویت خود در گروه ارجح می‌نهند و برای حفظ ارتباطات مثبت با سایر اعضا جدیت می‌نمایند. اعضای گروه منسجم به فعالیتها و دستاوردهای گروه اهمیت می‌دهند. اینها بر خلاف افرادی که در گروههای غیر منسجم فعالیت دارند، پراثری هستند و غیبت کمتری دارند [۹].

گروههای ناهمگن، یعنی گروههایی که از افراد متفاوت تشکیل شده‌اند احتمالا تواناییها و اطلاعات متفاوت و متنوع تری دارند و کارایی بیشتری خواهند داشت. وقتی که گروهی از لحاظ شخصیت، جنسیت، سن، تحصیلات، تخصص و تجربه تنوع دارد، احتمال زیادی وجود دارد که گروه ویژگیهای لازم را برای انجام موثر وظایفش داشته باشد. چنین گروهی ممکن است تضاد زیادی باهم داشته باشند ولی شواهد نشان می‌دهند که ترکیب گروههای ناهمگن بهتر عمل می‌کنند تا گروههای همگن و گروههای ناهمگن خلاقیت بیشتری نشان می‌دهند. ضرورتا تنوع ایجاد تضاد می‌کند که آن نیز منجر به خلاقیت و تصمیم‌گیری‌های پیشرفته می‌شود. در مورد تنوعی که تفاوت‌های ملی و نژادی ایجاد می‌کند، این عناصر در فرآیندهای گروهی حداقل در کوتاه مدت تاثیر دارند. به نظر می‌رسد که تنوع فرهنگی در کار سرمایه‌ای محسوب می‌شود که دیدگاههای متنوعی را ایجاد می‌کند اما گروههای ناهمگن فرهنگی در کار بایکدیگر و حل مسائل مشکل‌آفرین هستند. نکته مثبت این است که این مشکلات به مرور زمان از بین می‌رود. در حالی که گروههای متنوع فرهنگی تازه تشکیل شده گروههای همگن جدیدی را تشکیل می‌دهند و این تفاوتها در طی سه ماه از بین می‌رود. می‌توان چنین اندیشید که تنوع موجود در گروه بجز تاریخ ورود آنها به گروه نسبت مشارکت آنهاست که مهم است نه عواملی مثل زمینه، تفاوت‌های جنسی و سطح تحصیلات، و همین عوامل هستند که باعث می‌شوند برخی از کارکنان، سازمان را ترک کنند [۱۰].

مدیریت تنوع در تیمها مانند بازی الاکلنگ است. به عبارت دیگر مستلزم رعایت نوعی توازن است. تنوع از یک سو دیدگاههای تازه-ای را به ارمغان می آورد و از سوی دیگر وحدت نظر در تیم را دشوارتر می کند. مطالعات نشان داده است که اعضای تیمهای منسجم تر رضایت بیشتری دارند و کمتر غیبت می کنند و کمتر اخراج می شوند و این نکته منفی تنوع است: مانعی برای همبستگی. یعنی تیمی که اعضای آن را افراد ناهمگون تشکیل می دهند، به ندرت دارای انسجام می شود. نکته اینجاست که اگر هنجارهای تیم از تنوع حمایت کند می توان همزمان هم از تنوع نهایت استفاده را برد و هم از مزایای بالا بودن انسجام برخوردار شد. این شرایط فرصت بسیار خوبی برای یاد گرفتن مسائل مربوط به تنوع را در اختیار اعضای تیمها می گذارد. تعارض را می توان اینگونه تعریف کرد: فرایندی که بدین گونه آغاز می شود که یک گروه چنین می پندارد که گروه دیگر اثرات منفی بر جای می گذارد یا قرار است اثرات منفی به بار آورد [۱۱]. شواهدی وجود دارد که نشان می دهد تضاد می تواند به صورت مثبت با بهره وری مرتبط باشد. برای مثال بین گروهها، گروهی که دارای تضاد در میان اعضایش است دارای عملکرد بالاتری نسبت به گروهی است که تمام اعضایش دیدگاه نزدیک به هم دارند. یافته ها ما را به سمت این پیش بینی می برند که افزایش تنوع فرهنگی محیط کاری برای سازمان سود آور است و این چیزی است که تحقیقات نیز نشان می دهد و نیز اینکه ناهمگونی میان گروهها و اعضای سازمان ممکن است خلاقیت و کیفیت تصمیمات را افزایش دهد و با انعطاف پذیری اعضای گروه، تغییر را تسهیل کند [۱۰].

مدیریت تنوع (سطوح، چالشها و استراتژیها)

تنوع نیروی کار، تفاوت در مشخصه های مختلف از ویژگی های شخصیتی و غیرقابل تغییر نظیر جنسیت، سن، توانایی های جسمی ... و ویژگی های اکتسابی مانند مذهب و موقعیت اجتماعی تا سطوح و شاخصه های سازمانی هر فرد را شامل می شود. به همین دلیل همه سازمانها با حداقلی از تنوع نیروی کار مواجه خواهند بود و سطح تنوع موجود در نیروی کار سازمانها در طیفی از تنوع کم تا تنوع بسیار زیاد را شامل می شود. به همین دلیل سازمانهای مختلف با سطوح متفاوتی از پیامدهای مثبت و منفی آن روبرو هستند و هر کدام از آنها با توجه به سطح درگیری شان با مقوله مهم تنوع نیروی کار، نیازمند به کارگیری استراتژی های متفاوتی برای مدیریت صحیح این تنوع نیروی کار می باشند [۱۲]. در این راستا مدیران سازمانها بایستی از راهبردهایی در سازمانشان بهره گیرند که به آنها کمک می کند تا نقاط مثبت و مزایای قابل توجه بهره مندی از نیروی کار متنوع را به حداکثر مقدار خود رسانده و تعارضات و تنشهای ناشی از آن را به کمترین میزان کاهش دهد. همچنین آنها باید در راه پیاده سازی استراتژی های متناسب با میزان تنوع نیروی کارشان با چالشهایی نظیر مقاومت نیروها در مقابل تنوع نیروی کار، تعصبات مدیریتی و ... مقابله کرده و با این کار میزان تحقق استراتژی های اجرا شده را به بیشترین حد ممکن برسانند.



شکل ۳. رویکرد جامع به مدیریت تنوع

نتیجه گیری

بدون شک در آینده ای نه چندان دور همه سازمانها با پدیده تنوع نیروی کار مواجه خواهند بود. این امر اگرچه می تواند دغدغه هایی را برای مدیران بوجود آورد اما مزایای بیش از حد بهره مندی از یک نیروی کار متنوع آنها را ملزم می سازد به گونه ای موثر با این پدیده برخورد کرده و حتی در راستای ایجاد یک نیروی کار متنوع اقداماتی صورت دهند. آنچه لازم به ذکر است این است که نیروی کار متنوع اگرچه چالشهایی را با خود به همراه دارد اما مزایای آن نظیر خلاقیت و نوآوری، افزایش بهره وری، بهره گیری از استعدادها، دیدگاهها و مدل های ذهنی مختلف نیروی کار متنوع مدیران را وادار می کند تا در این زمینه اقداماتی موثر صورت دهند. خلاقیت، افزایش توان پاسخگویی به مشتریان متنوع، ایده های نو و متنوع و رویکردهای جدید حل مسئله، از جمله مزایایی است که تنوع نیروی کار برای یک سازمان به ارمغان می آورد اما اگر مدیر یک سازمان نتواند به طور مناسب با این پدیده برخورد کرده و به طور صحیحی آن را مدیریت کند، این امر می تواند منجر به کاهش کارایی، افزایش تعارضات، ارتباطات نادرست، کاهش انسجام گروهی و در نهایت کاهش بهره وری سازمان شود. مدیرانی که از ابزار تنوع نیروی کار به طور شایسته و صحیح بهره گیرند، در عرصه رقابت شدید سازمانهای امروزی به عنوان مدیرانی شایسته و توانمند شناخته شده و می توانند در دریای پرتلاطم تحولات امروزی سکانداری با قابلیتهای بالا برای سازمان خود باشند.

هدف از این مقاله ارائه رویکردی جامع به مدیریت تنوع بود که در آن همه ابعاد مدیریت تنوع اعم از سطوح تنوع نیروی کار، استراتژی های مدیریت تنوع و چالشهای پیش روی اجرای آن مورد توجه قرار گیرد. در هر سازمان با توجه به نوع فعالیت و محیط کاری آن، میزان متفاوتی از تنوع نیروی کار وجود دارد. سطح اول تنوع نیروی کار شامل شخصیت هر فرد می شود در سطح بعدی ویژگی های درونی فرد شامل سن، جنسیت، توانایی جسمی، نژاد و اصول اخلاقی و بیان شده و سطح سوم شامل ظاهر، مذهب، تاهل، تجربه، درآمد، زمینه آموزش و عادات افراد می شود. بالاترین سطح تنوع به سطح سازمانی مربوط است که ارشدیت، زمینه کاری، بخش و موقعیت کاری را در بر می گیرد.

در رویارویی با هریک از سطوح مختلف تنوع نیروی کار، مدیریت باید تصمیماتی اتخاذ کند که بتواند حداکثر بهره برداری از این تنوع را برای سازمان به همراه داشته باشد. به این منظور استراتژی های شرایط استخدامی و کاری، آموزش و رشد کارکنان، سیستم پاداش متناسب و طراحی شغل های تیمی باید توسط مدیریت سازمان به گونه ای طراحی شوند که بتوان به این هدف نایل شد. در

راستای پیاده سازی استراتژی‌ها، مدیران سازمان‌های دارای تنوع نیروی کار، با چالش‌های روبرو می‌شوند که میزان تحقق این استراتژی‌ها را کاهش می‌دهد. به عنوان مثال تعصبات و کلیشه‌سازی‌های نادرست، محیط کاری غیرحمایتی، برنامه ریزی شغلی ضعیف، مقاومت در برابر تغییر و عدم شناخت نیروی کار متنوع از قوانین کار از جمله مواردی هستند که اجرای صحیح استراتژی‌های مدیریت را برای بهره‌گیری از مزایای تنوع نیروی کار با مشکل مواجه می‌سازد. به این منظور مدیران باید با رویکردی جامع، همه این ابعاد را به موازات هم در نظر داشته و برای مدیریت موثر نیروی کار متنوع، تلاش کنند.

با توجه به مطالب ارائه شده، بررسی تاثیر استراتژی‌های مدیریت تنوع روی عملکرد و کارایی سازمان، ایجاد ارتباط بین سطح درگیری سازمان با تنوع نیروی کار و چالش‌های پیش روی مدیریت تنوع، عوامل موثر بر سطوح تنوع نیروی کار، عوامل موثر بر چالش‌های مدیریت موثر تنوع، بکارگیری ابزارهای مختلف برای طراحی و اجرای استراتژی‌های مدیریت تنوع نظیر کارت امتیازی متوازن از جمله موضوعاتی است که پیشنهاد می‌شود به عنوان موضوعات تحقیقات بیشتر در زمینه مدیریت تنوع، مد نظر قرار گیرند.

منابع

- [۱] شاه طهماسبی، اسماعیل و ناهید امراللهی و ابوذر غلامعلیزاده، (۱۳۸۸)؛ «مدیریت تنوع، منبع جدید مزیت رقابتی»، تدبیر، شماره ۲۰۵، صص ۲۲-۱۶.
- [۲] عدلی، فریبا و کیومرث نیاز آذری، (۱۳۸۸)؛ «رابطه مدیریت تنوع نیروی کار و دانش آفرینی سازمانی در آموزش عالی ایران»، فصلنامه آموزش عالی ایران، سال دوم، شماره ۳، صص ۱۳۴-۱۱۵.
- [۳] سپهری، پیوند و کوروش یزدانی رشوانلویی، (۱۳۸۹)؛ «نگرشها، مفهوم و تعریف تنوع و مدیریت تنوع»، تدبیر، شماره ۲۲۴، صص ۷۳-۷۱.
- [4] Groeschl, S., & Doherty, L. (1999). *Diversity management in practice*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 11(6), 262-268.
- [5] کینیکی، آنجلو و رابرت کریتنر، (۱۳۸۴)؛ ترجمه فرهنگی، علی اکبر و حسین صفرزاده، «مدیریت رفتار سازمانی (مفاهیم، مهارتها و کاربردها)»، تهران: پیام پویا.
- [6] Bleijenbergh, I., Peters, P., & Poutsma, E. (2010). *Guest editorial diversity management beyond the business case, equality, diversity and inclusion: An International Journal*, 29(5), 413-421.
- [7] Schwabenland, C., & Tomlinson, F. (2008). *Managing diversity or diversifying management?*, critical perspectives on international business, 4(2/3), 320-333.
- [8] رایبیز، استیفن. پی، (۱۳۷۸)، ترجمه پارسائیان، علی و سید محمد اعرابی، مبانی رفتار سازمانی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- [۹] شرمهرون، جان آر و جیمز جی هانت و ریچارد ان ازبورن، (۱۳۷۹)؛ ترجمه ایران نژاد پاریزی، مهدی و محمدعلی بابایی زکلیکی و محمدعلی سبحان الهی، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- [۱۰] رایبیز، استیفن. پی، (۱۳۸۴)، ترجمه امیدواران، فرزاد و محمدرضا اخوان انوری و کامیار رئیسی فر، رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها، تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.
- [۱۱] رایبیز، استیفن. پی، (۱۳۷۷)، ترجمه پارسائیان، علی و سید محمد اعرابی، رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها) - جلد دوم: گروه، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.



- [12] Kersten, T. (2000). *Diversity management*, Journal of Organizational Change Management, 13(3), 235-249.