SOCAR

MÜXTƏLİFLİK



Komanda performansını maksimum səviyyəyə yüksəltmək, təşkilati dəyər yaratmaq məqsədilə müxtəlifliyin gücündən faydalanmaq üçün məsləhət və üsullar

Linbert Spenser

"Müxtəlifliyin mənası, bu qabaqcıl təcrübənin mahiyyəti ilə bağlı bir sıra məsələləri başa düşmək istəyən idarəçilərə bu kitabı tövsiyə edirəm. Kitab aydın, yığcam, sadə dildə yazılıb, rəhbər və idarəçilərə öz müəssisələrində ən yaxşı təcrübəni tətbiq etmək üçün lazımi praktiki addımları atmaqda kömək edir".

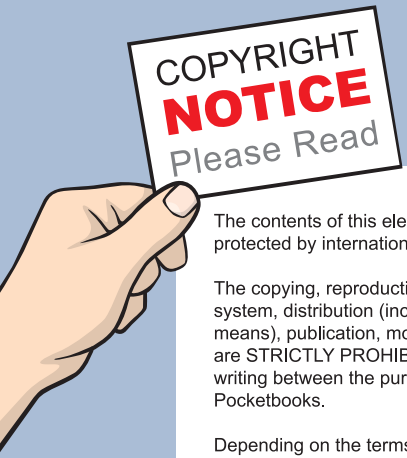
Barbara M.Stefens, "Britaniya İmperiyası" ordeni laureatı

"İdeyalar və praktiki təkliflərlə zəngin mükəmməl bir təlimatdır. Kitabın əsas ideyası ondan ibarətdir ki, hər bir insan bənzərsizdir və bu cür də münasibət görməlidir: 100 müəssisədən 99-u bu məsələyə daha çox diqqət yetirməlidir. Kitabı təkidlə tövsiyə edirəm".

Endryu Strivens, "Weil Gotshal & Manges" şirkətinin əməliyyatlar üzrə baş direktoru

MÜXTƏLİFLİK

First published as the Diversity Pocketbook by Linbert Spencer. (c) Linbert Spencer 2004. Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved.

The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

SOCAR

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

KİTABLAR SERİYASI BARƏDƏ DEYİLƏN XOŞ SÖZLƏR:

"Əla seriyadır, cəfəngiyyata yer verilmir, mövzu konkret şəkildə izah edilir. İllüstrasiyalar çox xoşuma gəlir".

"İdarəetmə kitabları" seriyasını çox bəyənirəm. İdarəetmə mövzusu ilə yeni tanış olan biri kimi, deyə bilərəm ki, kitablar mükəmməl tərtib olunub və əsaslandırılıb, mətnləri isə yığcam və konkretdir".

"Bu kiçikhəcmli kitablar balaca incilərə bənzəyir – hər birinin içində asanlıqla mənimsəyə biləcəyimiz və əyləncəli formada izah edilən hədsiz həcmdə məlumat gizlənib".

MÜNDƏRİCAT



GİRİŞ 5
Kitab kimlər üçün nəzərdə tutulub; müxtəliflik niyə əhəmiyyət kəsb edir; 4 amil



MÜXTƏLİFLİK VƏ BƏRABƏR İMKANLAR 11
Bərabər imkanlar; müxtəliflik; bənzərlik; fərqlilik dəyər yaradır; müxtəliflik və bərabər imkanlar; inklüzivliyin idarə edilməsi



STRATEJİ MODEL 29
Ardıcıl strategiya; imic, liderlik və hesabatlılıq, ünsiyyət strategiyası; bərabər imkanlar haqqında qanunvericilik; bərabərlik mədəniyyətinin formalaşdırılması; daha fərqli namizədlərin cəlb edilməsi; nəticənin əldə edilməsi



MÜXTƏLİFLİKDƏN DƏYƏR ƏLDƏ EDİN 39
Buradan nə əldə edirəm; rəhbərlərin/supervayzerlərin təsiri; fərqli müştəriləri məmnun etməyin yolları

MÜNDƏRİCAT



HƏRƏKƏTƏ KEÇİN 49
Tələblər; istək; qərar; qətiyyət; intizam; aparıcı vəzifənin əhəmiyyəti; diqqətinizi əldə etmək istədiklərinizə yönəldin; işləri fərqli qaydada görməyə hazır olun



DAHA MÜXTƏLİF İŞÇİ QÜVVƏSİNİN İŞƏ QƏBULU/İŞDƏ SAXLANILMASI 63
Məqsədyönlülük; aktivlik; mədəniyyət; kollektivçilik ruhu; fayda



MÜXTƏLİFLİYİN MÜDAFİƏSİ 79
Müdafiəçinin rolu - məlumatlandırmaq və maarifləndirmək; direktorları dəstəkləyin; əlçatanlığı təmin edin; müntəzəm əks-əlaqə; komanda daxilində iş



PROBLEMLƏRLƏ NECƏ MƏŞĞUL OLMALI? 87
Məqsədyönlülük nümayiş etdirin; variantları nəzərə alın; görüşün və tədbir görün



MÜXTƏLİFLİK ÜZRƏ YOXLAMA SİYAHISI 91
Rəhbərlikdən başlayaraq qiymətləndirmə; vizyonun formalaşdırılması; maarifləndirmə; dəstəyin təmin edilməsi; qərar qəbulunda müxtəliflik; ödəniş siyasətində müxtəliflik; şəbəkələr və dəstək qrupları; bərabər imkanlar üzrə effektiv siyasət; monitorinq və qiymətləndirmə

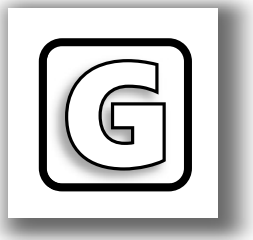


MÜXTƏLİFLİK VƏ İNKLÜZİVLİK ÜZRƏ FƏRDİ MƏQSƏDLƏRİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ 103
Məqsədyönlü özünütəhlil – müxtəliflik üzrə aydın və konkret fərdi məqsədləri müəyyən etməyə kömək edən suallar

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



GİRİŞ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KİTAB KİMLƏR ÜÇÜN NƏZƏRDƏ TUTULUB?



Bu kitab komanda üzvlərini və ya digər iş yoldaşlarını yönləndirmək, idarə etmək, dəstəkləmək, yaxud onlara təsir göstərmək cavabdehliyi daşıyan hər kəs üçündür.

Kitab direktorlar, idarəçilər və üst rəhbərliyin üzvlərinə müxtəliflik və bərabərlik kontekstində daha effektiv liderlik barədə konkret məsləhət və təlimatlar təklif edir.

Orta rəhbərlik səviyyəsindəki idarəçilər öyrənəcəklər ki, hər zaman bütün əməkdaşlar arasında inklüzivliyi təmin etsələr və onların müxtəlif təcrübələrindən effektiv şəkildə istifadə edə bilsələr, hansı mənfəəti əldə edə bilərlər.

Aşağı rəhbərlik səviyyəsindəki idarəçilər və supervayzerlər bütün əməkdaşları ruhlandırmağın, komandanın müxtəlifliyindən dəyər yaratmağın yolları ilə tanış olacaqlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

MÜXTƏLİFLİK NİYƏ ƏHƏMİYYƏT KƏSB EDİR?

Müxtəlifliyin qiymətləndirilməsi və inklüzivliyin aktiv surətdə idarə edilməsi müəssisələrə imkan yaradır ki, müştərilərə/sifarişçilərə davamlı olaraq yüksək xidmət göstərməkdən əlavə, tapşırıqların icrasında daha çox əməkdaşının aktiv iştirakçılığını təmin etsin.

Müxtəliflik vacibdir, çünki:

- təsəvvür, düşüncə və yanaşmaların müxtəlifliyi, yəni kollektivin müxtəlif mənşəli insanlardan təşkil olduğu hallarda təzahür edə biləcək bütün aspektlər müəssisələrin fəaliyyətinə dəyər qatır;
- ayrı-seçkiliklə mübarizə, bərabər imkanların təbliği, fərqliliklərin dəyərləndirilməsi mənəvi cəhətdən düzgün, sosial baxımdan arzuedilən, iqtisadi cəhətdən məqsədəuyğundur;
- əməkdaşların proseslərə daha çox cəlb edilməsi nəticəsində əvvəllər əldə edilməsi mümkün olmayan keyfiyyət və performans artır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DÖRD AMİL



Müxtəlif müştəri və ya sifarişçilərin cəlb edilməsində daha böyük effektivlik və/və ya mənfəətliliyə məqsədyönlü şəkildə nail olmağa çalışırsınızsa, müxtəlifliyin təsirlərini başa düşmək böyük əhəmiyyət daşıyır. Daha böyük effektivlik və mənfəətliliyin əldə edilməsi kontekstində 4 amili yadda saxlamaq lazımdır:

1. **Bazarlara və ya müştərilərə yol tapmaq** – istənilən müəssisənin öz fəaliyyətini davam etdirməsi üçün **mühüm əhəmiyyət daşıyır**. Müəyyən bazar və/və ya müştəri qrupunun xarakterini başa düşməyən müəssisə onlara yol tapmaqla bağlı çətinliklər yaşayacaq və ya ümumiyyətlə, bu onun üçün qeyri-mümkün olacaq. Bazarın və/və ya müştəri qrupunun müxtəlifliyini başa düşə bilməyən müəssisələr uzunmüddətli perspektivdə bu bazarlar və ya müştərilər tərəfindən rədd edilmək riski ilə üzləşirlər.
2. **İşçilər və investorlar üçün cəlbedicilik.** Uğurlu müəssisələr vaxtını və enerjisini, eləcə də pulunu və ya müştərilərinin pulunu sərfəli investisiyaya çevirmək istəyənlər üçün cəlbedici yerdir. Söhbət investorların cəlb edilməsindən gedirsə, müxtəlifliyin və bərabər imkanlar təcrübəsinin qiymətəndirilməsi şirkətin etik davranış normaları qədər, o cümlədən yaxşı işəgötürən olmaq və təlimlərin təmin edilməsi qədər vacibdir. İstedadlı əməkdaşların tapılması uğrunda gedən mübarizədə müxtəliflik cəlbedici bir amildir. Hamımız unikal töhfələrin axtarıldığı və qiymətləndirildiyi bir mühitdə işləməyə üstünlük veririk. Həmçinin qeyd etmək lazımdır ki, istedad heç də hər zaman özünü eyni ölçüdə, rəngdə, cinsdə, cinsi oriyentasiyada və ya bənzər təhsil səviyyəsində göstərmir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DÖRD AMİL

3. **Cəmiyyətdə anomiya:** Anomiya – fərdlər və ya qrupların cəmiyyətə yadlaşma səbəbindən sosial və ya mənəvi normaların tamamilə aradan qalxdığı bir vəziyyətdir. Müəyyən qruplar cəmiyyətdə yerlərinin olmadığını qət etdikdə nə etdiklərinə, nə qədər antisosial və ya qəbuledilməz hərəkətə yol verdiklərinə qətiyyən əhəmiyyət vermirlər, çünki özlərinin də fikrincə, "itiriləsi heç nə yoxdur".

   Şübhəsiz ki, stabil cəmiyyətin qorunub saxlanması arzuediləndir, çünki bu cür cəmiyyətin insanların iqtisadi və sosial rifahı üzərində təsirləri aşkardır. Cəmiyyətimizin hər hansı hissəsinin yadlaşmasının qarşısını almaq yalnız "sosial təşkilat"ların öhdəliyi deyil, müəssisənin əlavə xərclərinin yoxlanması ilə eyni səviyyədə tutulacaq qədər vacib bir biznes problemidir.

   Özəl və ya dövlət sektorunda xidmət göstərməsindən asılı olmayaraq, heç bir korporativ qurum cəmiyyətə yadlaşa bilməz. Lazımi qaydada fəaliyyət göstərən, aktivliyi ilə seçilən cəmiyyətin mövcudluğu davamlı iqtisadi sağlamlıq və rifah üçün həlledici əhəmiyyət daşıyır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DÖRD AMİL

4. **Ayrı-seçkiliyin vurduğu zərərdən yayınmaq.** Əgər müəssisə mənasız, lakin böyük zərərə məruz qalıbsa, bu məhz ayrı-seçkiliyin səbəb olduğu zərərdir. Müəssisələr ayrı-seçkiliyə yol verdiyi zaman zərərin ardı-arası kəsilmir. Buraya reputasiyanın korlanması, işçi heyətinin ruhdan düşməsi, absenteizmin və kadr axıcılığının artması və əlbəttə ki, maliyyə cərimələri aiddir.

   Ayrı-seçkiliyə yol verən müəssisələr qayda pozuntusundan uzun müddət sonra belə, bədəl ödəməyə davam edə bilərlər. Xüsusilə reputasiyanın korlanması təşkilati effektivliyi və mənfəətliliyi uzun illər azalda bilər.

Bazarlar və sifarişçilərə müraciət edə bilmək, potensial işçilər və investorlar üçün cəlbedici olmaq, cəmiyyətdə anomiyanın qarşısını almaq, ayrı-seçkiliyin vurduğu zərərdən yayınmaq – bütün bunlar müxtəlifliyin əhəmiyyət kəsb etməsinin səbəbləri arasındadır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

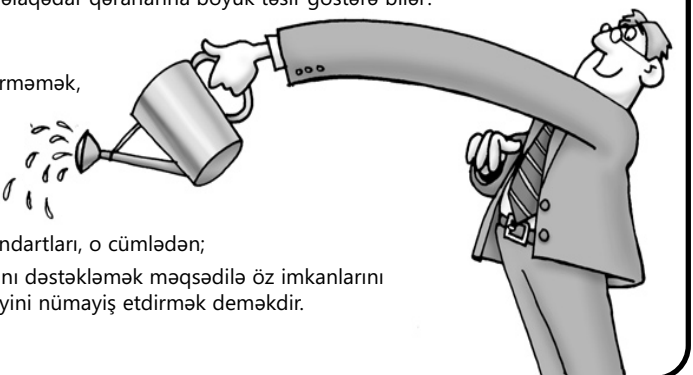


MÜXTƏLİFLİK VƏ BƏRABƏR İMKANLAR

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BƏRABƏR İMKANLAR

Bərabər imkanlar və müxtəliflik eyni anlayışlar deyil. Əksər insanlar bu sözlərdən sinonim kimi istifadə edirlər. Onlar müxtəlifliyin bərabər imkanları ifadə etmək üçün istifadə edilən yeni söz olduğunu düşünürlər. Bu, qətiyyən düzgün deyil və müəssisələrin müxtəliflik və bərabərlik məsələləri ilə əlaqədar qərarlarına böyük təsir göstərə bilər:



Bərabər imkanlar:

- ayrı-seçkiliyə yol verməmək, qeyri-bərabərliyin qarşısını almaq;
- fərdlər və qruplar arasında ədalət, hörmət, ədəb və yüksək davranış standartları, o cümlədən;
- başqalarının inkişafını dəstəkləmək məqsədilə öz imkanlarını genişləndirmək istəyini nümayiş etdirmək deməkdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BƏRABƏR İMKANLAR



Korporativ nöqteyi-nəzərdən bərabər imkanlar qanunvericiliklə nəzərdə tutulmuş anlayışdır: müəssisələrdən bütün fərd və qrupların iştirakı, inkişafı və karyera yüksəlişi üçün müvafiq və adekvat imkanın təmin olunmasını tələb edir. Bərabər imkanların təmin edilməsi isə öz növbəsində, fərd və qruplardan başqaları ilə qarşılıqlı ünsiyyət zamanı müəyyən davranış qaydalarına əməl etməyi tələb edir.

Fərdi nöqteyi-nəzərdən bərabər imkanlara malik olmaq fəaliyyət və/və ya proseslərdə iştirak etmək və/və ya onlara töhfə vermək üçün real seçiminizin varlığına, bacarıqlarınıza və şəraitə uyğun olaraq müvafiq və adekvat rəftarla qarşılaşdığınıza inanmaq deməkdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜXTƏLİFLİK



Müxtəliflik dəyişdirilməsi mümkün olmayan bir faktdır, seçim deyil. Onun mövcud olub-olmayacağına qərar verə bilmirik. Müxtəliflik fərqlilik deməkdir və hamımız bir-birimizdən fərqliyik.

Fərqliliklərimizə aiddir:

- ailə mənşəyi;
- yaş;
- etnik mənşə;
- cins;
- fiziki bacarıqlar, keyfiyyətlər və görünüş;
- milliyyət;
- vətəndaşlıq;
- təhsil səviyyəsi;
- ailə vəziyyəti;
- valideynlik statusu;
- dini inanc;
- həyat və iş təcrübəsi;
- həyatımıza toxunmuş və ya düşüncəmizə təsir etmiş başqa təcrübələr;
- cinsi oriyentasiya.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜXTƏLİFLİK



Aramızdakı fərqlər hər birimizi bənzərsiz edir: xüsusiyyətlərimiz, xarakterimiz və dünyaya baxışımıza görə bir-birimizdən fərqlənirik. Müştəri və sifarişçilər müxtəlifliyin təcəssümüdür.

Bu səbəbdən daha çox uğur qazanmaq istəyən müəssisələr işçi heyətinin müxtəlifliyini təqdir etməli, maksimum səviyyəyə çatdırmalı və bunu kapitala çevirməlidirlər. Bunun üçün müəssisələr, birinci növbədə, işçi heyətinin müxtəlifliyinin dəyərini başa düşməli, daha sonra isə bu müxtəliflikdən mənfəət əldə etmək üçün aktiv şəkildə çalışmalıdırlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜXTƏLİFLİK



İşçi heyətimizin tərkibində əlavə müxtəliflik "qat"ları mövcuddur ki, onları nəzərə almalıyıq. Artıq qeyd edilmiş bütün fərqlilikərin hamısı olmasa da, çox qismi ilə yanaşı, aşağıdakılar da müxtəliflik yarada bilər:

- yarımştat/yarım gün işləyənlər;
- birgə işləyən tərəfdaşlar;
- müvəqqəti işçi heyəti;
- evdən işləyənlər;
- məsafədən işləyənlər;
- subpodratçılar;
- məsləhətçilər;
- inzibati-texniki heyət;
- mütəxəssislər;
- sahədə çalışanlar.

Bu fərqlilikləri qəbul etməli və onların bizə qazandırdığı üstünlüklərdən istifadə etməyi bacarmalıyıq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BƏNZƏRLİK



Təbiət etibarilə biz özümüzə bənzəyən (və ya belə hesab etdiyimiz) insanlara meyil edirik. Bizə bənzəyən insanların yanında özümüzü rahat, dinc, əminlikdə hiss edir, özümüz kimi ola bilirik. Deməli, bənzərlik, ümumilikdə, gündəlik həyatımızın bir qaydasıdır. "Su axar, çuxurun tapar" kimi qədim atalar sözü əksər sosial mühit və müəssisələrdə öz əksini tapır.

Müəssisələrin çoxu fərqli və innovativ yanaşmaları dəstəklədiklərini söyləyirlər, reallıqda isə davranışları əksərən fərqliliyə çox az dəyər verdiklərini və ya ümumiyyətlə, müxtəlifliyi dəyərsiz hesab etdiklərini, bənzərliyə isə böyük əhəmiyyət verdiklərini göstərir. Bu davranışlar, adətən, şüurlu şəkildə və ya bilərək nümayiş etdirilmir. Lakin müxtəlifliyin dəyərini qəbul, təqdir və təşviq etmək üçün məqsədyönlü və pozitiv tədbirlər görülmədikcə köhnə qayda olduğu kimi davam edəcək.

Qeyd etmək vacibdir ki, bu hal bərabər imkanlar haqqında qanunvericiliyin və ya müəssisə siyasətinin şərtləri pozulmadan baş verə bilər (yaxud adətən, elə bu cür də olur).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

FƏRQLİLİK ƏLAVƏ DƏYƏR YARADIR



Eynilik müəssisələri bir arada saxlayır, lakin onların məhv olmasının qarşısını almaq üçün yetərli dərəcədə müxtəlifliyə ehtiyac var. Hər hansı sistemin öz mövcudluğunu qoruması üçün onun daxilində mühit dəyişikliklərinin və çox sayda başqa məsələlərin öhdəsindən gəlmək üçün yetərli dərəcədə fərqlilik olmalıdır. Fərqlilik əlavə dəyər yaradır. Bənzərliklərimiz bizi bir arada saxlayır və birlikdə işləməyimizə kömək edir. Fərqliliklərimiz bizi təkcə dözümlü etmir, həm də işimizin effektivliyini və səmərəliliyini artırır.

Bənzərlik və müxtəliflik eyni sikkənin iki üzü kimidir. Sikkənin dəyərli olmasında onun hər iki üzü vacib rol oynayır. Bənzərlik və müxtəliflik bir-biri ilə nə qədər sıx bağlı olarsa, dəyər də bir o qədər yüksələr. Onları bir-birindən ayırmaq sikkənin dəyərini azaldır.

Müəssisələr əməkdaşlarına ortaq cəhətlərini, onları birləşdirən xüsusiyyətləri başa düşməkdə və dəyərləndirməkdə kömək etməlidirlər. Eyni zamanda əməkdaşlarının iş yerinə gətirdiyi fərqlilikləri təqdir və qəbul etməli, onlardan yararlanmalı, insanları fərqliliklərini nümayiş etdirməyə və onlardan istifadə etməyə təşviq etməlidirlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜXTƏLİFLİK VƏ BƏRABƏR İMKANLAR



Müəssisələr müxtəliflikdən faydalana bilmək üçün bərabər imkanlar üzrə aydın bəyan edilmiş və güclü siyasətə malik olmalıdırlar. **Müxtəliflikdən faydalanma "məqsəd", bərabər imkanlara dair siyasət və proseslər isə "vasitə"dir**.

Ənənəvi şəkildə marjinallaşdırılmış qruplara (etnik azlıqlar, əlillər, geylər, lezbiyanlar və s.) mənsub və ya onlarla əlaqələri olan fərdlər ayrı-seçkiliyə məruz qalarkən özlərini müdafiə edə bilmək üçün bərabər imkanlar siyasətinin dəstəyinə ehtiyac duyurlar.

Müxtəliflikdən faydanmaq üçün müəssisələr **bərabər imkanların təmin edilməsi ilə bağlı effektiv təcrübəyə** malik olmalıdırlar. Lakin effektiv siyasət, proses və təcrübələr mövcudluğu halında belə, müxtəlifliyin faydalarından yararlanmaq mümkün olmaya bilər.

Səbəblərdən biri budur ki, bərabər imkanlarla bağlı məsələlər həll edilən zaman əsas diqqət ən əlverişsiz vəziyyətdə olmuş və ya olan qrup və fərdlərə yönəldilməlidir. Aydındır ki, diqqətin, əsasən, əlverişsiz şərtlərə yönəlməsi vacibdir, lakin təcrübədə bu, demək olar, hər zaman siyasət, proses və tədbirlərin yalnız ayrı-seçkiliyin qarşısını alması və ya ona reaksiya verməsi ilə nəticələnir və digər amillərə lazımi dərəcədə diqqət yetirilmir.

Müxtəlifliyin müəssisələrə gətirdiyi potensial enerjini sərbəst buraxmaq üçün yalnız ayrı-seçkilik məsələsinə deyil, digər məsələlərə də diqqət yetirilməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜXTƏLİFLİK VƏ BƏRABƏR İMKANLAR



Konkret bir şöbə və ya bölmədə, yaxud müəssisənin müəyyən səviyyələrində daha çox müxtəliflik yaratmağa cəhd edilərkən belə, **bərabər imkanlarla əlaqədar qayda və siyasətlərə riayət olunmalıdır**.

Bərabər imkanlar və müxtəliflik proqramları həyata keçirilərkən müəssisələr prioritetlərin toqquşması ilə ara-sıra üzləşə bilərlər. "Etnik azlığın fəal bir nümayəndəsini, yoxsa lazımi səriştə və təcrübəyə malik qadın namizədi dəstəkləməliyik? Yoxsa açıq müsabiqə təşkil edib onları müsabiqədən keçməmək riski ilə üz-üzə qoymalıyıq?" Bu cür hallarda müəssisənin öz dəyər, vizyon və prioritetlərini aydın müəyyən etməsi son dərəcə vacibdir. Onlar müzakirələrə yön verə, bütün maraqlı tərəflər üçün məsələlərin həllində əsaslana biləcəkləri baza rolunu oynaya, hətta yekdil razılaşmanın olmadığı hallarda belə, bütün aidiyyəti tərəflər üçün məqbul qənaətin formalaşdırılmasına kömək edən effektiv vasitə ola bilərlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜXTƏLİFLİK VƏ BƏRABƏR İMKANLAR



Görkəmli amerikalı psixoloq Frederik Hersberq yazırdı: "İnsanların ehtiyacları iki qrupa bölünür: insan olaraq, psixoloji cəhətdən böyümək ehtiyacı və heyvanlarda olduğu kimi, ağrıdan qurtulmaq ehtiyacı". İş kontekstində o bu ehtiyacların təmin olunması üçün iki amillər qrupunun adını çəkib: motivasiya və gigiyena.

Müxtəliflik və bərabər imkanların hər iki ehtiyac qrupuna cavab verdiyini hesab etmək olar. Bu mövqedən yanaşsaq, ayrı-seçkiliyə məruz qalmamağın öz-özlüyündə insanları ruhlandırmamasının səbəbini başa düşə bilərik. Düzgün siyasət yürüdən müəssisələr həm motivasiya, həm də gigiyena amillərinə eyni dərəcədə diqqət yetirməlidirlər.

Motivasiya amilləri məmnuniyyəti aşağıdakı üsullarla təmin edir:

- məsuliyyət;
- şəxsi inkişaf; alır:
- təqdir;
- nailiyyətlər;
- təsir;
- **müxtəlifliyin qiymətləndirilməsi.**

Gigiyena amilləri narazılığın qarşısını aşağıdakı üsullarla alır:

- məşğulluq zəmanəti;
- əməkhaqqı;
- iş şəraiti;
- **bərabər imkanlar.**

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İNKLÜZİVLİYİN İDARƏ EDİLMƏSİ



Müxtəlifliyin idarə edilməsi barədə danışmaq dəbə çevrilib. Mən bunun səbəbini lap yaxşı başa düşürəm. Çünki bu ifadənin bərabər imkanlar və müxtəlifliyin aid olduğu mühitlərdə geniş istifadə edilməsi ilə bağlı mənim də müəyyən cavabdehliyim var. 1991-ci ilin aprel ayında Birləşmiş Krallıqda rəhbər vəzifəli şəxslər üçün "Müxtəlifliyin idarə edilməsi" mövzusunda ilk olduğunu düşündüyüm konfrans təşkil etmişdim. Hətta bu gün də geriyə baxdığım zaman bu tədbirin o vaxt üçün düzgün yanaşma olduğunu düşünürəm. Hərçənd bir neçə onillik ərzində düşüncələrim dəyişib.

"Müxtəlifliyin idarə edilməsi" ifadəsi, adətən, insanların təsəvvüründə aşılmalı olan çətinlik və prosesləri canlandırır. Müvafiq olaraq, "Müxtəlifliyin idarə edilməsi" adlanan kurs, proqram və siyasətlər (çox vaxt iştirakçılar tərəfindən qeyri-şüuri olaraq) müxtəlifliyin yaradacağı fürsətlər kimi deyil, onun rəvac verdiyi problemlərin həll edilməsi kimi başa düşülür. Bunun isə yumşaq formada desək, heç bir faydası yoxdur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İNKLÜZİVLİYİN İDARƏ EDİLMƏSİ



Müxtəlifliyi idarə etmək mümkün deyil. Bu mənada, müxtəliflik zaman kimidir. İstəsək də, istəməsək də, vaxtımız var. Vaxtdan ya istifadə, ya sui-istifadə edə, ya da onu boşa sərf edə bilərik, lakin idarə edə bilmərik.

Vaxtımızdan daha səmərəli istifadə etməyə gəlincə, əlimizdən gələn tək şey özümüzü daha yaxşı idarə etməyə çalışmaqdır.

Diqqət mərkəzimizdə müxtəliflik dayandıqda isə məqsədimiz müxtəliflikdən əldə etdiyimiz faydanı/mənfəəti artırmaq olur. Bunun üçün də **inklüzivliyi idarə etməyi** bacarmalıyıq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İNKLÜZİVLİYİN İDARƏ EDİLMƏSİ

FƏRZİYYƏLƏR

"İnklüziv idarəetmə" ehtiyacının və onun müxtəliflik üzrə mərkəzi rolunun əsaslandığı bir neçə sadə fərziyyə mövcuddur:

1. Komandalar və ya işçi qrupların çoxunda tapşırıqların icrasında aktiv iştirak etməyən üzvlər olur və nəticədə, komanda 100 %-dən aşağı, bəzən 100 %-dən çox-çox aşağı potensialla işləyir.
2. Aktiv iştirak etməyən komanda üzvləri çox vaxt özlərini komandanın bir hissəsi kimi hiss etmirlər.
3. Özlərini təcrid olunmuşcasına hiss edən belə şəxslər çox vaxt "ənənəvi şəkildə marjinallaşdırılmış "qrupların üzvlərindən ibarət olurlar.
4. Müəssisələrdə komandaya, sözün əsl mənasında, qəbul edildiklərini düşünməyən, buna görə də komanda işində fəal iştirak etməyən çox sayda insan çalışır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İNKLÜZİVLİYİN İDARƏ EDİLMƏSİ

TƏCRİD ETMƏK BAHA BAŞA DƏLİR

Son sorğularından birində "Linbert Spencer Consultancy" minlərlə rəhbər şəxsdən əməkdaşlarının hansı nisbətinin komanda işində fəal iştirak etməməsi ilə bağlı fikirlərini öyrənmişdi. Cavablar 30 % – 50 % arasında dəyişirdi. Bu nəticənin müəssisələrə məhsuldarlıq və yaradıcı yanaşma baxımından vurduğu zərər çox böyük olur.



Məhsul və xidmətlərinin keyfiyyət, məhsuldarlıq və dayanıqlılığını maksimum səviyyəyə yüksəltmək istəyən müəssisələr hər zaman bütün əməkdaşlarının maraq, bacarıq və enerjisindən, qavrayış, prinsip və yanaşmalarının müxtəlifliyindən tam istifadə etməyə səy göstərməlidirlər.
Buna nail olmaq üçün müəssisələr inklüzivliyin idarə edilməsinin həlledici əhəmiyyətini anlamalı, inklüzivlik sahəsində səriştəli idarəçilər yetişdirmək üçün əməkdaşlarının bacarıqlarını inkişaf etdirməyə çalışmalıdırlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İNKLÜZİVLİYİN İDARƏ EDİLMƏSİ

STEREOTİPLƏR, ÖNMÜHAKİMƏ VƏ AYRI-SEÇKİLİK

Stereotiplər hər zaman hər yerdə qarşımıza çıxır. Problem ondadır ki, stereotiplərin yaranmasına özümüz səbəb olur və onun nəticələrinin fərqinə varmırıq. Hər dəfə bənzər insanlarla əvvəllər çox işlədiyimizə görə bu və ya digər şəxs haqqında hər şeyi bildiyimizi zənn edir, lakin yanılırıq.

Hər dəfə stereotipləşməyə yol verdiyimizi hiss edəndə bunun "pozitiv stereotip" olduğunu düşünərək özümüzü aldadırıq. Pozitiv stereotiplər qeyri-şüuri olaraq aidiyyəti fərdlər üçün müəyyən standartlar təyin edir. Həmin insanlar bu standartlara cavab verə bilmədikdə isə bu stereotipə uyğunlaşdırılmayan insanlarla müqayisədə heç də az töhfə verməmiş olsalar belə, uğursuz hesab edilirlər.

Stereotiplərlə düşünmək fərdlərin öncədən əsassız mühakimə edilməsinə gətirib çıxarır və önmühakimə başqalarına qarşı ayrı-seçkilik doğura bilər. İşçilərin inklüzivliyini yaxşı idarə etmək istəyiriksə, stereotiplərə meyilliliyimizi başa düşməyimiz çox vacidbir.

Heç vaxt stereotiplərlə düşünmədiyinizi güman edirsinizsə, bu xüsusiyyətinizin olub-olmaması ilə bağlı birlikdə vaxt keçirdiyiniz dost, tanış və ya ailə üzvlərinizin fikrini öyrənə bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İNKLÜZİVLİYİN İDARƏ EDİLMƏSİ

"DAMLA"LARDAN EHTİYATLI OLUN

Hamımıza aydındır ki, iş yerində insanlar cins, etnik mənşə, əlillik, vətəndaşlıq və s. görə fiziki və ya verbal zorakılığa məruz qaldıqları zaman özlərini təcrid olunmuş hiss edir və nəticədə, işlərini yaxşı görmürlər.

Pis rəftarın müxtəlif formaları mövcuddur və çox vaxt qurbanlar şikayət etməyə belə, güclərinin olmadığını hiss edirlər. Onlara laqeyd münasibət göstərilir, nahar fasiləsində kimsə bir şey almağa gedirsə, onların istəyi soruşulmur. Yaxud onlarla hal-əhval tutmur və istirahətlərini necə keçirdikləri ilə maraqlanmırlar. Ayrı-seçkiliyə məruz qalan belə şəxslər haqqında zarafatlara, xoşagəlməz şərhlərə (onlara aid olunmadığı iddia edilsə belə) yol verilir. Bütün bunları çox aşağı səviyyəli pis rəftar hesab edirəm.

Aşağı səviyyəli pis rəftar yağış yağarkən novalçadan damcılayan suya bənzəyir. "Yağış yağakən" rəhbər və ya supervayzer heç də hər zaman yaxınlıqda olmadığına görə də həmin rəftardan xəbəri olmur. Fərqinə vardıqda isə bir "kiçik damla"nın problem olmayacağını düşünür. Lakin "novalçadan süzülən damlalar" zamanla aşağı hissədəki "asfalt yolu aşındırır". Aşağı səviyyəli pis rəftar insanların gördükləri işin effektivliyini sonda hansısa yolla məhv edir. Rəhbərlər və supervayzerlər diqqətli olmalı və problemlərin həllini vaxtında təmin etməlidirlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



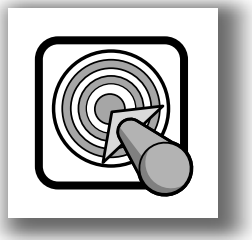
İNKLÜZİVLİYİN İDARƏ EDİLMƏSİ

İŞÇİLƏRLƏ YAXŞI RƏFTAR EDİN

İşçilərlə aktiv və məqsədyönlü şəkildə yaxşı rəftar etməyin mütəxəssisinə çevrilin. İşçilərə onlardan tələb etdiyiniz keyfiyyət standartını, onlara inandığınızı, standarta nail olmaqda kömək etmək üçün zəruri dəstəyi təmin edəcəyinizi bildirin.

- Bütün əməkdaşlarınızı tanımağa, onların hansı sahədə təcrübə, bilik və bacarıqlara malik olduğunu öyrənməyə vaxt ayırın.
- İşçilərin təcrübə, bilik və ya bacarıqlarından istifadə etmək üçün məqsədyönlü üsullar müəyyən edin.
- Hər dəfə işi yaxşı gördükdə işçilərinizi tərifləyin və nəyin onları gözünüzdə yüksəltdiyini ətraflı və dəqiqliklə izah edin.
- İşçilərinizin əməyini təqdir edin və mükafatlandırın.
- Qeyri-formal və formal inkişaf fürsətləri, təlim, kouçinq, mentorluq, iş yerində işin öyrədilməsi üçün şərait yaradın.
- Əməkdaşların müxtəlif sürət və üsullarla inkişaf edəcəyini gözləyin və onları bir-birinin fərqliliklərini dəstəkləməyə təşviq edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

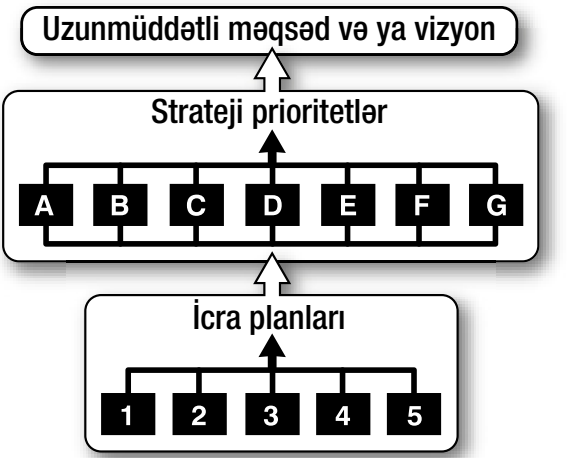


STRATEJİ MODEL

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

STRATEJİ MODEL

ARDICIL STRATEGİYA



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

STRATEJİ MODEL

ARDICIL STRATEGİYA



Bərabər imkanların effektiv şəkildə təmin edilməsi, fərqliliyə dəyər verən və müxtəliflikdən faydalanan mədəniyyətin formalaşdırılması gələcəyə aydın baxış, yəni vizyon tələb edir.

İdeal hallarda maksimum üç cümlə ilə ifadə edilməli olan vizyon formalaşdıqdan sonra müəssisəni bu vizyonun gerçəkləşdirilməsinə doğru aparacaq effektiv strategiya hazırlamaq mümkün olur. Bundan sonra strateji prioritetlərə nail olmaq üçün müvafiq icra planlarını hazırlaya bilərsiniz.

Müəssisələrin çoxunun (hətta bərabər imkanlar və/və ya müxtəliflik üzrə siyasət, proqram və ya layihələri olanlar belə) aydın müxtəliflik vizyonu və ya bununla bağlı dəyişikliyin yaradılması üzrə strategiyaları yoxdur.

Hesab edirəm ki, gələcəyə baxış – vizyon bərabər imkanlar təmin etməyə və müxtəliflikdən fayda əldə etməyə çalışan müəssisələr üçün mühüm əhəmiyyət daşıyır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

STRATEJİ MODEL

ARDICIL STRATEGİYA



İnsanların çoxu vizyon ideyasına skeptik yanaşır, "vizualizasiya"ya sərf etməyi mənasız hesab edirlər. Bununla belə, çoxumuz evimizi dekorasiya etmək (və ya başqasına dekorasiya etdirmək) kimi qismən adi hesab olunacaq bir iş haqqında düşünərkən belə, "gələcəyi təsəvvürümüzə gətiririk". "İş tamamlandıqdan sonra nəticə necə olacaq?" sualına cavab vermək – bərabər imkanlar və müxtəliflik üzrə effektiv siyasətin hazırlanmasına görə cavabdeh şəxslərin ən vacib öhdəliklərindən biridir.

Nəticənin necə görünəcəyini bilmədən etibarlı bir strategiya formalaşdırmaq mümkün deyil. Söhbət müxtəliflik məsələlərindən gedirsə, vizyondan asılı olaraq, strateji prioritetlər siyahısına bir sıra əsas komponentlər daxil edilməlidir.

İmic, liderlik və hesabatlılıq ən vacib komponentlərdir. Bunlardan əlavə, strateji prioritetlərə daxildir: ünsiyyət, bərabər imkanlar barədə qanunvericilik, bərabərlik mədəniyyətinin formalaşdırılması və fərqli namizədlərin daha çox cəlb edilməsi üçün nəzərdə tutulmuş işə qəbul prosesinin yaradılması.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

STRATEJİ MODEL

İMİC, LİDERLİK VƏ HESABATLILIQ



Əməkdaşlıq etdiyim hər bir müəssisə bərabərlik məsələlərinin həlli üçün imic, liderlik və hesabatlılığı prioritet olaraq müəyyən etməli olmuşdur. Bu sahədə real irəliləyişə nail olmaq üçün sözügedən məsələlərin həll edilməsi mühüm əhəmiyyət daşıyır.

Müəssisələrin insanlarda formalaşdırdığı təsəvvür, liderliyin xarakteri və davamlılığı, rəhbərliyin hesabatlılıq dərəcəsi və başqalarından nə dərəcədə hesabat tələb etməsi müəssisə daxilində və ya onun əlaqələrinin olduğu başqa tərəflər arasında münasibətlərin keyfiyyətini müəyyənləşdirir.

Liderlər münasibətlərin keyfiyyəti, komanda işi, fərdi performans və s. sahələrdə əməkdaşlardan nə tələb etdiklərini, əməkdaşların nəyə görə hesabat verəcəyini tamamilə aydın şəkildə müəyyən etməlidirlər. Müəyyən rol və vəzifələrdə çalışanlara aid bəzi kəmiyyət hədəfləri işin yalnız bir hissəsini, hətta ən vacib olmayan qismini təşkil etməlidir. Əməkdaşlar da uğur və ya uğursuzluqlarının dərəcəsindən asılı olaraq, fərqli nəticələr əldə edəcəklərini bilməlidirlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

STRATEJİ MODEL

ÜNSİYYƏT STRATEGİYASI



Bərabərlik və müxtəlifliyə dəyər verən bir sıra müəssisələr ünsiyyət strategiyası olmadığına görə yetərli irəliləyişə nail ola bilmirlər. Effektiv ünsiyyət istənilən halda vacibdir, lakin bu kontekstdə xüsusilə önəmlidir, çünki söhbət müxtəliflik və bərabərlikdən getdikdə hər kəs bu və ya digər dərəcədə təhlükədə olduğunu düşünür. Bundan əlavə, əksər insanlar ayrı-seçkiliyə məruz qalacaqlarını düşünürlər.

Ünsiyyət strategiyası aşağıdakıları təmin etməlidir:

- Bütün işçi heyəti müxtəliflik vizyonu və strategiyasından, bu vizyonun həyata keçirilməsində hansı rolu oynadığından xəbərdar olmalıdır.
- Müvafiq tərəfdaşlar, başqa maraqlı tərəflər və ictimaiyyət müəssisənin aşağıdakı öhdəlikləri götürdüyünü anlayırlar:
  - müxtəlifliyin qiymətləndirilməsi və ondan faydalanmaq;
  - bütün müştərilərə/sifarişçilərə ədalətli və bərabər səviyyədə xidmət göstərmək;
  - bir-birindən fərqli, istedadlı və yüksək performans göstərən şəxsləri daha çox işə qəbul etmək, təkmilləşdirmək və işdə saxlamaq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

STRATEJİ MODEL

BƏRABƏR İMKANLAR HAQQINDA QANUNVERİCİLİK

Müəssisələr bütün işçi heyətinin bərabər imkanlar haqqında qanunlarla bağlı ümumi təsəvvürə malik olması üçün onları, ən azından, məlumat, təlim və/və ya inkişaf fürsətləri ilə təmin və dəyişikliklərdən xəbərdar etməlidirlər.

Müvafiq işçi heyəti – işəgötürmə və digər İR peşəkarları və müxtəlifliyin müdafiəçiləri ayrı-seçkiliyin yolverilməzliyi barədə qanunvericilik və onun müəssisənin gündəlik iş təcrübəsinə təsirlərini daha dərindən başa düşməlidir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

STRATEJİ MODEL



BƏRABƏRLİK MƏDƏNİYYƏTİNİN FORMALAŞDIRILMASI

Bütün işçilərin bərabər səviyyədə yaxşı rəftarla qarşılaşdığına inandıqları bərabərlik mədəniyyətinin formalaşdırılması bu proqram üçün bariz bir strateji prioritetdir.

İşçilər bərabər imkanlara "bacarıqlarına və şəraitə uyğun müvafiq və adekvat rəftar görməklə fəaliyyət, yaxud proseslərdə iştirak etmək, onlara töhfə vermək, bununla əlaqədar real seçim və gözləntilərə malik omaq" kimi baxırlarsa, onda əməkdaşların hansı rəftarla qarşılaşdığı barədə fikir və qənaətləri vacibdir.

Əməkdaşların aktiv iştirakçılığını təmin etmək üçün bu mövzuda hər hansı inamsızlığın aradan qaldırılması və onun əksinə çevrilməsi, yəni bərabərlik mədəniyyətinə inamın yaradılması son dərəcə vacibdir. Müxtəliflikdən faydalanmaq məqsədinə sadiq müəssisələr bu mədəniyyətin əməkdaşlar tərəfindən necə qəbul olunduğuna laqeyd qala bilməzlər. İşçi heyətini skeptik yanaşma və ya **inamsızlıqda** günahlandırmağın heç bir faydası olmaz.

İşçi heyəti üzrə sorğulardan və ya bənzər təcrübələrdən əldə edilən mənfi xəbərləri "idarə heyətini məyus edəcəyi", "üst rəhbərliyi əsəbiləşdirəcəyi", yaxud "İR və orta səviyyənin rəhbərliyini ruhdan salacağı" üçün ört-basdır və ya təhrif etməyə çalışmaq, sadəcə, problemlərin gələcəkdə daha da böyüməsinə yol açmaq deməkdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

STRATEJİ MODEL



DAHA FƏRQLİ NAMİZƏDLƏRİN CƏLB EDİLMƏSİ PROSESİNİN İŞLƏNİB HAZIRLANMASI

İşə qəbul üzrə məsul şəxslər hansı namizədlərin cəlb edildiyini, hansı qrupların kənarda qaldığını, bu və ya digər qrupun işə qəbul prosesinin hansı mərhələsindən irəli gedə bilmədiyini, reklamların harada yerləşdirildiyini, broşürlərdə hansı tələblərin önə çıxarıldığını aydınlaşdırmaq üçün cari qayda və prosedurları yoxlamalıdırlar. Bu yolla qadınlar, əlilliyi olan şəxslər, etnik azlıq nümayəndələri və keçmişdə istedadlarından kifayət qədər istifadə edilməmiş başqa şəxslərin müəssisənin işinə töhfə vermək imkanı ilə təmini və töhfə verməyə təşviqi üçün lazımi tədbirləri müəyyənləşdirmək mümkün olacaq.

Bu addımdan sonra əksər hallarda müəssisələr görürlər ki, "ənənəvi olaraq marjinallaşdırılmış qrupların" üzvlərini öz fəaliyyətləri, təklif edə biləcəkləri karyera və iş fürsətləri haqqında məlumatlandırmaq, şərtlərə cavab verən namizədləri buraya üz tutmağa təşviq etmək üçün xüsusi tədbirlər həyata keçirilməldir.

Burada strateji niyyət aydındır, lakin uğurlu nəticənin əldə edilməsi üçün işə qəbul komandasının səlahiyyətlərini aşan tədbirlər görülməlidir. Ən azından, imic və ünsiyyətlə bağlı strateji prioritetlər düzgün müəyyən edilməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏNİN ƏLDƏ EDİLMƏSİ



Effektiv strategiyaya müəssisənin üst rəhbərliyindən bir nəfərin başçılığı altındakı Strategiya Şurası nəzarət etməlidir. Strategiya Şurasına əsas səhmdarlar daxil olmalı və ildə, ən azı, 4 dəfə görüşməlidirlər. Şuranın məqsədlərindən biri hər kəsi proses barədə mütəmadi məlumatlandırmaqdan ibarətdir. Bütün əsas tərəflərin işin gedişatı haqqında hesabat verdiyi rüblük toplantılar buna nail olmağın yollarından biridir.

Strateji prioritetlərə nail olmaq üçün nəzərdə tutulmuş konkret icra planları aidiyyəti şöbə və ya funksional sahə (marketinq, istehsal, işə qəbul və s.) ilə əlaqəli və onların cavabdehliyində olmalıdır. İcra planları, azı, 12 aylıq müddəti əhatə etməli və rübdə bir dəfə Strategiya Şurası tərəfindən gözdən keçirilməlidir.

Müxtəliflik və bərabərliklə əlaqədar hər hansı yeni təsəvvür, siyasət, prioritet və ya təcrübələr kənar amillərin müdaxiləsinə yol verilmədən sərbəst şəkildə mövcud olmalıdır ki, qurulan strategiya onların müəssisənin uğuru üçün həlledici əhəmiyyət daşıyan əvvəlki prioritet və təcrübələrə inteqrasiyasını təmin etsin. Ona görə də müxtəliflik və bərabərlik sahəsində yeni düşüncə və mövcudluq üsulları müəssisə mədəniyyətinin bir hissəsinə çevrilməli və ondan ayrılmamalıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MÜXTƏLİFLİKDƏN DƏYƏR ƏLDƏ EDİN

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜXTƏLİFLİKDƏN DƏYƏR ƏLDƏ EDİN

BURADAN NƏ ƏLDƏ EDİRƏM?



Rəhbər və ya supervayzersinizsə, işçilərinizə müxtəliflikdən əldə edəcəklərini başa sala bilməlisiniz. Fərdi fərqliliklərdə dəyər axtararkən komanda və fərdlərin hansı fayda və üstünlükləri əldə edəcəyi diqqət mərkəzinizdə olmalıdır.

Əməkdaşlarınız aşağıdakı kimi:

- daha yaxşı şəxsi münasibətlər;
- daha effektiv komanda işi;
- daha müxtəlif ideyalar;
- problemlərin həlli üçün daha geniş imkanlar;
- şəxsi həyatın daha çox zənginləşməsi və s.

... üstünlükləri gördükcə onları əldə etməyin yollarını öyrənməyə daha çox meyil edə bilərlər. Beləcə, heyətinizin "qaydalara əməl etməsi" üçün onları izləməli olmayacaqsınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

RƏHBƏRLƏRİN/SUPERVAYZERLƏRİN TƏSİRİ



Rəhbər/supervayzer olaraq, iş yerindəki bir sıra digər aspektlər kimi, "müxtəliflikdən dəyərin əldə edilməsi" məsələsində də həlledici rol oynayırsınız. Komandanızın üzvləri bu amalla "yaşamadığınızı" görərsə, dediklərinizə cüzi diqqət yetirəcəklər. Dediklərinizə diqqət yetirsələr belə, ehtimal ki, sizin ətrafda olmadığınız vaxt fərqli davranacaqlar.

Buna görə də bir rəhbər olaraq, müxtəliflikdən hansı dəyəri əldə edəcəyinizi başa düşməlisiniz. Söhbət bütün heyətinizin özünü dəyərli hiss etməsindən, verdiyi töhfənin fərqində olmasından, səylərinin təqdir ediləcəyinə və yüksək qiymətləndiriləcəyinə inanmasından gedir. Qısacası, hər kəs özünü komandasının bir hissəsi kimi hiss etməlidir. Onlarla necə rəftar etdiyiniz, daha da vacibi, onların bu rəftar barədə düşüncələri komandanızın özünü nə dərəcədə təcrid olunmuş və əksinə hiss etməsini müəyyən edəcək.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜXTƏLİFLİKDƏN DƏYƏR ƏLDƏ EDİN

RƏHBƏRLƏRİN/SUPERVAYZERLƏRİN TƏSİRİ



Keçdiyim kurslardan birində yüzlərlə insan rəhbər və supervayzerlərin aşağıdakı davranışları nəticəsində mənfi təcrübələrlə qarşılaşdığını qeyd etmişdi:

- istiqamət vermir və ya dəstək təmin etmirlər;
- məqsədləri aydın müəyyən etmirlər;
- favoritizm nümayiş etdirirlər;
- işçi heyətinin uğurunu öz adlarına çıxırlar;
- bullinq tətbiq edirlər;
- işçilərlə maraqlanmırlar;
- heyətin fikirlərinə laqeyd yanaşırlar;
- təkmilləşmə və inkişaf proqramı ilə bağlı müraciətlərin qarşısını kəsirlər;
- işçilərə heç bir potensiallarının olmadığını söyləyirlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜXTƏLİFLİKDƏN DƏYƏR ƏLDƏ EDİN

RƏHBƏRLƏRİN/SUPERVAYZERLƏRİN TƏSİRİ



Təəccüblü deyil ki, bu cür pis rəftar işçilərin əhvali-ruhiyyəsinə təsir edir. Onlar keçirdiyi hissləri belə adlandırırdılar:

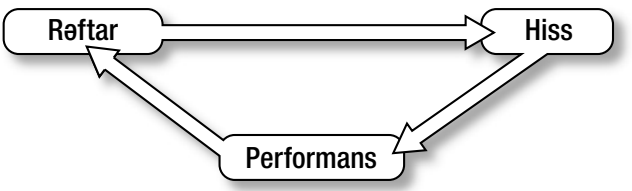
- özünəinamsızlıq;
- narazılıq;
- stres;
- dəyərləndirilmədiyini hiss etmək;
- işə həvəssizlik;
- işdən çıxmaq istəyi;
- fiziki yorğunluq;
- təcrid olunmuşluq;
- ayrı-seçkiliyə məruz qalma;
- ruh düşkünlüyü;
- heç nəyə yaramadığını düşünmək.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

RƏHBƏRLƏRİN/SUPERVAYZERLƏRİN TƏSİRİ

Hisslər performansa təsir edir. İradəmiz nə qədər güclü olsa da, işimizə nə qədər bağlı olsaq da, diqqətimizi yayındıran amillərdən asılı olmayaraq, ruh yüksəkliyi və motivasiya dərəcəsi məhsuldarlığımıza və işimizin keyfiyyətinə təsir edir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜXTƏLİFLİKDƏN DƏYƏR ƏLDƏ EDİN

RƏHBƏRLƏRİN/SUPERVAYZERLƏRİN TƏSİRİ



Başqaları ilə rəftarımız onların aid olduğu qruplar barədə fərziyyələrimizə əsaslanır. Qarşı tərəfə münasibətimiz və onunla rəftarımız həmin şəxsin özünü necə hiss etməsinə təsir edir. Bu da, öz növbəsində, onun performansına təsir göstərir.

Bənzər qaydada, davranışımız/performansımız da başqalarının bizimlə rəftarına təsir edir. Ona görə də öz inklüzivliyinizi şüurlu olaraq, o cümlədən hisslərinizə və davranışınıza/performansınıza görə aktiv məsuliyyət daşıyaraq idarə edin. Eləcə də başqalarının sizinlə rəftarına təsir göstərmək üçün hisslərinizə nəzarət edin.

Hətta neqativ hisslər və davranışlarla üzləşdikdə belə, düzgün rəftar nümayiş etdirərək başqalarının inklüzivliyini də daha effektiv idarə edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



FƏRQLİ MÜŞTƏRİLƏRİ/SİFARİŞÇİLƏRİ NECƏ MƏMNUN ETMƏLİ?

Fərqli müştəri və sifarişçi qruplarını məmnun etmək üzrə təkmilləşmək böyük üstünlük vəd edir.

Əksər ticarət müəssisələri illərdir ki, bazarlarının fərqli seqmentlərdən ibarət olduğunun fərqindədirlər. Birləşmiş Krallıqda cəmiyyətin A, B, C1, C2, D və E kateqoriyaları üzrə sosial siniflərə ayrılması bazarın iqtisadi seqmentlərə bölünməsində artıq uzun müddətdir ki, baza rolunu oynayır.

Xüsusilə etnik azlıqları nəzərə alsaq, seqmentlər vasitəsilə daha çox biznes üstünlüyünün əldə edilməsi üçün hələ də imkan var. Məsələn, satış qüvvələrimizin hədəfini düzgün müəyyən etmək istəyiriksə, müxtəlif mədəniyyətləri, etnik azlıqların altmədəniyyətlərini daha dərindən başa düşməliyik.

Sosial təminat orqanları fəaliyyətlərini ənənəvi olaraq bu əsasda qurublar ki, onların xidmətlərinə ehtiyacı olanlar özləri bu orqanlara yol tapacaqlar. Lakin hazırda bu orqanlara əlləri çatmayan qruplarla əlaqə yaratmaq üçün lazımi tədbirlərin görülməsi ilə bağlı düşüncələr meydana gəlməkdədir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜXTƏLİFLİKDƏN DƏYƏR ƏLDƏ EDİN

FƏRQLİ MÜŞTƏRİLƏRİ/SİFARİŞÇİLƏRİ NECƏ MƏMNUN ETMƏLİ?

Səsini çatdıra bilməyən qruparı daha effektiv və səmərəli xidmətlə təmin etmək üçün ən yaxşı üsul onlarla dialoqa girməkdir. Söhbət sadə sorğudan getmir, buna birdəfəlik fəaliyyət kimi deyil, uzunmüddətli proses kimi baxılmalıdır.

İşçi qüvvəsi müəssisənin xidmət göstərdiyi əhali qrupları və ya satış həyata keçirdiyi bazarların təmsilçilərindən ibarətdirsə, həmin müəssisə fərqli müştəriləri/sifarişçiləri razı salmaq baxımından daha əlverişli mövqedədir. Lakin bu işçi qüvvəsinin əməyindən çətin qazanılan müştəri və sifarişçiləri cəlb etmək üçün faydalanmaq istəyən müəssisələr heyətin müxtəlifliyinə dəyər verdiklərini nümayiş etdirməlidirlər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QEYDLƏR



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



HƏRƏKƏTƏ KEÇİN

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

HƏRƏKƏTƏ KEÇİN

TƏLƏBLƏR



Müxtəliflik istiqamətində irəliləmək istəyən müəssisədə şəxsi müstəvidə məqsədə bağlılıq, ardıcıl strategiya və müvafiq təşkilati fəaliyyət/proseslər olmalıdır.

Müəssisədə yuxarı vəzifəli və nüfuzlu biri müxtəlifliyi dəstəklədiyini və ondan dəyər əldə etdiyini göstərməlidir. Bu məsələyə ciddi və məqsədyönlü yanaşan, ən azı, bir rəhbər şəxs olmasa, çox az irəliləyiş əldə edilər və ya ümumiyyətlə, heç bir dəyişiklik baş verməz. Əldə edilən hər bir irəliləyişi qoruyub saxlamaq isə çətin olar.

Ardıcıl strategiya, aydın müəyyən edilmiş icra planı həyata keçirildikcə müəssisə uzunmüddətli məqsədə doğru irəliləyəcək.

İstək, konkretlik, qərar, qətiyyət və intizam – bu 5 amil müəssisəni hərəkətə gətirəcək və məqsədə aparan yoldan dönməsinin qarşısını alacaq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

HƏRƏKƏTƏ KEÇİN

İSTƏK



Müəssisə və ya heç olmasa, müəssisənin siyasət prioritetlərini formalaşdıran və onlara təkan verən hissəsi bu məsələ ilə məşğul olmaq istəyirmi? Müxtəlifliklərin üstünlüklərini qazanmağa can atırmı, inklüzivliyi idarə etməyin əhəmiyyətini başa düşürmü? Yoxsa hərəkətverici qüvvə, sadəcə, müəyyən qruplara və ya fərdlərə qarşı ayrı-seçkiliyə yol verməkdə günahlandırılmaq qorxusudur?

İstəyiniz nə dərəcədə güclüdür?	**Bəli**	**Xeyr**
Daha çox müxtəlifliyin daha çox potensial demək olduğuna inanırsınızmı?		
Üst rəhbərlikdə gender balansını tənzimləmək istəyirsinizmi?		
Əməkdaşların işləri eyni səviyyədə, lakin fərqli qaydada görməsini gözləyirsinizmi?		
İşdən çıxmaq istəyən işçi heyətini təlim və dəstəklə təmin etmək zəruridirmi?		
Müxtəliflik baxımından daha zəngin müştəri bazası görmək istərdinizmi?		
Əlinizin çatmadığı sifarişçiləri/müştəriləri aktiv surətdə qazanmağa çalışmaq zəruridirmi?		

"Bəli" cavabını nə qədər çox verirsinizsə, deməli, istəyiniz də bir o qədrə güclüdür.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

HƏRƏKƏTƏ KEÇİN

KONKRETLİK



Əksər müəssisələr nə etmək istədiyini dəqiqləşdirmədən, nəyə nail olmaq istədiyini aydınlaşdırmadan müxtəliflik məsələləri ətrafında aktiv fəaliyyətə başlayır. Məqsədinizi nə qədər aydın müəyyən edə bilsəniz, ona aparan yoldan dönməmək ehtimalınız bir o qədər artar. Bu bütün iş sahələrinə aiddir və müxtəliflikdən əsl dəyərin əldə edilməsində mühüm rol oynayır.

Beləliklə, vizyonu təsvir edin: həyata keçirildikdən sonra hansı mənzərə yaranacaq?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QƏRAR

İRƏLİ

Əksər hallarda baş verdiyi kimi, sadəcə, müxtəlifliyin yaxşı fikir olması ilə razılaşmaq əvəzinə, vizyonu aktiv şəkildə həyata keçirməklə bağlı qərar qəbul etmək lazımdır. Müvafiq şöbə vizyonun həyata keçirilməsi ilə bağlı hərəkətə keçmək barədə qərar qəbul etməlidir. Həmçinin məqsədlərin həyata keçirilməsi üzrə kimin cavabdehlik daşıyacağı və bununla bağlı kimin qarşısında hesabat veriləcəyi də qərarlaşdırılmalıdır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

HƏRƏKƏTƏ KEÇİN

QƏTİYYƏT



Müxtəliflikdən dəyər əldə etmək məqsədini müəyyən etmiş müəssisələr buna uzunmüddətli proses kimi baxmalıdırlar. Bu o demək deyil ki, qısa müddətdə özünü göstərən "sürətli irəliləyiş"lər olmayacaq. Məsələn, şəxsi münasibətlərin, ünsiyyət və davamiyyətin, iş saatlarının uçotunun təkmilləşməsinə nail ola biləcəksiniz. Lakin məhsuldarlıq, yeni bazarlara çıxış, əlinizin çatmadığı müştərilərin qazanılması, rəhbər komanda daxilində müxtəlifliyin artırılması kimi üstünlüklərin əldə edilməsi üçün uzun müddət lazım olacaq.

Prosesə təkan verən komanda iki əks-qütbdən bu və ya digər dərəcədə davamlı tənqidlərə məruz qalacaq.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

HƏRƏKƏTƏ KEÇİN

QƏTİYYƏT



Əvvəla, kifayət qədər sürətlə hərəkət etmədiyinizə görə tənqidə məruz qalacaqsınız. "Yavaş sürət"iniz bu işə məqsədyönlü yanaşmadığınızın sübutu olacaq. Bu mərhələdə sistemli və nizamlı hərəkət etməlisiniz:

1. "Məqsədiniz həyata keçdikdən sonra vəziyyətin necə olacağını" bir daha bəyan edin.
2. İcra planlarına uyğun irəlilədiyinizi nümayiş etdirin (əgər doğrudan da, belədirsə).
3. Planlardan kənara çıxmısınızsa, bunun səbəbini, hansı tədbirin görüləcəyini izah edin.
4. İşlərin planlaşdırıldığı kimi davam edib-etmədiyindən asılı olmayaraq, tənqidçilərə yardımlarını yüksək qiymətləndirəcəyinizi bildirin və icra planın həyata keçirilməsinə necə töhfə verə biləcəyini, yaxud planın necə təkmilləşdirilə biləcəyi barədə fikirlərini soruşun.

İkincisi, "ifrata varmaqda", "pozitiv ayrı-seçkilikdə", "resursları boşa sərf etməkdə", "siyasi korrektlikdə" və s. günahlandırılacaqsınız. Bu tənqidçilərdən yalnız özləri kimi (onlara bənzəyən və onlardan fərqlənməyən) deyil, bütün əməkdaşlardan ədalətli əməkhaqqı qarşılığında maksimum və məhsuldar əmək tələb etməyin ağlabatan olub-olmadığı barədə düşünməyi xahiş edin. Şübhəsiz ki, "bəli" cavabını verəcəklər. Bu sizə müəssisənin müxtəliflik siyasəti vasitəsilə nəyə nail olmaq istədiyini izah etmək imkanı yaradacaq. Ən yaxşısı, diqqətinizi əldə edəcəyiniz mənfəət və üstünlüklərə və ayrı-seçkilik edib güzəştə getdiyinizi düşündükləri şəxslərdən gözlədiyiniz performansa yönəldin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İNTİZAM



İrəliləyiş əldə etmək və bu tempi qoruyub saxlamaq üçün intizamlı yanaşma tələb olunur. İntizamsızlığın ən tez təzahür etdiyi yer qiymətləndirmə toplantısıdır. Dinamikanı qoruyub saxlamaq üçün irəliləyişi nəzərdən keçirmək, nailiyyətləri təqdir etmək və lazım gəldikdə, qısamüddətli məqsədləri təkrar dəyərləndirmək mütləqdir. Lakin çox vaxt onlar intizamsız yanaşmanın ilk qurbanı olur.

Müxtəliflik strategiyası formalaşdırılarkən müəssisə daxilində və xaricindən hər hansı araşdırma və ya planlaşdırma prosesinə cəlb olunanlarla ünsiyyəti qoruyub saxlamaq vacibir, lakin bu, intizam tələb edir. İkinci dərəcəli əhəmiyyət daşıdığı düşünülən bu fəaliyyəti nəzərdən qaçırmaq asandır, çünki işlə, başqaları ilə "işi görmək" haqqında danışmaqla həddən artıq məşğulsunuz. Ünsiyyət planına işin ayrılmaz tərkib hissəsi kimi baxılmalı və o, digər fəaliyyət sahələri ilə eyni statusa malik olmalıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

HƏRƏKƏTƏ KEÇİN

APARICI VƏZİFƏNİN ƏHƏMİYYƏTİ

İRƏLİ

Bir nəticənin əldə olunması üçün yuxarı vəzifəli və başqalarına təsir edə biləcək nüfuzlu biri hərəkətə keçməlidir. Əgər belə bir şəxs yoxdursa, bütün işlər dayanacaq və ya ümumiyyətlə, başlamayacaq. Eyni zamanda bu iş həmin məsul şəxs üçün prioritet olmalıdır.

Müxtəliflik problemləri gündəmə çevrildikdə bütün bunlar heç də hər zaman bir araya gəlmir, lakin bir araya gətirildikdə uğur qazanmaq şansı artır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

HƏRƏKƏTƏ KEÇİN



DİQQƏTİNİZİ ƏLDƏ ETMƏK İSTƏDİKLƏRİNİZƏ YÖNƏLDİN

Müxtəliflik və bərabərlik məsələlərində müəssisələr arasında belə bir tendensiya mövcuddur ki, məsul şəxs enerjisinin hamısı və ya çoxunu nail olmaq istədiklərinə deyil, yayınmaq və ya aradan qaldırmaq istədiyi problemlərə yönəldir. Bu hal qanunsuz və lüzumsuz ayrı-seçkilikdən yayınmaq, qısnamanın aradan qaldırılması, heç kimlə ədalətsiz rəftar edilməməsinin təmin olunması üzərində qurulmuş siyasət və proqramların ərsəyə gəlməsi ilə nəticələnir.

Bütün bunlardan yayınmaq istəmək düzgündür, lakin ən yaxşı üsul nail olmaq istədiklərinizin – inklüzivlik, müxtəliflikdən dəyərin əldə edilməsi, hər kəslə düzgün rəftar və s. kimi məsələlərə diqqət yönəltməkdir. Necə ifadə edirsinizsə-edin, əsas odur ki, yayınmağa çalışdığınız mənfi hallarda ilişib-qalmayın və nail olmaq istədiyiniz pozitiv nəticələrə fokuslanın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

HƏRƏKƏTƏ KEÇİN

İŞLƏRİ FƏRQLİ QAYDADA GÖRMƏYƏ HAZIR OLUN



Bir məsələ dəqiqdir: müxtəlifliklə bağlı məqsədlərinizə nail olmaq istəyirsinizsə, işləri fərqli qaydada görməlisiniz. Buradan belə qənaətə gəlmək olar ki, bu günə qədər etdiklərinizdən istədiyiniz nəticəni əldə etməmisinizsə, deməli, işləri fərqli qaydada görməli və ya iraq olsun, tamamilə fərqli işlərə əl atmalısınız. Təəccüblüdür ki, məqsədləri müəyyənləşdirmək, işlərin fərqli qaydada görülməli olduğu barədə qərar qəbul etmək qismən asan olsa da, sonradan ortaya çıxır ki, heç kim fərqli qaydada görüləcək və ya dəyişdiriləcək bir şey tapa bilmir.

Bəzən prosesə daxil etməyə çalışdığınız insanların özləri – əlinizin çətin çatdığı müştərilər/sifarişçilər, ənənəvi şəkildə marjinallaşdırılmış qruplar da hətta birbaşa sual verildikdə belə, nəyin fərqli görülməli olduğunu dəqiq söyləyə bilmirlər. Siz onları işləri fərqli qaydada görməyə hazır olduğunuza davamlı şəkildə inandırmalı, bu müxtəliflik məqsədlərinin həyata keçirilməsi üçün fərqli qaydada görülə biləcək bir şey aşkarlayan insanları hər dəfə sizə məlumat verməyə təşviq etməlisiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

HƏRƏKƏTƏ KEÇİN

EDİLƏNLƏR DEYİLƏNLƏRƏ UYĞUN GƏLMƏLİDİR



Burada uyğunluq əsasdır. Müəssisənin siyasət və prioritetləri ilə fəaliyyəti arasında uyğunluq olmalıdır. Təbliğ olunan məsələlər hər dəfə kiminsə tərəfindən yerinə yetirilmədikdə ziddiyyət və fikir ayrılığı yaranır və müəssisə fəaliyyətinin müəyyən hissəsi ilə əlaqəsi olanlar edilənlərin deyilənlərlə üst-üstə düşmədiyini görürlər.

Xüsusilə də rəhbərlər sözlərinə uyğun hərəkət etməlidirlər, çünki onlar bu proqram çərçivəsində diqqət mərkəzində olacaqlar. Şəxsi kabinetlərində özlərini necə apardığının, aşağı vəzifəli əməkdaşlar və tabeliyindəki işçilərlə necə rəftar etdiyinin nə qədər "gizli" olduğunu düşünsələr də, hər kəs bundan xəbər tutacaq.

Prinsiplərə uyğun hərəkət etmək və ya etməmək müəssisənin müxtəliflik məqsədlərinə nail olub-olmaması baxımından vacib sınaq rolunu oynayacaq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

HƏRƏKƏTƏ KEÇİN

QİYMƏTLƏNDİRMƏLƏR: MÜXTƏLİFLİYİ İNTEQRƏ EDİN



İllik qiymətləndirmələrdə müxtəliflik məqsədlərinin nəzərə alınmasını təmin edin. Əlbəttə, bunun üçün, birinci növbədə, hər kəsin müxtəliflikl bağlı məqsədləri olmalıdır (bax: səh. 104). Məqsədlər sözügedən vəzifəyə uyğun olmalı, qiymətləndirilən və qiymətləndirən şəxs tərəfindən təqdir edilməlidir. Məqsədin həyata keçirilib-keçirilmədiyi qeyd olunmalı, bunun qiymətləndirmə və/və ya iradlar və/və ya öyrənmə, eləcə də qiymətləndirmədən sonrakı inkişaf planı üçün əhəmiyyət kəsb etdiyi aydın şəkildə bildirilməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

HƏRƏKƏTƏ KEÇİN

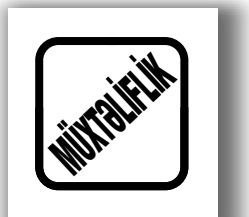
<u>ÖZÜNÜZ</u> NƏSƏ ETMƏLİSİNİZ



Kimliyinizdən, müəssisə daxilindəki yerinizdən asılı olmayaraq, müxtəlifliklə bağlı mövcud vəziyyətdə nəyinsə dəyişməyini istəyirsinizsə, nəsə etməlisiniz. Kənardan baxa və kiminsə nəsə edəcəyinə ümid edə bilməzsiniz. Vəziyyətin dəyişməsini istəyirsinizsə, həmin "kimsə" məhz siz olmalısınız. Ən azından, bu kitabın dəyişiklik etmək üçün səlahiyyəti və/və ya marağı və/və ya təsir gücü olduğunu düşündüyünüz insanların əlinə keçməsini təmin edə bilərsiniz.

Hər bir halda, bu haqda oxumaqla kifayətlənməyin – **HƏRƏKƏTƏ KEÇİN**.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAHA MÜXTƏLİF İŞÇİ QÜVVƏSİNİN İŞƏ QƏBULU VƏ İŞDƏ SAXLANILMASI

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DAHA MÜXTƏLİF İŞÇİ QÜVVƏSİNİN İŞƏ QƏBULU VƏ İŞDƏ SAXLANILMASI



Bu fəsildə məqsədyönlülük, aktivlik, mədəniyyət, fayda və kollektivçilik anlayışlarına nəzər salacağıq.

MƏQSƏDYÖNLÜLÜK

Daha müxtəlif işçi qüvvvəsinə sahib olmaq üçün müəssisə bu işə məqsədyönlü yanaşmalıdır. Real öhdəlik və ya məqsədəyönlülük yoxdursa, müəssisənin siyasəti və gündəlik prioritetləri müxtəliflik məqsədlərini əks etdirməyəcək, yaxud bu məsələlər heç diqqətə də alınmayacaq. Məqsədyönlü yanaşma rəhbərlik səviyyəsində özünü göstərməlidir (mütləq surətdə oradan başlamasa da).



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DAHA MÜXTƏLİF İŞÇİ QÜVVƏSİNİN İŞƏ QƏBULU VƏ İŞDƏ SAXLANILMASI



AKTİVLİK

Bir sıra müəssisələr daha müxtəlif işçi qüvvəsinin cəlb edilməsində böyük çətinliklər yaşayırlar, belə ki, müəssisənin kənardan necə görünməsi və ya necə təsəvvür edilməsi kimlərin iş üçün buraya müraciət edəcəyini diktə edir. Buna görə də hazırkı işçi heyətinin tərkibinin necəliyindən asılı olmayaraq, işçi qüvvəsinin daha müxtəlif olmasını istəyirsinizsə, fəal təşəbbüs göstərməlisiniz.

"**Kənarda qalan qruplar**"a səsinizi çatdırmaq üçün maarifləndirmə fəaliyyəti ilə məşğul olmalısınız. Sadəcə, sahənizə aid bir qəzetdə elan verdiyinizə görə gəlib sizi tapmayacaqlar. Belə qruplardan fərdlərin cəlb edilməsi üçün bir-biri ilə əlaqəli 5 addım atmalısınız:

1. Cari vəziyyəti qiymətləndirin.
2. Maarifləndirmə proqramının konkret məqsədlərini müəyyən edin.
3. Hədəf qrup haqqında mümkün qədər çox məlumat əldə edin.
4. Tədbirlər planı hazırlayın və həyata keçirin.
5. Gedişatı gözdən keçirin və lazım gələrsə, planı yeniləyin.

Bir sıra müəssisələr etnik cəhətdən daha müxtəlif işçi qüvvəsinə malik olmaq istəyirlər, ona görə də növbəti səhifələrdə bu 5 addımı nəzərdən keçirərkən nümunə olaraq etnik azlıq qruplarına istinad edəcəyəm.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



AKTİVLİK

I ADDIM: CARİ VƏZİYYƏTİ QİYMƏTLƏNDİRİN

Zəruri məlumatların toplanması:

- Şəhərin işgüzar rayonunda hansı etnik azlıqlar mövcuddur?
- Onlar ümumi əhalinin hansı nisbətini təşkil edirlər?
- Hazırkı əməkdaşların hansı nisbətini etnik azlıq nümayəndələri təşkil edir?
- Bu göstərici iqtisadi cəhətdən fəal etnik azlıqlarla müqayisədə hansı nisbəti təşkil edir?
- Hər bir kateqoriya/vəzifə başına etnik azlıq nümayəndələrinin hansı nisbəti düşür?
- Bu yaxınlarda işə müraciət edənlərin hansı nisbətini etnik azlıq nümayəndələri təşkil edir?
- Bu yaxınlarda işə qəbul edilənlərin hansı nisbətini etnik azlıq nümayəndələri təşkil edir?
- Bu yaxınlarda işdən çıxanların hansı nisbətini etnik azlıq nümayəndələri təşkil edir?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



AKTİVLİK

I ADDIM: CARİ VƏZİYYƏTİ QİYMƏTLƏNDİRİN

Narahatlıq doğuran, azlıqların yetərsiz təmsil olunduğu sahələri müəyyən edin:

Əvvəlki səhifədəki suallara verilən cavablar əsasında toplanmış məlumatların təhlilini apararaq diqqət tələb edən sahələri müəyyənləşdirəcəksiniz. Buraya aşağıdakılar daxil ola bilər:

- etnik azlıq nümayəndələrinin, ümumilikdə, az təmsil olunması;
- müəyyən kateqoriyalarda/vəzifələrdə etnik azlıq nümayəndələrinin yetərsiz təmsil olunması;
- müraciət edənlər arasında etnik azlıq nümayəndələrinin sayının az olması;
- müraciət edən etnik azlıq nümayəndələri arasında uğur səviyyəsinin aşağı olması.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



AKTİVLİK

II ADDIM: KONKRET MƏQSƏDLƏR MÜƏYYƏN EDİN

Aydındır ki, maarifləndirmə proqramının ümumi məqsədləri müəyyən edilərkən müəssisənin daha böyük məqsədləri nəzərə alınmalı, biznes ehtiyacları, yerli şərait öz əksini tapmalıdır. Məsələn:

- müvafiq etnik azlıqların müəssisənin daha müxtəlif işçi qüvvəsi yaratmaq istəyini başa düşməsini təmin etmək;
- müvafiq etnik azlıqların nüfuzlu üzvlərini müəssisə və onun təklif etdiyi karyera imkanları barədə məlumatlandırmaq;
- etnik azlıqları təmsil edən potensial namizədləri məlumatlandıran və ya onlara təsir göstərə bilən təşkilat və institutlarla uzunmüddətli əlaqələr qurmaq;
- etnik azlıqların müvafiq ixtisaslaşmaya malik namizədlərini bu və ya digər vakansiyaların yaranması barədə məlumatlandırmaq.

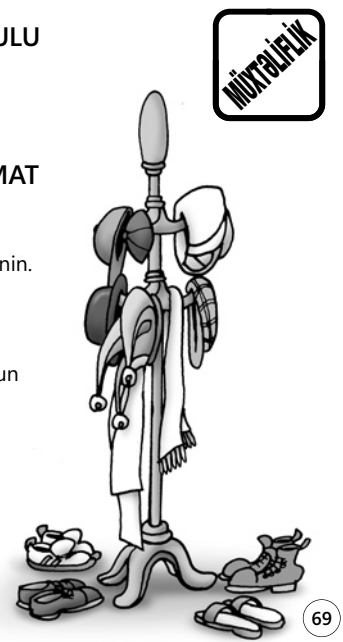
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

AKTİVLİK

III ADDIM: HƏDƏF QRUP HAQQINDA MƏLUMAT ƏLDƏ EDİN

- Əvvəlki il üzrə əhali sayımı haqqında məlumatları öyrənin.
- Bərabərlik və insan hüquqları üzrə müvafiq orqanlarla danışın.
- Hədəf qrupa mənsub və ya onunla əlaqələri olan hər hansı şəxslə danışın: bəlkə də, müəssisənizdə bu qrupun işə qəbul edilmiş az sayda nümayəndəsi artıq var.
- İbadət yerləri və icma mərkəzlərinə yaxınlaşın.

Hədəf qrupu haqqında mədəniyyət, prioritetlər, tərcihlər və s. baxımından nə qədər məlumatlı olsanız və bu cür təəssürat yaratsanız, tanıtım fəaliyyətinin istiqamətini bir o qədər dəqiq müəyyən edə biləcəksiniz. Həmçinin bu və ya digər qrupu araşdırmaqla həmin qrupu müəssisənizdə işləməyə cəlb etmək istəyinizi göstərəcəksiniz.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



AKTİVLİK

IV ADDIM: TƏDBİRLƏR PLANI

Aydındır ki, planın forma və məzmunu I, II və III addımların nəticələrindən və ayrılmış resurslardan asılı olacaq. Lakin yanaşmanız aşağıdakıların hamısı və ya bir neçəsini ehtiva etməlidir:

Ümumilikdə, etnik azlıqlarla əlaqələrin qurulması:

- əsas təşkilatların rəhbərləri ilə münasibətlər qurun;
- onlardan kömək istəyin – konkret xahişlər edin;
- əsas təşkilatların nümayəndələrini müəssisənizə baş çəkməyə dəvət edin;
- onların toplantı və ya tədbirlərinə spikerlər göndərin;
- "açıq qapı" günləri və ictimai tədbirlər təşkil edin;
- müvafiq qrupun "ana dili"ndə məlumat hazırlayın;
- etnik azlıqların KİV-dən istifadə edin – press-relizlərinizi göndərin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



AKTİVLİK

IV ADDIM: TƏDBİRLƏR PLANI

Etnik azlıqların gənc nümayəndələri ilə əlaqələrin qurulması:

- məktəblər, universitetlər, karyera məsləhətçiləri ilə münasibətlər qurun ki, onları məqsədlərinizdən xəbərdar edə biləsiniz;
- iş təcrübəsi və mentorluq təklif edin;
- gənclər klubları ilə münasibətlər qurun;
- müvafiq qrupun idman komandaları və ya çempionatlarına sponsorluq edin.

Etnik azlıqların konkret vakansiyalar barədə məlumatlandırılması:

- əsas təşkilatlara vakansiyalar barədə məlumatları göndərin;
- nüfuzlu şəxslərin məlumat bazasını yaradın və onları müntəzəm olaraq məlumatlandırın;
- etnik azlığa mənsub əməkdaşlarla birbaşa ünsiyyət qurun;
- vakansiyalar artdıqca peşəkar işədüzəltmə agentlikləri ilə əməkdaşlıq edin;
- etnik azlıqların KİV-də reklamlar yerləşdirin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



AKTİVLİK

V ADDIM: GEDİŞATI GÖZDƏN KEÇİRİN

Təcrübə qazandıqca tədbirlərin nizamlana bilməsi üçün gedişatı müntəzəm olaraq gözdən keçirin və qiymətləndirin. Qiymətləndirmənin rübdə bir dəfə aparılması tövsiyə edilir.

- Nəticələri ilkin məqsədlər əsasında qiymətləndirin.
- Planlaşdırılmamış və/və ya gözlənilməz nəticə və təsirləri müəyyən edin.
- I–IV addımlarda istinad edilən şəxslərlə danışın.
- Lazım gələrsə, tədbirlərə düzəlişlər edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜXTƏLİFLİK

AKTİVLİK

Maarifləndirmə proqramında **müəssisənin profili** önəmli rol oynayır və öz-özlüyündə vacib bir elementdir. Aşağıdakı sualları aydınlaşdırmağa dəyər:

- Müəssisə hədəf qrup daxilində tanınırmı?
- Tanınırsa, necə təsəvvür formalaşdırıb?
- Bu təsəvvür bizim reallığımızla üst-üstə düşmürsə, hansı tədbirləri görə bilərik?

Müsahibə komissiyasındakı "timsah"lar
Müsahibə komissiyanızda "timsah"ların olduğunu düşünən insanlar oradan keçməyəcəklər, hətta xəyallarındakı işə qəbul üçün ərizə formasını əldə etməkdən ötrü belə. Onların təsəvvürlərini dəyişdirməyə çalışın, "timsah"ların real olmadığını özləri öyrənənə qədər gözləməyin.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MƏDƏNİYYƏT

Müəssisədaxili mədəniyyət heyətin əksər hissəsindən, yaxud nəzarət və təsir gücü yüksək olan vəzifə sahiblərindən fərqli şəxslərin işdə saxlanılması baxımından mühüm rol oynayır. Mədəniyyətə sadə şəkildə belə tərif verirəm: "**Mədəniyyət müsəssisədə işlərin görülmə qaydasıdır**". Müəssisə mədəniyyəti barədə çoxsaylı kitablar yazılıb, ona görə də oxucuları bu mövzu ilə yormayacağam. Lakin müxtəliflik kontekstində bir neçə vacib komponentin nəzərə alınması üçün daha üç təklifim olacaq:

1. Aydınlıq
2. Uyğunluq (yenə də)
3. Ardıcıllıq

Aydınlıq iş yerində hər kəs üçün vacibdir, lakin "əsas axın"a qarışa bilməyən şəxslər üçün daha da önəmlidir. İdeal hallarda, mədəniyyət tələb edilən standartların, işlərin nə vaxt tamamlanmalı/təhvil verilməli olduğunun, ümumilikdə, ünsiyyət və protokol metodlarının aydınlaşdırılmasına kömək etməlidir. Aydınlıq – əsas qaydaların, sadəcə, fərz edilmək əvəzinə, başa düşüləcək şəkildə ifadə olunması deməkdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MƏDƏNİYYƏT

Uyğunluq dedikdə rəhbər və supervayzerlərin söylədiklərinin etdikləri ilə üst-üstə düşməsi nəzərdə tutulur. Güc sahibləri və təsir gücünə malik şəxslər müxtəlifliyin dəyərləndirilməsini tələb edən məqamlarda bəyan olunmuş siyasət və prioritetlərə uyğun hərəkət edirlərmi? Dedikləri ilə etdikləri arasında uyğunluq, ictimaiyyət qarşısındakı və fərdi davranışları arasında fərq varmı? Birbaşa tabeliklərində olan işçilər fərqliliklərinin dəyərləndirildiyini hiss edirlərmi?

Ardıcıllıq və ya stabillik işə yeni qəbul edilmiş şəxsin müəssisənin ona dəyər verib-verməyəcəyini müəyyən etməsi üçün həlledici amil ola bilər. O, bir aydan artıq müddətdə arzuedilən işçi olduğunu hiss edə bilirmi? Komanda üzvlərindən əlavə, digər bölmələrin heyəti də onunla yaxşı rəftar edirmi? Bu şəxsin işdə qalması və ya işdən getməsi onun özünü nə dərəcədə dəyərli hiss etdiyini müəyyənləşdirəcək. "Bizdə belədir" mədəniyyəti bəyan edilmiş siyasət, qayda və normalardan daha çox şey deyir. Buna görə də müəssisənizin müxtəliflikdən davamlı şəkildə fayda əldə etməyə çalışması, yəni ardıcıllığı qoruması son dərəcə vacibdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOLLEKTİVÇİLİK



Müəssisə daxilində kollektivçilik (aidiyyət) hissinin yaradılması kadr axıcılığını aşağı salan əsas üsullardan biridir. Bu zaman işçilər getməyə yerləri olmadığına görə deyil, məhz bu kollektivçilik hissinə görə işdə qalmağa həvəs göstərəcəklər. Lazımi resurslar və rəhbərliyə "əllərinin çatması"na kömək edərək kollektivçilik hissini formalaşdıra və bu hissi qoruyub saxlaya bilərsiniz. Bütün əməkdaşların aşağıdakılara "əlləri çatmalıdır":

- lazımi məlumatlar;
- dəstək şəbəkələri;
- təkmilləşmə və inkişaf proqramları;
- mükafatlandırılma prosesləri;
- karyera yüksəlişi fürsətləri.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



FAYDA VERMƏK

Ümumiyyətlə, əksəriyyətimiz cəmiyyətə fayda verdiyimizi hiss etmək istəyirik. Buna iş yerimizdə də can atırıq. Verdiyimiz fayda dəyişikliyə səbəb olduqda, onun müəssisəyə dəyər qatdığını gördükdə özümüzü yaxşı hiss edirik. Bunun bütün normal insanların keçirə biləcəyi bir hiss olduğunu düşünürəm. İşçi qüvvəsinin saxlanılması strategiyasının əsas hissəsi kimi, müəssisələr işçiləri fayda verməyə həvəsləndirmək üçün aşağıdakı üsullardan istifadə etməlidirlər:

- ayrı-ayrı əməkdaşların özünəməxsus təcrübə, bilik və bacarıqlarını müəyyənləşdirmək və onlardan istifadə etmək;
- bütün əməkdaşları yeni ideyaların, proses və məhsulların müzakirəsi və formalaşdırılmasına cəlb etmək;
- rəhbərləri/supervayzerləri komanda üzvlərinin fikirlərini öyrənməyə təşviq etmək;
- əməkdaşları komanda toplantılarında yeni ideya və yanaşmaların müzakirəsinə təşviq etmək;
- layiq olduqları hallarda işçilərin əməyini təqdir etmək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QEYDLƏR



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MÜXTƏLİFLİYİN MÜDAFİƏSİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜXTƏLİFLİYİN MÜDAFİƏÇİSİ



Müəssisədə bir və ya iki müxtəliflik müdafiəçisinin təyin edilməsi faydalı, bəlkə də, mütləqdir. Onlar təsir gücü və səlahiyyətə malik olmalı, həmçinin bilməlidirlər ki, müxtəlifliklə bağlı biliklərini inkişaf etdirməli və buna hazır olmalıdırlar. İdeal halda, onların təyinatı idarə heyəti tərəfindən həyata keçirilməli və bu şəxslərin öz işinə ciddi yanaşdığına heç kəs şübhə etməməlidir. Çətin tapşırıqlarda onlara müxtəliflik və inklüzivlik üzrə kouç dəstək verməlidir, çünki müəssisədə "sözünə əməl etdiyi düşünülən" insanlar, birinci növbədə, müxtəlifliyin müdafiəçisi olmalıdırlar!

Müdafiəçinin rolu aşağıdakılardan ibarətdir:

1. həmkarlarını müəssisənin müxtəliflik vizyonu və strategiyası, onların müəssisənin məqsəd və funksiyalarına müvafiqliyi haqqında məlumatlandırmaq və maarifləndirmək;
2. direktorlara/rəhbər şəxslərə biznes-planların müxtəliflik aspektləri ilə bağlı dəstək göstərmək;
3. müxtəliflik və bərabərlik üzrə dəstək qruplarının məlumat, kadr və şəbəkələrə çıxışına kömək etmək;
4. müxtəliflik təşəbbüslərinin təsir və nəticələrini qiymətləndirmək (monitorinq başqaları tərəfindən aparılmalıdır);
5. idarə heyətinə birbaşa və müntəzəm şəkildə rəy bildirmək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜXTƏLİFLİYİN MÜDAFİƏSİ

MƏLUMATLANDIRMA VƏ MAARİFLƏNDİRMƏ



Müxtəlifliyin müdafiəçiləri həmkarlarını müəssisənin müxtəliflik vizyonu və onun müəssisənin məqsəd və funksiyalarına müvafiqliyi haqqında məlumatlandırmalı və maarifləndirməlidirlər. Müxtəliflik və bərabərlik problemlərinin həllinin biznesə birbaşa təsir göstərməsi ən yüksək vəzifəli şəxslərə belə, tam aydın olmaya bilər.

Müxtəlifliyin müdafiəçiləri həmkarlarına müxtəlifliyin biznes üçün faydalarını, problemlərin ört-basdır edilməsinin rəvac verdiyi zərərlərini başa sala bilməkdən ötrü üçün davamlı olaraq məsələnin kökünə qayıtmalı olacaqlar.

Məlumatlandırma və maarifləndirmənin ən yaxşı yolu qeyri-rəsmi və ya spontan şəkildə bildirilən şərh və sualları cavablandırmaqdan ibarətdir. Müdafiəçilər həmçinin əsas məsələlərin müzakirəsi zamanı müxtəlifliyin aktuallığını vurğulamaq fürsətlərindən də istifadə etməlidirlər.

Sualların hər hansı rəsmi təqdimat və ya təlim olmadan birbaşa, məlumatlandırıcı və dəstəkləyici formada cavablandırılması işçiləri onların özlərinin də fərqinə varmadan bu prosesə cəlb etməyin ən effektiv üsuludur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DİREKTORLARI DƏSTƏKLƏYİN



Direktorlar və rəhbər vəzifəli şəxslər müxtəlifliyin biznes-planlara daxil edilməsində yardıma ehtiyac duyacaqlar və müdafiəçilər onlara istiqamət verə, dəstək təklif edə bilməlidirlər.

Müxtəlifliyin təsirləri barədə aşağıdakı 3 sualı cavablandırmağı xahiş edərək onların düşüncələrinə təkan verə bilərsiniz (hətta müdafiəçi işin konkret sahəsi üzrə çox az məlumata malik olsa belə):

1. Müraciət etmək imkanından uzaq olan potensial müştəri/sifarişçi qrupları mövcuddurmu, mövcuddursa, onlar haqqında nə bilirik?
2. Bu qruplara mənsub olan hər hansı əməkdaşımız varmı?
   a) Varsa, bu əməkdaşlar səsimizin həmin qruplara çatdırılmasına nə dərəcədə cəlb olunublar?
   b) Yoxdursa, belə şəxsləri işə qəbul etməyə çalışmalıyıqmı?
3. Mövcud olan **bütün** əməkdaşlarımızın fərdi təcrübə, bilik və bacarıqlarından daha effektiv şəkildə necə istifadə edə bilərik?



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜXTƏLİFLİYİN MÜDAFİƏSİ

ƏLÇATANLIĞI TƏMİN EDİN



Şəbəkələr və işçi heyətinə dəstək qrupları çox vaxt fərqli müxtəliflik və bərabərlik məsələləri ətrafında qurulur (və ya öz-özünə formalaşır). Müdafiəçi rolunun əsas hissəsi ondan ibarətdir ki, bu qruplara müəssisənin "mərkəzi sisteminə qoşulmaq"da kömək etsinlər. Beləcə, həmin qruplar müvafiq məlumatları sürətlə əldə edə bilərlər. Bu onlara öz mövqelərini (fikir və münasibətlərini) formalaşmaqda olan siyasət ideyalarına əlavə etmək imkanı verəcək.

Həmçinin müəssisə rəhbərliyinin arabir "rəhbər vəzifəli qadınlar şəbəkəsi"nin və ya "gey və lezbiyan problemləri qrupu"nun, yaxud "etnik azlıqlara dəstək qrupu"nun və ya "əlilliyi olan şəxslərin problemləri qrupu"nun nümayəndələri ilə müzakirələr aparması faydalıdır. Yeni siyasət təzəcə həyata keçirilməyə başlayırsa və ya müəyyən problem mövcuddursa, davamlı və əlçatan dialoq imkanının təmin edilməsi yalnız bir dəfə planlı şəkildə təşkil olunmuş dialoqdan yaxşıdır. Müxtəlifliyin müdafiəçisi müvafiq tərəflər arasında münasibətləri "bəsləməli", onlara vasitəçilik etməlidir.

Əlçatanlığın təmin edilməsi işi çox vaxt nəzərə çarpmır və arxa planda qalır, lakin etimadın formalaşdırılması və qorunub saxlanması üçün çox mühüm əhəmiyyət daşıyır. Müxtəlifliyin müdafiəçiləri bəzən müəssisədaxili "çevrə"nin düşüncə və prioritetlərindən xəbərdar olduqlarına görə münaqişələrin qarşısını ala bilmək üçün riskə getməli olurlar. Riskə getməyə hazır olmayanlar çox vaxt müvafiq dəyişikliklər barədə işçi heyətini dəstək qruplarını/şəbəkələrini xəbərdar etmədiyinə görə onların qarşısında etibarı itirirlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏLƏRİ QİYMƏTLƏNDİRİN



Müxtəlifliyin müdafiəçisi və ya müdafiəçiləri təsir və nəticələrin uğurlu olması üçün çalışmalıdırlar. Hər dəfə strategiya və ya icra planı qiymətləndirilən zaman onlar özlərinə aşağıdakı 3 sadə sualı verməlidirlər:

1. İcra planında nəzərdə tutulmuş tapşırıqlar nə dərəcədə başa çatdırılıb?
2. Başa çatdırılmış tapşırıqlar strateji prioritetləri gerçəkləşdiribmi?
3. Dəyişən şəraiti nəzərə alaraq, strateji prioritetlər hələ də müxtəliflik vizyonu istiqamətində irəliləmək üçün əlverişli üsuldurmu?

Çox güman ki, ilkin mərhələdə monitorinq prosesi müxtəliflik müdafiəçisinin suallara məqbul cavablar tapması üçün kifayət qədər təkmil olmayacaq. Bu halda, müəssisənin öz yolundan dönməməsi üçün yuxarıdakı 3 sualın cavablandırılmasına imkan verən proseslər hazırlanmalıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜXTƏLİFLİYİN MÜDAFİƏSİ

MÜNTƏZƏM ƏKS-ƏLAQƏ

Müxtəlifliyin müdafiəçiləri idarə heyətini və/və ya üst rəhbərliyi – bilmək istəyib-istəmədiklərindən asılı olmayaraq – müxtəliflik proqramının gedişatı barədə müntəzəm şəkildə məlumatlandırmalıdırlar! Müxtəlifliyin müdafiəçiləri sualların verilməsini gözləməməli, ən azı, ildə iki dəfə, daha da yaxşı olar ki, rübdə bir dəfə rəsmi hesabat verməlidirlər.

Müdafiəçilər həmçinin biznes məsələləri, müxtəliflik vizyonu və strategiyası arasındakı asılılıqları müəyyənləşdirmək və vurğulamaq fürsətlərindən istifadə etməlidirlər.

İdarə heyətinin müxtəliflik proqramı haqqında fikirləri onun məqsədyönlülüyü və qayğılarına dair, şübhəsiz ki, müntəzəm şəkildə məlumatlandırılmalı olan Müxtəliflik strategiyası üzrə şuraya bildirilməlidir. Müxtəlifliyin müdafiəçiləri idarə heyətini reallıqda olduğundan daha məqsədyönlü göstərmək və ya şuranı daha çox irəliləyişin əldə edildiyinə inandırmaq üçün göz boyamağa çalışmamalıdırlar.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDANIZ/ŞÖBƏNİZ DAXİLİNDƏ

FAYDALI MƏSLƏHƏTLƏR

- Hər ay komandanızın hər bir üzvü ilə, nə qədər qısa olsa da, təkbətək görüşərək onların əməyini təqdir edin.
- Bu söhbətlərdə onların öyrənmək, inkişaf etmək, yüksək səviyyəli performans göstərmək potensiallarının olduğuna inandığınızı bildirin.
- İşçi heyətinizin bilik, bacarıq və maraqlarını müəyyənləşdirin, onları həmkarları ilə paylaşmağa təşviq edin.
- Komandanızın nə dərəcədə müxtəlif olduğundan və başqalarının gözündə nə dərəcədə müxtəlif görünə biləcəyindən xəbərdar olun və fərqliliklərdən faydalanmağa çalışın.
- Komadanızın bütün üzvlərini, xüsusilə də digər həmkarları tərəfindən dinlənilmədiyi ehtimal edilən üzvlərini aktiv surətdə dinləyin.
- Diqqətli və anlayışlı həmsöhbət olun – yerinə yetirilməsini gözlədiyiniz işin düzgün başa düşülüb-düşülmədiyini yoxlayın.
- Rəyləri öyrənin (və gözləyin), bu rəylər əsasında davranışlarınızda dəyişikliklər edin.
- Əməkdaşlarınızı başqalarının qarşısında tərifləyin, onları təklikdə konstruktiv tənqid edin (konstruktiv deyilsə, söyləməyə də bilərsiniz).
- Heyətinizi yuxarıda qeyd edilənlərin hamısına əməl etməyə həvəsləndirin, dəstəkləyin və lazım gələrsə, kouçinq təşkil edin; onların bu yöndə səylərini təqdir edin və mükafatlandırın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PROBLEMLƏRLƏ NECƏ MƏŞĞUL OLMALI?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MƏQSƏDYÖNLÜLÜK NÜMAYİŞ ETDİRİN

Müxtəliflik və bərabərliklə bağlı problem və narahatlıqlar yarandıqda bütün işçilərin, lakin xüsusilə də şikayət bildirlənlərin olanların müəssisənin müxtəliflik vizyonuna nail olmaq istiqamətində çalışdığını görməsi və təqdir etməsi vacibdir. İdarə heyətinin qərarlarının yoxlanılması, resursların ayrılması, görülmüş tədbirlər barədə hesabatlar və s. bu baxımdan faydalı ola bilər. Lakin rəhbərliyin öz sözünə əməl etdiyinin düşünülməsi daha əhəmiyyətlidir.



Şikayət eşidərkən 2 məsələyə diqqət yetirmək lazımdır:

- Əvvəla, dinləməyə hazır olduğunuzu nümayiş etdirin: telefonunuzu söndürün, kompüterin səsini azaldın, iş masanızın arxasından qalxın və s.
- İkincisi, şikayət və ya narahatlıq yaradan məsələyə ciddi yanaşdığınızı və onunla dərhal məşğul olacağınızı nümayiş etdirin

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

VARİANTLARI NƏZƏRƏ ALIN



Narahatlıq doğuran bir sıra məsələlər ayrı-seçkilik barədə hər hansı qanunla ziddiyyət təşkil etmir, hətta müəssisənin qaydalarına/siyasətinə də zidd olmaya bilər. Lakin onlar, mahiyyət etibarilə, istisna hal kimi qəbul edilə bilər. Belə qəbul edildiyi təqdirdə, demək ki, istisna haldır, hətta əslində, bu cür olmasa da.

Buna görə də şikayətçini variantlar, yəni görüləcək tədbirlər barədə söhbətə cəlb etmək vacibdir. Müxtəliflik və bərabərlik məsələləri meydana gəldikdə görülə biləcək tədbirlərin dairəsi genişdir. Mümkün tədbir və nəticələrin müzakirəsini aparın, eyni zamanda şikayətçini öz fikirlərini bölüşməyə təşviq edin ki, siz yekun tövsiyə verdikdə qarşı tərəf onu təəccüblə qarşılamasın.

Müzakirə edilmiş müxtəlif variantlar (hər birini sıralamaqla) barədə düşünəcəyinizi, həmkarlarınızla müzakirə edəcəyinizi və filan (dəqiq qeyd etməklə) tarixdə cavab verəcəyinizi qarşı tərəfə bildirərək söhbəti yekunlaşdırın. Müəssisədaxili mədəniyyətdən asılı olaraq, proses 3 gündən artıq vaxt aparmamalıdır, əks halda, məsələyə təcili surətdə baxacağınızı söyləmək çox bayağı səslənə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PROBLEMLƏRLƏ NECƏ MƏŞĞUL OLMALI?

GÖRÜŞÜN VƏ TƏDBİR GÖRÜN



Tövsiyələrinizi paylaşmaq üçün razılaşdırılmış tarixdə və ya ondan əvvəl şikayətçi ilə görüşün. Sadəcə, fikirlərinizi bəyan etməyin, müzakirə üçün də vaxt ayırın.

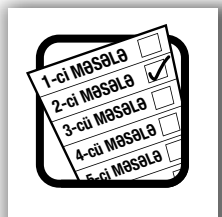
İdeal halda, tövsiyə etdiyiniz yanaşma müzakirəsi aparılmış variantlardan biri olmalı, şikayətçinin düşüncənizə və sonrakı fəaliyyətinizə təsir etməsi üçün yol açmalıdır.

Görüşün sonunda şikayətçi tövsiyə etdiyiniz yanaşmanı, nəticənin/təsirlərin necə olacağı barədə fikrinizi tam başa düşməlidir. Görüşdən dərhal sonra qarşılıqlı anlaşmanı təsdiq etmək üçün e-məktub və ya memorandum göndərin.



Hərəkətə keçin və söz verdiyiniz tədbiri görün!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MÜXTƏLİFLİK ÜZRƏ YOXLAMA SİYAHISI

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏQSƏDYÖNLÜLÜK



Müxtəliflik məsələləri ilə əlaqədar məqsədyönlü olmaq o deməkdir ki:

- müxtəliflik rəhbərlikdən başlayaraq qiymətləndirilir;
- vizyon formalaşdırılır;
- maarifləndirmə işi aparılır;
- bütün səviyyələrdə dəstək təmin edilir;
- qərar qəbulu proseslərində müxtəliflik artırılır;
- müxtəliflik ödəniş siyasətində əks etdirilir;
- şəbəkələr və dəstək qrupları təşviq edilir;
- bərabər imkanlar üzrə effektiv siyasət yürüdülür;
- monitorinq və qiymətləndirmə aparılır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜXTƏLİFLİK ÜZRƏ YOXLAMA SİYAHISI



MÜXTƏLİFLİYİN RƏHBƏRLİKDƏN BAŞLAYARAQ QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

Müəssisənin ən ali heyəti müxtəliflik vizyonuna görə nə dərəcədə cavabdehlik daşıyır?

Rəhbərlik müəssisənin xidmət göstərdiyi bazarların/ictimaiyyətin müxtəlifliyini əks etdirməyə açıq və hazır olduğunu, bütün istedadlardan istifadəyə can atdığını necə nümayiş etdirir?

Rəhbər tabeliyindəki işçilərdən müxtəliflik məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsi və həyata keçirilməsi barədə necə hesabat alır?

Strateji planlaşdırma/biznes planlaşdırması müxtəliflik vizyonu və prioritetlərini nə dərəcədə əhatə edir?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜXTƏLİFLİK ÜZRƏ YOXLAMA SİYAHISI

VİZYONUN FORMALAŞDIRILMASI



İdarə heyətinin üzvləri və başqa rəhbərlik nümayəndələri müxtəliflik vizyonunu necə formalaşdırırlar?

Müxtəliflik vizyonu müəssisənin biznes məqsədləri və prioritetlərində öz əksini necə tapır?

Ünsiyyət planı bütün əməkdaşları müxtəliflik vizyonu və strategiyası, eləcə də vizyonun həyata keçirilməsində onların da rol oynadığı faktı barədə nə dərəcədə effektiv məlumatlandırır?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜXTƏLİFLİK ÜZRƏ YOXLAMA SİYAHISI

MAARİFLƏNDİRMƏ İŞİ



İşçi heyətinin bərabər imkanlar haqqında qanunlardan xəbərdar olmasına imkan verən məlumat və/və ya proqramlar nə dərəcədə əlçatandır?

İşçi heyətini müxtəliflik və inklüzivlik məsələləri barədə məlumatlandırmaq və maarifləndirmək üçün nəzərdə tutulan təkmilləşmə və inkişaf proqramları/prosesləri nə dərəcədə effektivdir?

Təkmilləşmə və inkişaf proqramları müəssisənin müxtəliflik və bərabərlik üzrə niyyət və istəklərini nə dərəcədə əks etdirir?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜXTƏLİFLİK ÜZRƏ YOXLAMA SİYAHISI



BÜTÜN SƏVİYYƏLƏRDƏ DƏSTƏYİN TƏMİN EDİLMƏSİ

1–10 (10 ən yüksəkdir) ballıq qiymətləndirmə şkalasına əsasən, bütün əməkdaşlar müxtəliflik vizyonu uğrunda nə dərəcədə fəal və məqsədyönlü çalışırlar? Onların fəallığını daha da artırmaq üçün nə etmək olar?

İdarə heyəti/ali rəhbərlik səviyyəsi

Üst rəhbərlik

Orta rəhbərlik/mütəxəssislər

Aşağı səviyyədəki rəhbərlər/supervayzerlər

İstehsalat/"ön masa" heyəti

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜXTƏLİFLİK ÜZRƏ YOXLAMA SİYAHISI



QƏRAR QƏBULU QRUPLARINDA MÜXTƏLİFLİYİN ARTIRILMASI

Əksər müəssisələr qərar qəbulu prosesinin (qərar bir nəfər deyil, qrup tərəfindən qəbul edilsə belə) iyerarxiya ilə ayrılmaz şəkildə bağlı olduğu fikri əsasında fəaliyyət göstərirlər.

Xüsusilə də müəssisənin müəyyən qrupları yuxarı səviyyədə "zəif təmsil olunursa", bu heç də düzgün üsul deyil. Qərar qəbulu prosesinin hesabatlılıq sistemindən ayrılması müəssisə üçün böyük azadlıq yarada bilər.

Əməkdaşların mənşə, təcrübə, bacarıq və istedadlarının müxtəlifliyini əks etdirən qərar qəbulu qruplarının yaradılması əksər müəssisələrin innovativ potensialını kəskin şəkildə artıra bilər. Hesabatlılıq prosesi olduğu kimi qalacaq, iyerarxiya yenə də "məsuliyyət daşıyacaq" və müəssisənin effektiv idarə edilməsinə cavabdeh olacaq.

İşinizin hansı sahələrində qərar qəbulu qrupunun müxtəlifliyini artıra bilərsiniz?

_____

_____

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MÜXTƏLİFLİYİN ÖDƏNİŞ SİYASƏTİNDƏ ƏKS ETDİRİLMƏSİ

Müəssisə müxtəliflik vizyonuna sadiqliyini ödəniş siyasəti vasitəsilə daha effektiv şəkildə necə əks etdirə bilər?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜXTƏLİFLİK ÜZRƏ YOXLAMA SİYAHISI



ŞƏBƏKƏLƏR VƏ DƏSTƏK QRUPLARININ TƏŞVİQ EDİLMƏSİ

Dəstək qrupları və işçi şəbəkələrinin dəstəklənməsi, təşviqi və prosesə cəlb olunmasını necə həyata keçiririk?

Onların daha geniş müxtəliflik vizyonu və strategiyamız barədə anlayışını necə artıra bilərik?

Onların başqa şəbəkələrin rol və əhəmiyyətinə verdiyi dəyəri necə artıra bilərik?

Müxtəliflik vizyonumuza doğru irəliləmək üçün onları strategiyamızın qurulmasına və icra planlarımızın işlənib hazırlanmasına daha yaxından necə cəlb edə bilərik?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜXTƏLİFLİK ÜZRƏ YOXLAMA SİYAHISI



EBƏRABƏR İMKANLAR ÜZRƏ EFFEKTİV SİYASƏT

Bərabər imkanlar üzrə siyasətimizin effektivliyini necə ölçürük?

Bu siyasət (qayda və prosedurlar) müəssisənin gündəlik iş praktikasına nə dərəcədə təsir edir?

Siyasətin qanunvericilikdə baş verən dəyişikliklərə uyğun şəkildə yenilənməsini necə təmin edirik?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜXTƏLİFLİK ÜZRƏ YOXLAMA SİYAHISI

MONİTORİNQ VƏ QİYMƏTLƏNDİRMƏ



Müəssisənin müxtəliflik məsələləri ilə əlaqədar verilənlərin ("data") toplanması, təhlili və istifadəsi üçün nə dərəcədə effektiv baza və ya modelimiz var?

Mövcud "verilənləri toplama prosesləri"ni nə dərəcədə tez-tez gözdən keçirir və əlavə prosedurlara ehtiyacın olub-olmadığını müəyyən edirik?

Müxtəliflik strategiyasının effektivliyini necə qiymətləndiririk?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QEYDLƏR



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MÜXTƏLİFLİK VƏ İNKLÜZİVLİK ÜZRƏ FƏRDİ MƏQSƏDLƏRİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜXTƏLİFLİK VƏ İNKLÜZİVLİK ÜZRƏ FƏRDİ MƏQSƏDLƏRİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

MƏQSƏDYÖNLÜ ÖZÜNÜTƏHLİL



Müxtəliflik və inklüzivlik üzrə müvafiq məqsədlərin müəyyən edilməsi, effektiv fərdi məqsədlərin təyin olunması üsullarından biri məqsədyönlü özünütəhlil prosesidir. Aydın və konkret məqsədlər müəyyən edə, müəssisənin müxtəliflik və bərabərliklə bağlı işini daha da irəliyə apara bilməyiniz üçün növbəti səhifələrdəki sualları cavablandırın.

Mühüm xəbərdarlıq:
Özünütəhlil prosesini çətin və/və ya utandırıcı hesab edə bilərsiniz!



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜXTƏLİFLİK VƏ İNKLÜZİVLİK ÜZRƏ FƏRDİ MƏQSƏDLƏRİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ



MƏQSƏDYÖNLÜ ÖZÜNÜTƏHLİL

1. Müəssisənin müxtəliflik və inküzivliklə bağlı hədəfləri haqqında nə bilirəm? (Burada yalnız rəqəmlərlə ifadə olunan işə qəbul, işçilərin saxlanılması və ya karyera yüksəlişi ilə əlaqədar hədəflər nəzərdə tutulmur.)

2. Əsas iş prioritetlərinə yanaşma tərzim müəssisəni müxtəliflik və inklüzivliklə bağlı hədəflərinə necə yaxınlaşdırır?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MƏQSƏDYÖNLÜ ÖZÜNÜTƏHLİL

3. Müxtəliflik və inklüzivlik haqqında düşüncələrim müəssisənin müxtəliflik və bərabərlik siyasəti/prioritetləri ilə nə dərəcədə üst-üstə düşür?

4. Müxtəliflik və inklüzivlik haqqında düşüncələrim yaxın əməkdaşlıq şəraitində çalışdığım insanların düşüncələri ilə nə dərəcədə üst-üstə düşür?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜXTƏLİFLİK VƏ İNKLÜZİVLİK ÜZRƏ FƏRDİ MƏQSƏDLƏRİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ



MƏQSƏDYÖNLÜ ÖZÜNÜTƏHLİL

5. Müxtəliflik və inklüzivlik məsələlərini nəzərə alsaq, hansı sahələrdə məlumat, bilik və ya bacarıqlarımı inkişaf etdirməliyəm və ya belə sahələr varmı?

Yuxarıdakı beş suala verdiyim cavabları diqqətə alsaq:

6. Müəssisənin işçi heyətinin müxtəlifliyindən maksimum fayda əldə etmək və/və ya müştəri, sifarişçi və səhmdarlarına xidmət və dəstəyin keyfiyyətini daha da artırmaq üçün hansı ümumi sahə və ya məsələlərlə məşğul ola bilərəm?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜXTƏLİFLİK VƏ İNKLÜZİVLİK ÜZRƏ FƏRDİ MƏQSƏDLƏRİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ



MƏQSƏDYÖNLÜ ÖZÜNÜTƏHLİL

7. Altıncı sualda göstərilmiş sahələrdən hər hansında irəliləyişə nail olmaq üçün hansı **konkret** məqsədləri müəyyən edə **bilərəm**?

8. Yeddinci suala verdiyim cavabı nəzərə alsaq, qarşıdakı 12 ay ərzində məqsədlərim nələrdən ibarət **olacaq**?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜXTƏLİFLİK VƏ İNKLÜZİVLİK ÜZRƏ FƏRDİ MƏQSƏDLƏRİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ



MƏQSƏDYÖNLÜ ÖZÜNÜTƏHLİL

9. Məqsədlərimə doğru irəliləmək üçün sabahdan etibarən ilk hansı addımı atmalıyam?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

RESURSLAR



Şimali İrlandiyanın Bərabərlik Komissiyası
Bərabərlik evi, Şaftsberi meydanı 7-9 , Belfast, BT2 7DP

Bərabərlik və İnsan Hüquqları Komissiyası
"3 More London" binası, Riversayd, Tuli-Strit, SE1 2RG.
Tel: 020 3117 0235 Fax: 01925 884 275
info@equalityhumanrights.com www.equalityhumanrights.com

ƏLAVƏ MATERİALLAR

Meri E.Keysi və Ceraldin M.Baun "*Müxtəliflikdən birliyə*"
("From Diversity to Unity"); "iUniverse.com" nəşriyyatı.

Devid Ceymison və Culi Omara *"İşçi qüvvəsinin idarə edilməsi – 2000*"
("Managing the Workforce – 2000"); "Jossey-Bass" nəşriyyatı.

Fil Klements və Con Cons "Müxtəliflik üzrə təlim haqqında vəsait"
("The Diversity Training Handbook"); "Kogan Page" nəşriyyatı.

Con Mettok "*Mədəniyyətlərarası biznes*";
"İdarəetmə kitabları" seriyası.

Yan Fleminq "*İnsan resurslarının inkişaf etdirilməsi*";
"İdarəetmə kitabları" seriyası.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

Müəllif haqqında



Linbert Spenser
Linbert Spenser müxtəliflik, bərabərlik, liderlik, performansın idarə edilməsi və şəxsi effektivlik üzrə ixtisaslaşmış beynəlxalq səviyyəli məsləhətçi, təlimçi və kouçdur. Müxtəliflik və bərabərlik üzrə tanınmış ekspert kimi, o, 1990-cı ildə öz konsultasiya şirkətini yaradana qədər bir sıra əsas dövlət və özəl sektor müəssisələrində önəmli vəzifələrdə çalışmışdır.

Onun müştəriləri arasında istehsal və xidmət sahələri üzrə beynəlxalq şirkətlər, əsas dövlət idarələri, o cümlədən Xarici İşlər Nazirliyi və müxtəlif polis orqanları var.

Linbert güclü natiqdir, bir sıra yüksək vəzifəli şəxslər və dövlət qulluqçularına kouçluq etmiş, müntəzəm olaraq idarə heyəti və üst rəhbərlik səviyyəsində təkmilləşmə proseslərini idarə etmiş, şəxsi effektivlik və karyera inkişafı üzrə bir neçə proqram işləyib hazırlamışdır. Onun konsultasiya şirkəti Britaniya Milli Təlim Mükafatının qalibidir və bütün dünyada beynəlxalq şirkətlərdə təkmilləşmə və inkişaf proqramları keçir.

Linbert etnik azlıqları təmsil edən tələbə və məzunları rəhbər vəzifələrə hazırlayan "Windsor Fellowship" milli xeyriyyə təşkilatının həmtəsisçidir. O, Xarici İşlər Nazirliyinin Müxtəliflik Strategiyası Şurası, Müdafiə Nazirliyinin Müdafiə Biznesinin Öyrənilməsi üzrə Məsləhət Şurası, İrqi Ədalət naminə Kilsələr Komissiyası, Risk Zonasındakı Gənclərin Müdafiəsi Şurası və Qurtuluş Ordusu üçün Mənzil Təminatı Assosiasiyası daxil olmaqla, bir sıra müxtəlif qurumlarda fəaliyyət göstərir.

Əlaqə
"Linbert Spencer Consultancy", Abbey-Skver 3,Turvey, Bedfordşir, MK43 8DJ
E-poçt: linbertspencer@hotmail.com; veb-sayt: www.linbertspencer.com

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd