

Неғұрлым табысты ұйымдар – бұл әртүрлі және жұмыс күші бар ұйымдар. Зерттеулер нәтижесі диверсия деңгейі жоғары адамдар арасындағы бизнес көрсеткіштерінің 80 пайызға жақсарғанын көрсетеді. Адамдар өздерін және өз әлеуеттерін толықтай сезіне бастағанда, жұмыстармен неғұрлым белсенді, нәтижелі және шығармашылықпен айналысады.



Инклюзивті көшбасшылық ұйымның даму принциптерін қолдана отырып мәдени өзгерістер жасауға көмектеседі. Бұл қызметкердің бүкіл өмірлік цикліндегі басты өзгерістердің негізгі компоненттерін, жеткізілім тізбегі және өнімді өзірлеу арқылы алады. Бұл бизнеске адамдар арқылы қазір де, болашақта да шынайы өсер етуге көмектеседі.

«Үлкен ықпал етуші екі шебер-практиктердің нақты өмірлік тәжірибесіне сүйене отырып, әсер етудің және практикалық нұсқаулықтарды қалай басқаруға болатындығын көреміз».

СТЕФЕН САЙДБОТТОМ

Әлемдік кадрлар бөлімі басшылығы,
СБЕРБАНК, СТАНДАРТТЫ ХАБАРЛАНДЫРЫЛҒАН БАНК

Бұл практикалық кітап жұмыс мәдениетін орнықты өзгертуге тиімді көзқарасты өмірге енгізу үшін терең әңгімелер мен нұсқаулықтарды ұсынады.

КЛЭР ИГОДАРО СВЕ,
ТӘУЕЛСІЗ ДИРЕКТОРЫ ЖӘНЕ СЕНІМДІ СЕРІКТЕС

CHARLOTTE SWEENEY & FLEUR BOTHWICK

ИНКЛЮЗИВТІ КӨШБАСШЫЛЫҚ

«Шын мәніндегі D&I бойынша инклюзивті мәдениетті қалыптастыру бойынша практикалық және прагматикалық кеңестер беруге арналған толыққанды кіріспе»
ПИТЕР ДАФФ, ЕМАЕ ХАЛЫҚАРАЛЫҚ МҰНАЙ ЖӘНЕ ГАЗ КОМПАНИЯСЫНЫҢ D&I БӨЛІМІНІҢ ДИРЕКТОРЫ

CHARLOTTE SWEENEY
& FLEUR BOTHWICK

ИНКЛЮЗИВТІ КӨШБАСШЫЛЫҚ

Әртүрлілік пен интеграцияның стратегияларын
тиімді өңдеу және жүзеге асыру
бойынша толық нұсқаулық



Charlotte Sweeney and Fleur Bothwick

ИНКЛЮЗИВТІ КӨШБАСШЫЛЫҚ

*Әртүрлік пен интеграцияның
стратегияларын тиімді өңдеу және
жүзеге асыру бойынша толық нұсқаулық*

ӘОЖ 005
КБЖ 65.290-2
И 62

Қазақ тіліне аударған:
Бекқожанова Гүлнар Қисметоллақызы

И 62 Инклюзивті көшбасшылық. – Алматы, 2019. – 292 б.

978-601-7940-21-8

Диверсия (өртүрлілік) пен инклюзивтілік D&I стратегиясы нарықтың атқарушы билігінің міндеті үшін жаңалық емес, бірақ ұйымдардың көп уақыт пен қаржы жұмсағанына қарамастан, олардың салымдары үлкен табыс әкеледі. Бұл практикалық, прагматикалық нұсқаулық D&I стратегиясына дәлелдер келтіреді және D&I стратегиясын құру және іске асыру процесінде қадамдық-кезең бойынша нұсқау береді.

Инклюзивті көшбасшылық бойынша практикалық кеңестерді ұсынады:

- Сіздің бизнес-кейсіңізді құрастыру
- Өзіңіздің мүдделі тараптарыңызды тарта отырып, сенімділікті дамыту
- Өз адамдарыңыз бен бизнес-үдерістерде D&I стратегиясын енгізу
- Мәдениеттегі тұрақты өзгерістермен қамтамасыз ету

ISBN 978-601-7940-21-8

**ӘОЖ 005
КБЖ 65.290-2**

© Қазақстан Республикасы Жоғары оқу орындарының қауымдастығы, 2019

ИНКЛЮЗИВТІ КӨШБАСШЫЛЫҚТЫ МАДАҚТАМАЛАР

Бұл кітап D&I компаниясын басқарудағы өте құнды практикалық нұсқаулық ретінде екі практиканттың шынайы өмірден алынған ауқымды тәжірибесіне назар аударады.

**СТЕФЕН САЙДБОТТОМ – КАДРЛАР БІЛІМІНІҢ БАС
МАМАНЫ, STANDARD CHARTERED BANK-тің
ЖОҒАРЫ КОМИТЕТІНІҢ МҮШЕСІ.**

Бұл кітап D&I компаниясына түбегейлі таныстыра отырып, ондағы инклюзивті мәдениетін дамыту жөнінде практикалық және прагматикалық кеңестер ұсынады. Егер біз инклюзивті құқығымызды пайдалана алсақ, онда біздің алуан түрлі мансаптық жоспарларымыз бен ұмтылыстарымыздың көбісі орындалатындығын білеміз. Мен D&I саласындағы нақты зерттеулерді көргенмен, оны практикада қалай қолдануға болатындығы туралы кеңестер тым аз. Флер мен Шарлотт бәрімізге жақсы қызмет ететін нақты және прагматикалық тәсілдерін ұсынды.

**ПЕТР ДЕФФ – АЛУАН САЛАЛАР МЕН
СТРАТЕГИЯЛЫҚ КІРІСТІРУ (ЕМЕА) БӨЛІМІНІҢ
БАСШЫСЫ, ХАЛЫҚАРАЛЫҚ МҰНАЙ ЖӘНЕ ГАЗ
КОМПАНИЯСЫ.**

Қарқынды дамып бара жатқан әлемде ұйымдардың ішкі және сыртқы инклюзивті көшбасшылығын бағалау үшін ешқашан қолайлы кезең болып көрген емес. Бұл кітап практикалық тұрғыда инклюзивті мәдениетті тұрақтандырудың тиімді тәсілін өмірге әкелетін шынайы оқиғалар мен нұсқаулықтарды ұсынады.

**КЛЭР АЙХОДАРО – ТӘУЕЛСІЗ ДИРЕКТОР ЖӘНЕ
СЕНІМДІ КӨШБАСШЫ**

Сонымен, бұл – тәжірибелі де, тәжірибесіз көшбасшыларды да бизнестегі әртараптылыққа және өз ұйымдарын дамытуға ат салысуға бағыт беретін кітап. Жаңа «бастамалар» үшін «бизнесті өзгертуге» көшу – көптеген адамдар үшін қиын мәселе. Шарлотта мен

Флер мұны қалай жасау керектігін үздіксіз тәжірибелерінен мысалдармен бөліседі. Бизнеске үздіктерді тартуға және өз қызметкерлеріне байсалды қарайтын кез келген көшбасшы үшін оқу керек.

**САДЕХ САИД – ХАЛЫҚАРАЛЫҚ НОМУРАНЫҢ
ДИРЕКТОРЫНЫҢ ОРЫНБАСАРЫ**

Бизнестегі қиындықтар мен мүмкіндіктер туралы, алуан түрлі бизнес салаларын дамыту мен инклюзивті жұмыс орындарын құру туралы жазылған кәсіби мамандар. Құрғақ сөздерді нақты іске айналдыруға мүмкіндік беретін прагматикалық тәсілдерге толы.

**РТ ХОН МЫРЗА – ВИНС КАБЕЛЬ, БИЗНЕС ПЕН
ИННОВАЦИЯ ҚЫЗМЕТІНІҢ БҰРЫНҒЫ
МЕМЛЕКЕТТІК ХАТШЫСЫ**

Мазмұны

Авторлар туралы.....	6
Алғысөз.....	8
Кіріспе.....	11

1-бөлім. Старт ап

1 «Бастама» дегеніміз не?.....	20
2 Ағымдағы өз лауазымыңды бағалау.....	27
3 Өзгеріске жағдаят тудыру.....	46
4 Стратегиялық жоспар құру.....	54
5 Өзгеріс нысаны ретінде сіздің рөліңіз.....	65
6 Кім көмектеседі? Сыртқы қамтамасыз етушілермен жұмыстар.....	74

2-бөлім. Қадам жасау

7 Өз тобыңды құру.....	87
8 Өзгерістерге дайын болу.....	102
9 Қайшылықтар мен күтпеген қарама-қайшылықтарды зерттеу.....	114
10 Таланттарды басқару – мансаптық өсуді дамыту.....	125
11 Білікті мамандарды басқару – марапатқа апаратын жол.....	152
12 Желілер	163

3-бөлім. Өзгеріске қол жеткізу

13 Инклюзивті көшбасшылықты дамыту.....	178
14 Жұмыс жасаудың жаңа тәсілдері.....	198
15 Кедергілер мен қиыншылықтарды жеңу.....	220
16 Жаһандық ойлау, жергілікті басқару	225

4-бөлім. Табысқа қол жеткізу

17 Әсерді бағалау және табысты бақылау.....	234
18 Стратегияларды енгізу мәдениеті.....	251
19 Нарықтағы D&I лебереджингі.....	261
20 Болашақты болжау	272

Қорытынды.....	284
Пайдаланылған әдебиеттер.....	286

Дамытуға және басқаруға қатысты әсерлі кеңістік пен стратегиялық кірістіруге жергілікті және әлемдік деңгейдегі арналған анықтаушы нұсқаулық

Charlotte Sweeney and Fleur Bothwick

Авторлар туралы



Флер Вотуик – Fleur Bothwick OBE

Флер соңғы 15 жыл ішінде бизнестегі әр-тараптылық пен инклюзивті көшбасшылық саласында жұмыс істеп келеді. Қазіргі уақытта ол Еуропа, Таяу Шығыс, Үндістан және Африкадан тұратын 99 ел мен 100000 адам тұратын Еуропалық Одақтың EMEA-ның жергілікті D&I компаниясын басқарады. Оның рөлі осы үлкен көп салалы матрицалық ұйымның алуан салалы стратегиясын әзірлеуді, жүргізуді және енгізуді қамтиды.

Еуропа Одағына келмес бұрын, Флер 18 жыл инвестициялық банкінг саласында талантты қызметкер ретінде танылып, D&I қызметіне кірісті. Оның қазіргі қызметінің негізгі бағыты – мүдделі тараптарды бизнеске тарту, мамандарға кеңес беру, өзгерісті басқару және нарықтағы брендті дамыту.

Флер – бизнес конференцияның тұрақты спикері және осы саладағы мақалалар мен зерттеулерді ұйымдастырушы. Британия королевасының 2013 жылғы Жаңа жылдық құрмет тізіміне оның бизнестегі сан алуан саласын дамытуға және бизнесті бастауға қосқан үлесі үшін Британ империясының Орденіне иегер қызметкері атағына қол жеткізді.



Шарлотта Суини – Charlotte Sweeney

Шарлотта бизнестің әр-тараптылығы мен инклюзивті көшбасшылық саласында 15 жылдан астам уақыт бойы жұмыс істеп келеді және «Инклюзивті мәдениеттерді құру» бағдарламасының бастамасын қалаушы болып табылады. Ол көптеген қалалар бойынша инклюзивті тұрақты өзгерістерге бастама

ұсынды. Оның сонымен қатар өзінің жеке бутигі, яғни кеңес беру фирмасы бар. Шарлотта көптеген секторлардағы компанияларға D&I өзіндік бизнес стратегияларына енгізуге кеңес береді. Ол Ұлыбританиядағы Mid-

Yorkshire NHS Trust компаниясы төрағасының орынбасары және бөлшектік сауда және инвестициялық банкинг саласындағы көптеген трансұлттық компаниялардың ғылыми-зерттеу жұмыстарын басқарды.

Шарлотта Суини бұрынғы мемлекеттік хатшы, доктор Винс Кабелдің жоғары деңгейлі тәуелсіз сараптамасын жүргізді. Сонымен қатар Лондонның лорд-мэрі «Алуан салалықтың күші» деп аталатын ізашарлық бағдарламасының жетекшісі болды. Сондай-ақ, алты жылдан астам уақыт бойы Ұлыбритания үкіметі жанындағы консультативтік кеңес төрағасының орынбасары қызметін атқарды.

Оны ТІАВ бойынша әйелдердің экономикалық мүмкіндіктерін жақсартқаны үшін және «Бизнестегі алуан салалықтың жаһандық тізімі»/«Экономист» топ 50 елдегі жаһандық кәсіби маман ретінде танылды. 2016 жылы оны Солтүстік энергетикалық әйелдер трансформациясының лидері ретінде мақтау алды және «Үздік 50» күштілер тізіміне енді.

Шарлотта Суини теледидар мен радио бағдарламаларында (SkyNews, BBC Radio Five Live, ITV) сарапшы қызметін атқаруда. Ол тұрақты баяндамашы ретінде көптеген басылымдар мен бизнес саласындағы зерттеулер жүргізіп келеді.

Баспалар тарапынан алғыс

Авторлық құқықты сақтауға арналған материалды көшіруге рұқсат алғаны үшін алғысымызды білдіреміз: 3.1-сурет «команда құру кезеңдерінен» бейімделген, Алан Рихтердің ілтипатына ие болды. 13.1-сурет доктор Дэвид Мацумотаның қайта басылған еңбегі.

АЛҒЫСӨЗ

Мен өмір бойы біреудің бойында дарынның ұшқынын байқап, оны тәрбиелеудің, адамның біліміне немесе тегіне, жынысына, этникалық тегіне немесе іс жүзінде олардың кім екенін анықтайтын басқа факторларға ие болудың маңыздылығын өз көзіммен көрдім.

Мен өз тәжірибемді Біріккен Корольдіктің Батыс Йоркшир қаласындағы қоғамдастықта бастадым. Ол кезде теріс жолға түсуім де маған өзгеше өмірлік тәжірибе болды. Мен үшін өзгеріске жол ашқан бағыт – менің мұғалімдерім мен жанұямның жігерлендіруі, менде әрі қарай дамытуға болатын әлеуетті көре алғандығы болды.

Менің балалық шағым протестанттық және католиктік қоғамдастықтың шекарасында өтіп, жұмысшы мен орта таптың шекарасын танып өстім. Бұл маған алуан түрлі физикалық нәрселерден гөрі ақыл-ойдың жай-күйі туралы анықтауға себепші болды. Сол кездерден бастап әлі күнге дейін адамдар өмірдегі жетістікке қол жеткізу жолын академиялық жетістік деп санайды. Бұл жауаптың бір бөлігі болғанымен, менің жасөспірім кезімнен бастып шынайы «ұтқырлыққа» апаратын жол басқа да қауымдастықтардың өмір салтын білуден басталатындығынан екендігін білдім.

Бизнестегі әртараптылық қоғам арасында кеңінен таралады. Бұл сергектік пен перспективаларды таңдайды, оларды көтермелеп және құптап отыру қажет. Біз барлығымыз әртүрлі қоғам мен орта мүшелеріміз, олар: байлық, дін, нәсіл, жыныстық қатынас, ақыл-ой қабілеті, әлеуметтік қызығушылық, білім алу. Ең үлкен екі қоғамдық ортаның атауы біздің жынысқа бөлінуімізге байланысты.

Жеке өзім жартылай кәсіби спортпен шұғылдану арқылы әртараптылықтың құдіретін түсіндім. Менің спортым географиялық жағынан да, әлеуметтік жағынан да көп қауымдастықты қамтиды. Мен IBM-де жұмысымды бастаған кезде, Суданда үш жігітпен (біреуі аль-Махдидің тікелей ұрпағы болатын) бір үйде тұрдым. Ал, алғашқы бастығым Индияның ханзадасы болды.

Мен әрдайым физикалық және мәдени айырмашылықтарымен ерекшеленетін өзге идеяларды мен әртараптылықты іздедім. Біздің барлығымызда өзіндік әлеуетіміз бар. Өкінішке орай, кейбіреулер үшін мүмкіндіктер айқын емес және жиі кедергілер, қиындықтар мен сәтсіздіктерге тап болады. Олар үшін қиыншылықтарды жеңу мен шешу оңай бола бермейді. Бұл тек жеке тұлға үшін бақытсыздық қана емес, сонымен қатар қолда бар талантты қолдана алмайтын компаниялар мен экономика үшін де ауыр зардаптар.

Сондықтан мен өз мансабымды атқаруда үлкен чемпион ретінде танылдым және бизнестегі әртараптылық пен индукцияны жақтаушы

болдым. Мен үшін бұл бастама, қайырымдылық немесе жағымды нәрсе ғана емес. Бұл басқару және көшбасшылық міндеттері бар кез келген адамды, сондай-ақ ұйымды қандай-да бір жолмен ұсынатын негізгі рөлі, яғни бұл – барлық жеке адамдардың жауапкершілігі!

Мен өз тәжірибемнің едәуір бөлігін IBM-де өткіздім. Бастапқы кезден-ақ «кім» екендігіне емес, «не» істей алатынына қарай жұмыс істеуді таңдадым. Менің тәжірибемде әртүрлі адамдар топтары «клондардың» командаларына қарағанда әлдеқайда жақсы жұмыс істейді. Өз тәжірибемде IBM-нің Ұлыбританиядағы бас директоры ретінде жұмыс істеген 10 жыл ішінде және IBM Еуропа, Таяу Шығыс және Африканың төрағасы болған кезімде өзімнің D&I бастамаларымды, сол кезде осы тақырып қоғамда немесе бизнесте ешкім назарына алмайтын дәуірде жүргіздім. Оны құптамау мен артқа тарту өте көп кездесті. Алайда мен жетістікке жетуге бел будым. Ұлыбританияда IBM 16 жыл бұрын Еуропалық әйелдер жетістіктері бойынша марапаттарының алғашқы демеушілері және әрбір әйелдің бизнес бастаудағы демеушісі ретінде танылды. Мен әлі күнге дейін әрбір әйелдің негізін қалаушылардың бірімін және тәлімгерімін. Біз африкандық Кариб теңізі желісінің Stonewall және т.б. бағдарламалардың демеушісі болдық.

IBM корпорациясының мақсатына орай, біз жеке адамдардың жұмыс уақытын үнемдеу мәселесіне қатысты компанияның қызметкерлерінің атқаратын рөлдерін «икемді» түрде жұмыс істеуге бағыттадық. Біз атқарушы құзыреттерімізді гендерлік тұрғыдан мейлінше икемді ету мақсатында қайта қарастыруды ұйғардық. Мен, сондай-ақ, басқарудың стресстік және агрессивті түрлеріне қарсы соғыс жарияладым. Бұны ішкі ой мен ақыл-ой тұрғысынан, шешім жасау мен мінез-құлықтың негізгі құралы ретінде инклюзивті жұмыс орнын құрудың негізгі тежегіші деп санаймын.

Біздің ұдайы өзгеріс үстіндегі және тіпті күн сайын өзгеріп отыратын әлемде әртүрлі талантты адамдарды іздестіру, әртүрлі көзқарастар мен перспективаларды анықтауда абсолютті бизнес негіз болып табылады. Адамдар өз пікірлерімен бөлісе алатын және оларды басқа жеке адамдардың көзқарастарына кірістіре алатындай ыңғайлы жағдай туғызу өте маңызды. Өзінің қайталанбас көзқарастарын бағаламайтын ұйымда адамдар өз күшін бере ала ма және оларды қолдану мүмкін бе?

Соңғы онжылдықтарда біз үлкен тартысты жолдан өттік. Кейбір компанияларда «кім» дегеннен гөрі «не» өлшеміне көбірек көңіл бөліп, біз D&I компаниясымен маңызды кезеңге жете алғанымызға сенімдімін. Әрине, біз ұзақ жолды бастан өткердік, бірақ әлі жете алмаған межелер бар. Сондықтан өзгеріс қарқыны мейлінше тезірек болуы керек. Біз қай уақытта жұмыс істейтінімізді және не жұмыс істемейтінімізді үнемі бақылап, бағалауымыз керек. Біздің ұйымдарымыздың барлық денге-

йіндегі әріптестерімізбен араласуымыз керек және жақсы сөздерімізді көрнекі, әсерлі әрекеттерге айналдыруымыз керек.

Шарлотта мен Флер өздерінің маңызды білімдері мен тәжірибелерін және осындай өзгерісті неғұрлым тұрақты етіп қалай жасағаны туралы ойларымен бөліскеніне өте қуаныштымын. Бұл тәжірибе өзгерісті нақты және ақылға қонымды уақыт аралықтарында жеткізуге мүмкіндік береді. Егер сіз бас директорлар кеңесінде немесе әріптес, немесе практикант болсаңыз, олар D&I тәжірибелі мамандары ретінде тұтынушыларға қызмет көрсетудегі тәжірибелерін бөлісу арқылы бағыт береді.

Бұл кітап – сізді бизнеске кірісуге және практикалық тұрғыда басшылық етуге пайдалы кеңестер мен түсініктерге толы. Олар сізге қажет көптеген қадамдарды тұрақты етудегі қиыншылықтарды үнемі (басқа кітаптар сияқты) туралы еске салудан аулақ. Барлығымызға қолжетімді тұрақты сан алуан бизнес түрлері мен ондағы инклюзивті ортаны құруда кеңестер қажет. Олар ұйымыңыздың көлеміне қарамастан қандай бизнес түрі болса да қарастыратын барлық қажеттіліктерді ретімен баяндайды және өздерінің жеке өмірлері мен тәжірибелерімен бөліседі.

Егер сіз үшін неғұрлым жан-жақты және инклюзивті жұмыс орнын құру, өзіңіздің компанияңызда әріптестерден тұтынушыларға дейінгі қызмет және мүдделі тараптардан жеткізушілерге дейін өзгерісті енгізу маңызды болса және жеке тұлға ретінде, өзіңізді немесе басқа тұлғаларды үлкен бизнес көшбасшы деңгейіне көтеруге ниет білдірсеңіз, онда бұл кітап сіз үшін анықтамалық нұсқаулық болып табылады.

Ларри Хирст СВЕ

IBM EMEA компаниясының бұрынғы төрағасы,
Mitie Group plc компаниясының тәуелсіз бас директоры,
ARM Holdings plc компаниясының тәуелсіз директоры,
Британдық әрбір әйел және Қара бизнес ұйымының елшісі

КІРІСПЕ

Барлық ұйымдар қазірдің өзінде қол жеткізген нәтижелерін басқаруда өте жақсы жасақталған. Егер біз әр түрлі нәтижелерге қол жеткізгіміз келсе, іс-әрекетімізді өзгертуіміз керек.

ТОМ НОРТУП, АВТОР ЖӘНЕ ЖЕТЕКШІ ГУРУ

Жиырма жылдан астам уақыт бұрын, біз адамдар арасындағы талантты басқарушыларға қатысты әртараптылық туралы алғаш ести бастадық. Көптеген бизнестерде әртараптылық пен кіріктіру (D&I) практиктері үшін олар адами ресурстардың (HR) немесе кейде корпоративтік жауапкершіліктің (CR) құрамдас бөлігі болатын нәрселердің кездейсоқ бөлшегі ғана болып келді.

Ол кезде адамдар «саяси тұрғыдан дұрыс» бағытта болған жоқ. Мысалы, менеджердің бос лауазым туралы ақпарат беру кезінде менеджер қызметіне «ұрпақ сүйгіш әйелдер» рөлінің өтініш білдіргенін қаламайтыны сияқты түсініктемелер беруі әдетінше олардың декреттік демалыс кезінде екі команда мүшесі болатымен сипат алды.

Рекрутинг агенттіктері стереотиптерді қолдады. Осы бағыта, Флердің айтуынша, бір кездері бухгалтер мамандығы тек азиялық кандидаттарға бағытталғанын, себебі олардың сандық қабілеті жоғары деген түсінік болған. Шарлотт, өз кезегінде 35 жастан төмен қызметкерлер өз клиенттеріне қандай-да бір құндылық әкеледі деп сенбейтінін айтқан филиал менеджерімен болған әңгімені еске түсіреді, яғни сіз тек уақыт өте келе өз мансабыңызды меңгере аласыз.

Тұтастай алғанда, мұндай қайшы пікірлер қазір көптеген елдерде өткен тарих саясаты болғанымен, бұндай жеке адами факторлар туралы ойларды санамыздың терең тұңғиығынан өшіріп тастадық дегенді білдірмейді. Сонымен қатар, жылдар бойы D&I-ге қол жеткізу кезінде бизнесті басқарудың көптеген аспектілері бизнестегі талантты басқару қызметінен тыс дамып келді.

D&I термині көбінесе ірі жұмыс берушілерде күнделікті бизнес тілінің бір бөлігі болып табылады және бұл оның шағын және орта жұмыс орындарында өзінің беделін арттырады. Осыны ескере отырып, бұл бөлімде D&I дегеннің не екенін қарастырамыз және оның маңыздылығының бірнеше себептерін айтамыз. Сондай-ақ, біз осы кітап арқылы жұмыс істеудің кімдерге пайдасы болатынын және өз тәжірибемізбен бөлісудің қаншалықты маңызды екеніне де тоқталып өтеміз.

Әртараптылық пен қосу дегеніміз не?

Әу баста D&I нені білдіретінін анықтау өте маңызды, өйткені көптеген терминнің көптеген нұсқалықтары бар. Бізде екі мысал бар:

D&I сөздері ұқсас мағынаға ие болу үшін бір-біріне тіркесе қолданылғанымен, шын мәнінде бұл екі маңызды сөз екі түрлі мағына береді.

Әртараптылық кез келген адамға қатысты.

Әр адам бірегей тұлға және оның өзіндік өмірлік тәжірибесі, мәдениеті, үйрену стилі, тұлғалық түрі, білімі сияқты көптеген әсерлерге негізделген көзқарастары әртүрлі және бұл тізім жалғаса беруі мүмкін. Сондықтан көптеген стереотиптер қалыптасып қалған, мысалы: қыздар оңай жылай салуға бейім, ұлдар ғылымда жақсырақ, қарт адамдар жаңа технология туралы біле бермейді. Әрбір адам жиынтық ретінде әртараптылықтан құралады. Әдетте, біздің ортамыз да сол арқылы қалыптасады.

Нақты міндет – бұл араласа жұмыс жасау және белігіл бір ортаға кірісу.

Инклюзия дегеніміз – әркім өздерін еркін сезінетін, өз көзқарастарын ұсына алатын және олардың бағаланатындығын сезінетін орта құру.

Жоғарыда көрсетілген айырмашылықтарды өмірге келтіру үшін мысал ретінде АҚШ-тағы D&I кәсіпқойы, автор Верна Майерс келтірген дәйексөз келтірелік: «Әртараптылық – кешке шақырылу, кірігу, би билеу, сұралу».

Терминологияны кейінірек кітапта егжей-тегжейлі қарастыратын болсақ та, осы ретте «теңдік» және «инклюзивті көшбасшылық» деген не екенін бөліспеу біздің тарапымыздан қателік болар еді. Бұл D&I-мен қатар қолданылатын терминдер және басынан бастап олардың айырмашылықтарын түсіну маңызды.

D&I тарихы басталғанға дейін көптеген ұйымдарда «тең мүмкіндіктерге» немесе «теңдікке» назар аударылды. Бұл бастапқыда заңнама талаптары мен енгізілген заңдардың күшіне негізделді. Бұған мысал ретінде Ұлыбританияда 1975 жылы енгізілген «Жыныстық дискриминация туралы» Заңды айтуға болады.

Біріккен Корольдіктегі тең мүмкіндіктер «кемсітусіз қарым-қатынас жасау құқығы» ретінде сипатталды және теңдік «тең болу жағдайы, әсіресе мәртебе, құқықтар немесе мүмкіндіктердің теңдігі» ретінде анықталған.

D&I әлемінде қолданылатын келесі термин – «инклюзивті көшбасшылық». Инклюзивті көшбасшы дегеніміз – өзіндік стильдері мен әлемдегі өзгерістерге сын көзбен қарай білетін адам. Ол басқаларды өз көзқарастарымен бөлісуге тартады және өзінің стилдерінен өзгеше болатын көптеген стильдерге қатысты жұмыс істеуге қабілетті. Біз инклюзивті көшбасшылықты дамыту туралы жазылған тарауда инклюзивті көшбасшылыққа толығырақ тоқталамыз (13 тарауды қараңыз).

Жоғарыда келтірілген терминология бастапқыда адамды шатастыруы мүмкін. Шарлотта бұл туралы қарапайым түсінік беру үшін келесі мысалды анықтама береді:

Бөлмеге теңдік орнайды. Алуантараптылық үстел басында отырады. Кірісу дегеніміз – бұл сіздің көзқарастарыңызбен бөлісуіңіз және оның тыңдалуы. Инклюзивті көшбасшы болса осы айтылғандардың бәрін жүзеге асыруға мүмкіндік береді.

Неліктен бұл маңызды?

D&I идеясына көңіл бөлудің көптеген себептері бар және ол көбінесе ұйымның осы бағытты ұсытануындағы ерекшелік. Жаңа заңдылықтардың енгізілуі катализатордың бірі болып табылады. Мысалы, Таяу Шығыстағы азаматтарға арналған квоталар немесе Біріккен Корольдікте гендерлік жалақы мөлшерін жариялау туралы талаптар осыған мысалдар. Тағы бір себеп сот мүшелерінің шағымдары немесе қызметкерлердің сауалнамаларында төмен баллдар болуы мүмкін. Сізден бәсекелестеріңізді қолдау немесе жаңа бизнесті бастау үшін сөзге бір нәрсені ескеру қажет. Егер сіздің командаңыздың жетекшілері әртүрлі перспективалардың мағынасын жетік түсініп, болжап бағамдай алса, онда олар сізге нағыз катализатор болып табылады.

Біз әлемнің өте жоғары қарқынмен өзгеріп жатқанын білеміз және біздің өткен өміріміз болашақтағы жетістіктің дәлелі бола алмайды. Осыдан он жыл бұрын төмендегілер ешкімнің ойына келмеген еді:

- әлемдегі ең үлкен такси компаниясында (Uber) такси деген болмайды;
- ең ірі тұрғын үй провайдерінің жылжымайтын мүліктері (Airbnb) болмайды;
- ең ірі телефон компанияларында телекоммуникациялық инфраструкұрылым болмауы мүмкін (Skype / WeChat)
- ең танымал БАҚ иесіне (Facebook) ешқандай контенттің керегі жоқ.
- әлемнің ең үлкен кинотеатрында (Netflix) кинотеатр жоқ.

Ұйымдарда болып жатқан ерекше өзгерістерге қарап отырсақ, өзгеріс жағдайы шиеленісе түсуде:

- Америка Құрама Штаттарында тұтынушылар сатылымдарының 85 пайызын әйелдер құрайды. Бұл жағдай көптеген басқа елдерде ұқсас.
- МакКинси жүргізген зерттеулер нәтижесінде әртүрлі және инклюзивті жұмыс күші жұмысшылардың еңбек өнімділігін 12 пайыз-

ға арттырады; 19% жоғары дәрежеде; ұжыммен бірлесіп жұмыс істеу 57% және 42% командалық жұмысты құрайды.

- Делойт әртараптылық пен инклюзивтілік деңгейі жоғары болған жағдайда бизнестің 80% жақсаратынын анықтады.

- Грант Торнтон үш нарықтағы (Америка Құрама Штаттары, Үндістан, Біріккен Корольдік) 1050 компанияда тек ер адамдар тарапынан болған қосымша шығындарды шамамен 655 миллиард АҚШ долларына бағалады.

- Питерсон институты өзінің бүкіләлемдік зерттеуінде әйелдер санының компаниядағы 30 пайыздық үлесі компанияның таза кірісін 6 пайызға арттыруы мүмкін деп тапты.

- Қартаю демографиясы бойынша көптеген елдерде қартаюдың орташа жас мөлшері едәуір артып келе жатқандығын көрсетеді. Мысалы, 2015 жылы Ұлыбританияда қартаюдың орташа жас мөлшері 40 жасты көрсетті.

- 2015 жылы Дүниежүзілік экономикалық форумның бағалауы бойынша гендерлік паритетке жету үшін 118 жыл қажет.

- Америка Құрама Штаттарындағы ең ірі 20 компанияның ішінде 14 компания адам корпоративтік құқығын қорғау теңдігі бойынша LGB & T сапасына негізделген жұмыс орындары бағаланады.

- Миллиардтан астам адам қандайда бір мүгедектік формасында өмір сүреді.

Бұл әлем халқының шамамен 15 пайызын құрайды. Мүгедектік деңгейі халықтың ерте қартаюына және ғаламдық денсаулық жағдайының төмендеуіне байланысты арттыруда.

Төменде бұлардың маңыздылығын және өзгерістердің әртүрлі катализаторларын анықтайтын нақты мысалдар келтірілген:

ЗАҢНАМА

Көбінесе сіз жаңа заңдарды ұстансаңызда, бірақ кейде D&I көмегіне жүгінсеңіз уақытты барынша ұтымды пайдалана алар едіңіз. Баспасөзде сенсацияға айналған жұмыссыздық мәселесі белгілі бір компания үшін көп ақша көзі болуы мүмкін.

Флердің естеліктерінде Ұлыбританиядағы жыныстық кемсітушілік туралы істі жеңіп алған егде әйел туралы ой қозғалған. Баспасөзде жарияланған деректер бойынша әйел бөлім менеджері мен кадрлар бөлім басшысы арасындағы хаттарда олар өз мансаптарын дөрекі және заңсыз пайдаланған. Ішкі электронды поштадан алынған хаттардың бірінде: «Егер ол әйелде қатерлі ісік ауруы болса, біз одан құтылуымыз керек», – деп жазылған.

Шамамен он жыл бұрын Ұлыбританияда EY (Ernst & Young) алғаш рет мүгедектікке назар аудару бастады және оны қызметкерлерді

жұмыспен қамтамасыз ету бөлімінің менеджері басқарды. Ол кезде қызметке қол жеткізе алмайтын мүгедек қызметкерлердің шағымдардың көбею тенденциясын байқады. Зерттеу тобының алғашқы бағыты өте прагматикалық жағдайда болды және жұмыспен қамтамасыз ету үдерісін ақпараттық технологиялар мен кәсіби тексеру сияқты функциялармен қамтамасыз етуге бағытталған.

Германия, Франция және Испания сияқты кейбір елдерде компаниялардың мүгедектер-қызметкерлеріне арналған квоталар бар. Ал Оңтүстік Африкада қара экономикалық қызмет туралы арнайы заңнама бар. Таяу Шығыста, егер сіз азаматтарды жалдауға және қызмет көрсетуге арналған квоталарға сәйкес келмесеңіз, бизнеске тікелей қатысуда шетелдік визаларды алу қиынға соғатынын білдіреді. Америка Құрама Штаттарында «Аффективті әрекет» қолданыс тапқан және оны жазу кезінде көптеген елдердің үкіметтері компания басқармасында отырған әйелдердің санына қарай квота белгілейді.

БӘСЕКЕЛЕСТІК ІС-ӘРЕКЕТТЕР

Кейбір ұйымдар үшін D&I бағытының тағы бір катализаторы бәсекелестерінің не істеп жатқанын бақылап отыруда. Нақты мәселелердің мәнін білу үшін іштей бақылап отырудың орнына, өз салаларындағы басқа компаниялардың осы мәселемен қалай күресіп жатқанын анықтауға тырысады. Оларды бастамаларын ұстануға немесе әлдеқайда жақсырақ «бастаманы» анықтау үшін жоғары деңгейдегі конференциялар ұйымдастырады. Біз мұны шын мәнінде мойындап отырмыз, өйткені бұл өте маңызды. Бұрын маңызды фактілер ретінде көрсетілмей, егер сіздің бәсекелестеріңіз D&I саласында көп жетістікке жетсе, онда олар жоғары нәтижелі командаларға ие болады, инновациялық өнімдер шығарады және нарықтың үлкен үлесін иеленеді.

КӨШБАСШЫЛЫҚ КӨЗҚАРАС

Ең дұрысы, заңнамаға ғана емес бәсекелестік артықшылықты иеленуге де тырысу керек, бұл – бизнестегі бастапқы міндет. Көбіне D&I-де бақылау жұмыстарын бақылаушы директор (Barclays Group-та болған жағдай сияқты) немесе таланттарды анықтаушы көшбасшы (кадрлар бөлімінің басшысы сияқты) басқарады. Флер ЕҮ-де көшбасшылықтың жаңа стратегиясының бөлігі болып табылатын жаңадан құрылған D&I функциясын басқарушы ретінде қабылданды. Егер көзқарастарда кемшіліктер байқалса, онда олар төмендегілер болуы мүмкін: (1) ол бизнестік мықты жоспар емес, жай біреудің сүйікті жобасы ретінде қарастырылады; (2) көзқарасты басқалар құптамайды

немесе түсінбейді; (3) егер көзқарас иесі ұйымнан кетсе, міндеттеме азаюы мүмкін.

САТЫЛЫМДАР ҮШІН СҰРАНЫСТАР (REPs)

Сатылымға сұраныстар төмен болса немесе сатылым туралы жарияланбаған болса, бұл бизнес тек белгі қоюға арналған ұйым. Бұндай бизнестерді немесе ұйымдарды басқаратын кара бизнес компаниялары Оңтүстік Африкада кең таралған. 2008 жылғы рецессияға дейін Ұлыбританияның жеке секторында сатылым үдерісін әртараптандыру тақырыбын енгізу қажеттілігі туындады.

Флер конференцияда ерекше ыңғайсыз көрінген адаммен сөйлескенін есіне түсірді. Ол адам «әртараптылық туралы» көбірек білу үшін жіберілгенін айтып түсіндірді. Қызметкер инжиниринг компаниясында жұмыс істеп, сол кезде олар көптеген мемлекеттік бизнеске тапсырыс беріп жатқанын айтты. Олар D&I бағдарламасына зәру екендігін айта келіп, егер олар бұл бизнесті бастай алмаса, онда миллиондаған фунтқа бизнес мүмкіндіктерінен айырылуы мүмкін екенін айтты.

Сондай-ақ, бизнесті бастайтын компаниялар үшін әртараптантыру қажеттілігі туындауы мүмкін. Әр түрлі жағынан ерекшеленбейтін команда көбінесе ерекшеленбейді. Мысалы, сіз өз компанияңызды бес ақ нәсілді ерлер мен әйел адамдар ретінде танысаңыз және оның қаржы бөлімінің басшысы кара нәсілді болса, ондағы әртараптану қызметкерлер үшін жағымсыз және ыңғайсыз болып көрінеді. Біз сіздерге тек әртараптылық бағытына ғана сүйене отырып топ құруға кеңес бермейміз. Ең маңыздысы – бұл олардың әрқайсысы жұмысқа әкелетін дағдылары мен тәжірибесі, ал жұмыс жасайтын топ, жұмысты атқарушы команда болуы керек. Алайда, бұл – кейбір салалар мен аймаұтарда жиі қарастырылуы қажет нәрсе.

ТҰТЫНУШЫ/ТҰТЫНУШЫҒА ҚОЙЫЛАТЫН ТАЛАПТАР

Біз осы тарауда бөсекелестердің белсенділігі туралы айтқан болатынбыз. D&I бағыты бойынша жұмысты ұйымдастыруда ұйымдардың назарын аударатын тағы бір сыртқы фактор – бұл олардың тұтынушыларының сұранысы.

Мысалы, Америка Құрама Штаттарында барлық сұраныстар, соның ішінде көліктерден бастап денсаулық сақтау саласына дейінгі сұраныстардың 85 пайызы әйелдерге тиесілі. Сіздің бизнесіңіз үшін тұтынушы демографиясының көрінісі мен олар сатылымдарының сипаты және сіздің компаниядан не күтетінін анықтау сіздің ұйымыңыз үшін коммерциялық маңыздылығы зор. Біз мұны D&I нарығында қолдану туралы тарауда толығырақ қарастырамыз (19-тарауды қараңыз).

Байқап отырғаныңыздай, бұнда маңызды нәтижелер көп және D&I бағыты бойынша өзгеріске толы әлемде өз бизнесіне тигізетін әсерін елемейтін кез келген ұйым қауіп-қатерге ұшыратады.

Кітап кімге арналған?

Біз бұл кітапты жазарда кітаптың кімге бағытталу қажет деген сұраққа ұзақ ойландық. Біздің алғашқы ойымыз – көптеген елдерде жұмыс істейтін көпұлтты компанияларға, шағын бизнестен бастап ұйымның кез келген түрі немесе бизнесте жұмыс істейтіндерге D&I-дің әсері туралы болды. Сондай-ақ олар неғұрлым жан-жақты және инклюзивті бизнесті қалай құра алатындығын түсінуі керек деп ойладық.

Алайда, кітап жоғары деңгейдегі тәртіпті сезінетін барлық адамдарға бағытталады. Сондықтан, бұл кітаптың төмендегі бизнестер мен адамдарға:

- Барлық деңгейлердегі көшбасшылар мен менеджерлер өздерінің ынталарын арттыруда ең жақсы талантты қызметкерлерін сақтай отырып, өз командасынан жақсы нәтижеге қол жеткізгісі келетіндер үшін;

- Белгілі бір форманы немесе тың өзгерістерді қажет ететін кадр бөлімінің мамандарына D&I тәртібін өздерінің «күнделікті жұмысына» және болашақтағы жұмысына әсер етуде;

- Қазіргі кездегі және жаңа D&I кәсіпкерлеріне бизнесті басқарудың кез келген кезеңінде және күнделікті жұмыстарын ұйымдастыруда есепке алуға.

- Бизнес біліктілігі бойынша білім алып жатқан студенттер үшін пайдасы зор.

Кітап бүкіл әлемдік деңгейдегі жағдаяттармен бөліседі және бірнеше елдер мен мәдениеттерге арналған D&I бағытын ұсынады.

Бұл кітап сіздің бизнестегі рөліңізге, еңбек өтіліңіз бен бизнес секторына қарамастан әртарапты және инклюзивті ұйымды құруға және оны ұйымдастырға арналған анықтамалық нұсқаулық ретінде пайдаланылатын ескертеміз. Кітап біздің онжылдық тәжірибемізден алынған практикалық ойларды бөліседі, ал D&I теориясын шындыққа айналдыру өзіңізге байланысты.

Неліктен бізді таңдайсыз?

Бұл кітаптың пайда болуы D&I бағдарламаларының өзгеруінің баяу қарқыны, әріптестеріміздің көзқарастарының сәйкес болмауы және D&I жетекшілерінің дағдылары мен тәжірибесінің жетіспеушілігі туралы көптеген пікірсайыстар нәтижесінде пайда болды. Біз екі автор

D&I мамандарына осы салада тәлімгер болдық. Көптеген бизнестер өзгергісі келді, бірақ оны қалай жасау керектігін білмеді. Сол кезде біз ұжымдық білімімізді және 30 жылдан астам жұмыс тәжірибемізді жинақтап кітапта нәтижесін ұсынуға шешім қабылдадық.

Өткен тарихымыз туралы және осы кезеңге қалай жеткеніміз туралы ақпаратпен жүйелі түрде бөлісу мақсатында: Шарлотта өзінің ұзақ уақыт бойғы тәжірибесін корпоративті сатысына көтеру ғаламдық банкті дамытуға жұмсады. Ол бөлшектеп сатылым бөлімінде жүрген кезден бастап банктегі мәдениетті өзгертудің алғашқы бағдарламасын құрастырды. Бұл оның қызықты да, қорқынышты бай тәжірибесі болды, өйткені одан жыл сайынғы бағалау жүйесінен бастап басқару жүйесін дамыту, мақсат қою және талантты қызметкерлер үшін сыйақы тағайындау сияқты күн тәртібіндегі көптеген аспектілерді есепке алуы талап етті. Осыдан бастап, Шарлоттаның барлық деңгейдегі көшбасшылармен жұмыс жасауға деген қызығушылығы қалыптасып, қызметкерлердің мінез-құлқындағы кішігірім өзгерістердің өзі жеке адамға да, олардың командасына да үлкен әсерін тигізетіне көзі жетті.

Шарлотта D&I бағдарламасына назар аударуына катализатор болған оның банкке жаңа бас директоры ретінде тағайындалуы болды. Ол өзінің үлкен мансабының көп бөлігін Канадада өткізді. Алғаш кірген кезде бас кеңсе сайтына қараған кезде әртараптылықтың мүлде жоқтығынан қатты қорқып, тіпті шошынды. Бас директор ретінде бұған байыппен қарап, Шарлотта өз кезегінде менеджменттен бастап маркетингке дейін және клиенттерден қауымдастықтарға дейінгі бизнестің барлық салаларын басқаратын 14 мықты топтың бірін құрды. Олардың жаһандық стратегиясы Лондондағы бас кеңсесінде көптеген қарсылықтарға тап болды, нәтижесінде ол тез арада басқа компанияларына жаңа үлгісі ретінде ақпарат көздерінде талқыға түсті.

Флер, сонымен қатар, өзінің мансабының көп бөлігін банк саласында өткізді. Әсіресе, капиталды нарықта қолдану бойынша американдық инвестициялық банкте кадрлар бөлімінде жұмыс істеді. Оның негізгі клиенттері үлестік пайызы мен тұрақты кірісі бар адамдар мен саудагерлер болды және ол өзінің көп күндерін жалғыз мақсаты ақша табу деп санайтын адамдармен бірге инвестициялық сауда алаңында өткізді. Оның кадрлар бөлімінің жұмысындағы функциясын менеджментті тиімді басқару, жұмысқа қабылдау және қызметкерлерді марапаттау сияқты әдеттегі процестерді тиімді басқарумен қатар, менеджерлермен тығыз қарым-қатынас жасаудың құндылығын және табысқа әркімнің қол жеткізе алатындығына көз жеткізу, инвестициялардың кірістерін түсінуіне көмектесу болды.

2000 жылдың басында Флер көшбасшылар тобы жиналысында өзінің кадрлар бөлімінің басшысы ретінде Нью-Йорктегі басқару кеңсесінде бизнестегі әртараптылыққа көңіл бөліну деңгейіне қатыс-

ты мәселелерді талқылады. Нәтижесінде Флер күнделікті жұмысына қосымша әртараптылықты дамыту және стратегиялық бөлім жетекшісімен тығыз жұмыс жасай отырып, осы салада нарықта қандай сараптаманың бар екенін және оны қайдан бастау керектігін түсіну мақсатында бірнеше айларларын жұмсады. Шындығында, алты ай ішінде ол көптеген қиындықтарды жеңіп, басқалардың бизнестегі әртараптылық нені білдіретінін түсінбеуі, ақпараттың қол жетімсіздігі, персоналдың әртүрлі көзқарастары мен олардың жаңа бастамалар үшін тым қуатсыз екендіктерін байқады. Нәтижесінде өздерінің Еуропа бойынша D&I басшысы ретінде жаңа стратегияны іске қосты. Қазір қарап отырсақ, бағдарлама бизнеспен айналысу мен қарастыруға үлкен мүмкіндіктер беретін нұсқаулық болды.

Болжамдар

Кейбір оқырмандар үшін осы тақырыпты қалай бастау керек және бұл сіздің уақытыңыздың басқаруда тиімді бола ма деген сұрақ туындауы мүмкін. Басқалар бизнес жолдарын қандай жолмен бастауы үшін жаңа идеялар іздеп немесе жұмысты жаңа деңгейге көтерудің жолдарын іздестіреді. Осы аталған деңгейлердің қай жерінде болсаңыз да, біздің D&I тұрақты стратегиясын әзірлеу мен орындауға арналған 30 жылдан астам тәжірибеміз сіз үшін анықтамалық нұсқау болып табылады деп сенеміз.

Біздің кеңестеріміз сіздің қандай елде немесе әлемнің басқа бір түкіпірінде болуыңызға байланысты ерекшеленеді.

Бұл кітап көзқарастарыңызды өзгерте алады және әлемдегі көптеген прагматикалық көзқарастарын дамытуға өз үлесін қосады деп үміттенеміз. Алайда, біздің көзқарастарымыз бен перспективаларымыз әртүрлі салаларға, мәдениеттерге және мекен-жайларға, сондай-ақ D&I бизнесіне сәйкестендіру мақсатында белгілі бір бейімделуді талап ететінін есте сақтаңыз.

Кітапты құрылымдау барысында біздің негізгі мақсатымыз оқырмандардың қызығушылығын ояту болды. Негізінен, STAR шеңберімізді негізгі құрылым ретінде қолдандық және D&I сапарын бастаған кезде туындауы мүмкін негізгі мәселелерге назар аудардық. Біз сондай-ақ желілер, жаңа жұмыс тәсілдері және жаһандық күн тәртібі сияқты қызығушылық тудыратын белгілі бір тақырыптарға терең көзқарастарға шолу жасадық. Кітап шеңберінде өзіңізге пайдалы жұмыс жасаңыз, әртүрлі тақырыптар сізді қызықтырған кезде оны мұқият оқып, ішкі-сыртқы қырына мән беріңіз!

Сізге бұл кітапты пайдалану ұнайды және пайдалы болатынына үміттенеміз және әртарапты, инклюзивті мәдениеттеріңізді құруда сәттілік тілейміз.

I-БӨЛІМ

СТАРТ АП

1-тарау

«БАСТАМА» ДЕГЕНІМІЗ НЕ?

Өзгеріс жалғыз тұрақты нәрсе.
ГРЕК ФИЛОСОФЫ ГЕРАКЛ

Бұл тарауда сіз бизнес бастаған кезде қойылатын сұрақтар қарастырылады. Сізге D&I деңгейінің қай кезеңінде тұрғаныңыз туралы ойлануға көмектесетін және D&I терминологиясының кейбір түрлерін қалай қолданатынымызды түсіндіретін үлгі ұсынамыз.

Бастама

Өзгеріс жасау оңай емес және бұл жұмыс – орнында сирек кездесетін эмоциялар деңгейін тудыратын бизнестің бір аспектісі. Көптеген D&I бағдарламалары ұйымдардың мәдениеті мен құрылымын өзгертуге тырысқанымен, іс жүзінде оларда өзгерістерінің басқару принциптері жоқ. Бұл бағдарламалардың көпшілігі бастамаларға, бірнеше іс-шаралар мен нәтижелерге бағытталған. Олар электрондық кесте түрінде жинақталған және атқарушы комитетке немесе әртараптылықты басқару тобына тиесілі.

Бұл D&I саласындағы белсенділіктің көпшілігі бизнеске немесе ондағы адамдарға күтілгендей және үміт еткен өзгерістерге әсер етпеуінің себептерінің бірі - көптеген шектеулі әсер беретін ретсіз және керексіз іс-әрекеттердің орын алуы.

Бұған дәлел Шарлотта 2013-14 жылдардағы Даме Фионаның мэр болған кезде Деме Фиона Вулфтың атынан басшылық еткен СВЕ бастамасымен Лондонда «Әртараптылықтың күші» бағдарламасын құру кезінде байқалды. D&I бағдарламасының қаншалықты күшті мен пайдалы әсер еткенін анықтау үшін Лондон қаласында сауалнама жүргізілді. Респонденттердің 84 пайыздан астамы өздерінің компаниялары ең жоғары деңгейден неғұрлым жан-жақты және инклюзивті компания құруға міндеттеме алғанын мәлімдеді. Алайда, респонденттердің 87%-ы өздері құрған компанияның жү-

мысы оларға ешқандай пайдалы болмағандығын мәлімдеді және тек 15%-ы көшбасшылардың нақты іс-әрекеттерге назар аударғандығын байқағандығын мәлімдеді.

2008 жылы McKinsey&Company бизнес-менеджерлерінің сауалнамасы бағдарламалық өзгерістің тек 30 пайызы сәтті болғанын көрсетті. Бұл Гарвард бизнес мектебінің көшбасшылық бойынша профессоры және танымал ойшыл Джон Коттердің зерттеуінде бизнес, көшбасшылық және өзгеріс салаларында анықталған нәтижелермен сәйкес келеді.

Сонымен, егер сіз D&I тәсіліне жүгінуді жоспарласаңыз, онда сізді зейін мен белсенділікті өзгеру психикасына қарай бағыттауға шақырамыз. Барлық ұйымдар D&I-ді бизнестің барлық саласына әсер ететін және тиімді ететін түбегейлі өзгерістің қозғаушы күші деп санамайды. Өртараптылық бойынша басшылардың бірімен әңгімесінде Шарлоттаға: «Бұл бағдарлама өзгеріс туралы емес, адамдар үшін қол жеткізуге мүмкін болатын көптеген керемет желілік іс-әрекеттерді құру туралы» – деген болатын. Флэр банктегі Лондон қаласының D&I жетекшісімен әңгімені есіне алды. Оған бұл бағдарламадағы өзінің рөлі айтарлықтай жаңа болды және ол банктік қызметкерлер желісі мен олардың қаншалықты белсенді екендігін және олардың негізгі міндеттерінің қандай екенін түсінуге тырысты. Ол қызметкерлерді дамытуға немесе нарыққа қосылуға емес, олардың негізгі мақсаты желілік сусындарды өткізуге бағытталғанын түсінген кезде қатты қапаланды және ол өзінің көзқарасын «тым көп шампан сусыны, бірақ тым аз науқан ...» – деп сипаттады.

Бастапқы кезеңде сіздің бастапқы нүктеңіз қайда болуына қарамастан, келесі сұрақтарды қарастырыңыз:

- Сіздің ұйымыңыздың бренді нарықта қалай қабылданады - сізді құрметтейді ме, қызметкерлер талантты ма, жарнамаларда пайдаланылатын суреттер тартымды ма, веб-сайтыңыз қол жетімді ме?

- Сіздің қызметкерлеріңіз қаншалықты пайдалы, сіз оларды жоғары бағалайсыз ба, өз деңгейлеріне сай дұрыс қабылданды ма, олар бизнес сатысында сіздің ойлағаныңыздай табысты ма?

- Сіздің бизнесіңізді басқару тәсіліңіз біржақты емес пе, қызметкерлер үшін ақылға қонымды мақсаттары бар екеніне және олардың жұмыстарының әділ бағалану деңгейіне қанағаттанасыз ба?

- Сіздің өз жеке әлеуетіңіз бен іскер қызметкерлеріңіздің деңгейін білесіз бе, оларға тиімді бағыт беріп, тапсырма жүктеп жатырсыз ба?

• Сізде төленетін жалақы көлемінде айырмашылықтар бар ма, болса, неліктен және нені ескересіз?

• Сіздің ұжымыңыздың артықшылықтары қызметкерлердің барлығына бірдей қол жетімді ме?

• Сатылым үрдісі кәсіпкерлер үшін ыңғайлы ортада құрылған ба және оларға кедергі келтіретін ережелер бар ма?

• Сіз ең тиімді саналатын инновациялық өнімдерді немесе шешімдерді өзірлеп жатырсыз ба, өзіңіздің барлық әлеуетті тұтыну нарығыңыздың қажеттіліктері мен уәждері туралы білесіз бе?

Бірақ сіз жоғарыда айтылғандардың барлығын бір уақытта шешуге тырыссаңыз, сәтсіздікке ұшырайтыныңызды да еске саламыз.

STAR шеңберімен таныстыру

Сіз қандай және қаншалықты үлкен ұйым болсаңыз да, қаншама үлкен немесе кіші ресурстарға ие болсаңыз да, жұмыс күшінің әр түрлі екендігіне және сіздің бизнесіңіз бен адамдарыңыздың сұраныстарына қатысты тиімді табысқа көз жеткізу үшін көп нәрсе жасауыңыз керек.

Бизнестегі сапарыңыздың деңгейін анықтауға және қандай табысқа қол жеткізу керек болатыны туралы ойлануға көмектесу үшін біз STAR шеңберін құрастырдық (1.1-сурет). STAR қысқартылған сөзінің мағынасы:

S = бастама

T = секіру

A = өзгеріске қол жеткізу

R = марапаттарға ие болу



1.1-сурет. STAR үлгісі

Бұл үлгі бизнестегі сапарыңыздың әр кезеңінде сіздің ұйымыңыздың деңгейі мен ішкі жағдайына байланысты:

- бүкіл ұйымдағы әріптестермен қарым-қатынас деңгейі, мысалы, бизнестің нәтижелілігі, менеджерлердің күнделікті қызметінде D&I үлгісін қаншалықты пайдаланындығына;

- әдеттегідей бизнесті жүргізу деңгейіне, мысалы, жақсы қызметкерлерді анықтау мақсатында сөз жүргізген сауалнама нәтижелері сияқты есептілік деңгейіне немесе сіздің жеткізілім тізбегінде қарастыратын мәселелерге қатысты.

Бұл сізге неғұрлым әртарапты және инклюзивті ұйым құру үшін бизнесіңіздің келесі деңгейіне қалай жетуге болатындығына, сондай-ақ сіздің ұмтылыстарыңызды айқындауға көмектеседі. Сондай-ақ, сіз бизнесіңіздегі келесі төрттік квадрантының сипатын көресіз: инерция, бастамалар, енгізулер мен ұсыныстар:

1-квадрант: бизнеске пассивті қатысушылық және бастамалардың төмендігі инерцияға әкеледі. Оқшау әрекет жасайтын акциялар және оларды жүргізуші адам ұйымнан кетіп немесе қызығушылықты жоғалтқан кезде тоқтайды. Бұған мысал ретінде жеке адамдар немесе шағын топтар қызметкерлер желісін құрады, оны тек еріктілер басқарады және ұйым қаржылық жағынан да, басқа да жолмен ешқандай қолдай алмайды. Қатысушылар нақты міндеттемелердің жоқтығынан шаршап, көңілі қалуы мүмкін және оны алға жылжыту үшін жеке уақыттарын бөлгісі келмейді.

2-квадрант: жоғары белсенділікті талап ету мен төмен салымдар – бизнестегі өте көптеген бастамалар мен қызу науқандар қызметкерлерді жалықтыртады және олар қызметтен бас тартуы мүмкін. Мұның мысалы #HeforShe сияқты ұйымның ұлттық немесе ғаламдық шараға қатысуы (бұл БҰҰ әйелдерінің бастамасымен гендерлік теңдік үшін біріккен шара болып табылады). Олар өздерін D&I үлгісіне сәйкес өздерінің беделін жоғарылатуға бағыттап және барлық бизнестерде стратегиялық ішкі бағытта жүзеге асырылатын іс-әрекеттерді талап етті. Бастапқыда банктер D&I қызметіне үлкен демеушілік жасап, спонсорлық чектерді тез жазып беруге тырысқанымен, бағдарламаның ішкі мағынасына мән бермеді.

3-квадрант: төмен белсенділік пен жоғары талаптарды ендіру нәтижесінде тың өзгерістер әкеледі. Өзгерістер бизнеске енгізілгенімен, бизнес іскерлерді өзімен бірге алып келмейді. Бұл биз-

нестегілер қызметкерлер үшін қарама-қайшылық тудыруы мүмкін және бизнесті өздері емес, біреу оларға жасалып жатқандай сезінуі мүмкін. Басшылық мұның себептерін нақты түсінбестен, басқа топтарға артықшылық беріліп жатыр деген сезім болуы мүмкін. Бұған мысал ретінде басшылық лауазымдардағы әйелдерге басшылықтағы мақсатты міндеттерін жүктейтін ұйымдардан көруге болады. Олар өз ойларымен бөліспестен және қабылданатын шешімдері туралы өз әріптестерінен сұрамастан шешім қабылдайды. Қызметкерлер өздері туралы ақпаратты сыртқы көздерден естуі мүмкін.

4-квадрант: жоғары белсенділік пен төмен талаптарды ендіру бұл іс-әрекет бизнеске енетін қызметкерлердің көпшілігі үшін айналысатын жағдайды тудырады және олар тың өзгерістің не үшін қажет екенін және өзгерістің қалай болатынын түсінеді. Бұл түптеп келгенде біз іздеп жүрген мәдениетке тұрақты өзгеріс әкеледі. Бұған мысал ретінде ұйымдардың өздері жүзеге асыратын кез келген жаңа жобадағы немесе процестегі тиімділік пен нәтижелілік туралы ойлау. Олар жаңа саясатын жасауда ұтқырлық пен тиімділікті дамытуда мәдениеттердің әр түрлі болуына және жеке тұлғаға да, олардың отбасына да қолдаудың басынан бастап қажет болатындығын автоматты түрде қарастырады.

Ұйымыңызды «бастамасынан» бастап «марапаттарға ие болуға» дейінгі шеңбердің қай кезеңіне орналастырған болар едіңіз?

Сіздің ойыңызша, сіздің ұйымыңыздың төрттігі «қай жерде»? Мұны растайтын қандай дәлелдеріңіз бар? Жоғарыдағыларды сіздің жұмыс істейтін ұйымға бейімдеуге болатын көрсеткіштер жиынтығымен өлшеуге болады. Олар сіздің сапарыңыздың қай кезеңде екенін, сонымен бірге бизнеске шығу үшін не істеу керек екендігіңізді анықтайды. Шын мәнінде, сізге «кірісу» квадрантында әрекет ету керек. STAR шеңберін өлшеу құралы ретіндегі мысалды әсерді бағалау және табысты бақылау туралы тараудан табуға болады (17 тарауды қараңыз).

Бизнеске жаңадан кірісіп жатқан адамдарға көптеген ресурстар жетіспеуі мүмкін (сан жағынан да, бюджет жағынан да). Тіпті оларды барлық ықтимал болатын бағыттар қобалжытуы мүмкін және негізгі мәселелердің қандай болатынын білгісі келетініне назар аударуымыз керек. Әйелдер желісін іске қосу сияқты бірнеше бастаманы қозғауға тәбеті бар ұйымдар болады және ұйымның өз

радиолокациясында D&I бар екендігіне көбірек назар аударады. Басқалары мұны ұйымның адамдарды және бизнес-процестерді қалай жеткізетінін түбегейлі өзгерту мүмкіндігі ретінде қарастырады және D&I-дің шынайы күшін қолданудың тиімділігін таниды. Сіздің мотивацияңыз қандай болмасын, барлық келесі негізгі қадамдар бар, оларды біз келесі тарауларда қарастырамыз.

D&I терминологиясымен танысу

Кітапта қолданылатын терминологияға тоқталу үшін көп уақыт жұмсағымыз келмейді. Кітаптағы «әртараптылық және инклюзивтілік», «әртарапты және инклюзивті», «кірісу», «кірісу мен әртараптылық», «теңдік» және басқа да терминдер туралы пікірталастар көп болды. Сіз жұмысқа араласу мен жұмылдыруды қалай айыру сияқты мәселе онша маңызды деп ойламаймыз.

Бұл кітап кейде әртараптылық бойынша белгілі бір тарауларды, мысалы, әр топтағы адамдар әйелдерге, қара нәсілділерге, жауапты қызметкерлерге қатысты қолданған кезде бірдей мағынада деп айта алмаймыз.

Сонымен қатар, сіз жаһандық деңгейде жұмыс істейтін болсаңыз және белгілі бір терминология әр түрлі елдерде әртүрлі мағына беретінін білесіз. Мысалы, АҚШ-адамдарды түріне қарай топтастырса, Ұлыбританияда адамдарды қара нәсілді адамдарды black немесе BAME (қара нәсілді және төмен этникалық топтар) деп те атайды. Ұлтты Германиядағы этникалық топтарды сипаттау мен Үндістандағы немесе Африкадағы этникалық топтар туралы айтудан өзгеше болады. Жапонияда «әртараптылық» сөзінің табиғи аудармасы жоқ, ал кейбір елдерде «кірісу» деген сөз жоқ.

Біз тым саяси тұрғыдан нақты болу, тырыспасақ та ешкімді ренжіткіміз де келмейді. Саяси сауаттылық бүкіл тақырып барысында алдыңғы қатарға шығады бірақ кейде прогреске кедергі келтіруі де мүмкін.

Сапарымыздың алғашқы кезеңінде, Біріккен Корольдікте Lehman Brothers ЛГҚТ (лесбияндар, гейлер, қосжыныстылық, трансгендерлік) бойынша конференцияның демеушісі болды және біздің көшбасшылар тобымыздың мүшелеріне негізгі баяндама жасауына мүмкіндік берілді. Мінбеде үлкен саясаткермен ой бөліскен Флэр осы тақырып бойынша егжей-тегжейлі баяндама жасау бары-

сында дұрыс емес сөз айтып қалмау үшін қатты алаңдады. Оның мінсіз сөйлеуі жақсы қабылданды. Белгілі бір себептермен тақырыптан ауытқып, «мүгедектер» сөзіне сілтеме жасады (мүмкіндігі шектеулі жандар мағынасында емес). Ис-шарадан кейін Флэр ұйымдастырушыға өзін қайта сөйлеуге шақырады деп күтпегендігін айтты. Ұйымдастырушы бұл сөздің қолданудағы мақсатының жақсы ниетте болуының маңызды екендігіне түсініктеме берді.

Бұл кітаптың мақсаты бойынша біз этникалық топтар туралы, атап айтқанда қара нәсілді этникалық топтардың (BAME) адамдары туралы да айтамыз. Біз «мүгедектік» деген сөзді қолданамыз (Франция сияқты елдерде мүгедектер термині қолданылады), әйелдер, ЛГБТ, Gen Y және Gen X сияқты әртүрлі сөздерді, икемділік (бұл сөздің кең мағынасында) туралы жағымды мағынада айтатын боламыз. Кітапта біз мақсаттар мен квоталар мен оң дискриминация арасындағы айырмашылықты қарастырамыз.

Біз бұл кітапты D&I-де қолданылуы мүмкін А-дан Я-ға дейін барлық терминдердің анықтамасын беруді мақсат етпейміз. Бұнда жаһандық контекст пен пайдаланылатын терминдердің үнемі дамып, өзгеріп отыратынын ескеретін болсақ, бұлай жасау мүмкін емес. Басты назар сенімді ақпарат көздеріне қалай қол жеткізуге болатындығын білу және сөздеріңіздің мағынасын анық білуге тырысушылық ренжітуге емес өзгеріс жасауға негізделеді.

Осы тараудың бес негізгі шешімі

- STAR шеңберін пайдаланып бизнестегі орныңызды анықтаңыз және қай деңгейге жету қажеттігін ойланыңыз.
- Белгілі бір өлшем барлық бизнеске сәйкес келмейді. Біз өз тәжірибемізбен және жақсы тәжірибе мысалдарымен бөлісеміз; тиімділік сіздің үлгіні жеке пайдалануыңызға байланысты.
- Бағдарламалар мен бастамалар жеке түрде мәдениетті өзгертпейді.
- Терминологияға тым көп көңіл аудармаңыз, бұл сөздердің астары ғана маңызды.
- Кішкентай істі бастасаңыз да, өзгерісті басқаруда не істеп жатқаныңыз туралы ойланыңыз.

2-тарау

АҒЫМДАҒЫ ӨЗ ЛАУАЗЫМЫҢДЫ БАҒАЛАУ

Өзгеріске алғашқы қадам жасау – хабардар болу.

Екінші қадам – шешім қабылдау.

*ДОКТОР НАТАНИЭЛЬ БРАНДЕН, АВТОР ЖӘНЕ
ПСИХОТЕРАПЕВТ*

Сіздің D&I-ге сапарыңызды бастаған кезде ескеру керек маңызды қадам сөзсіз, бұрынғы өткендерді еске алып, ұйымдағы қазіргі жағдайды түрлі жағынан бақылап түсіну қажет. Біз D&I бағдарламасын құруға ынталанған ұйымдардың өздерінің бастапқы нүктелерін нақты түсінуге уақытты жұмсамастан және қандай болуы керек деген мүмкіндіне қарамастан жылдам қызмет бағытына түсіп кеткен көптеген мысалдарды көрдік.

Жаңа бір нәрсені бастағанда, жалпы бірден кірісуге деген жігер мен құлшыныс пайда болады. Дегенмен, кіріспес бұрын өзіңізге сұрақ қоюға уақытты бөліп, бастапқы нүктені нақты түсіну сіздің сәттіліктеріңіз бен табысқа жету әлеуетіңізді айтарлықтай арттырады.

Осы тарауда біз сіз үшін бір қадам артқа жасаудың неліктен қажет екендігін және талдау жасау үшін қандай ақпарат қол жетімді болатынына тоқталамыз.

Қандай ақпарат бар?

Сонымен, өзіңіздің дәл қазіргі жағдайды қалай түсінуге және бағалауға болады?

Бірінші маңызды қадам – (i) қазіргі уақытта қолыңызда қандай ақпарат бар екенін және (ii) сізге қандай қосымша ақпарат керек екенін анықтау.

Сандық және сапалық көрсеткішті білу сіздің қазіргі жағдайыңыздың толық бейнесін анықтауға көмектеседі. Сіздің жалпы стратегияңыз бен іс-әрекетіңізге шолу жасау сіздің қандай ақпарат пайдалы болатындығын белгілеп береді. Өзіңіз туралы ақпаратты тексеру детективтік жұмыс сияқты қызықты болуы мүмкін. Әр ұйымда әртүрлі бастапқы нүктелер бар, ал кейбір ұйымдар

D&I стратегиясының немесе қызметінің жалпы саласына қатысты ерекше көзқараста болуы мүмкін. Мысалы, кейбір ұйымдар D&I күш-жігерін қызметкерлеріне және олардың қызметін ұйымдастыруға бағытталған. Басқалары өз қызметкерлерін, тұтынушыларын, акционерлері мен ортақ қауымдастық сияқты басқа да аспектілерін қамтуға бағытталған.

Келесі жолдарда сіз қарастырғыңыз келетін негізгі деректер мен ақпараттың бірнеше мысалдары келтірілген.

ҚЫЗМЕТКЕР

1. Қызметкердің демографиялық мәліметтері

Сіздің ұйымыңызда қызметкерлердің құрамын әртүрлі деңгейлеріне, жынысы, жасы, ұлты және мүгедектік сипаты бойынша бағалай аласыз ба? Әрине, олардың жынысы мен жасы туралы ақпарат ала аласыз, өйткені бұл қызметкерлердің жеке басының қаржылық жай-күйіне, жәрдемақы, зейнетақы және медициналық сақтандыру сияқты талап етілетін деректер арқылы анықталады. Алайда, сіз қызметкерлерден, олардың жыныстық бағдары, діни көзқарасы немесе нанымдары туралы сұрау туралы ойланбаған шығарсыз.

Егер сіз бірнеше елдерде жұмыс жасасаңыз, онда бұл сұрақтың жауабы сіздің қай елде тұрғаныңызға байланысты ерекшеленеді. Мысалы, көптеген елдерде жаһандық деңгейде тұрақты қол жетімді жалғыз дерек – гендер туралы ақпарат. Көптеген елдер бастапқыда құпия мәліметтерді бөліскілері келмейді және тіпті жеке бастың құпиялылық құқығы туралы заңдар бұған жол бермейтінін мойындайды. Кейбір елдерде гей болу заңсыз, сондықтан мұндай мәліметтердің болуы мен ондай адамдарды сақтау ұйымыңыз бен жеке тұлғаңызға қауіп төндіруі мүмкін. Мүгедектік туралы мәліметтер уақытша болуы мүмкін, бірақ кейбір елдерде мүгедектік туралы сұрақ қоюға байланысты көптеген «қолайсыздықтар» бар. Егер сіз үнді тегінен болсаңыз және Біріккен Корольдікте тұрсаңыз, сіз этникалық топ ретінде кез келген деректерді жинақтау процесіне қатыса аласыз, дегенмен, егер сіз үнді тегінен болсаңыз және Үндістанда тұрсаңыз, оған рұқсат жоқ.

Бұл мәселелердің көбін анықтау оңайға соқпайды, өйткені сіз анықтағыңыз келген қызметкердің/бөлімдердің күн тәртібіне

ыңғайлы болмауы мүмкін, бірақ бұл мәселелердің көбін анықтауға болады. Алайда, кейбір жерлерде адамдарға әртүрлілігі туралы тым көп сұрақ қоюға кедергі келтіретін шынайы қиындықтар бар. Бірақ, сұрақтардың жауабын әрқашан анықтауға болады.

Маңызды мәліметтерді әрқашан білуіңіз керек. Флэр американдық ұйымда жұмыс істеген кезін еске алады. Орде ол Нью-Йорктегі бас кеңсенің кадрлар бөліміне Лондоннан шыққан кейбір адамдардың этникалық құрамын анықтауға көмек сұрап қоңырау шалады. Ол кезде олар демографиялық мәліметтерін жинақтамағандықтан олар білмейтінін айтып түсіндіреді. Сондықтан, қызметкерлердің тегіне қарап болжауды ұсынған!

Сіз жұмыс жасайтын әртүрлі елдер мен аймақтарда қандай деректер қол жетімді және қолайлы болатындығын қарастыруға біраз уақыт бөліңіз. Кейбір ұйымдар бүкіл әлем бойынша сізге қол жетімсіз және анықтай алмайтын деректерді жасауға тырысуда. Бұл жақсы бастама, дегенмен, заңнама мен мәдени тұрғысынан дұрыс болып танылған заңдылықтар уақыт өте келе өзгеруі мүмкін екенін есте ұстаған жөн. Сондықтан бұл тұрақты түрде қарастырып отыратын мәліметтерді құрайды. Кез келген деректерді қорғауға қойылатын талаптардың бұзылмағандығына көз жеткізу мақсатында мұндай деректерді заңды топтармен біріге қарастырғаныңыз жөн. D&I әрекеттерін қарастыруда, егер сіз бірнеше елде жұмыс жасасаңыз, онда қызметкерлер туралы деректерді жергілікті қажеттіліктер мен талаптарға сай бейімделуді талап етуі мүмкін екенін ескеріңіз. Кейінірек кітапта «Ғаламдық ойлау, жергілікті әрекет ету» тәжірибесі туралы баяндаймыз. 2.1-суретте қызметкерлердің демографиялық мәліметтерінің бірнеше мысалдары келтірілген. Қазіргі уақытта қолыңызда бар қандай ақпаратты және болашақта қандай ақпаратты бақылау керектігін қараңыз.

2. Қызметкерлердің пікірін зерттеу деректері

Егер сіздің ұйымыңызда қызметкерлердің пікірін білу немесе қызметкерлердің пікірін анықтаудың басқа әдісі болса, сіз қызметкерлерді қабылдауда қандай ақпаратты сұраған болар едіңіз? Қызметкерлердің сауалнамалары тиімді қолдансаңыз, ол сізге үшін қазіргі жағдайды түсінуде үлкен ақпарат көзі болып табылады. Оларды қолданудың бірнеше түрлі әдістері бар:

- **Сіз қоятын сұрақтар:** көптеген ұйымдар үшін D & I-дің маңыздылығы ондағы қызметкерлердің адами қадір-қасиетін және

құрметтеу сипатын оның мәдениеті арқылы анықтауға болады және олар сауалнама аясындағы сұрақтарды қамтиды. Мақсатқа негізделген сұрақтар қызметкерлердің ағымдағы жағдайын түсінуге, олардың тиімділігін бағалауға және артықшылықтарын пайдалану туралы қарастырамыз. Бұл сіздің бизнесіңізді одан әрі өркендету үшін өте пайдалы болып табылады.

2.1-сурет. Қызметкерлердің демографиялық мәліметтерін жинау

Тақырып	Сұрақтар	Жауап нұсқалары
Жалпы ақпарат	Сіз қай бөлімде/салада жұмыс істейтініңізді таңдаңыз	Ұйымға сәйкес нұсқалар тізімі
	Қай географиялық аймақта екеніңізді таңдаңыз	Аймаққа сәйкес жауаптар тізімі, мысалы, Біріккен Корольдік Еуропа Америка Құрама Штаттары Азия, Тынық мұхиты аймағы
	Ұйымдағы қызметіңізді таңдаңыз	Ұйымға сәйкес нұсқалар тізімі, мысалы, Стажер Ассистент Вице-президент Атқарушы директор Басқарушы директор Аға басқарушы директор
	Сіз мұнда қанша уақыт жұмыс істедіңіз?	1 жылдан аз 1 жылдан 3 жылға дейін 3 жылдан 5 жылға дейін 5 жылдан 10 жылға дейін 10 жылдан астам
Жасы	Сіздің жас мөлшеріңізді көрсететін жылдар бойынша категорияны белгілеңіз	16-24 25-34 35-44 45-54 55-64 65+ Айтқым келмейді
Жыныс	Сіздің жынысыңыз қандай?	Әйел Еркек Айтқым келмейді

Мүгедектік	Ұлыбританияда 2010 жылғы Теңдік туралы заң, әдетте, мүгедек адамның ақыл-ойы немесе физикалық мүгедектігі бар, адамның күнделікті күнделікті іс-әрекетін жүзеге асыруға айтарлықтай және ұзақ мерзімді теріс әсер ететін адам ретінде анықталады. Сіз өзіңізді Теңдік туралы заңдағы анықтамаға сәйкес мүгедектігіңіз бар деп санайсыз ба?	Ия Жок Айтқым келмейді
	Сіздің денсаулығыңызға байланысты мәселелер немесе мүгедектікке байланысты сіздің күнделікті мүмкіндігіңіз шектеулі жансыз ба және ол кем дегенде 12 айға созылады ма?	Ия, мүмкіндігім шектеулі жанмын Иә, аздап шектеулерім бар Жок Айтқым келмейді
Нәсіл және этникалық ерекшелік	Сіздің ұлтыңыз қандай?	[еркін форматтағы мәтін] Айтқым келмейді
	Сіз өзіңіз жұмыс істейтін елдегі халықтың өкілісіз бе әлде этникалық топтансыз ба?	Жергілікті ұлт өкілімін Этникалық топтанмын Айтқым келмейді
	Тек Біріккен Корольдікке жатпайтын қызметкерлерге арналған сұрақ: сіздің ұлтыңыз қандай?	[еркін форматтағы мәтін] Айтқым келмейді

	Тек Біріккен Корольдіктегі қызметкерлерге арналған сұрақ: сіздің шыққан ұлтыңыз қандай?	Азиялық / азиат Британдық қытай, үнді, пәкістан, бангладеш, Басқа азиялық топтан Қара нәсілді / Британдық Африка өкілі, Кариб теңізі, басқа қара нәсілді ұлт Аралас ұлт өкілі / бірнеше этникалық топтан шыққан Ақ нәсілді және азиаттық, Ақ және қара нәсілді, Басқа аралас ұлт өкілі / этникалық топтар Ақ нәсілді британдық, ағылшын, уэльш, солтүстік ирландық, шотланд, ирландиялық, цыган немесе ирландия саяхатшысы, Басқа этникалық топтар, араб этникалық тобы, Айтқым келмейді
Религия, дін	Қандай діннің өкілісіз?	Ешқандай дінге немесе религияға қатысым жоқ / атеист Будда Христиан Үндіс Еврей Мұсылман Сикх Айтқым келмейді
Жыныстық бағдар	Сіз қандай жыныстық бағыттасыз?	Бисексуал Гей еркек Гей әйел / лесбиян Гетеро-сексуальный Айтқым келмейді
Әлеуметтік-экономикалық	Біріккен Корольдіктегі қызметкерлерге арналған сұрақ: Сіз негізінен 11-18 жас аралығындағы мемлекеттік немесе ақылы мектепке бардыңыз ба?	Ұлыбританияның мемлекеттік мектебі Ұлыбританияның тәуелсіз / ақылы мектебі Ұлыбританиядан тыс жердегі мектепте оқыдым

	Біріккен Корольдіктегі қызметкерлерге арналған сұрақ: егер сіз университетке (бакалавриат, магистратура немесе одан жоғары) оқуға түскен кезде отбасыңыздың үлкені болдыңыз ба?	Ия Жоқ Мен университетке барған жоқпын Айтқым келмейді
Отбасы жағдайы	Сіздің отбасылық жағдайыңыз қандай?	Жалғызбасты Үйленген / азаматтық неке Ажырасқан Жесір Айтқым келмейді
Қамқоршы, тәуелді	Сіздің қамқорыңызда 18 жасқа дейінгі балалар бар ма?	Иә Жоқ Айтқым келмейді
	Отбасыңыздың мүшелеріне, достарыңызға, көршілеріңізге немесе басқаларға: ұзақ мерзімді физикалық немесе психикалық денсаулығы төмен мүгедектерге қамқоршы ретінде қандай да бір көмек немесе қолдау көрсетесіз бе? Жас кәрілігіне байланысты басқаларға қатысты мәселелеріңіз бар ма?	Жоқ Иә, аптасына 1-19 сағат Иә, аптасына 20-49 сағат Иә, күніне 50 немесе одан да көп сағат Апта бойы Айтқым келмейді

• **Деректерді талдау:** зерттеу аясында қызметкерлердің демографиялық жағдайын көрсететін деректерге сараптама жасайтын арнайы бөлімнің болуы сұрақтың барлық жауаптарын әртүрлі сипаттамалары бойынша анықтауға мүмкіндік береді. Бұл әдіс әр түрлі топтағы қызметкерлердің жалақы, сыйақы, оқыту және кәсіби даму және мансаптық талпыныстарға қатысты көзқарастарын анықтауға мүмкіндік береді. Мысалы, мүгедектігі бар адамдардың ұйымдағы басқа адамдармен салыстырғанда өздерінің мансаптық мүмкіндіктері туралы не ойлайтынын білу пайдалы болуы мүмкін? Мұны

әдетте «түсінудегі алшақтықтар» мен «қабылдаудағы алшақтығы» деп атайды және қолданыстағы тәжірибе әр түрлі қызметкерлердің көзқарасын анықтау үшін пайдалы болады.

● **Еркін форматтағы пікірлер:** кейбір ұйымдарда қызметкерлерге сауалнамадағы сұрақтар бойынша өз пікірлерін ауызша айтуға мүмкіндік беретін бөлім бар. Бұл бөлімдер нақты тақырыптарды анықтауға бағытталады. Мысалы, Еуропада бизнесті кеңейту туралы ашық ойлармен бөлісу немесе қызметкерлердің ол туралы ағымдағы кез келген ойлары бойынша түсініктеме алуына болады. Бұл кейде қиындықтар туғызады: түсініктемелер ұзақ уақытқа созылуы мүмкін және оны талдау қажет; дегенмен, мұнда пайдалы және маңызды болатын жағымды да, жағымсыз да пікірлер болады.

Төменде ұйымдардың өз қызметкерлерінің пікірін сұрау барысында нақты қойылатын және олардың қазіргі жағдайын түсінуге көмектесетін кейбір сұрақтар мен мәлімдемелердің мысалдары келтірілген. Осыларды қарап шығып, қазіргі кездегі сіз қойғыңыз келетін сұрауларға сәйкестігін тексеріңіз.

- Қазіргі жұмысыңыз сізді қанағаттандыра ма?
- Сіз өзіңіздің қазіргі жұмысыңызға ынталысыз ба?
- Сіз жасаған жұмыс көлеміне қалай қарайсыз?
- Компаниядан тыс адамдарға біз туралы жұмыс беруші ретінде қандай баға бересіз?
 - Сіздің дағдыларыңыз бен қабілеттеріңізді дұрыс қолдану деңгейіміз сізді қаншалықты қанағаттандырады?
 - Сіз өз жұмысыңызды жақсы орындау үшін не қажет екенін білуге мүмкіндіктер бар екеніне қанағаттанасыз ба?
- Жеке/отбасылық өмір мен жұмыс бойынша міндеттемелер арасындағы тепе-теңдік сізді қанағаттандыра ма?
 - Негізгі жалақы сізді қанағаттандыра ма?
 - Сіздің бонусыңыз сізді қанағаттандыра ма?
 - Сіздің барлық сыйлықтар пакетіңізге көңіліңіз тола ма?
 - Мен өзімді қызметкер ретінде сезінемін.
 - Мен компанияның айтқанын орындайтынына сенемін.
 - Компания басшысы менің жұмысымды жақсартуға қажетті коучинг пен кәсіби дамытуды қамтамасыз етеді.
- Менің менеджерім маған жұмысымда кездесетін қысымды жеңуге көмектеседі.

- Менеджерім маған әділ және құрметпен қарайды.
- Менің менеджерім жеке қажеттіліктерімді ескере отырып, бизнес қажеттіліктеріне сәйкес жұмыс істеуге мүмкіндік береді.
- Компания ұжымы бір-біріне ашық және адал.
- Жақсы нәтиже көрсеткеніміз үшін жақсы марапаттайды.
- Ашық ойды айтуға және істің қалай жасалатынын білуге күмәнім жоқ.
- Бұнда серіктестер әріптестерге құрметпен және сыйластықпен қарайды.
- Менің әртараптылық бойынша және жұмыс орныма тең мүмкіндіктерім ретінде бизнеске кірісудің маңыздылығын түсінемін.
- Бұл компания тең мүмкіндіктер мен әртараптылықты жақсартуға және бүкіл бизнеске қосылуға ұмтылады.

3. Таланттарды басқару туралы мәліметтер

Біз үшін талантты басқару дегеніміз – бұл қызметкерді ұйымға тартуды көздеген сәттен бастап және жұмыстан кетуге шешім қабылдағанға дейін жұмыс істейтін барлық қызметкердің компаниядағы өмірлік циклін ұйымдастыру. Сіздің ұйымыңызда әр кезеңдегі қызметкерлермен не болып жатқанын түсінуге көмектесетін кадрларды басқару үрдісіндегі әртүрлі қызметтерін ұйымдастырады. Мысалы, жұмысқа қабылдау, кәсіби дамыту және жүргізілген сұхбаттарды алған ақпаратты талдау.

Егер сіздің ұйымыңызда таланттарды басқару процесінің әр кезеңінде демографиялық ақпаратты жинақтауға мүмкіндік болса, онда ол сізге көптеген тиімді ақпарат мен түсініктер, ұйым ішінде не болып жатқанын және сіздің «қысым көрсету нүктелері» сияқты аспектілер туралы мәлімет алуға мүмкіндік береді.

Қысым көрсету нүктелері – бұл деректерге сәйкес, компанияңызда тексеруде қажет ететін қандай да аймақтар бар деп болжайтын мәселе. Мысалы, бір жылы жоғарылатуға ұсынылған адамдардың 35 пайызы әйелдер болса да, лауазымдардың тек 12 пайызы ғана әйелдерге беріледі. Бұл процесс басынан аяғына дейін объективті процестен гөрі ойынға ұқсас болуы мүмкін деп болжанады және оның себебін түсіну үшін қосымша зерттеу қажет болуы мүмкін. Мұны шынайы түрде жүзеге асыру үшін кадрларды іріктеу бөлімінің жұмысын ұйымдастыруда сіз қандай деректерді идеалды

түрде іздейтіндігіңізді және ондағы кездесетін сұрақтарыңыздың түрлерін қарастырайық.

Алдымен, қазір компанияға кімді жұмысқа қабылдау керек екендігін анықтаңыз. Екіншіден, кадрларды іріктеу процесінің әртүрлі кезеңдерін анықтаңыз, онда үміткердің келесі кезеңге өту-өтпеуі туралы шешім қабылданады. Мысалы, бұл процесс келесі кезеңдерді қамтуы мүмкін:

- Интернет-қосымшасы арқылы өтініш берушінің жеке хатын және түйіндемесімен танысыңыз;
- Интернеттегі психометрияны толықтырыңыз;
- Алғашқы телефон сұхбатына қатысыңыз;
- Көп деңгейлі сұхбат пен жаттығуларды бағалау орталығына барыңыз;
- Өтініштің нәтижесін растаңыз, қабылданды немесе қабылданбады.

Процестің әртүрлі кезеңдерін бөліп алғаннан кейін, әр кезеңде қандай демографиялық ақпарат жинақтуға болатынын анықтаңыз. Ұйымдар бұл ақпаратты өтініш беру процесінің басында жинап алады. Бұл процестің әр кезеңінде не болып жатқанын қарап шығуға мүмкіндік береді. Алайда, кейбір ұйымдар қызметкерлердің құрамына қабылданбайынша, ақпараттың бұл сатысын есепке алмауы мүмкін. Біз осы уақытқа дейін сандық мәліметтерге көп көңіл бөлдiк; дегенмен, ақпарат арқылы алуға болатын жұмыстың сапасын көтеруге арналған мәліметтер көп.

Сіз бұндай мәліметтерді қызметкерлердің пікірлерін сұрау арқылы біле аласыз, сонымен қатар мәлімет жинаудың басқа тәсілдері бар, мысалы:

● **Қызметкерлердің фокус-топтары:** Кейбір ұйымдар жұмыс істейтін және бизнесте нені жақсартуға болатындығын талқылау үшін қызметкерлердің тобынан құралған тұрақты цикл құрады. Басқа ұжымдар қажетті мәселе туындаған кезде арнайы шешім негізінде жасауы мүмкін. Барлық деңгейдегі қызметкерлерге өз пікірлерімен бөлісуге және тыңдалуға мүмкіндік жасау олар үшін өте маңызды және сіз үшін де бұл маңызды ақпарат. Мұны қалай жасауыңыз қол жетімді ресурстарға байланысты немесе бұрыннан құрылған кері байланыс құрылымына кіріп, D&I негізіндегі сұрақтар қойыңыз немесе оны өзіңіз құрастырыңыз.

Сіз кез келген фокус-топтарды жақсы басқаушыларды және барлық деңгейдегі тәжірибелі, тәжірибесіз адамдарды және т.с.с. адами факторларды есепке алып құрастыруыңыз керек. Жеке мәселелер мен перспективалар ортақ болуы мүмкін, сондықтан қатысқан адамдар оларды тыңдап, пікірлерін құрметтеу керек деп санайды.

Қатысушылар тәжірибесінде өздерін жұмыстан шығарып тастау, әділетсіздік пен немқұрайды қараудың құрбандары немесе өздерін D&I бағдарламасының бөлігі ретінде сезіну сияқты адамдар болуы мүмкін. Мысалы, фокустық топ мүшесінің бірі өзін ұйымдағы ақ нәсілді жұмысшылар арасында қара нәсілді жалғыз адам деп санайтын адам болуы мүмкін. Флэр бірнеше жыл бұрын, француздық фирмасында он пайыз басшы қызметкерлер әйел жынысына болуы керек деген гендерлік жоспарын жариялаған кезде, ер адамдардан болған директорлар барлық әйелдер енді ерлер есебінен көтерілетін болады деп наразылық білдірді. Барынша өзіңіздің инклюзивті басшылық орната алғаныңызға сенімді болу үшін мүмкіндігінше көп адамның пікірімен санасу маңызды.

Сонымен қатар сізге 1:1 сұхбатын жүргізу қажет. Таяу Шығыстағы D&I жетекшісі Сауд Арабиясының ұжымындағы кеңселерінің бірінде әйелдермен жұмыс орнында кездескен қиындықтар мен оларды шешу үшін жаслаған шешімдерді жақсы түсіну үшін бірқатар сұхбат жүргізді. Өңгімелесу мәдениеті тиімді болғандығын байқатты. Алайда, мұндай жағдайларда сіз бір адамның көзқарасын тыңдайсыз; сондықтан сіздің басшылық топтарыңызбен пайдаланылған кез келген кері байланысты бірнеше адамның бір мәселені көтерген сұхбаттарды қамтуы қажет және ол анонимді түрде болуы шарт.

● **Көшбасшылардың міндеттілігі мен қарым-қатынасы:** осы мәселе бойынша сіздің көшбасшыларыңыздың көзқарастары мен перспективаларын түсіну маңызды. Жоғарыда айтылғандардан көп ақпарат жинауға болады. Дегенмен, сіздің басшыларыңыз не айтып жатқанын және не істеп жатқанын түсіну керек. Мұны басшыларыңызбен сұхбаттасусыз жүргізудің бірнеше жолдары бар. Мысалы, сіздің ұйымыңыздан және оның жетекшілерінен жіберілген хабарламаларды оқыңыз. D&I жүйесі қалай орналасқан немесе байқалады? Жоғары көшбасшылар өткізген жиналыстардың күн тәртібіндегі мәселелермен танысыңыз. Бұл сізге олардың хабардарлық деңгейлерін, күнделікті не істейтіні туралы нақты анықтама береді.

ҚАМТАМАСЫЗ ЕТУШІЛЕР

Қамтамасыз етушілердің алуан түрлілігінің күн тәртібі (сіздің жеткізу тізбегіңіздегі сол компаниялардың әртараптылығы және олардың бизнесінде D&I үлгісін қамтамасыз етілуі үшін не істейтіні) басқа елдерге қарағанда, Америка Құрама Штаттарында әлдеқайда кең таралған. Дегенмен Біріккен Корольдікте де едәуір белсенділік байқалды. Бастапқыда D&I үлгісін Оңтүстік Африка ВАМЕ және әйелдерге арналған ұйымдарда қолданды. Ал кейбір әлемдік компаниялар үшін қамтамасыз етушілер әртараптылық бойынша барлық мәселелері адам құқықтарының күн тәртібінде олардың тәуекелдерін бағалау аясында көтеріледі.

Қарастырылатын негізгі бағыттар:

- **Қамтамасыз етушілердің құрамы:** сіздің жеткізілім тізбегіңіздің құрылымы қандай? Сіздің жеткізілім тізбегіңізді құратын компаниялардың әртараптылығы мен мөлшері жағынан сіздің ұйымыңыздың көлеміне, бизнес секторына және ішкі тәртібіне байланысты айтарлықтай өзгертеді. Жеткізілім тізбегіндегі бизнестің әртараптылығы туралы жалпы шолу жасайсыз ба? Сіз қызмет ететін ұйымдардың көлеміне шолу жасай аласыз ба?

- **Қамтамасыз етушілердің қызметі:** сіздің қамтамасыз етушілеріңіз D&I бойынша не істеп жатыр? Ұлыбритания үкіметі сияқты кейбір ұйымдар үшін үкімет тарапынан таңдалған қамтамасыз етушілер тізіміне кіруге ұмтылған барлық компаниялардың D&I саясатына және олар жүргізіп жатқан іс-әрекеттің нәтижелеріне өзіндік сұрақтары бар. Сізде бұндай ақпарат бар ма? Бұл сіз үшін барлық болашақ қамтамасыз етушілерден талап етілетін нәрсе ме? Сізге тең құндылықтар мен D&I міндеттемелері сәйкес келмейтін қамтамасыз етушілермен жұмыс істеу ыңғайлы ма? Көптеген ұйымдардың D&I бағытындағы бұл ақпараты қол жетімсіз, сондықтан егер осындай жағдай сіздің ұжымда болса уайымдамаңыз. Біз кейінірек кітапта қамтамасыз етушілердің әртараптылығын тереңірек қарастырамыз.

ТҰТЫНУШЫЛАР/КЛИЕНТТЕР

Тұтынушылар туралы, олардың демографиясы және D&I-ге қаншалықты маңызды болатындығы туралы түсіну маңызды. Бұл

сіздің қазір немесе болашақта істейтін кез келген жоспарыңыздың бизнеспен және компанияның қызмет деңгейімен байланысты болуға көмектеседі. Сіздің тұтынушыларыңыз үшін келесі аспектілерді білу маңызды: дегенмен, бұған сіздің компания болашақта өзіне тартуға тырысатын тұтынушылар да назар аудару керек.

• **Тұтынушылардың демографиясы:** тұтынушылар туралы сізде қандай ақпарат бар немесе сіздің тұтынушыларыңыз туралы қандай да бір ақпарат бар ма? Сіздің тұтынушыларыңыз кімдер және сіздің ұйымдағы демографиялық көрінісіңіз әртүрлі деңгейлерде қалай қарастыратынын білесіз бе? Мысалы, олардың негізгі тұтынушылар топтары өкілдері әртүрлі ортадан шыққан және тәжірибесі бар адамдардан құралған ба? Олар сізден гөрі әртарапты ма?

• **Тұтынушылар секторлары мен тұрғылықты мекен жайы:** тұтынушылар көбінесе қамтамасыз етушілермен және өздерінің қажеттіліктері мен талаптарын түсінетін компаниялармен жұмыс істегілері келеді. Тұтынушы қай жерде болмасын, белгілі бір қалаларда, елдерде немесе бүкіл әлемде болсын, олардың талаптарын жете білуіңіз керек. Ал олардың мәдени білім тұтынушының тұрғылықты мекен жайына байланысты маңызды рөл атқарады. Тұтынушыларыңыз үшін сіздің белгілі бір заңнамалық актіңіз бар ма немесе Шотландтық Кәсіпкерлік Кепілдік сияқты дүниежүзілік бастамаларды ұстанасыз ба?

• **Тұтынушы белсенділігі:** сіздің тұтынушыларыңыздың D&I саласында не істеп жатқандығын және олардың сізден не күтетіндерін білесіз бе? Олар кез келген сыртқы эталондарға қатыса ма? Олардың жарияланымдарында сіз туралы баяндалған ба? Олардың көшбасшылары D&I туралы не біледі? Оларға қандай да бір марапаттарға немесе сыйлықтар берілді ме? Егер бұл сіздің тұтынушыларыңыз үшін сіз маңызды болсаңыз, олар сіздің компанияңыздың маңызды мәселелер иерархиясына қаншалықты сәйкес келетінін білгісі келеді. Олар сіздің қызмет деңгейіңіздің қай жерде екенін білігісі келуі әбден мүмкін.

Көптеген компаниялар үшін олардың тұтынушылары басқа компаниялар емес, көбінесе жеке тұлғалар болып табылады. Сіздің компанияңыздың тұтынушыларыңыздың алуан түрлілігін сипаттайтын кез келген нарықтық деректер туралы не білесіз? Кейбір компаниялар бұл ақпаратты өздерінің маркетингтік стратегияла-

рын жасау кезінде жинақтайды. Ал басқалары оны тұтынушылардың ынталандыру үшін, мысалы, адалдық схемасы арқылы қол жеткізеді. Тұтынушылар нарығында D&I қолдану туралы кітаптың алдағы тарауында егжей-тегжейлі қарастырамыз (19-тарауды қараңыз).

АКЦИОНЕРЛЕР

D&I-нің бұл элементі басқа элементтеріне қарағанда біршама баяу қолданылса да, соңғы жылдары бұның қолданысы кейбір географиялық аймақтарда арта бастады. Әсіресе, 2008 жылғы қаржылық қызметтердің тоқытауынан бастап қазіргі кезде акционерлер кеңестің құрамындағы әртараптылық, топтастыруды жою және ұызметкерлер арасындағы әртараптылық сияқты мәселелер бойынша өз пікірлерін таба бастады.

Егер сіздің ұйымыңыздың акционерлері болса, олар кімдер? Олар бүгінгі күн тәртібін ұстана ма? Олар неғұрлым әр тарапты және инклюзивті ортаны құру үшін өз ұйымдарында не істеп жатыр? Олар D&I корпоративтік құоамын басқаруға әсері туралы айтуға дайын ба? Legal & General және Aviva сияқты ұйымдар Біріккен Корольдікте өз акцияларына иелік ететін компаниялардың күтетін үміттері бойынша көбірек айта бастады. Құрама Штаттардағы ең ірі мемлекеттік зейнетақы қоры CalPERS өздері жұмыс істейтін компанияларға нақты үміт артады және үнемі компаниялардың нақты жұмыстарын, сондай-ақ олардың қызметкерлер құрамының құрамын басқарады.

Жақында журналист Джим Армитаж, акционерлерді Шреддерстің Майкл Добсонды бас атқарушы директордан төмен басшылыққа ауыстыру туралы шешімін мұқият тексеруге шақырды. Мансапты өзгерту себебі қор менеджерлерінің тұрақтылығы мен сабақтастығын қамтамасыз ету болды. Бірақ Армитаж мырза «басқару ережелері» басшыларға топтасып шешім шығаруды болдырмау және басқаруды тәуелсіз қадағалау басқармасының төрағасы болуға кедергі келтірді. Сонымен қатар, ұзақ уақыттан бері басқарушы болған адамға - бұл жағдайда басқа инсайдерге төмендеу қиын болуы мүмкін – өйткені, ол өзінің адамы болуы мүмкін.

МӘДЕНИ ЖӘНЕ ҚОҒАМДЫҚ НОРМАЛАР

Сіздің ауқымды қауымдастығыңызда болып жатқан оқиғаларды шолу сіздің компанияңыздың көлеміне байланысты болады. Кейбіреулер үшін бұл салыстырмалы түрде белгілі бір қала немесе ел ішіндегі жергілікті аймақ сияқты кішкентай аудан болуы мүмкін. Өзгелер үшін бұл жаһандық деңгейде сізде айтарлықтай қызметкер немесе клиенттік базасы бар белгілі бір елдерде қосымша фокустық топ болуы мүмкін. Жаһандық көзқарас тұрғысынан мұның сипаты жаһандық ойлау, жергілікті басқару тарауында ерекше қарастырылады (16 тарауды қараңыз).

Ұйымыңыз жұмыс істейтін ауқымды қауымдастықты қарастыру кезінде бірқатар ескертулер бар, соның ішінде:

- Осы қоғамдастықтың мәдени нормалары мен үміттері қандай?
- Мәдени шиеленістер деген не?
- Жергілікті баспасөзде гендерлік өкілдер, ЛГБТ немесе нәсіл сияқты мәселелер қаншалықты кең таралған?
- Осы аймақтың немесе елдің басшылары D&I туралы не айтады және не істейді? Олардың әлеуметтік саясаты мен ұмтылыстары қандай?

Жоғарыда келтірілген ақпарат сіздің қазіргі ұстанымыңыз туралы ақпараттандырылған білімге шолу жасауда және тұтас көзқарасқа жету үшін кеңірек қарастыруыңыз керек. Сіздің бизнестегі секторыңыз немесе компанияңыз үшін маңызды басқа да ақпарат көздері болуы мүмкін, оларды да қарастыруыңызды қажет етеді. Сізде бар ақпарат пен деректер жоғарыда талаптарға жауап беруде кейбір олқылықтар болуы мүмкін.

Сіз олқылықтардың қайда екенін біліп алғаннан кейін, осы мәселелер шешуді қажет ете ме, жоқ па, соны шешіңіз. Мысалы, ақпараттың жетіспешілігі сіздің негізгі стратегияны жасауыңызға кедергі келтіре ме? Кейбір құнды ақпарат жетіспеуі мүмкін, сондықтан сіз үшін оны табу стратегиялық жоспардың бастапқы шешімдерінің бірі. Мысалы, Шарлотта бір компанияда жұмыс істеп жүрген кезде одан әртараптылық туралы мәліметтер сұрады. Бірақ, жұмысқа қабылдау үшін өздеріне қажетті ішкі деректерді жинақтай алатын технологиялары болмады. Олар жұмысқа қабылдау кезеңін-

де не болып жатқанын көре алатын мүмкіндіктері болғанымен, келесі кезекте қызметкерлердің өмірлік циклі бойынша деректердің басқа аспектілері жоғалып кетті. Олар бұны маңызды деп санағандықтан, өздерінің ішкі технологияларын жаңартуды қайта қарастыру керек екендігін түсінді.

Сіз өзіңіз қажетті ақпарат алсаңыз немесе қажетті, жетіспейтін ақпаратты іздеп тапсаңыз және ақпаратты өзіңіздің қысқа немесе ұзақ мерзімді стратегия ретінде жоспарлауда сенімді болсаңыз, келесі кезек ақпараттың сізге не беретінін талдау болып табылады.

Деректерді талдау

Бұл кезеңде сізде көптеген мәліметтер мен көзқарастар болуы мүмкін. Сіздің міндетіңіз - ағымдағы деректердің бәрімен танысып, ұйымыңызда не болып жатқанын суреттейтін негізгі мәліметтерді білу. Бұл процестің маңыздылығы - ақпаратты бірнеше сенімді ақпарат көздерінен алу арқылы тұтастай шолу жасалады: ол кез-келген стратегияны әзірлеу үшін сенімді негіз қалыптастырады және белгілі бір әрекеттің орындалуы не үшін қажет екенін нақты көрсетеді.

Ең дұрысы бұны жалғыз бір адам жасамау керек. Шарлотта өзі жасаған ең тиімді стратегиялардың бірі ретінде бұл ұйымдағы әртүрлі қауымдастықтармен бірнеше кездесулер өткізу, олармен алғашқы деректерді жинақтау процесінде пайда болған ақпаратпен бөлісу және олардан болашақ перспективалар туралы пікір алмасу нәтижесінде тиімді болғанын есіне түсіреді. Есіңізде болса, D&I стратегиясы бойынша: біз әр түрлі ортадан және тәжірибеден алынған адамдарды біріктіріп, өзіміз ойлағаннан гөрі жақсы нәрселерге қол жеткізуді көздейміз. Ойды жеткізу кезіндегі мінез-құлықты модельдеу өте маңызды. Өйткені үлгі адамдарға осы жолмен қалай жұмыс істеуге және табысқа қол жеткізуге болатындығын және бастапқы кезден-ақ қызығушылықпен жауапкершілік деңгейін арттыруда маңызды.

Егер сіз деректерге қол жеткізе алатын болсаңыз, онда сіз бүкіл қызметкердің өмірлік циклінің мүмкіндігінше көп қырларын қарастырып көруіңіз керек. Мысалы, кейбір прогрессивті ұйымдар қызметкерлерін демографиялық ранк, қызметкерді сақтау, жұмысқа қабылдау, марапаттау, баллдық жүйемен бағалау, тағайындау кестелері және жұмыс рейтингтері бойынша жіктейді. Кейбір елдер-

де бірдей жалақы мен икемді жұмыс түрлерін қайта қарастырады. Соңғы үш-бес жылдық кезеңді талдау сізге трендтерді анықтауға және тіпті болашақ жұмыстарды болжауға көмектеседі. Егер аналитикалық топ құра алсаңыз, одан да жақсы болар еді. Шарлотта қызметкерлердің өмірлік циклінің әр элементі D&I тұрғысынан қарастыратын көптеген ұйымдарда жұмыс істеді. Талдаудың осы деңгейі компаниядағы барлық қызметкерлер үшін не жұмыс істейтінін және жұмыс істемейтінін көрсететін анықтайтын көптеген деректерге көл болады.

Бірнеше жыл бұрын Флэр өзінің аналитикалық тобынан өз қызметкерлерінің жыныс ерекшелігі бойынша алдыңғы бес жылдағы деректерді пайдаланып және егер олар қазір істеп жатқан жұмыстарын жалғастыратын жатқан болса, сегіз жылдан кейін олардың саны қандай болатындығын болжауды сұрады. Нәтиже таңқаларлық болып шықты. Статистика бойынша қандай да бір керемет жұмыстар орындалса да, әсіресе қызметкерлерді сақтау және кәсіби дамыту бойынша жұмыстар тұрақты жүргізілсе де, қызметкерлердің позицияда бірдей болып қала беретіндігі анықталды. Нәтижесінде аналитикалық топ прогрессті жеделдететін бес түрлі сценарий ойлап табылды. Жоспар атқарушы топтың назарына ұсынылды және бірқатар сенімді жоспарлар келісілді. Бұл жинақталған деректердің күшін көрсететін мысал.

Шарлоттаның есіне 45 жастан асқан адамдар компанияға жұмыс іздеп барғанымен олардың ұйымға жұмысқа қабылданбайтынын түсіне алмайтындықтары түседі. Деректермен жұмыс істеу арқылы, қызметкерлердің 45 жастан асқан адамдардың көпшілігі жұмысқа қабылдау үдерісінің екінші кезеңінде жұмысқа қабылданбайтыны анықталды. Олар процестің осы бөлігін егжей-тегжейлі талдау нәтижесінде, процессте қолданылатын тест сынақтарында жас ерекшеліктер сәйкестігіне қатысты сұрақтар қызметкерлердің едәуір бөлігінің жұмысқа қабылданбауына себеп болатынын анықталды. Осы мәселені шешкеннен кейін 45 жастан асқан адамдардың жұмысқа қабылданбау деңгейі айтарлықтай төмендеді. Деректер көмегі болмаса, олар мәселенің түпкі себебі анықталмаған болар еді.

Мұның сыры - деректердің мөлшеріне тым көп мән берілмеу. Қол жеткізгіңіз келетін нәрсені шешкеннен кейін сізге қажет болатын деректер туралы ойланыңыз. Мысалы, көптеген кәсіби қызмет

көрсетуші фирмаларда серіктес болу үшін сізге мықты бизнес және жеке іс қағаздары қажет. Бизнес- сіздің техникалық дағдыларыңызға, жұмыс тәжірибеңізге, сіз жұмыс істейтін тұтынушыларға және болашақта сіздің бизнес құруға әлеуетіңізге бағытталған. Егер қандай да бір себептермен, сіздің мансабыңызда әлдеқайда ертерек аяқталса немесе сіз тұтынушылармен дұрыс байланыс орната алмасаңыз, онда сіз серіктестік үшін әлсіз екендігіңізді көрсетеді. Сондықтан, кәсіпқой қызмет көрсету фирмалар үшін маңызды аспект кәсіпкерге маңызды тәжірибе жинақталғанына көз жеткізу болып табылады. Бұл көптеген инвестициялық банктерге қатысты және көптеген салалар мен қызметтер үшін ұқсас келеді.

Осы тақырып бойынша, жоғарыда аталған барлық айтылғандар бизнеске әсер ететінін ұмытпаңыз. Негізгі сұрақ: сіз анықтаған деректерді қалай пайдаланасыз? Егер жауап болмаса, онда сіз үшін бұл ақпаратты мәні неде?

Инвестициялық банктерде D&I мамандары тобы ретінде екеуіміз де бір кездері әр түрлі банктік форумдарға қатысқан едік. Көбінесе АҚШ банктерінде жекелеген деректерге қол жеткізу қиын болды. Олар деректердің бұл түрін бөлісу құпиялылық деңгейін төмендетін, жариялылық деңгейін арттыру арқылы фирмаға қарсы әрекет етуі мүмкін деп ойлады.

Бұл сіздің деректеріңізді талдамау үшін жасалған әлсіз дәйектеме, бірақ егер сіздің АҚШ-та филиалыңыз болса осындай салмақ сізге де жүктеледі. Біздің ойымызша, кез-келген мәселені бөлісіп, мәселені мойындап, оны жақсартуға көңіл бөлгеннен гөрі, басыңды құмға тығы алып, бұдан ештеңе шықпайды деп отыра беру оңайырақ. Егер сіздің қызметкеріңіз сізді сотқа шақырып сіз ондағы мәселе туралы білмей тұрсаңыз, онда сіздің қорғанысыңыз әлдеқайда әлсіз болып шығады.

Сізге ақпараттың не айтып жатқанын т.с.інуге тырысқан кезде, сізді қолдауға арналған ресурстар көп (көбі тегін). Мысалы, Жаһандық әртараптылық пен инклюзивті эталонды алайық, бұл- бүкіл әлемдегі ұйымдарға арналған стандарттар. Джули О'Мара және Алан Рихтер PhD ұйым жетекшісі бүкіл әлем бойынша 80 сарапшылар тобымен бірлесе отырып ұйымдардың олардың ағымдағы жағдайын анықтауға көмектесу үшін және осы тарауда айтылған көптеген бағыттар бойынша жақсы тәжірибелік мысалдармен бөлісу үшін құрды.

Тарау бойынша бес негізгі шешімі

- Деректер жинақтауды бастамас бұрын қандай мәселені анықтау керектігін біліңіз.
- Мақсаттарыңызды бизнес-стратегияңызбен сәйкестендіріп көріңіз: мысалы, сіз тиімділікті арттыруға ұмтыласаңыз, сіздің жұмысқа қабылдау үдерісінде не болып жатыр?
- Деректерді жинақтау сіздің стратегияңыздың бөліктерін талдау болып табылады, кез келген деректер сіздің жалпы стратегияңызға әсер етеді, сондықтан олардың орнын қалай толықтыру керектігін шешіп алыңыз.
- Сапалы деректер сандық деректер сияқты маңызды, сондықтан бұл ақпаратты қалай жинайтындығыңызды ойлаңыз.
- Мәліметтер жинауға келгенде белігіл бір өлшем бәріне сәйкес келе бермейді, сондықтан мүмкіндігінше тұрақты саланы таңдап алыңыз. Дегенмен, елдер мен заңнамаларға байланысты шектеулі боп келеді.

3-тарау

ӨЗГЕРІСКЕ ЖАҒДАЯТ ТУДЫРУ

Бүгінгі сәтті көшбасшылықтың кілті – бұл билік емес, ықпал ету.

*КЕН БЛАНЧАРД, МЕНЕДЖМЕНТ БОЙЫНША КІТАПТЫҢ
АВТОР ЖӘНЕ САРАПШЫ*

Неліктен өзгеріс қажет екенін, өзгерісті қажет ететін «күйіп тұрған платформаның» неліктен қажет екендігін және статус-квоны сақтап қалудың тәуекелдері туралы нақты тұжырымдама жасамастан бұрын өзгерісті келу виртуальды түрде мүмкін емес. Бұл тарауда біз өзгерістерге бейім платформаны қалай құруға болатындығын қарастырамыз. Мұнда сізге қажет өзгеріске сенімді және толық жағдай тудыруға кепіл болатын бірнеше элементтерге назар аударамыз.

Сіз адамдардың «Не үшін өзгеруіміз керек?», «Біз әрдайым істеген нәрселерімізбен сәттілікке жеттік пе?» деген сұрақтарды бірнеше рет естідініз. Бұл өзгеріс туралы жағдай нақты тұжырымдалмаған немесе сол адамға дұрыс жолмен жеткізе алмағандықтан.

Кейбіреулер D&I үшін өзгеріске неліктен жағдай жасалуы керек деп ашуланады. Сондықтан бұл адамдарға құрметпен қарауды және сіздің бизнесіңіздегі қабілеттіліктердің барлығын жақсы пайдаланғаныңызға көз жеткізу қажеттігін білдіреді.

Бұл өте маңызды себеп және оған қарсы пікір айту қиын, бірақ адамдардың көпшілігі адамдарға бұрыннан құрметпен қарау керектігін еске салады. Біз бұл өзгеріске әкелетін тұрақты міндеттемелерді ұйымдастыруда ұйым қолдана алатындай тұрақты күш ретінде қарастырамыз. D&I мақсатында қол жеткізуге болатын нәрселерге қарсы шығатын адамдарды сирек кездестіруге болады. бірақ адамдар бұл мәселенің тереңдігі мен кеңдігін қаншалықты түсінетіндіктерін жиі көрсетеді. Диверсияны толық қолдаймын деп айтатын адамдардан сақ болыңыз – «Мен әйелдерді жақсы көремін, мен әйелге үйлендім, тіпті менің атам да ...».

Ұйымдар ішінде барлық жағдайлар әртүрлі. Алайда, келесі элементтерді жеке жеке қарастыра отырып, сіз өзіңіздің жағдайыңыздың өзгеруіне негіз жасайсыз.

Сіздің ұйымыңыз осы уақытқа дейін қандай жұмыс жасады?

Бұл сіздің ұйымыңызда іске асырған алғашқы өзгеріс емес. Бұл өзгеріс D&I тұрғысынан бірінші болуы мүмкін. Дегенмен, сіз өзгеріс жағдай жасаудағы бастапқы іс-шаралар көп болуы мүмкін. Әріптестеріңізден бұрынғы өзгерістерден қандай нәтиже алғандарын сұраңыз. Өзгерту үшін негізгі себептерді және ұйым үшін не маңызды екенін анықтаңыз. Ол қалай құрылымда жасалған және өзгерістердің негізгі қозғаушы күші қандай? Бұл өзгерістер тұтынушыларға қызмет көрсету мақсатында болды ма? Қызметкерлерге қатысты ма? Әлде заң талаптарына қатысты немесе басқа өзгерістер ме? Осы өзгерістерге шолу жасай отырып, сіз ұйымға сатып алуға немесе ие болуға қажет болатын маңызды факторлар туралы керекті түсініктерге ие боласыз.

Тағы не маңызды: моральдық, заңды немесе іскерлік?

Барлық ұйымдар әр түрлі және олар үшін белгілі бір шешім қабылдауға әсер ететін немесе шабыт беретін нәрсе екінші бір ұжым үшін бірдей болмайды. Басқарушы комитет немесе басқару тобы, атқарышу топ сияқты топтар күн тәртібіндегі стратегиялар мен маңыздылықтар деңгейі туралы түпкілікті шешім қабылдайды деп болжасақ, бұлардың үшеуінің барлығы да келісімге келетіндей мәселені қамтуыңыз керек.

- **Моральдық жағдай:** жай сөзбен айтсақ, бұл – атқарылуы тиісті нәрсе.

- **Заң бойынша:** қазіргі заманғы талаптар, сондай-ақ болашақта әсер етуі мүмкін заңдылықтар мен басқа да ережелер. Бұл талаптар әртүрлі елдерде және юрисдикцияларда әр түрлі болуы мүмкін және бұны атап өту маңызды.

- **Бизнес жағдайы:** бұл бизнеске жағымды әсер етеді, нәтижесінде қызметкерлер құрамы, бренд беделі, акционердің сенімі және тұтынушы/тұтынушының адалдығы арасындағы байланыстыратын төменгі сызық пайда болады. Бұл қолданыстағы бизнес стратегияны қолдауға және жеткізілі тізбегін дамытуға қандай әсер етеді?

Қызу платформаны құру

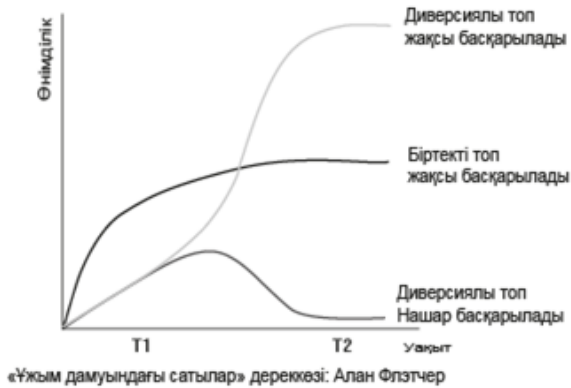
Сіз жұмысты ұйымдастыру кезінде «неге бұны қарастыру керек және неге қазір?» деген сұрақтың жауабын нақты көрсетіңіз. Өзгеру үшін шұғыл хабар беру сіздің ұйымыңыздан келісім алу үшін және өзектілік сезімін білдіруде өте маңызды. Шешім қабылдайтын адамдарға оның бизнеске тигізетін әсері және қызу платформаға дайын болмаудың ықтимал салдары туралы ешқандай күмән қалдырмаңыз.

Сіздің бизнесіңіздің стратегиясымен байланыстыратын және сіздің ішкі деректеріңізге негізделген бизнес жағдайы ең мықты және тартымды болып табылады. Флэр «Vision 2020» деп аталатын ЕҰ ғаламдық бизнес стратегиясының бір бөлігінің маңызды екенін атап өтті.

Осы көзқарасты жүзеге асыру үшін ЕҰ ең жоғары командаларды жинау керек екенін және жоғары орындаушылар жұмысшылармен айналысатынын түсінеді. Адамдар мағыналы жұмыспен айналысса, олардың жұмысы танылады және өздерін сезінеді. Көптеген компаниялар өздерінің зерттеу нәтижелерін байыпты қабылдайды және шешімдерін жоғары өнімділікпен байланысты нақты құндылықты көреді.

Сондай-ақ, олардың ішкі зерттеулері анықтағандай, ең жоғары нәтижелі командалар әртарапты: ерлерге карағанда әйелдер саны аз болып келеді, бірақ олар жақсы қарым-қатынасты құра алады. Әрине, бұл ғана диверсияға жатпайды. Командалар қалыптасуының алғашқы күндерінде әртүрлі топ мүшелері әртүрлі топтар құруы мүмкін екенін білеміз, олар бір-бірін жақсы біледі және егер сұрау тез шешілсе, онда классикалық команданың даму кезеңдері деңгейлер «қалыптастыруға, шиеленіске, қалпына келтіруге және орындауға» уақыт керегі жоқ. Әртүрлі топты жақсы басқару керек және бір-бірімен танысуға және бірге жұмыс істеудің тиімді әдістерін ойластыруға уақыт қажет. Бұл стратегиямен таныс менеджерлер қосымша уақытты қабылдауға дайын, өйткені 3.1-суретте көрсетілгендей, ұзақ мерзімді перспективада әртүрлі және жақсы басқарылатын команда ең нәтижелі болады.

3.1-сурет. Топтардағы диверсия және өнімділік



PESTLE бойынша SWOT талдауы туралы білесіз бе?

Сіздің жағдайыңызды шынымен өзгерту үшін осы екі маңызды құралды түсіну және есепке алу маңызды. Өзгеріс жасау бағдарламасының барысында сіз үшін жасайтын қосымша ақпарат баға жетпес болып табылады (оны дамыту және сақтау маңызды).

• **SWOT:** Күшті, әлсіз жақтар, мүмкіндіктер мен тәуекелдер, мұны ұйым үшін қалай жүзеге асырасыз? Мысалы, компанияның қазіргі кездегі күшті жақтары қандай? Бұл нарықта мықты брендке ие болуы мүмкін D&I стратегиясын дамытуда сіздің брендті қалай дамытады? Осындай сұрақтар бойынша әлсіздіктер мен күшті жақтарды және мүмкіндіктер мен тәуекелдер туралы сұраңыз. Басқаларды осы үдеріске араластырып, олардың көзқарастарын сұраңыз.

• **PESTLE:** Саяси, экономикалық, әлеуметтік, технологиялық, құқықтық және экологиялық бағыттардың барлығы ұйымыңыздағы ғылыми-зерттеу жұмыстарына қалай әсер ететінін ескеріңіз. Егер сіз осы тақырыпты макро деңгейден қарастыратын болсаңыз, онда білікті маманды іздеуге, тартуға және сақтауға баса назар аударуға көмектесетін бірқатар мега трендтер бар. Бұл ақпараттың бәріне интернет арқылы оңай қол жетімді; дегенмен, төмендегілер қайталанатын үрдістер болып табылады:

• **Дамушы экономикалық орта:** дамушы нарықтық елдердің өркендеуі әлемдік экономиканы өзгертуде және трансшекаралық

инвестициялар өскен сайын, техникалық білімі мен тәжірибесі мен мәдениеті жоғары адамдарға деген сұраныс артады.

● **Демография:** Дүниежүзілік халық санының өсуіне қарамастан, білікті жұмысшылардың қол жетімділігі көптеген елдерде төмендейді деп күтілуде. Бұл дамыған экономикаларда ғана емес, сонымен бірге Қытай мен Ресей сияқты дамушы нарықтарда да болуы мүмкін. Жақында жас білікті және кәрі жұмысшылар арасында, жұмыс күшінің қысқаруы, жекелеген секторлардағы білікті мамандар үшін қақтығыс күшейіп, ең жақсы білікті мамандарды тарту қажеттілігі туындаған елдер арасында «демографиялық алшақтық» пайда болады.

● **Технология:** Соңғы 30 жыл ішінде цифрлық революция біздің жұмыс тәсілімізді өзгеріске ұшыратты. Интернетті пайдаланатын адамдар саны 2005 жылдан бері екі есеге артып, екі миллиардқа жетті. Отыз жыл бұрын 1 000 адамның біреуінде ұялы телефон болған. Бүгінгі таңда әлемде ұялы телефондарға бес миллиардтан астам тіркеулер бар. Смартфондар қарқындылығы адамдардың бір-бірімен қарым-қатынасын өзгертуде, сондықтан біз тиімді жұмыс істеу үшін көбінесе виртуалды кеңістікте жаңа дағдыларды үйренуіміз керек.

Сіздің еліңіздегі немесе ондағы стратегиясына әсері бар әлемдік саяси ландшафт қандай әсер етеді? Бұл елдердің арасында заңнамалық база қандай? Мысалы, сіз жұмыс істейтін елдердің бірінде LGBT-ға қарсы заңнама бар ма? Осы элементтердің әрқайсысына аталған деңгейлер бойынша сұрақтар қойыңыз және бұған әсер ететін және әсер алатын елдер мен юрисдикцияларды ескеріңіз.

Мен үшін қандай басымдықтар бар (WIIFM)?

Өзгеріске қатысты көптеген жағдайлар осы маңызды элементті жоққа шығарады. Неліктен ұйым мен оның құрамындағы адамдар өздерінің не істейтіндерін күнделікті негізде өзгеріп, одан не шығатындарын анықтамасқа? Ұйымның барлық деңгейлері мен салалардың қызметкерлерге қандай пайда әкелетінін нақты көрсетіңіз.

Мысалы, қызметкер өз мансабының алғашқы кезеңінде олардың әріптестерімен салыстырғанда әділетті сыйақы алатындығы, компания туралы пікірлерімен бөлісу және бейтарап баға-

лау үдерісінің мүмкіндігін пайдаланып өз қызметінің әділ және таза болатындығын білуі мүмкін. Желілік менеджері үшін бұл өз командасын тартуға және мотивациясын арттыруда көмектеседі. Олар өз қызметкерлерінің кең кадрлық резервіне ие болады. Аға менеджерлер үшін бұл қалыптасқан мәдениеттің көмегімен ең жақсы мамандарды тарта алатын және сақтай алатын, нарықтағы брендтің беделін арттыратын, әртүрлі мәдениеттер мен қоғамның түрлі салаларындағы тұтынушылар мен клиенттерге қызметтерді кеңейту мүмкіндігі туралы білім болуы мүмкін.

Сіздің ұйымыңыз қандай себептермен туындаса да, фирмадағы адамдар үшін олардың деңгейіне, тәртібіне немесе жұмыс істейтін еліне қарамастан «WIFM» факторын анықтауға уақыт бөлу маңызды.

Ұйымыңыз үшін ең маңызды деректерді қолданыңыз!

D&I көмегімен өзгеріс жағдайын жасау қиынға соғатындықтан сіз көбінесе сыртқы деректер нүктелеріне сүйенесіз. Бұл тиімді болуы мүмкін, бірақ ең әсерлі іс-әрекет жеке ұйымның деректері мен адамдар байланыстыратын мәліметтерге негізделеді.

Бір әйгілі әлемдік компания бизнесті нығайтуға көмектескен және үлкен әсер берген шағын зерттеу жұмысын жүргізді. Олардың ғаламдық аналитикалық тобы өз бөлімшелерінің бірін зерттеу нысаны етіп алып, бүкіл әлем бойынша 22000 тапсырманы талдады. Зерттеу нәтижесі гендерлік әр түрлі топтардың аралас (ерлер де, әйелдер де) болуы сапаның жоғары стандартын сақтай отырып, ең тиімді екенін көрсетті. Олар мұның бизнестің төменгі сатысына жағымды әсер ететінін дәлелдей алды, сонымен қатар күрделі бизнес-стратегияны дамытуда тиімді екенін анықтады.

Шарлотта бұрын жұмыс істеген бір ұйымда өзгеріске ұшыраудың маңыздылығы туралы өзара бөлісетін кейбір сыртқы ақпарат туралы басшылардың өте жылы пікірде болғанын еске алады. Мысалы, егер 40,000 фунт стерлингпен алдын ала дұрыс жұмыс жасалса, жұмысшылардың жалақысы бойынша бюджеттен жылына шамамен 1 миллион фунт стерлинг үнемделуі мүмкін деген бағдарламаға атқарушы ұйым мүшелері толығымен келісіп қол қойылды. Өзіңіздің деректеріңіздің осындай жағдайда шешім жасаудағы күшін жоққа шығармаңыз.

Егер сіз сыртқы зерттеулерге қосылғыңыз келмесе, онда сіз өзіңіздің жағдайыңызды өзгерту үшін көмектесетін жақсы, сенімді дереккөздер баршылық. МакКинси, Білікті мамандарды инновациялау орталығы (CfTI) және Ашық Бизнес ұйымдарын есте сақтаңыз. Мысалы, 2013 жылы CfTI әртүрлі командалар мен инновациялардың байланысын көрсететін есеп жариялады. Сонымен қатар Кредит Суисс зерттеу институты «Гендерлік басқарушы топтағы 3000 әйел» атты есеп жариялады. Онда компанияны басқарудағы гендерлік диверсия корпоративтік қаржылық көрсеткіштердің жақсаруымен және қор нарығының жоғары бағалануымен сәйкес келеді.

Кво статусындағы мәселелер

Бұл – неғұрлым күрделі, сонымен бірге неғұрлым диверсиялы және инклюзивті ұйым құрудың маңызды элементтерінің бірі. Тек қана кейбір адамдар ғана олардың мінез-құлқы жеке немесе ұжымға кері әсерін тигізгендігі туралы дискриминациялау мен әділетсіздікке ұшыраған жағдайын көрсетеді. Сіз «біз сәтті компаниямыз – бізге не үшін өзгеріс қажет?» деген сөздерді естуіңіз мүмкін. Бұнда өзгеріс жасаудың әсерін нақты көрсету маңызды. Сіздің әріптестеріңіз тұтастай алғанда инклюзивті болуы мүмкін. Дегенмен, әлем өзгеріс үстінде және онда сәтті болу үшін біз бәріміз бейімделуіміз, дамуымыз және өсуіміз керек. Кейбіріміз жұмыс орнындағы компьютерлердің алдындағы күндерді ғана есте ұстаймыз; егер біз бұрынғыдай өзгеріссіз әрекет ете берсек, онда бизнесте болмас едік.

Егер ешқандай өзгеріс жасамасаңыз, кво-статусын және болашақ жағдайды болжаудың қоғамдық үлгісін алайық. Жапонияның премьер-министрі Синдзо Абэ 2020 жылға дейін өзінің компаниясында басшылық лауазымдарының кем дегенде 30 пайызын әйелдермен толықтыруды қалайтынын мәлімдеді. Ол мұны бірнеше себептермен байланыстырды. Ең бастысы, әйелдерді жұмыс орындарына көбірек шақыру және көшбасшылыққа әйелдердің қатысу үлесін 80 пайызға дейін көтеру арқылы Жапония экономикасының болашақтағы болжамдары көрсеткендей өзгеріс жасау арқылы ішкі өнімділікті 13 пайызға артуы мүмкіндігі.

Бизнесті біріктіру кезіндегі алтын жіп (бәрін бір-бірімен байланыстыратын жіп) жоғарыда айтылған барлық мәселелерден өтеді.

Ол кешенді бизнес-стратегияны қолдайды және қамтамасыз етеді. Егер сіз бұл сұраққа жақсы жауап бере алсаңыз, жеңіске жетесіз.

Жіп мықтап байланған кезде, адамдар осы стратегияның маңыздылығын түсінгеннен кейін, бұл білікті мамандар стратегиясы, тұтынушының ұсынысы және коммуникациялар мен маркетинг сияқты ұйым ішінде қол жетімді басқа стратегиялар мен жоспарларға жалғастыруы қажет. Осы арқылы сіз бүкіл әлемде D&I стратегиясын енгізе бастайсыз.

Осы тараудың бес негізгі шешімі

- D&I-ге назар аударуға шабыттандыратын негізгі драйверлерді түсіну және нақтылау қажет.
- Бизнесі қарқынды дамыту үшін ұйымыңыздың деректерін мүмкіндігінше пайдаланыңыз.
- Деректерді бизнес-стратегиямен, ұйымдағы негізгі драйверлерге, сондай-ақ 'WIFM' факторымен байланыстырыңыз.
- Өзгеріс жағдайын жасау үшін бұрын не істегеніңізді түсініп, одан алатын тиімділікті анықтаңыз.
- Сыртқы ақпарат көздерінің қандай ішкі әсер бере алатынын қарастырыңыз.

4-тарау

СТРАТЕГИЯЛЫҚ ЖОСПАР ҚҰРУ

Қайда барғысы келетінін білмейтін адамға жел қолайлы болмайды.

СЕНЕКА, РИМ МЕМЛЕКЕТ ҚАЙРАТКЕРІ, ФИЛОСОФ

Жоғарыда келтірілген мысал ұйым үшін де, адам үшін де пайдалы. Сіз өзіңіздің қазіргі жағдайыңызды бағалауға, сондай-ақ өзгеріс үшін жұмыс істеуге уақыт бөлдіңіз. Келесі маңызды қадам – сіз болу керек жер туралы көрініс, мәлімдеме немесе суреттеме. Егер сіз қайда бара жатқаныңызды алдын ала білмесеңіз, қайда ұмтылу керектігін кім біледі және сіз ол жерде болған кезде, сіз ол жер болғандығын қайдан білесіз?

Осы тарауда біз сіздің D&I көзқарасыңызды, тиімді және сенімді дамыту жоспарын құруға қажет компоненттерді, сондай-ақ жоспарлауға қысқа мерзімді жеңістерді қалай құру керектігін қарастырамыз.

Көріністі дамыту

Жақсы ойластырылған көзқарас (болжам) сізге D&I-ге бірігуге деген талпынысты қызметкерлер мен басшылыққа арналған бір сөйлем көмегімен немесе бірнеше қысқаша тармақтармен жеткізуге көмектеседі. Оны дайындауға біраз уақыт кетуі мүмкін. Дегенмен, оның нәтижесі стратегиялық шешім қабылдауға, өнімді әзірлеуге және сіздің ұйымыңыздың басқа да бетбұрыстарына шабыт беретін құрал болады.

Пайымдау немесе алдын ала көру туралы мәлімдеме жасау болашаққа негізделген және ұйым қызметкерлеріне шабыт беріп, бағыт-бағдар беру үшін жасалады. Бұл адамдарға не болатынын болжауға және тұжырым жасауға мүмкіндік береді және осыған қатысты жұмыс бөлігін қарастыруға көмектеседі. D&I туралы пайым жасауда, бұл стратегияның ұйымның кеңейтілген көрінісіне қалай енетінін түсіну және тұжырымдау маңызды.

Көріністі құру – бұл барлық деңгейлер мен салаға қызметкерлерді тартудың тағы бір мүмкіндігі. Стратегия үшін қызметкерлерді

тарту және мұны көрсету - бұл сіз жалғыз жасайтын нәрсе емес. Бұл бірлескен жұмыс және жалпы жеткізілім тізбегіне жан-жақты әсер етеді. Көріністі қалыптастыру үшін өзіңізге және басқаларға келесі сұрақтарды қойыңыз:

- Біз нені құруға тырысамыз?
- Қандай ерекшеліктер бар? Біз немен өзгеше болғымыз келеді?
- Нысанаға жеткенімізді қайдан білеміз?
- Бұл бизнестегі көріністі қалай толықтырады?
- Бұл ұйымдық құндылықтармен қаншалықты байланыста? Егер бар болса?
- Егер мұны жасамасақ, не болады?

Осы сұрақтарға жауап беру сізді шабыттандыратын, қызықтыратын және айқын көріністі жасауға, оны қайта жобалауға және аяқтауға мүмкіндік береді.

Әлемдік компаниялардың көзқарастары туралы бірнеше мысалдар келтірілген:

Oracle компаниясында тұрақты жұмыс істейтін жаһандық бәсекелік артықшылыққа қол жеткізу үшін барлық қызметкерлеріміздің, жеткізушілердің, тапсырыс берушілеріміздің және серіктестеріміздің әртүрлі жағдайлары мен болашағы бар инклюзивті ортаны қалыптастырамыз. ORACLE

Біз өзіміздің серіктестеріміз үшін қоршаған ортаны құруға және қолдауға тырысамыз. Олар өздерінің Hyatt компаниясына жеке қонақ бола алады. Әрбір қонақты қабылдай отырып олардың әлеуетін толық қолдаймыз. HYATT

Біз бизнестің жоғары нәтижелерін және динамикалық жаһандық нарықта тұрақты бәсекелестік артықшылықты алу үшін диверсия пен инклюзивтіліктің күшін арттыруға тырысамыз. JOHNSON & JOHNSON

Біздің көзқарасымыз – диверсияны бағалайтын инклюзивті, жоғары өнімділік ортасын құру арқылы жетекші компания болу. SANDOZ, A NOVARTIS COMPANY

Жоғарыда көрсетілген көріністерді қарастырыңыз. Сіз олардан қандай әсер аласыз? Олар сізді қызықтыра ма немесе шабыттандыра ма?

тандыра ма? Сіздің ұйымыңыз олардың көзқарасын ұстанады деп ойлайсыз ба? Сіздің жасаған көрінісіңізге қалай жауап беруін қалайсыз?

Көріністің соңғы нұсқасын жасағаннан кейін, сіз D&I үшін 'метафоралық' құрылымына біраз уақыт жұмсауыңыз мүмкін. Сөзбе-сөз мағынада метафорум дегеніміз – «үлкен тарих». Олар салыстырмалы түрде оптимистік күйде болып келеді, болашақта басқаша болатыны туралы үлкен көрініс береді.

«Метафорумды» құруға уақытты жұмсау, негізгі көзқарасты аяқтауға мүмкіндік береді және сізді бірнеше жолмен қолдайды.

Олар:

- Алдын ала көру қабілетіңіздің дұрыстығын тексеруге мүмкіндік береді? Бұл әсерлі ме? Қызықты ма?
- Сіздің байланыс жасау жоспарыңыз үшін маңызды болып табылатын негізгі хабарламаларды құрастыруды бастаңыз;
- Ұжымда D&I стратегиясының қандай болатындығы және неге қол жеткізетіні туралы неғұрлым кеңірек пікірсайысқа басқаларды тартыңыз;
- Стратегия жасалғанға дейін қызметкерлердің D&I туралы хабардар болуын қадағалаңыз.

Ең дұрысы, метафораланған мәтін жарты беттен немесе D&I-ге назар аудару арқылы ерекшеленетін он жолдан аспауы керек. Одан ұзақ мәтін сіздің нақты және анық хабарлама жасай алмағандығыңызды білдіреді. Сіздің ойлау өрісіңізге көмектесу мақсатында Шарлотта бірге жұмыс істеген 27 елдегі басқа әріптестерімен құрылған метафоралық сипаттамаларды береді (4.1-суретті қараңыз).

Қорытындылай келе, пайымдау және метафоралық сипаттама сияқты кез-келген қосымша ақпарат сіз істеп жатқан жұмыстың жалпы табысы үшін маңызды салым болып табылады. D&I арқылы неге қол жететіні туралы және өзгеше не күтілетіні жөнінде нақты көзқарас болмаса, сіз дұрыс бағыттарға назар аударып отырсыз ба, сіз істеп жатқан жұмыс жалпы бизнеске қалай әсер ететіні және стратегияңыздың сізге қалай әсер ететіні туралы үнемі сұрақтар қояды.

Жеткізілім тізбегі бойынша стратегиялық жоспарын құру

Сіздің көзқарасыңыз құрылғаннан кейінгі келесі қадам – ұйымның барлық элементтерін ескеріп, уақытты ұтымды пайдалана отырып, сіз қазір қай жердесіз және қай жерде болғыңыз келетіні арасындағы алшақтықты құрайтын сыни тақырыптар мен іс әрекеттерді айқындау және тұжырымдауға байланысты жоспар.

4.1-сурет. Көрініс пен метафоризмнің суреті

Біздің ену және диверсия саласындағы көрсеткіштеріміз әлемдік деңгейдегі жетекші ұйым ретіндегі жетістіктерімізге немесе ұмтылыстарымызға сәйкес келеді.

- Инклюзивті, алалаушылық пен дискриминациясыз ашық инклюзивті орта
- Инклюзивтілік пен диверсия бизнес мақсаты ретінде қарастырылады;
- Бөлімдер инклюзивті және диверсия бойынша әрекет етеді, оларға айтылғандықтан емес, себебі олар артықшылықтарды мойындайды;
- Барлық көшбасшылар біздің көзқарасымызға белсенділікті қосу және диверсияның жақсы үлгілерін қолдайды;
- Жергілікті меншіктегі және жеткізілім тізбегінде диверсия пен инклюзивтілікке дәйекті жаһандық көзқарас бар;
- Бізді тұтынушытермен жұмыс жасағысы келетін және инвесторлар инвестиция салғысы келетін жақсы тәжірибе үлгісі ретінде қарастырады.

Ұйымның мәдениеті оны жұмыс істеуге жарамды орынға айналдырады.

Кейбір ұйымдарда жеткізілім тізбегі жоспарларын әзірлеу және ұсынудың белгіленген форматы болуы мүмкін, ал басқалары үшін бұл сізге жұмыс істейтін жоспарды құру жағдайлары болуы мүмкін.

Жеткізілім тізбегі жоспарын жасамас бұрын бірнеше стратегиялық сұрақтар қарастырылуы керек:

- Деректерді талдауда қандай негізгі тақырыптар пайда болды?

- Жоспар қаншалықты үлкен болуы керек? Бұл жоспар басқа елдер мен бөлімдерден осыған сәйкес келетін жеке жоспар құруды күту арқылы топтық ауқымды аудандарға назар аудару керек пе?

- 12 ай көлеміндегі, екі жылдық, бес жылдық жоспарда уақытты нақтылаудың қандай түрін қолданасыз?

- Жоспармен кіммен танысады? Мәліметтердің қандай деңгейі қажет болады?

- Өткізуге арналған тақырыптар жеткізу жоспарына қалай қосылады?

Жоғарыда келтірілген жауаптар жоспардың қай деңгейінде егжей-тегжейлі түсіндіруді қажет ететінін шешуге көмектеседі. Бастапқыда біз стратегиялық жоспарды мен мерзімдік жоспарды қалай тұжырымдайтынымызды көрсететін көріністі жасаймыз. Бұл жасалғаннан кейін оны дәл жеткізу жоспарлары жасалады. Бұл сіздің міндетіңізге немесе бүкіл ұйымдағы басқалардың жауапкершілігіне енуі мүмкін.

Стратегиялық жоспар талап етілетін егжей-тегжейлі деңгейінде көбінесе орындалмай қалу қаупіне түседі деген қорқыныш бар. Бұл жерде кейбір өзгерістерге бағытталған бағдарламалар өзгере бастайды, өйткені олар өзгерісті жүзеге асыру үшін қажет нәрсені жоғары деңгейде шолуға тырысады.

Жетекшілерге бағыттар мен іс-әрекеттердің нақты тұжырымдамасын құратын жоспар жасау үшін, сонымен қатар жеткізілім тізбегі жоспарын неғұрлым егжей-тегжейлі түсіндіру мақсатында жеткілікті ақпарат алу үшін келесі элементтер қажет:

- Мақсатты аймақ/мәселе тақырыбы: алдыңғы деректерді талдауда бірнеше тақырыптар пайда болады. Егер бұл тақырыптар бірнеше күрделі іс-шараларды біріктіретін және негізгі ұйымдық стратегиялық жоспарға қосылатындай етіп жасалса және ұсынылса, стратегиялық жоспар әлдеқайда басқарылатын және ойластырылған болады. Мысалы, егер ұйым өзінің дүниетанымында неғұрлым глобалды болуға немесе әлемнің әртүрлі бөліктеріндегі операцияларды көбейтуге ұмтылса, онда «жаһандық ойлау» тақырыбы орынды болуы мүмкін. Осыған мысал тағы бір тақырып «дарындылық құбырын әртараптандыру» болуы мүмкін және ұйымның бұл саланы ең жақсы білікті мамандарға ие болуын қамтамасыз ететін биз-

нес-жоспарды қолдауы мүмкін. Сонымен қатар болашақ аға білікті маманды әртараптандыруға мүдделі тараптардың жауапты болуы мүмкін. Негізінде, маусатты аймақтар мен тақырыптар олардың егжей-тегжейлі көлеміне кірмей-ақ стратегиялық сәйкестікті көрсететін деңгейге жете алатынына көз жеткізіңіз.

- **Іс-шаралар:** бұл кезеңде іс-шаралар жоғары деңгейдегі жеткізілім тізбегінің жоғарыда аталған бағыттар мен тақырыптарға сәйкес келетіні туралы толығырақ білуі керек. Тағы да айта кететін жайт, бұл жоғары деңгейлі жобаның толық жоспарын егжей-тегжейлі қарастырмай-ақ орындалатын жоспардың нақты шолу мақсатында жеткілікті ақпаратты қамтудағы тепе-теңдікті сақтауы мүмкін. Мысалы, негізгі бағыттардың бірі жедел жұмыс ұйымын құру болса, жеткізілім тізбегінің жоғары деңгейлері мыналарды қамтуы мүмкін: 1) жедел түрде жұмыс істеуге мүмкіндік беретін технологиялық принциптер мен инфрақұрылымды құру; 2) бүкіл саясатты, тәжірибені және процестерді олардың жедел жұмыс жасауын қолдау үшін қайта қарау; 3) жаһандық үйлесімділікті қамтамасыз ету үшін тез арада жұмыс жасау үшін көшбасшылық міндеттемелерді дамыту және тұжырымдау.

- **Жауаптылар:** кез келген басқа да жоспарлар сияқты, стратегиялық жоспар жеткізілім тізбегі үшін кім жауапты екендігі анық болмаған жағдайда оның орындалуы тиімді болмайды. Жоспардың осы деңгейі үшін «меншік иесі» бизнестің бөлігі, мамандар бөлімі немесе елдер сияқты бизнестің қолдау функциясы ретінде анықталуы мүмкін. Осы кезеңде белгілі бір адамды жоспардың «иесі» элементіне қосу әрқашан ақылға қонымды. Бұл жауапкершілікті арттыра бастайды, әрі қарай жеткізілім тізбегі үшін кім жауапты екендігі туралы шатасудың жоқтығын қамтамасыз етеді. Мысалы, жоғары деңгейдегі іс-шаралардың бірін дамыту мақсатында кадр қызметіне тағайындалуы мүмкін.

Мұны «кадрлар бөлімі» деп жай тізімге енгізудің орнына, кадр бөлімінің директорының немесе функцияның осы бөлігіне жауапты басшының атын жазыңыз.

- Құрылымды құру үшін кейбір ұйымдар тапсырмадағы немесе жобадағы рөлдер мен жауапкершіліктерді анықтайтын 'RACI' қағидатын қолданады. Негізгі рөлдер келесідей анықталған:

- **Жауапты** (сонымен қатар биліктегі Бекітуші тарап) – мақсатқа жету үшін жұмыс жасайтын адамдар;

● Есеп беруші (сонымен қатар Бекітуші тарап немесе түпкілікті мақұлдайтын ұйым) – тұлға міндеттің орындалуы үшін жауап береді және ол тиімді болғанға дейін кез келген іс-әрекетті мақұлдауы керек. 'R' – рөлдері 'A' – есеп берушілер. Әр тапсырмаға немесе жеткізуге арналған бір ғана есеп беруші болуы керек.

● Консультанттар (кейде кеңесшілер немесе кеңесші) – пікірлері сұралған адамдар, әдетте тақырып бойынша сарапшылар және олармен екі жақты байланыс бар.

● Ақпараттандырылу (сонымен бірге ақпарат беруші) – көбінесе тек тапсырманы орындағаннан кейін немесе жеткізілгеннен кейін және тек бір жақты байланыс болған кезде үлгерім туралы хабардар болатын адамдар. Көптеген жағдайларда тапсырмаға жауап беретін немесе орындалатын рөл оны орындауға да жауапты болуы мүмкін. Осы ерекшеліктен тыс жобада немесе процесстегі әр рөлді әр тапсырма үшін, әдетте, қатысу түрлерінің бірі ретінде ғана орындау ұсынылады.

Бұл жобаға немесе тапсырмаға қатысушылардың барлығының өз рөлдері туралы нақты болуын және кез келген шатасуларды болдырмауын қамтамасыз етеді.

● **Уақыт кестесі:** стратегиялық жоспарда жеткізілім тізбегінің мерзімдері туралы анық болу өте маңызды. Бұл аймақ жеткізілім деңгейінің жоғары деңгейлерін қамтуы керек, яғни сізді келесі деңгейге көтеру үшін қажет жеткізілімнің негізгі элементтері. Бұл жерде уақыт кестесінің толық шолуы қажет емес; уақыт аралықтары жобаны жеткізу туралы егжей-тегжейлі жоспарға қосылды, бұл деңгейде прогресс үнемі бағаланады.

● **Әсер ету шаралары:** стратегиялық жоспардың әсерін қалай анықтайтындығыңызға сенімді болу. Көптеген жоспарлар бұған жетіспейді, содан кейін олар өздерінің іс-шараларын қалай өзгерте алатындығын және көріністі қалай дәлелдеуге болатындығын шешуге тырысып, жеткізуге кіріседі. Өмірді жеңілдету үшін, әсерді қалай өлшейтіндігіңізді және жоспарға енгізетіндігіңізден бастап анық болыңыз. Үлкен көшбасшылар мен басқа мүдделі тараптар жоспарға қол қойған кезде сіздің жетістіктеріңіз бен әсеріңізге қалай өлшем жасайтыны туралы қол қояды. Не қосылатындығы туралы қосымша ақпарат әсеріне өлшеу жасау мен артықшылықтарды іске асыру туралы тарауда айтылған (17-тарауды қараңыз).

4.2-суретте мұндай жоспардың көрінісі берілген. Стратегиялық жоспарды әзірлеу барысында сіздің негізгі мүдделі тараптарыңызбен, оның ішінде жоспар элементтерін орындауға жауап беретін мамандармен кеңесу өте маңызды. Осы кезеңде болуы мүмкін ең жаман нәрсе, сіз жоспар құру барысында көп мөлшерде энергияны жұмсайсыз. Кейбір мүдделі тараптар жұмыс процесінде болмағандықтан немесе жұмыс істемегендіктен қабылдамауы мүмкін. Осы кітапта бірнеше рет айтылғандай, сіз мұны жалғыз орындай алмайсыз, сондықтан сіздің стратегиялық жоспарыңызды басқаларға жүктеу тұрақты шешім болады деп үміттенудің орнына ұызметкерлерді өзіңізбен бірге алып жүру өте маңызды.

4.2-сурет. Әсер ету шараларымен D&I әрекет жоспарының мысалы Фокус аймағы - тарту және сақтау

Максатты аймақ	Іс-шаралар	Жауапты	Уақыт мерзімі	Әсер етуші факторлар
Жұмыспен қамтамасыз ету бөлімдері	<p>Create and agree our expectations of recruitment agencies</p> <ul style="list-style-type: none"> • Кадрлар бөлімімен және мүдделі тараптармен бірлесе жұмыс жасаңыз және келісім жасаныз; • Кадрлармен және басқа мүдделі тараптармен жұмыс (кейбір менеджерлерді қосқанда) және біздің агенттіктердің күткен мақсатын есепке алыңыз; • Әр түрлі елдерде/юрисдикциялардағы кез-келген нақты ой-пікірлерді қарап шығыңыз; • Талаптарға сай түпкілікті келісімге қол жеткізіңіз. 	AB	Q1	<p>Агенттіктерге жүктелген нәтижелерді тікелей жасалуға тиісті шаралар:</p> <ul style="list-style-type: none"> • % агенттіктер D&I талаптары құжатындағы барлық шараларды орындайды; • % әртүрлі қысқа тізімге сәйкес келмейді; • Тоқсан сайын алынған алыпсатарлық түйіндемелердің саны (немесе басқа келісілген есепті кезең); • Әртүрлі кандидатқа ұсынылған % рөлдер (гендерлік және басқа демографиялық ақпарат); • % кандидат қабылдаған рөлдер (гендерлік және басқа демографиялық ақпарат); • Сәйкес келмегені үшін артықшылықты жеткізушілер тізімінен шығарылған агенттіктердің саны; • Тоқсан сайын D&I талаптарының мониторингінен жаңартулар қол жетімді болады.
Мансаптық даму және прогресс	<p>Менеджерлер мен барлық қызметкерлер үшін мансаптық дамудың мастер-класс / модульдерін жасау</p>	ZA	Q1 жасаған 1-тоқсан бойынша D&I форумына	<ul style="list-style-type: none"> • Қызметкерлердің мансаптық өсу туралы әңгімелер сапасы туралы пікірлері • Желі менеджерлердің әсерде өлшем жасау туралы пікірлері

	<ul style="list-style-type: none"> • Модульдің негізгі тақырыптарын анықтап, келісіңіз; • Модульдің пилоттық нұсқасын жасаңыз және кері байланыс алу үшін қолданыстағы 12 менеджер мен 12 қызметкерге жеткізіңіз; • Пікірге жауап беріп, семинарлар мен материалдардың соңғы нұсқаларын жасаңыз; • Модульді аяқтауды барлық жол менеджерлеріне тапсыру (уақыт бойынша ТВС); • Екі жылдық негізде барлық жетекшілер мен қызметкерлерге дағдыларды жетілдіруді қамтамасыз ету үшін «біліктілікті арттыру курстарына» тапсыру; • Екі жылдық негізде барлық жетекшілер мен қызметкерлерге дағдыларды жетілдіруді қамтамасыз ету мақсатында «біліктілікті арттыру курстарына» қатыстыру; 		<p>арналған пилоттық жоспар;</p> <p>Q2 жасаған 2-тоқсанға арналған пилоттық жоспар;</p> <p>Q3 бойынша жарнамалар.</p>	<p>олардың мансаптық өсу бойынша пікірталастар өткізуге және процесті қолдауға қабілетіне әсер етеді;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Модульді аяқтаған және тиісті мерзімде біліктілігін арттырған менеджерлер % -ы; • Мен мансаптық өсу үшін не істеуім керек екенін білемін (қызметкерлердің сауалнамасы); • Менің менеджер менің кәсіби дамуыма және дағдыларымды дамытуға уақытты алады (қызметкерлердің сауалнамасы); • Менің менеджерім менің жұмысым туралы үнемі пікірлер береді (қызметкерлердің сауалнамасы)
--	---	--	---	--

Сонымен қатар, бұл кітапта бұрыннан қалыптасқан көзқарас бойынша ұйымның адамдар мен білікті маманды аспектілерінен әлдеқайда көп нәрсені қамтуы мүмкін екендігі айтылды. Тұтынушылар базасын әртараптандыру немесе демографиялық өзгеруіне сәйкес ұсынылатын қызметтер талап етілуі мүмкін. Бұл қандай болмасын, барлық бағыттар мен тақырыптар стратегиялық жоспарға енгізіліп, жоғарыда аталған барлық элементтерді қамтуы керек.

Қысқа мерзімді жеңістерге жету

Диверсиялық және инклюзивті ұйымдарды құруда кездесетін міндеттердің бірі - тұрақты және елеулі әсер ететін көптеген шешімдер нәтижеге қол жеткізу үшін уақытты қажет етеді және одан да ұзақ уақытты алады. Бұл жұмысқа кіріскен кезде маңызды нәрсе – бұл қысқа мерзімді іс-шараларды жасау және қызығушылық пен импульсті сақтай отырып, жеңіске жету.

Сіздің ұйымыңыз үшін қысқа мерзімді және ұзақ мерзімді іс-әрекет пен фокустың арасындағы тепе-теңдікті сақтау өте маңызды. Егер сіз қысқа мерзімді жеңістерге тым көп мән берсеңіз, сіз шынымен іздеген тұрақты және мағыналы өзгерісті жасай алмайсыз. Тек ұзақ мерзімді жеңістерге көңіл бөлу кейбір мүдделі тараптардың олар өздері күтіп отырған табысты көре алмаған кезде олардың белсенділігі мен міндеттемелерін төмендетуі мүмкін. Дәл сол тепе теңдіктің көрінісі әркім үшін әр түрлі болады және сіздің ұйымыңыз, секторыңыз, географиялық аймақ пен D&I бойынша жетілдіру деңгейі сияқты аспектілерге байланысты болады.

Шарлотта өзінің алты айлық жоспарын ұзақ мерзімді деп есептеген АҚШ ұйымында жұмыс істегені есіне түсіреді және компания оны үш айлық жеткізілімге дейін қысқартуға өтініш жасады. Содан кейін ол жапондық фирмаға ауысқан кезде жеті жылдық жоспарды шын мәнінде қысқа мерзімді және орта мерзімді кезеңге жоспарланған деп айтқаны есіне түсті.

Қысқа мерзімді жеңістерге ұзақ мерзімді стратегиялық іс-шаралар сияқты тәртіппен қарау керек. Сіз мыналарды қамтамасыз етуіңіз керек:

- бизнестің негізгі бағыттары мен басымдықтарына нақты сілтемелер бар;
- қысқа мерзімді іс-шаралардың әсерін олардың әсер ету шараларынан неғұрлым кең қолдауды және олардың пайдасын ескере отырып өлшем жасауға болады.
- қысқа мерзімді іс-шаралар ұзақ мерзімді іс-шараларды толықтырады, яғни олар жолды бастауға көмектеседі.

Қысқа мерзімді жеңістерді анықтауға және жеткізуге тағы да көп адамдарды тартыңыз. Қызметкерлердің өзгеріске қатысатын ынтасы бар екендігі туралы сезінген сайын, олар сізге болашақта көбірек қолдау, ықпал мен әсер тигізеді.

Бұл іс жүзінде немен көрінеді? Екі мысал:

1. Ұзақ мерзімді жоспар: жеткізушілердің таңдаулы тізіміндегі барлық компаниялардың 1)D&I бойынша жоғары жақтан міндеттеме алғандығына, 2)D&I бойынша айқын көзқарасқа, стратегияға және саясатына және 3)жеткізілім тізбегінің нақты жоспарын келісілген мерзімде жоспарлауына ие болуын қамтамасыз етіңіз.

Қысқа мерзімді жеңіс: олармен жұмсаған ақшамен анықталған ең жақсы бес жабдықтаушымызбен ара-қатынасыңыз және стратегияны ұзақ мерзімді мақсаттарына бағыттаңыз және барлық үш шарттың келісілген мерзімде орындалуын қамтамасыз етіңіз. Нәтижені тиісті мүдделі тараптарға жеткізіңіз.

2. Ұзақ мерзімді жоспар: Ұйымның ең үздік 1000 көшбасшысы құрамындағы рөлдердің кем дегенде 40 пайызы әйелдер келіскен мерзімде орындалуын қамтамасыз етіңіз.

Қысқа мерзімді жеңіс: болашақ жұмыс іздеудің әртүрлі қысқаша тізімдерін шығаратындығына көз жеткізу үшін ішкі және сыртқы барлық қызметкерлермен жұмыс жасаңыз.

Қорытындылай келе, қысқа мерзімді жеңістер сіздің ұзақ мерзімді жоспарларыңызға енгізілгеніне көз жеткізіңіз. Қысқа мерзімді жеңіс пен ұзақ мерзімді жоспардың арасындағы нақты көріністі құрыңыз, әсерді өлшеу тәсілдерін табыңыз және мүдделі тараптарға сіздің не істеп жатқаныңызды және не үшін жасайтындығыңызды айтыңыз.

Тиісті түрде жасалған қысқа мерзімді жеңістер сіздің стратегияңыз бен жоспарларыңыздың ұзақ мерзімді сәттілігіне шынымен оң әсер етуі мүмкін.

Осы тараудың бес негізгі шешімі

- Сіздің бизнес стратегияңызды жетілдіретін жаңа көріністі ойластырыңыз.
- Өзгеріс кво-статусынсыз жүзеге аспайды.
- Көрініс пен жеткізілім тізбегін жоспарлау арқылы инклюзивті көшбасшылық рөлін модельдеуде барлық мүмкіндікті пайдаланыңыз.
- Көрініске әсер ететін мәдени ерекшеліктерді түсіну үшін басқалармен тығыз байланыста жұмыс жасаңыз.
- Ұзақ мерзімді көріністермен қатар стратегиядағы прогресті атап өту үшін бірнеше қысқа мерзімді жеңістерді анықтағаныңызға көз жеткізіңіз.

5-тарау

ӨЗГЕРІС АГЕНТІ РЕТІНДЕ СІЗДІҢ РӨЛІҢІЗ

Егер сіз басқа адамды немесе басқа уақытты күтіп отыра берсеңіз өзгеріс жасалмайды. Біз сіз күткен адамдармыз. Біз сіз іздеген өзгерістерміз.

БАРАК ОБАМА, АҚШ ПРЕЗИДЕНТІ

Әртарапты және инклюзивті жұмыс ортасын құрудың рөлі жұмыс ортасында жүректің сабырлылығын талап ететін іскерліктің рөлін қажет етеді. Бұл рөл ұйымдардың қалай жұмыс істейтіндігі туралы жақсы білуді және D&I туралы терең түсінуді ғана емес, сонымен бірге тиімді өзгерістің агентінің дағдыларын да қажет етеді.

Осы тарауда біз өзгерістерге арналған әскер агенттің көрінісін қарастырамыз және оған қажетті дағдылар мен құзыреттер туралы шолу жасаймыз.

Тиімді өзгеріс агентінің көрінісі қандай болады?

Ағылшынша Оксфордтық сөздікте өзгеріс агентіне мынандай анықтама береді: «адамдарды мінез-құлқын немесе пікірін өзгеріске шақыратын адам немесе нысан».

Өзгеріс агентінің рөлі, әдетте, абырой әпермейтін міндет – ол адамдарды ынталандырады және жиі-жиі қажетті өзгерістермен қамтамасыз етіп отырады.

Кез келген тұлға нәтижелі өзгеріс агенті бола алатындығына қарамастан (біздің ұйымдарымызда осы мақсатқа қол жеткізгіміз келеді), сәтті өзгеріс агенттерін сипаттай алатын бірқатар сипаттамалар бар.

- **Тұрақтылық:** өзгерістің тиімді агенттері басқалардың не істеп жатқандарын немесе не үшін жасайтындарын түсінбейтін күндер болатынымен таныс. Қиыншылықтардың түйінін шешуді жалғастыру үшін болашақта жұмыс барысында түсініспеушілік және бағаланбау қаупі барын біледі, олардың жұмыстарын басқаша талап етуі де мүмкін.

- **Эмоционалды интеллекттің жоғары деңгейі:** өзгеріс, сайып келгенде, адамдармен байланыста орындалады. Өзгерістер

адамдарға қатысты болған кезде ғана, олар шынымен «қолдарына алады». Сондықтан өзгерістер сіздің басқалармен қарым-қатынасыңызды дамытып, сатылымды дамыту мен кәсіби білім беру сияқты қызметкерлерді өзіне тартуыңызға байланысты. Басқаларды қызықтыра білу және шабыттандыру қабілеті – маңызды қасиет. Сонымен қатар өзін біреудің орнына қойып көру мүмкіндігін пайдалану қажет.

- **Болашаққа бағдар жасау:** өзгеріс агенттері не болуы немесе не болмауы керектігі туралы болжау жасау түсінігіне ие және оны іс-әрекетке жұмылдыру үшін пайдаланады. Олар қазіргі кезге немесе өткенге емес, болашаққа назар аударады. Әдетте, олар айналасындағылардың табысына көңілі толмай тұрады және одан да жақсы жолдар бар деп сенеді.

- **Қолдаушыларға сенімділік:** Өзгеріс агенттері күшті қарым-қатынас орнатып, мүдделі тараптармен және басқалармен сенімділікті сақтай алады. Олар басқаларға сенім көрсетеді және олармен қарым-қатынаста әдепті және барлық жағынан адал. Олар өз сөздерін іс-әрекетке айналдырады және егер мүмкін болмаса, ұтымды ойлармен бөліседі.

- **Жоғары коммуникациялық құзыреттеліктер:** өзгеріс агенттері барлық деңгейдегі адамдармен қарым-қатынас орната алады. Олар белсенді түрде тыңдайды, басқаларды пікір бөлісуге және шешім қабылдауға тартады және ұрыс-керістерді тікелей, тыныш және кәсіби түрде шешуден қорықпайды.

- **Түсінбеушілікке төзімділікпен қарайды:** өзгеріс агенттері түсінбеушілік рөлге байланысты орын алатынын біледі. Олар мәселенің дұрыс немесе бұрыс бағытына көз жеткізу оларды аңқтай отырып өзгерісті алға жылжытуға міндеттеме жасай алады. Олар түсінбеушілік өзгерісті құру процесінің бөлігі екенін біледі және бұл оларға тіпті ыңғайлы жағдай тудырады.

- **Үйренуге ынталы:** Өзгерістердің тиімді агенттері өз саласының мамандары болуы мүмкін, бірақ олар бүкіл білім мен дарындылық қасиеттерге ие болуы мүмкін емес екенін біледі. Олар басқа адамдардың білімі мен тәжірибесінен үйренуге тырысады. Осы бағытта тәжірибенің оларға қалай көмектесетінін немесе қандай да бір жолмен жұмысты жақсартуға болатындығын анықтап алады.

- **Шыдамды әрі табанды:** олар кейбір заттардың бір түнде өзгеріп шыға келмейтінін біледі. Дегенмен, олар белгілі бір уақыт-

та өзгерістің орын алуы қажеттігін біледі. Олар үшін кейде сәтті уақытты күтуде шыдамдылық танытып, белгілі бір уақытта өзгерістер болатынын күту ыңғайлы.

• **Күрделі сұрақтар қоя алады:** егер сіз күрделі сұрақтар қоймасаңыз және қандай-да бір нысанды өзгертуге немесе бұзуға қадам жасамасаңыз, өзгерістер орын алмайды. Өзгерістердің тиімді агенттері нысандар мен идеялардан бас тартуға мүмкін болатын сұрақтар қоядан қорықпайды және оларды осыған байланысты басқалардың қалай қабылдайтындығына алаңдатпайды. Оларға адамдарға жақсы көрінуден гөрі құрметтегендері маңыздырақ.

Өзгеріске әсер етуші агент болу әр түрлі адамдар мен мәдениеттер үшін әр түрлі нәрсені білдіруі мүмкін. Мысалы, Қытайда көптеген адамдарға күрделі сұрақтар қою мүмкін емес және тура сұрақтар сыйламаушылықты білдіруі мүмкін.

Шарлотта өзінің жапондық фирмада өткізген алғашқы аптасын еске алады. Онда ол D&I ұйымдарына қалай қол жеткізуге болатындығы туралы алғашқы ойларымен бөлісті. Бұл кездесуге 20-дан астам әріптестер қатысып, барлығы оның пікірлерін қызыға тыңдап қолдады. Кездесуден кейін оның бастығы одан кездесу қалай болды деп сұрады. Шарлотта былай деп жауап берді: «Өте жақсы, олардың барлығы менің ұсынымды қолдады. Мен мұның соншалықты оңай болғанына таң қалып отырмын». Оның бастығы күліп жіберді, жүріп келе жатып әңгімесін жалғастырды: «Сіз оларды түсінгендерін растағандары үшін келісім берді деп ойлайсыз ба? Олар сіздің ұсынысыңызды қолдау үшін сізге әлі көп жұмыс істеу керек».

Өзгеріс агенттіне қажетті дағдылар мен құзыреттер

Бұл кітапты жазу кезінде сіз әдетте басқа кәсіптерден көрген D&I маманының рөліне қатысты ешқандай стандарттар болған емес. Дегенмен, тиімді өзгеріс агентінің сипаттамаларының жоғарыда көрсетілген тізімі жақсы негіз болып табылады деп санаймыз. Сондықтан сіз алдыңғы сипаттамаларға жеткілікті тәжірибесі бар деп сенім артуыңыз қажет. Бұл саланың сарапшы маманы болу – кез келген басқа салада сарапшы маманы болу деген сөз. Шын мәнінде тиімді маман болу үшін аз уақытта игере алмайтын білім мен тәжірибе қажет. Егер бұл іс жүзінде іскерлік сипатқа ие адам болса,

көптеген басшылар айтқандай, сіз бұл рөлді білімі мен тәжірибесі шектеулі адамға бересіз бе? Шарлотта айтқандай: «Сіз электронды кестеге қызығатын адамға қаржылық директор рөлін олардың қызығушылығы жоғары болуына қарап бере алмайсыз. Сол сияқты D&I маманын іздеген кезде бұл рөлді біреуге ұсыну өте қиын деп ойлайсыз?». 2008 жылы конференциялар кеңесі есебінде «Әртараптылық пен интеграция кәсіпқойлары үшін құзіреттілік моделін құру» деп аталатын баяндама жарияланды.

Бұл есепте D&I-дің тиімді өзгерісін қамтамасыз ету үшін маңызды деп саналатын құзіреттілік шеңберін құруға әрекет жасалды және біз қазір тізімге енгізген өзгеріс агентінің сипаттамалары бар синергетиканың тізімі берілді. Оларға сәйкес құзіреттердің жеті санаты 5.1-суретте көрсетілген.

Баяндамада жоғарыда айтылған барлық құзіреттіліктер бір адамға болады деп айта алмаймыз. Дегенмен, құзіреттіліктер саны азаймауы керек және бұл рөлдің жоғарылауына байланысты құзіреттіліктер саны да көбейеді.

Әрине, жұмыс барысында тәжірибе мен білімді игереміз. Шарлотта 1990 жылдардың аяғында ұйымның жыныстық бағдарлау жоспарын құруға жауапты болған кезіндегі өзінің алғашқы кездесуін есіне алды. Оның мақсатын білгісі келген бес адаммен мәжіліс залында отырды. Шарлотта өзінің шынымен не істеу керектігі туралы ештеңе білмеді, өйткені сол кезеңде бұндай мәселелер мен сұрақтар туралы толық білімі болмады. Кездесу барысында өз жоспарын айтудың орнына, ол жиналғандардың барлығын жоспар құруға, олардың өз тәжірибесімен және проблемаларымен бөлісу үшін өзімен жұмыс істеуге шақырды. Нәтижесінде басқалар сол кездегі ұйымдардың жыныстық бағдар мәдениетіне өзгеріс жасау үшін не істеу керек екенін көрсететін жаңа жоспар пайда болды.

Өзіндік дағдыларды дамыту

5.1-суреттегі үлгіде сіз өз айналаңызда топ құрған кезде қолдануға болатын тиімді құрал болып табылатын құрылым көрсетілген. Онда сізге қажетті қосымша құзіреттер қамтамасыз етілген. Мысалы, сіздің D&I көшбасшылық тобыңызға адамдарды жұмысқа қабылдау кезінде қол жетімді емес құзіреттілік пен дағдыларды қарастырыңыз. Мүмкін, сіз өз көзқарасын құруда тәжірибесі бар,

ұйымдастырушылық саясатты басқаруды білетін немесе күрделі топтық динамикада жұмыс істеуді білетін адамды іздеп жүрген боларсыз.

D&I маманының рөлі әрдайым өзгеріп даму үстінде болады. Бұрынғыдай емес, қазір компаниялар білім мен дағдыларды ішкі тәжірибеге енгізе алатын өз ұйымдары үшін жаңа бәсекелік алаң құра алатын және мәдени контекстте сенімді дамытуға көмектесетін сараптама іздейді.

5.1-сурет. Диверсия және инклюзивті маманның құзыреттіліктері

<p>1 ӨЗГЕРІСТЕРДІ БАСҚАРУ</p> <p>Ұйымдастыру ісін дамыту</p> <ul style="list-style-type: none"> • Нәтижелілікке бағыттап өзгеру процесін түсіну және жеңілдету • Көшбасшылыққа қол жеткізу және желілік жұмыстарға қатысу 	<p>2 ДИВЕРСИЯ, ИНКЛЮЗИВТІЛІК ЖӘНЕ ЖАҒАНДЫҚ ПЕРСПЕКТИВАЛАР</p> <p>Мәдени құзіреттілік</p> <ul style="list-style-type: none"> • бірнеше мәдени орталарды, құндылықтар мен нормаларды түсіну <p>Негізгі мәселенің түйінін шешу</p> <ul style="list-style-type: none"> • Мәдени контексте тиімді болу үшін көптеген мәдениет қайшылықтарға тап болған кезде икемделу қабілеттілігін көрсету. • Мәдениетаралық қайшылықтар мен инклюзивтілікке байланысты қақтығыстардың, шиеленістердің, түсінбеушіліктердің немесе мүмкіндіктердің динамикасын түсіну; • ұйым жұмыс істейтін аймақтардың тарихын, контексін, географиясын, діндері мен тілдерін түсіну; • бірнеше тілді өз деңгейінде меңгеру және бірнеше тілде еркін сөйлеу. 	<p>3 ІСКЕРЛІК ЖАРИЯЛЫЛЫҚ</p> <p>Сыртқы нарықты білу</p> <ul style="list-style-type: none"> • ғаламдық және жергілікті тенденциялар /өзгерістер туралы және олардың D&I арқылы қазіргі уақытта ақпараттандырылуын және оның әсері туралы түсіну • Бәсекеге қабілетті ақпаратты жинақтау және қолдану. 	
<p>Ұжымда байланыс орнату</p> <ul style="list-style-type: none"> • толық спектрде байланыс жасау; • веб-сайттар, брошюралар, пікір сайты алаңдары және т.б. сияқты бірнеше коммуникациялық құралдарды қолдану; • жергілікті деңгейде қолдануға икемділік пен 	<p>Келіссөздер жүргізу және дамыту</p> <ul style="list-style-type: none"> • мәдени айырмашылықтар, қақтығыстар, шиеленістер немесе түсінбеушіліктер арқылы келіссөздер жүргізу және бизнесті жеңілдету <p>Үздіксіз білім алу</p> <ul style="list-style-type: none"> • талдау жұмыстарын, артықшылықтарды, 	<p>Толық кәсіпкерлік білім</p> <ul style="list-style-type: none"> • қаржы, экономикалық және нарықтық драйверлердің төменгі деңгейдегі нәтижелерінің әсерін түсіну; • кәсіпкерліктің негізгі стратегияларын 	

<p>вариацияны ұсынатын теңдестірілген жаһандық перспективаны қолдау;</p> <ul style="list-style-type: none"> • бизнес үшін ең жақсы нәрсені бірінші орынға қоя алу; • D&I артықшылықтары туралы анықтама беру; • Қолайсыз әсерлерді мойындау және шешу. 	<p>пікірлерді және мәдени артықшылықтарды білу және шешу;</p> <ul style="list-style-type: none"> • диверсия, инклюзивтілік және мәдени күзиреттілікті үздіксіз үйрену мен жетілдіруге ұмтылу; • әртүрлі ақпарат көздерінен кері байланысты іздеу және пайдалану. 	<p>түсіну;</p> <ul style="list-style-type: none"> • әртүрлі көздерден алынған қаржылық мәселелермен кері байланыс орнату. 	
<p>1 ӨЗГЕРІСТЕРДІ БАСҚАРУ</p> <ul style="list-style-type: none"> • стратегияның орындалу барысы мен сәтсіздіктерін қадағалау және байланыстыру; • қиындықтарды/кедергілерді/мүмкіндіктерді мойындау және шешу. <p>Сындарлы араласу</p> <ul style="list-style-type: none"> • Диверсиямен байланысты прогреске кедергі болған жағдайда пайдалы және дер кезіндегі шешімін ұсыну. 	<p>2 ДИВЕРСИЯ, ИНКЛЮЗИВТІЛІК ЖӘНЕ ЖАҒАҢДЫҚ ПЕРСПЕКТИВАЛАР</p> <p>Күрделі топтық динамика</p> <ul style="list-style-type: none"> • Топтың күрделі динамикасы мен түсініксіздігін түсіну және тиімді басқару. <p>Шешім шығару</p> <ul style="list-style-type: none"> • шешім қашан шығаруды, қорғауды немесе орындатуды неғұрлым батыл білу <p>Тақырып бойынша сараптама:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Диверсия мен инклюзивтілік стратегиясы, жүйелер, саясат және т.б. саласындағы озық тәжірибелерді білу және қолдану. • ерекше және күрделі әртүрлілік пен инклюзивтілік мәселелерін түсіну, өйткені олар тек маргиналды топтарға қатысты (бұл аймаққа байланысты әртүрлі, олар көбіне әйелдер, мүгедектер, қарт адамдар және нәсілдер, этникалық немесе діни топтарды қамтиды) • D&I кеңестерін тиімді құрастыру және басқару • басқа да функционалды топтармен бірлесе жұмыс істеу; 	<p>3 ІСКЕРЛІК ЖАРИЯЛЫЛЫҚ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ұйым үшін маңызды мәселелер бойынша интегративті идеялар мен шешімдерді ұсынуда бірнеше пәндер мен дереккөздерден алынған ақпаратты пайдалану. <p>Диверсия және ROI желісіне қосылу (инвестициялық табыс)</p> <ul style="list-style-type: none"> • D&I тәсілінің бизнестің негізгі стратегиясы мен нәтижелеріне қалай әсер ететінін анықтау және хабарлау; • D&I-дің қызметкер мен мамандарға, HR стратегиясына, бизнес нәтижелеріне қалай әсер ететіні туралы түсінік қалыптастыру; • ROI әсерін көрсететін D&I өлшемдерін жасау және дамыту. 	

	<p>• инклюзивті және мәдени сауатты мінез-құлықтың үлгісі болу.</p>		
<p>4 СТРАТЕГИЯЛЫҚ СЫРТҚЫ БАЙЛАНЫСТАР Корпоративтік әлеуметтік/мемлекеттік/р еттеуші жауапкершіліктер</p> <ul style="list-style-type: none"> • Сыртқы қысым нүктелері туралы жақсы ақпарат білу (мысалы, қоғамдық, жұмыс ортасына байланысты кеңестер, қоршаған орта, жүйелеу, үкімет және тапсырыс берушілерге байланысты трендтер); • мүдделі тараптарды тиімді болжау және басқару (мысалы, адвокаты, қауымдастық, үкіметтік емес ұйымдар) • саясат пен практика арқылы адам құқықтары мәселелерін тану және шешім қабылдау; • БАҚ пен нарыққа коммуникацияны және қоғамды ақпараттандыру арқылы ұйымды бәсекеге қабілетті орналастыру мақсатында тиімді әсер беру. <p>Стратегиялық одақтар</p> <ul style="list-style-type: none"> • бизнес нәтижелерін жақсарту үшін негізгі сыртқы ұйымдармен/көшбасшылармен өзара әрекеттесу, серіктес болу және қарым-қатынасты анықтай алу. 	<p>5 ИНТЕГРАТИВТІЛІК ЭТИКАСЫ Этикалық және интегративті бағытта әрекет ету;</p> <ul style="list-style-type: none"> • мінез-құлық арқылы өзгелерді өзіне сенуге итермелеу; • сыйайы және әдепті сөйлеу; • көрсетілмеген перспективалар, деңгейлер мен мәдениеттерге тиімді әрекет ету. <p>Төзімділік</p> <ul style="list-style-type: none"> • жетекші және күш жігер қажет ететін, әсіресе ұзақ мерзімді мақсаттарға ұмтылу; • позитивті және сындарлы көзқарасты қолдау. <p>Әсер ету</p> <ul style="list-style-type: none"> • ұйымның барлық деңгейлерінде тиімді келіссөздер жүргізу және сендіру; • корпоративті ландшафтты бағдарлайды және жоғары, төмен және бүйір жағына әсер ету; • аудиторияға сәйкес келу үшін тыңдау және бейімдеу; • қайшылықтарды тиімді басқару және ұйымдастыру. 	<p>6 КӨРНЕКІ ЖӘНЕ СТРАТЕГИЯЛЫҚ КӨШБАСШЫЛЫҚ Қ Диверсия мен Болашақ инклюзивті мемлекетті біріктіру</p> <ul style="list-style-type: none"> • Болашақ мемлекетті ынталандыратын, тартымды және сәйкес келетін жобаны ұсыну және жеткізу үшін басқалармен бірлесіп жұмыс істеу, жаңа идеяларды, тәжірибелер мен көзқарастарды белсенді іздеу; • өзгерістің катализатор ретінде жаңа идеялар мен бағдарламалар арасында байланыс жасау/түсінікті, инновациялық және шабыттандыратын жаңа бағыттар ұсыну. <p>Прагматизм</p> <ul style="list-style-type: none"> • стратегия мен тактиканы ажырату; тұтынушылармен, серіктестермен және мүдделі тараптармен үйлесімділікті қамтамасыз ету; • іскерлік шындық аясында жұмыс істеуге қатысты прагматикалық ұтымдылықты білу • ұйымның барлық 	<p>7 КАДРЛЫҚ ҚҰЗІРЕТТІЛІК Жалпы сыйақы/талантты ұызметкерлерді басқару/ұйымдық даму/жұмыс және қоғамдық өмірдің тепе-теңдігі /кәсіби дайындық</p> <ul style="list-style-type: none"> • Мамандандырудың әртүрлі саласында, соның ішінде жұмысқа қабылдау және кадрлармен қамтамасыз ету, жұмыс пен жеке өмір балансы мен сабақтастықты жоспарлау, кәсіби оқыту/дамыту және өнімділікті басқаруды қоса алғанда, D&I ұйымдық мақсаттарына қол жеткізуді қамтамасыз ететін бағдарламалар, саясаттар мен озық тәжірибелерді қамтамасыз ету. <p>Сәйкестік</p> <ul style="list-style-type: none"> • қолданыстағы үкіметтің талаптарын заңдар мен ережелерді білу және олардың бизнеске әсерін түсіну.

		деңгейлеріне белсенді ықпал ету. саяси сауар-нарығы • күрделі және қиын мәселелерді жеңілдету және басқару.	
<p>4 СТРАТЕГИЯЛЫҚ СЫРТҚЫ ҚАТЫНАСТАР Әр түрлі нарықтар/диверсияны қамтамасыз етушілер</p> <ul style="list-style-type: none"> • диверсияны қамтамасыз етушілермен, ұйымдармен және тапсырыс берушілермен өзара қарым қатынас орнату, серіктес болу және қарым-қатынасты анықтау; • жеткізілім тізбегін жақсартуды нарықтағы үлесті, кірістер мен адалдықты арттыру. <p>Брендті/сенімділікті басқару</p> <ul style="list-style-type: none"> • БАҚ пен қоғаммен байланыс арқылы ішкі сайлаушылармен стратегиялық серіктестік орнату; • нарыққа жағымды әсер ету; • ұйым жұмыс істейтін қауымдастықтарды қолдау. 	<p>5 ИНТЕГРАТИВТІЛІК Ықпалдастық</p> <ul style="list-style-type: none"> • Өздерінің мәдениеті тұрғысынан басқалардың көзқарастары мен эмоцияларын түсіну, этникалық топтар мен көпшілік топты бірлестікте басқару; • басқалардың көзқарастарын мойындау, мәлімдеу немесе тұрақтандыру; • этникалық топтар мен көпшілік топты да қалай ынталандыруды және олармен жұмыс істеу бағытын түсіну. <p>Коммуникациялық байланыс</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ресурстардың қайда екенін және оларға қалай қол жеткізуге болатындығын білу; • тиімді қарым-қатынас жасау; • аудиторияны қызықтыра алу. 	<p>6 КӨРНЕКІ ЖӘНЕ СТРАТЕГИЯЛЫҚ КӨШБАСШЫ-ЛЫҚ</p> <ul style="list-style-type: none"> • жұмыстарды орындау үшін кімге және қайда бару керектігін білу (басқарма кеңесімен, бас директормен және жетекшілермен жұмыстар); • барлық ұжым мүшелеріне (әсіресе персоналды басқару, ұйымдастырушылық дамыту, көшбасшылықты дамыту) нәтижелерді арттыру үшін басқа функционалды бағыттармен бірлесіп жұмыс жасау; • күштеу, мәжбүрлеу ірекетінен тыс әсер ету және орындау қабілетіне ие болу; • барлық деңгейлерде кеңес пен кеңес алудың сенімді көзі ретінде көріну. 	<p>7 КАДРЛЫҚ ҚҰЗІРЕТТІЛІК Қызметкерлермен қарым-қатынас</p> <ul style="list-style-type: none"> • Жеке және топтық қатығыстарды, соның ішінде сәтті байланыстарды дамыту бағдарламасын әзірлеу және жеткізілім тізбегін дамытуға жағдай жасайтын қызметкерлермен ұтымды жұмыс істеу; • өзгерістер мен экологиялық мәселелер жағдайында жұмыс ортасын қолдау және дамыту.

Білімді дамытудың көптеген жолдары бар. Сіз конференцияларға, панельдік іс-шараларға, форумдарға, вебинарлар мен семинарларға қатыса аласыз. Сіз көшбасшылықтың психикалық ерекшеліктері оқи аласыз, викториналық жаттығулар жасап немесе осы тақырыптағы кітаптарды оқи аласыз. Сіздің кейбір құзыреттеріңізді дамыту үшін өзіңіздің компанияңыз ұсынатын ішкі тренингтерге, сыртқы курстарға және D&I тренингтеріне қатыса аласыз. Сонымен, сіз тәлімгерді немесе осы тәжірибені қолданатын тәжірибелі адамды табу туралы ойлануыңыз мүмкін. Олардың рөліндегі құзыреттілікке немесе D&I әлемінде жұмыс істейтін адамды іздей аласыз.

Тарау бойынша бес негізгі қорытынды

- Өзгеріс агенті ретінде сіздің рөліңізді басқалар ұнатудан гөрі құрметтеуі керек.
- D&I жетекшісі болу үшін сізге еліктеуден гөрі немесе аз да болса қызығушылық қажет.
- Өзгерістерді басқару жөніндегі құзыреттіліктеріңізді және одан әрі дамыту үшін қажет болатын нәрселер туралы ойланудан бастаңыз.
- Құзыреттіліктеріңіздің деңгейі төмен болса, олқылықтарды қалай толтыруға болатындығы туралы ойланыңыз; команда мүшелерінің немесе әріптестердің қосымша дағдылары туралы өзіңізге сұрақ қойыңыз.
- Өзіңіздің және D&I өзгерістерін қолдайтындардың болашақ жетістікке жету үшін қажетті дағдылар мен құзыреттіліктерді дамытуды қамтамасыз ететін жоспар құрыңыз.

6-тарау

КІМ КӨМЕКТЕСЕДІ? СЫРТҚЫ ҚАМТАМАСЫЗ ЕТУШІЛЕРМЕН ЖҰМЫСТАР

Сыртқы провайдерлермен жұмыс жасағыңыз келсе, онда сол салада тәжірибесі болған адамды тапқаныңыз жөн.

РОБЕРТ КИОСАКИ, ИНВЕСТОР ЖӘНЕ БИЗНЕСМЭН

Бұл тарауда біз өз сапарыңызда кімдер сізге көмектеседе және қолдау көрсетеді деген сұрақтарға назар аударамыз. Біз барлық сыртқы провайдерлердің тізімін жасай алмағанымызбен, қолдағы бар ақпаратпен және ортақ пікірмен бөлісеміз. Біздің ойымызша, сіз ынтымақтастық туралы бастағанда не ескеруіңіз керек екенін қарастыруыңыз қажет. Біз сыртқы бенчмаркинг, жарғылар мен кітап белгілерін, әртүрлі форумдар мен сыртқы желілерді, сондай-ақ көшбасшылық пен зерттеу жұмыстарына қалай қатысуға болатынын қарастырамыз.

D&I-де мүлдем ерекше нәрсе – бұл адамдарға барлық мамандық бойынша да және әртүрлі мамандықтарда да бірлесе жұмыс істеудің әдісі және олар жағымды және жағымсыз ортақ тәжірибелерімен бөлісе алады.

Әрине, кейбір ұйымдар бизнесте бір-бірімен тікелей бәсекелестікке түседі және кейде «компанияның құпиясын» жария болуына алаңдауы мүмкін. Бұл салада сіз шешетін барлық нәрсе нақты мәдени факторларға, іскери стратегияға және ұйымыңыздың құндылықтарына байланысты болатындығын есте ұстаған жөн. Бұл бірнеше ұйым жүзеге асыратын бірдей іс-әрекет мүлде басқаша сипатта көрінетінін білдіреді. Немесе, басқаша айтқанда, нәтижеге әсер ететін басқа да факторлардың болуы, белгілі бір нәтижелерге қол жеткізуі мүмкін деген үмітпен басқа ұйым жасаған нәрсені қайталап жасаудың мағынасы жоқ. Бұл бөлімде стратегиялық жоспар құру туралы басқа тарауда да толығырақ қарастырылған (4-тарау).

Сыртқы бенчмаркинг

D&I жұмысының алғашқы күндерінде біз қолданыстағы салалық бенчмаркинг бойынша есептерге, сондай-ақ нәтижелерімізді

бағалау элементтеріне қол жетімділігіміздің болғанын жоғары бағаладық. Біз қолданған тесттер кәсіби бағытта орындалған іс-шаралардың негізінде жасалды. Бұл сонымен бірге ұйымның белгілі бір саласының неғұрлым кең ауқымдағы басқа салаларға төтеп бере алатындығын көрсетеді. Флэр бір кездегі ұжымның жыныстық, этникалық және мүгедектік сипаты бойынша көрсеткіштерін анықтауға қанша уақыт кеткенімен, оның нәтижесінде болатын кері байланысты талқылаудың қаншалықты ақпарат көзі болғанын есіне түсірді. Өзінің ЛГБТ стратегиясымен жұмыс істеудің алғашқы күндерінде Stonewall бойынша жасаған пікірлер олардың стратегиялық көзқарасы мен бағытын толығымен ынталандырды.

Қолданыста бар бенчмаркинг есептерін талдау кезінде пайдалы, өйткені олар әдетте қандай ұйымдар ұсынғанын және осы жоспарларға тигізген әсері мен трендтерін бөліседі. Сізге бастапқы кезде сізден міндетті түрде: «Біздің бәсекелестеріміз D&I бойынша не істеп жатыр?» деп сұрайды. Кейбір салыстырмалы есептердегі ақпарат осы сұраққа жауап беруге көмектеседі.

D&I сапарыңызды бастаған кезде бенчмаркингке қатысқыңыз келуі мүмкін. Бұл сізге бірнеше сыртқы, алдын ала анықталған индикаторлардан басқа адамдар арасында танымал және қолданыстағы нақты дәрежені анықтауға мүмкіндік береді. Алайда, керісінше сіз басқа тарауларда талқыланған бастапқы кезеңдер туралы неғұрлым жақсы білуіңіз мүмкін. Сіз үшін сыртқы бенчмаркингке кететін уақыт кезінде қол жетімді ресурстарды тиімді пайдалануыңыз мүмкін.

Сіз өзіңіздің жетістіктерге бастаған сапарыңыздың тиімді болуына байланысты бенчмаркингке қатысу көрсеткіштеріңіз сіздің стратегияңыз бен болашақ іс-әрекеттеріңіз туралы ақпаратқа қол жеткізуге көмектеседі. Сондай-ақ сіздің нәтижелеріңіз бен рейтингтеріңізді басқа компаниялармен салыстырмалы түрде тануға мүмкіндік береді. Кейбір бенчмаркингтер құпия болып қалады, ал сізді мойындау сізді марапаттау болып танылады. Кей жағдайларда, әр ұйымға барлық қоғамдық позицияларды ұсынатын ұйымдар ретінде баға беріледі, мысалы: «Ең жақсы жұмыс істейтін компаниялар», «Таймс Top 50», «Stonewall Теңдік индексіндегі» және «DiversityInc».

Бұл сізге және сіздің ұйымыңызға сыртқы танымалдық үлкен стимул болып табылады. Бұл сіздің брендіңіз үшін пайдалы

және позитивті желілерді құруда, форум қатысушылары ретінде және прогреске қолдау көрсетуде тынымсыз жұмыс істейтін барлық әріптестеріңіз үшін «жақсы фактор» орнатады. Флэр 2007 жылы ЕУ компаниясында жұмыс істеген кезі туралы еске алды. Ол кезде олар Stonewall Теңдік индексындағы 100 ең жақсы жұмыс берушілердің арасында 97-орынға ие болған. Келесі бес жыл ішінде, LGBT желісіне қосқан үлесінің көмегімен, Unity, ЕУ тез арада өзінің жоғары дәрежесіне ие болды. Жыл сайын олар рейтингтерін жақсарту арқылы өздерінің келесі мақсаттар топтамасын шоғырландыруға жақсы көмектесті.

Бенчмаркингке белсенді қатысудың көптеген жағымды жақтары бар болғанымен, алдымен мұны неге істеп жатқаныңызды, нәтижелер сапасы мен сіз бөлісетін пікірлерді мұқият ойластыруыңыз керек, яғни жасаған тұжырымдарыңызды әрі қарай қалай пайдаланасыз? Біздің кеңестеріміз төмендегілер:

- Дәлелге негізделмеген тұжырымдар жасамаңыз. Бенчмаркинг сенімді болу үшін сіз өзіңіздің жауаптарыңызды нақты деректермен және ақпараттармен дәлелдеп шығыңыз. Егер сіз кез келген маңызды қоғамдық рейтингтің алғашқы ондығына кірсеңіз, сіз өзіңіздің жауаптарыңызды растау үшін аудиттік тексеруден және/немесе арнайы сұхбаттан өтуіңіз керек.

- Бенчмаркингтік ұйымның сенімділігі туралы ойланыңыз. Егер олар сіздің жетістіктеріңізді білгенімен, бұл салада шынайы білім, бедел мен тәжірибесі болмаса, сенімді бола ала ма?

- Нақты бенчмаркингке серіктес болу сіздің жалпы көзқарасыңызды, D&I стратегияңызды және жеткізілім тізбегі бойынша жоспарыңызды жүзеге асыруға қалай көмектеседі? Егер нақты пайда болмаса, құнды ресурстарды (ақшаны да, уақытты да) ысырап етудің қажеті жоқтығын ойлаңыз.

- Сіздің стратегияңызды жүзеге асыратын мақсатыңызды ескере отырып, сізге көп пайдасын тигізетін бенчмаркинг түріне қатысты анықтама алыңыз. Сіз әртараптылықтың этникалық сипаты сияқты белгілі бір элементіне ғана назар аударатын компаниядан серіктес ретінде көп нәрсе ала аласыз ба? Әлде сіз әртараптылықтың барлық элементтеріне назар аударатын компанияны пайдалы көресіз бе?

Кез келген бенчмаркинг шараларына қатыспас бұрын, артқа қадам басып, «үй тапсырмасын» орындаған жөн. Егер ол дұрыс орындалса, сізге жұмысты аяқтауға көп уақыт пен күш жұмсалады. Сонымен қатар бенчмаркинг бөлігі ретінде алынған кез келген ақпарат нақты, асыра айтылмайтын немесе шын мәнінде болып жатқан оқиғаларға наұты жауап болуы қажет. Сіздің ұйымыңыз іштей танымал емес немесе тәжірибесі жетік емес нәрсемен мақтанатын болса, болашақта D&I-ге назар аударуыңызға қауіпті болуы мүмкін және айналаңыздағы адамдардың мотивациясына кері әсер етуі мүмкін.

Жарғылар және айрықша белгілер

Осы жылдар ішінде жарғылар ұйымдардың D&I-ге деген адалдықтарын жария етудің бір тәсілі болды. Еуропа бойынша көптеген ұйымдар Еуропалық Одақ тәжірибе алмасу платформасы шеңберіндегі D&I жарғыларына қол қойды, олар: Польша, Франция, Испания, Польша, Франция, Испания, Италия, Австрия, Германия, Швеция, Нидерланды және Дания. Жарғылар ерікті және ұлттық деңгейде бірқатар мемлекеттік, жекелеген және қоғамдық ұйымдардың қолдауымен жүзеге асырылады.

D&I жұмысына қатысуға шешім қабылдаған болсаңыз, сізге жарғылар немесе кітап белгілері нақты шолуға және күтілетін нәтижелер туралы мәлімет береді. Олар сонымен қатар өз тәжірибелерімен бөлісетін сарапшымен байланыс орнатуға көмектеседі. Сонымен қатар арнайы маман сіздің біліміңізді кеңейтіп, ұйымыңыздағы қолдауды жалғастыратын бағытта кеңес береді. Алайда, бұл қызметті өзіңізді және ұйымды табысқа қолдау көрсету үшін қолданасыз ба, әлде белгілі бір әрекеттерді жариялау мақсатында қолданасыз ба деген сұрақтарды алдын ала ойластырған пайдалы.

Бастапқы деңгейде, чартерлік ұйымға жалпыға жазылып белгілі «сауда белгісі» немесе «кітапмаркасын» ұсынылады. Бұл ұйымның өз бизнесінің қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін тиімді D&I стратегияларын құруға және іске асыруға деген ынтасын көрсетеді. Алайда, шешімнің оң екендігіне көз жеткізу үшін сіз ұйымыңыздың D&I талаптарымен келісетіндігіне сенімді болуыңыз керек. Fleur технологияларды жұмыс орнында қол жетімді ету үшін керемет және жақсы жазылымға ие болған бір ғаламдық технологиялық хар-

тияны біледі. Дегенмен, D&I стратегияларын құрғаннан кейінгі кезде біраз уақыт прогресс өте баяу және өте аралас болды. Мұндағы басты сабақ сіз жоғары қызметкерлердің міндеттемесіне қол жеткізе салысымен болса, келесі қадамыңыз – бұл үміттерді ақтайтын қызметкерлер мен серіктестерді анықтау және өзіңізге тарту.

Сіз үшін D&I жарғылар мен кітап маркаларына қатысу кезінде қарастыру қажет салалар:

- Жарғыға қол қойған және сіз жазылуға құқығыңыз бар елдерді көрсетіңіз. Сіздің ұйымыңыздың жарғысы бойынша күтілетін нәтижелер туралы түсініп, басшылар мен айналаңыздағы қызметкерлердің талаптары мен адалдық деңгейін бағалаңыз.

- Жарғыға қатысу сіздің көзқарасыңызға, D&I стратегияңыз бен жеткізілім тізбегін ұйымдастырудың нақты жоспарын ұйымдастыруда қаншалықты пайдалы? Жарғыға қатысудан қаншалықты пайда көресіз? Егер қоғамдық бақылау күшейтілген болса, бұл жеткізілім тізбегін ұйымдастырудың жылдамдығын арттыра ала ма?

- Сіздің бренд үшін жарғыға қатысу қандай құндылық әкеледі? Үкімет тарапынан танымалдыққа қол жеткізе аласыз ба?

- Олардың үміттерін қанағаттандыру үшін сізге тағы не керек?

- Егер сіздің D&I сапарыңызға чартерге қол қоюға немесе кітап белгісін қабылдауға уақытыңыз болмаса, оны қай уақытта тексерген ыңғайлы болады?

Форумдар және сыртқы желілер

D&I әлемінде көптеген форумдар кездеседі. Олар әртүрлі форматтарды қабылдайды және сапарыңыздың қай деңгейде болуыңызға байланысты әртүрлі деңгейлер беріледі. Олар әдетте өте пайдалы желілік мүмкіндіктер және сіздің байланыс базаңызды өсіруге және басқалардың не істеп жатқанын білу мүмкіндігі. Олардың көмегімен сіз басқа ұйымдардың әріптестерімен кездесуге, проблемалар мен жетістіктер туралы жаңалықтармен өзара алмасуға, болашақ бағыттармен танысуға, зерттеу нәтижелерімен бөлісуге және жалпы идеялар туралы ойлауға мүмкіндік аласыз. Көптеген өңірлерде сыртқы байланыстар орнатуда көптеген мүмкіндіктер бар, бірақ бұл көптеген адамдар үшін тек «жақсы нәрсе» болып санала-

ды және білімді арттыру, яғни бейресми дамуға қол жеткізу және D&I әлемінде жаңа жаңалықтарды табу үшін маңызды элемент емес. Өкінішке орай, жаңадан бастағандар олар әлі зерттелмеген пайдаға аспайтын ресурс болып қалуы мүмкін.

Бірнеше түрлі форумдар бар болғандықтан, сіз оларға қатысудан не алғыңыз келетінін басынан бастап ойластырғаныңыз жөн. Үшінші тараптар басқаратын бірнеше форумдар кездеседі. Олар әдетте қандай да бір бағытта қатысу үшін ақы алады және олар өзекті мәселелер бойынша кездесулер мен пікірталастарды өткізуге ықпал етеді. Азиядағы іскер топтар, Еуропадағы катализатор, АҚШ, Канада және Үндістан, сондай-ақ, Mercer ғаламдық әртараптылық пен интеграция форумы осы типтегі форумдардың мысалдары болып табылады. Біріккен Корольдіктегі жақсы мысал – «Инклюзивті мәдениеттерді құру» деп аталатын ірі компаниялар тобының ынтымақтастығы. Бағдарлама 2015 жылы Шарлотта Ұлыбританиядағы компанияларды үш деңгейдегі компанияларда өзгерістер жасауға назар аударту үшін біріктіру мақсатында құрылды:

- қаладағы жоғары басшыларды ғылыми-зерттеу және ғылыми-ізденіс жұмыстарында бірлесе жұмыс істеу үшін біріктіру.
- барлық қатысушы компаниялар үшін ортақ мәселелерді шешіп, өзгеріске қалай қол жеткізуге болатындығын анықтайды.
- барлық деңгейдегі қызметкерлерді инклюзивтіліктің компанияларға тигізетін әсерін түсіну үшін және сонымен қатар олардың жұмыс орындарын неғұрлым инклюзивті ету үшін не істей алатындығын анықтау үшін жинайды.

Бұл форумның бірегейлігі оның Ұлыбританияның бірқатар қалаларында (Лондонда ғана емес) құрылғандығында, бұл компаниялардың D&I сапарында кездесетін кейбір негізгі мәселелерді тікелей бас кеңсе көмегімен емес, жергілікті кеңселер арқылы шешу керектігінің көрінісі болып табылады. Форум барлық қатысушы ұйымдардың (i) бірлесіп жұмыс жасауына, (ii) инновациялар енгізуіне және (iii) қатысушы ұйымдарға өзгерістер енгізуге, жылдық міндеттемелерге қол қойылуына және барлық қызметкерлерінің өзгеруіне жол ашатын интернет-ресурстарға қол жетімділік туралы келіседі (6.1-суретін қараңыз). Осы кітапты жазу кезінде, бізде EY, JLL, Direct Line, Pinsent Mason, DWF, Hays Recruitment, Northern Rail, UBS, ко-

оперативтік банк және Англия мен Уэльстің бухгалтерлік есеп институттарымен (ICAEW) байланыста болдық. Жақында сапарымызды бүкіл әлемде кеңейту жоспарлары пайда болды. Бұл – барлық деңгейдегі әріптестерді D&I мәселелерін шешу өз рөлдерінің бір бөлігі ретінде қарастыруға, сондай-ақ бас кеңседегі әдеттегі шектеулерден тыс жоғары көшбасшылардың желісін құрудың тамаша мысалы.

Өз бетінше жұмыс жасайтын және әдетте, осы тақырыпқа жаны жақын, өз тәжірибесі мен білімін бөлісуге тырысатын қарапайым адамдардың тәжірибесіне сүйенетін басқа да форумдар мен желілер бар. Мысал ретінде Лондондағы жұмысшылар және менеджерлер желісі немесе ерлер мен әйелдердің, BAME және ЛГБТ қызметкерлерінің мүдделерін білдіретін, сондай-ақ мүмкіндігі шектеулі адамдардың желілік көшбасшылар кеңестермен бөлісу үшін біріктірілген Purple Space инновациялық онлайн платформасын айтуға болады. Бұл форум мәдени қызметті ынталандырады, бизнестегі инклюзивтілікті өзгертуге бағытталған.

Бұған қоса, Ұлыбританияда құрылған көшбасшы әйелдердің санын 30%-ға көбейту жөніндегі клубтар сияқты арнайы қызығушылық топтары бар.

6.1-сурет. Инклюзивті мәдениетке байланысты міндеттемелерді құру

Бірлесе жұмыс жасау

Кәсіпорындар мен жұмыс берушілер ынтымақтастықтың барлық деңгейлерінде келесі мүмкіндіктерді пайдаланады:

- Әр қалаға арналған тақырыптар мен бағыттар әзірленген консультативтік кеңес беру.
- Әр қала үшін маңызды стратегиялық әртараптылық пен интеграция мәселелеріне арналған қала көшбасшыларының форумы.
- Әр деңгейдегі адамдар үшін әр қалада хабардарлық пен қарым-қатынасты арттыру бойынша іс-шаралар.
- Қолданыстағы желілермен өзара әрекеттесіп, әр түрлілік пен инклюзивтілік олардың назарында берік болуын қамтамасыз ету.

Жаңарту

Компаниялар мен жұмыс берушілерге төмендегі салалар әсер етеді:

- әртараптылық пен интеграцияға қатысты мәселелер бойынша жаңа идеологиялық нұсқаулық шығару.
- идеялар негізделетін оқыту желісіне қатысу.
- өзгерісті қалай басқаша көрсетуге болатындығы туралы қазіргі заманғы көзқарастар.

Өзгеріс жасау

Компаниялар мен жұмыс берушілер жаңа жұмыс тәсілін орнатады, олар:

- Компаниялар мен қалаларға қатысты әртараптылық пен интеграция әсер ететін нақты корпоративтік мәселелерге назар аудару.
- Әр қаладағы өзгеріс іздейтін компаниялар мен көшбасшылардың беделін көтеру.
- Нәтижелермен бөлісу – жақсы, жаман және жағымсыз нәтижелер.

Қазіргі уақытта бағдарлама көптеген елдерде, соның ішінде Австралия, Канада, Дубай, Гонконг, Ирландия, Италия, Малайзия, Оңтүстік Африка Республикасы және АҚШ-та жұмыс істейді. LGBT бағдарламасы үшін Нью-Йоркте, Гонконгта және Лондонда өткен әлемдік саммиттер арқылы түрлі саладағы жетекші бизнес көшбасшыларын байланыстыратын серіктестік үлгісі бар Out Now Leadership тобы бар.

Тағы бір мысал – GIRES, байланыстағы және шетелдегі бизнестерге қызығушылық танытатын адамдар тобы. Олар бөтен адамдарға, жекелеген отбасыларға және басқа да мамандарға ақпарат береді. Үлкенірек ұйымдардың ішінде арнайы қызығушылықтары бар топтар да бар: мысалы, білімі жоғары кадрларды дамыту мен дамытудың хариттелген институтында (CIPD) әртараптылық жүйесі мамандандырудағы тәжірибе (SDN) деп аталатын арнайы топ ұйымдастырылған. Сондай-ақ, біз он жылдан астам уақыттан бері келе жатқан Біріккен Корольдіктегі Банкаралық әртараптылық фо-

румы сияқты сектораралық форумдарды кездестірдік. Бұл форумның мақсаты – инвестициялық банктік қызмет көрсету саласында жұмыс істейтін ұйымдарды біріктіріп, үздік тәжірибелермен алмасу, сондай-ақ өз ұйымдарындағы және сектордағы өзгерістерге ықпал ету үшін бірлесіп жұмыс істеу үшін үнемі жиналыстар өткізу. Банкаралық өткізілген ең алғашқы іс-шаралардың бірін Goldman Sachs ұйымдастырды. Әр банк әлеуеті жоғары әйелдер тобын бизнес және даму бойынша семинарларға жіберді. Флэр әйелдердің секторда байланыс жасай алуы және қалада қаншама қабілетті әйелдердің жұмыс істегенін көру үшін осы шараның қаншалықты күшті болғанын есіне түсірді.

Банкаралық форумның тағы бір бастамасы – жыл сайынғы ас беру рәсімі. Бұнда әрбір инвестициялық банктің директоры мен бірнеше әйелдер тобы қатысады. Олардың мәселелерін талқылауға және олардың ұйымдарының жетекшілері ретінде айтарлықтай әсер етуі мүмкін болатын мәселелерге байланысты. Шарлотта ЕМЕА аймағындағы Номураның сол кездегі бас директорымен бірге кешкі астардың біріне барғанын есіне алады. Бұнда тек еркек басшылар қатысып гендерлік мәселені талқылауға қызығушылықтары жоқ кезден бұрын орын алды. Бастапқыда бұл шын мәнінде сәтті аяқталмауы мүмкін өте өткір және шиеленісті мәселе болды. Барлық басшылар ер адамдар болғандықтан, олардың көпшілігі осы тақырып бойынша олардың көзқарасы жағымды емес болғаны анық еді. Олардың бәрі дұрыс емес нәрсе айтудан, ақпараты нашар білетіндей көрінуі мүмкіндігінен қорықты. Бұл – әдетте D&I-ге назар аударудың алғашқы күндерінде жиі кездесетін мәселе.

Қорыта келгенде, кез келген адам мүдделі тараптар тобының өздері істеп жатқан істерімен бөлісу үшін жиналысқа шақырылуы мүмкін. Бұны D&I мамандары оны өте тиімді өткізе алады. Осыдан сегіз жыл бұрын біз D&I конференциясында кішкентай спикерлермен бірге түскі ас іштік. Конференцияның құндылығы туралы мәселе көтерілді және біз барлық іс-шаралар бойынша болып жатқан оқиғаларды ашық көрсетуге ұмтылды. Жақсы жұмыс істемейтін нәрселер туралы айтудың біз үшін пайдасы зор. Тіпті, қандай мәселелер қиын болғандығын және қай жерде қуанғанымызды да бөлістік. Сол кезде Dell компаниясының D&I бойынша басшысы бізге өз форумымызды құруды ұсынды. Ол қалғандары бұны нағыз тарих деп бағалады. Бұл форум ЕМЕА D&I форумы деп аталды және

ол толықтай өзін-өзі басқарады. Форумның бұрынғы мүшелері жаңа адамдарды өз сапарларына шақырады және келесі ережені ұстану керек: жаңа мүше ЕМЕА аймағында немесе бүкіл әлемдік деңгейде жұмыс істеуі керек (және тек бір елде болмауы керек).

Әрине, бірнеше жылдар бойы әртүрлі қатысушылар осы форумға арналған хаттамаларын егжей-тегжейлі жазуға тырысты. Бірақ жұмысты тиімділікпен сипаттау форумды жүргізудің жеңілдігін ғана емес, басқарудың оңай болғанын білдіреді. Олар кезекті қонақтардың шараға қатысуын ұйымдастырады, содан кейін күн тәртібін әзірлеуге және оны өткізуге жауап береді. Олар әдетте жылына төрт рет Біріккен Корольдік пен Еуропа арасында форумды кезекпен өткізеді. Сонымен қатар қатысушылар арасындағы арнайы топтық онлайн кездесулерді ұйымдастырады. Бұл форумдағы пайдалы нәрсе, егер сізде сұрақ туындаса, сіз оны бүкіл топқа жібере аласыз және қатысушылардың кем дегенде 10%-ынан жауап аласыз.

Біріккен Корольдіктегі қалалық әйелдер желісі немесе әлемнің 24 қаласында 3500-ден астам кәсіпкер әйелдер мүшелік ететін желі сияқты жоғары деңгейдегі қызметкерлерге жеке даму бағдарламаларын ұсынатын басқа сыртқы желілер жыл сайын 600-ден астам іс-шара ұйымдастырады. Австралия мен Ұлыбританиядағы Soag Collective Network сияқты басқа жекелеген желілер де кәсіпкерлерге арналған. Мұндай желілер кейбір деңгейдегі қызметкерлер тобын тарту үшін қажетті кез келген сыртқы қолдауды анықтауда пайдалы ресурс болып табылады.

Біз бұл бөлімде сіздің ұйымыңыз үшін пайдалы болуы мүмкін ішкі желілер туралы айтпағанымызды былай түсіндіреміз: біз оны желілер туралы тарауда толығырақ талқылаймыз. Дегенмен, бұл жерде ұйымдардың жетілдірілген ішкі желілер туралы айта кету қажет. Әсіресе, олардың сіздің профиліңізге сырттай етіп қана қоймай, сіздің ішкі жеткізілім тізбегін басқару мақсатыңызға қолдау көрсете алатындығын атап өткен жөн.

Жетілдірілген ішкі желілердегі тұтынушылар үшін Африкада үздіксіз білім алу, жеке даму тақырыптары, мысалы, көшбасшылық лауазымдарға дайындалу, кітаптар шығару және басқа да көптеген тақырыптар бойынша іс-шаралар өткізіледі. Олар осы желілер көмегімен өз тұтынушыларына да назар аудара алады, басқа компаниялардың мүшелерімен, осы саладағы кәсіпкерлермен және ықтимал болатын болашақ тұтынушыларымен байланыс жасай алады. Осы-

лайша сіздің желіңіз жұмыс істейтін елдерде сіздің ұйымның беделін арттырады. Бұндағы әс-шаралар мен қарым-қатынастар жаңа іскерлік қарым-қатынастарға, ұйымның брендтік танымалдығына, тіпті мамандар тартуда, жергілікті қауымдастық үшін қаражат жинау құралы ретінде пайдалану мақсатына іске асыру мүмкіндіктері бар.

Қорыта келгенде, уақытша немесе бір реттік форумдар да өте пайдалы болуы мүмкін. 2014 жылы Флэр LGBT күн тәртібін жаһандық деңгейде қалай жүзеге асыруға болатындығы туралы үш сағаттық жиналыс өткізді. Бұл форумға Barclays, IBM, Thomas Reuter және GSK компаниялары да қатысты. Осы 1000-нан астам адам қатысқан ғаламдық веб-трансляция арқылы іске қосылған кездесудің нәтижелері қуатты зияткерлік көшбасшылықтың пайда болуына негіз болды.

Сіздің форумдарға және сыртқы желілерге қатысуыңызға пайдалы екеніне дәлел ретінде мыналар қарастырылады:

- D&I сапары кезінде әр түрлі уақытта әртүрлі қажеттіліктерге жауап беретін көптеген желілер мен форумдар бар. Үй тапсырмасы ретінде мыналарды орындаңыз, яғни сіздің ұйымыңыз жұмыс істейтін әртүрлі елдер мен аймақтарда сізге қажетті не бар, қайсысы сіздің көзқарасыңызды, D&I стратегияңызды және жеткізілім тізбегі бойынша жоспарыңызды жүзеге асыруға көмектесетінін анықтаңыз.

- Форумға қатысу туралы мәселені қарастырған кезде, қазіргі уақытта басқа ұйымдар қатысатын жиналыстың күн тәртібінің сапасын және сіздің қатысуыңыз қандай пайда әкелетінін тексеріңіз.

- Егер сіз үшін маңызды салаларға бағытталған форум немесе желі болмаса, онда сіз оған қатысуға және жүктемені бөлуге лайықты адамдарды анықтаңыз, өйткені мұнда сізге әрдайым өзіңіздің серіктестеріңізбен бірлесуге мүмкіндік бар. D&I мамандары әрқашан өз білімдерін бөлісуге және бірге жұмыс жасау тырысады.

Көшбасшылық бойынша көзқарастар мен зерттеулер

Сонымен, көшбасшылық бойынша көзқарастар туралы көптеген мақалалар мен зерттеулерді түпкілікті талдау арқылы кімге көмектесе алатынымызды қарастырып көрелік. Біз осы тақырып

бойынша екі ғылыми-зерттеу бағыты мен жалпы интеллектуалды көшбасшылықты қолданатын компаниялардың санының өсіп келе жатқанын байқадық: мысалы, Credit Suisse көшбасшылықтың өрта-раптылығына арналған «CS Gender 3000: Әйелдердің жоғарғы менеджмент деңгейінде» атты есебін жариялады.

Көптеген ұйымдар үшін бұл – өз брендин D&I міндеттемесімен байланыстырудың, сондай-ақ күн тәртібі мен пікірсайыстарды одан әрі ілгерілету үшін зияткерлікті арттыру тұрғысынан тиімді әдіс. D&I көмегімен сапарыңызды жалғастырған сайын сіздің және сіздің ұйымыңыздың алдында жаңа мәселелер туындауы мүмкін. Сондықтан, сіз өз сапарыңызды бастаған кезде, бастаманы сіздің стратегиялық жоспарыңызға қажетті өзгерістер мен қолданыс қажеттілігін негіздеуге мүмкіндік беретін қолда бар ақпарат тұрғысынан қарастыру керек.

Зерттеу жұмысымызды жазу кезінде интернеттен «өртараптылық пен интеграцияны зерттеу» деген сөзді іздеген кезде 109 миллион жазба пайда болды. Бұл жердегі ақпараттың ауқымы үлкен болғандықтан оның мазмұнына батып кетуіңіз мүмкін және кейбір мәселелерге күмән туу мүмкін. Әлемнің түкпір-түкпірінен алынған барлық сенімді зерттеулер мен ақпарат көздерін тізіп шығу мүмкін емес. Алайда, бұл кітапта сіз өз жұмысымызда қолданған көшбасшылық пен зерттеулерді талдаған мақалаларды кездестіресіз. Келесі нұсқаулар сіздің ақпаратты қалай пайдалану жөнінде көмек береді:

- Ақпарат қандай мақсатта пайдалы болатынын анықтаңыз, ол жалпы зерттеу мақсаттары үшін пайдаланыла ма? Мысалы, бір саладағы білімдер мен түсініктерді кеңейту үшін немесе стратегиялық құжатта анықтамалық материал ретінде пайдаланыла ма?

- Сізге қандай ақпарат іздеу керектігін нақтылаңыз, іздеуді қажеттілікке сәйкестендіріңіз. Мысалы, «көшбасшылар тобының инвестициялық табыстары» деген тақырыппен іздеу сізге «көшбасшылардың өртүрлі тобының ықпалы» деп іздеуден гөрі қаржылық нәтижеге әсер етуде көбірек мақсатты нәтижелер береді.

- Сіздің мақсатты аудиторияңызды кім сенімді деп санайтынын біліңіз, көптеген ұйымдар өз жұмысында сенімді деп санайтын бизнес-мектептер мен ғылыми-зерттеу ұйымдарын таңдайды. Мысалы, Крэнфилд университеті гендерлік өртараптылықты зерттеу кезінде сенімді болып саналады. Мұны ескеру өте маңызды. Деген-

мен, егер ақпарат маңызды және құнды болса, танымал емес ұйымдармен көшбасшылық пен зерттеу туралы ой бөлісу мен оны қолдануға шектеу болмау қажет.

- Басқалардан қандай ақпарат пайдаланғанын және нені пайдалы деп ойлайтынын және қандай мәселе ойландыратын сұраңыз. Желіде басқа қатысушылармен сөйлесіп, қазіргі уақытта сіздің істеп жатқан жұмысыңыз туралы қандай деректер мен ақпаратты білетінін анықтаңыз. Бастапқы кезде өзіңіздің басқа ұйымдар үшін сабақ болған тәжірибеңіз туралы ақпара алу өте маңызды.

Осы тарауда сізге D&I сапарыңызды бастаған кезде ұандай нәрселер көмектесе алатындығы туралы жақсы түсініктемелер берілді деп үміттенеміз. Әрине, бұл жаңа компаниялар, желілер мен форумдар үнемі құрылып, жаңа тақырыптар пайда болатын үздіксіз желі. Маңызды ақпарат үшін сіз жалғыз емессіз. Шын мәнінде, сізде таңдау мүмкіндіктері зор болғандықтан сізге қай салаға қосылғыңыз келетінін анықтау керек.

Тарау бойынша бес негізгі қорытынды

- Қолданыстағы бенчмаркинг бойынша салыстырмалы есептерге қол жеткізіңіз, ақпарат деңгейі мен қол жетімді ақпарат сапасына талдау жасаңыз.

- Сіз қатысатын критерийлер мен жарғылар туралы мұқият ойлаңыз және оларды не үшін орындағаныңызды нақты көрсетіңіз.

- Қолданыстағы форумдар мен желілердің құрамы мен күн тәртібін қарап шығыңыз және олар сізге қалай қолдау жасауы мүмкін екендігі туралы ойланыңыз, өз ойыңызды нақтылау үшін бірнеше кездесулерге қатысыңыз.

- D&I жолында алға жылжуға көмектесетін адамдармен, ұйымдармен және форумдармен жеке контактілер тізімін жасаңыз, өз ойыңызға күмән келтірмейтініне көз жеткізу үшін оны әртүрлі секторлардан құрастырыңыз.

- Сіздің біліміңізді кеңейтіп, ойлау қабілетіңізді дамытатын ойға негізделген басшылық пен зерттеу қорын құрыңыз. Жаңа зерттеулер мен сыни ойлауды жаңартып отыру қажеттігіне көз жеткізіңіз.

II бөлім

ҚАДАМ ЖАСАУ

7-тарау

ӨЗ КОМАНДАҢЫЗДЫ ҚҰРЫҢЫЗ

Сөздерді айтудан онай ештеңе жоқ. Күн сайын құр сөзбен өмір сүруден қиын ештеңе жоқ.

АРТУР ГОРДОН, АВТОРЛЫҚ БӨЛІМ

Кітаптың екі тарауы STAR шеңберіндегі саяхатты ілгерілетудің және «қадам жасауға» бет бұрудың негізгі аспектілеріне арналған. Екінші бөлімде біз сіздің ұйымыңыздағы белсенділікті арттыратын және әдеттегі бизнеске енетін элементтерді қарастырамыз.

Осы тарауда біз D&I стратегиясын қолдап және дамытып, сондай-ақ бірден барлығын басынан бастан аяқ іске асыруды жақтаушылардан тұратын кеңірек топ құру жолдарын қарастырамыз.

Ауқымды команда құру

D&I даму жолында тиімді шешімдер қабылдау үшін дұрыс команда мен инфрақұрылым құру маңызды. Бұл шешімдерге дұрыс есептеу механизмі, қолдаудың дұрыс деңгейі және ұйымның нақты ресурстары кіреді.

Жұмыстың осы кезеңінде D&I-дың көптеген тәжірибеден өтіп жатқан мамандары басқару комитеттерін немесе консультативтік кеңестерді құрады. Флэр бұлардың үлкен жанкүйері болмағанымен, өзіндік жеке пікірлері бар және оның мұндай пікірлеріне сүйенетін әріптестері бар. Ол екі бағытта жұмыс жасады, D&I рөлінде және кеңес беруші ретінде. Екеуінде де оның кездесулерді шынайы жігер бере алатын және ынталандырушы болды. Кәсіптің барлық салаларындағы аға көшбасшылар онымен үстел басында жиналып, мәселелерді анықтауға және жоспар жайлы келісуге уақыт бөлуге дайын. Алайда, көп жағдайда кездесудің соңында олар өздерінің күнделікті жұмыстарына оралады да, D&I мамандарына өз көзқарастарын орындау үшін қалдыратын.

Шарлотта бір компанияда «Диверсияны басқару тобын» құрып, оны бас директор ретінде басқарды. Бұл бизнестің барлық салаларында қызмет ететін өкілдері мен белсенді мүшелері болды. Олардың басқарушы қызметтеріне нәтиже жоспарының және үлестері ретінде олардың жалпы көрсеткіштеріне берілген бағалау нәтижелері есептелетіні туралы шешім қабылданды. Бас директор Шарлоттадан жиналыстарға төрағалық етуді сұрай бастағанға дейін бәрі жақсы басталып келе жатты. Бұл компания мүшелеріне бас директордың «сөйлеген сөзімен жүрмейтіні» туралы кішкене белгі берді... . Олардың жұмысы баяулап қалды, ал директор оларды көпшілік алдында мойындарына алған жауапкершіліктерінің нәтижесі болмағандығы үшін өте сирек жауапқа тартатын. Сол себептен алға жылжу тоқтап қалды. Көп ұзамай басқарушы топ қайта құрылды және қарамағандағылар тікелей төрағаға есеп берді. Бұл өз кезегінде бас директордың және олардың тікелей есептерінің жеткізілуін қамтамасыз етті.

Флэр, өз кезегінде, ең тиімді тәсіл – бұл бас директор мен оның қол астындағы басқарушы топтың кеңесіне емес, күн тәртібіне жауап беру болып табылатындығын анықтады. ЕҮ-де ол аймақтардан D&I серіктес демеушісін тағайындауды сұрайды (негізгі операциялық мүдделі тараптан басқа). Мұны өңірлердің 50 пайызы әртүрлі деңгейдегі жетістіктермен орындап шықты. Серіктестер жұмысты орындау үшін (яғни, шынайы қызығушылық бар) олар аймақтық басқарушы серіктес ретінде бизнесті алға жылжыту үшін жауапты екенін сезінуі керек. Олар D&I негізгі мүдделі тараптарына үнемі қолдау көрсетіп отыруы керек және серіктестікке ықпал ете алатындай болуы керек. Серіктес-демеуші рөлі Ұлыбританияда жақсы орындалады, онда әрбір қызметкердің демеушісі бар. Олар желілік кресло рөлін атқарады, бірақ ең бастысы желі басшылары үшін олар тәлімгер және демеуші ретінде әрекет етеді. Бұл жоғары деңгейдің әсер ету қарқыны әрдайым желіні басқаратын адамдар үшін өте үлкен өтемақы болып табылады.

Сіздің ұйымыңыз үшін дұрыс нәрсе қызметкерлер құрамының көлеміне, географиялық мекен-жайының орналасуына және осы сияқты басқа да маңызды бағдарламалардың реттелуіне қарым-қатынасты болуы мүмкін. Ең бастысы, сіздің ұйымыңыз үшін жұмыс жасайтын тиімсіз «басқаларға жұмыс істейтін сияқты» инфрақұрылымды құрмағаныңыз жөн.

Басынан бастап дұрыс инфрақұрылымды құру өте маңызды. Сонымен қатар бұл бағдарламаның бүкіл кезеңінде өзгерту қажет болуы мүмкін екенін ескеріңіз. Мысалы, жұмыс көлемі өсіп, бизнестің басқа аспектілеріне ене бастағанд кезде сіздің басқарушы комитетті одан әрі қарай төменірек құрылымға біріктіру туралы шешім қабылдануы мүмкін. Бастапқыда шешуге болатын маңызды шешім – жеткізілім тізбегіне қолдау көрсету үшін сарапшы мен арнайы көмек қайдан келеді?

Бағдарламалық кеңсе қалай жасақталады?

Ұйымның көлеміне қарамастан, кез келген өзгерісті жасауға болатынына көз жеткізу үшін команда немесе жеке жауапкер адам болуы керек. Ол стратегия мен жоспардың күн сайын жүзеге асырылуын қамтамасыз етуге міндетті. Кейбіреулер үшін жеткізілім тізбегі үшін жауап беретін арнайы D&I тобы болуы мүмкін. Басқа ұжымдар үшін бұл күнделікті жұмыс бөлігі болуы мүмкін. Жоғарыда айтылғандардың әрқайсысының жағымды және жағымсыз жақтары бар.

Төменде ескеру қажет аспектілер:

Арнайы D&I командасының мамандары

- стратегиялық жоспардың орындалуында басым болатын бөлінген арнайы ресурс;
- өзгерістің тереңдігі мен кәсібилігін жеделдету үшін осы саладағы мамандарды тағайындау мүмкіндігі;
- осы мәселемен айналысатын топтың толық күн жұмыс жасайтыны сырт көзге байқалып тұруы.

Кемшіліктер

- бұл олардың жауапкершілігі емес ұйымдық мүдде болуы
- ұйымның басқа бағыттарымен ынтымақтастықтың болмауы
- басқа рөлдерге біріктілген кәсіпорынның негізгі драйверлері болу мүмкіндігі.

Артықшылықтар

- Бұл ұжымның барлық рөлдердің бір бөлігі және жеке емес екендігі туралы болуы ұжымның тұрақтылығын күшейтеді;

- Ұжымның ұзақ мерзімді тұрақтылығы үшін күн тәртібінде жұмыс жасайтын адамдардың білімін арттырады;
- Күн тәртібіне қаншалықты тиімді орындалуына және енгізуге болатындығы туралы әрдайым әртүрлі перспективаларды кестеге енгізеді.

Кемшіліктер

- «күнделікті жұмыс» басымдыққа ие болуына қарым-қатынасты D&I-дің баяу күйі нәтижесінде прогресс кешіктіріледі немесе кедергі болады.
- жеткізілім тізбегін ұйымдастыру сапасы мен жылдамдығына кедергі келтіретін немесе дұрыс емес басымдықтарға назар аударатын ұйымдағы «маманның» шектеулі біліміне әкелуі мүмкін.
- сырттан бақылау нәтижесі бұл ұйым тарапынан D&I-дің елеусіз қабылдануы мен ақы төлеу қызметінің төмендігіне қарым-қатынасты екендігін байқатуы мүмкін.

Ұйымдастырудың кейбір түрлері стратегия қалай орындалатынын шешеді. Ең бастысы, «бағдарламалық кеңсенің» міндеттері байыпты қабылданады және ұйымның бір саласында орналасады.

Басқарудың дұрыс құрылымы сіз үшін қандай болу керектігін қарастыру мен шешу кезінде келесі аспектілерді қарастырыңыз:

– стратегияның орындалуында, ең бастысы, «бағдарламалық кеңсенің» міндеттері байыпты қабылданады және ұйымның бір саласында орналасады.

Басқарудың дұрыс құрылымы сіз үшін қандай болу керектігін қарастыруды және шешу кезінде келесі аспектілерді есепке алыңыз, яғни стратегияның орындалуында «бағдарламалық кеңсенің» міндеттері тағайындау кезінде келесі аспектілерді қарастырыңыз:

АҒЫМДАҒЫ ҚОЛЖЕТІМДІ НӘРСЕЛЕР ҚАНДАЙ?

Сізде атқарушы жауапты дайын топ бар ма, әлде сізге жаңа команда құру керек пе? Абайлаңыз: сіздің мақсатыңызға сәйкес келмейтін нәрсені пайдаланғаннан гөрі, қолжетімді құрылымды дұрыс құрғаныңызға көз жеткізіңіз. Мысалы, егер сіздің D&I стратегияңыз қызметкерлерге көп көңіл бөлетін болса, онда ондай мамандар мен жұмыс күшін басқару құрылымында пайдаланбаңыз. Егер сіз

мұны жасасаңыз, онда сіздің жұмысыңыз тиісті бақылауды жоғалтуға бағытталған емес, сіздің стратегияңыздың аспектілеріне назар аударуға әкелуі мүмкін.

ҚҰРЫЛЫМНЫҢ ӨЛШЕМІ

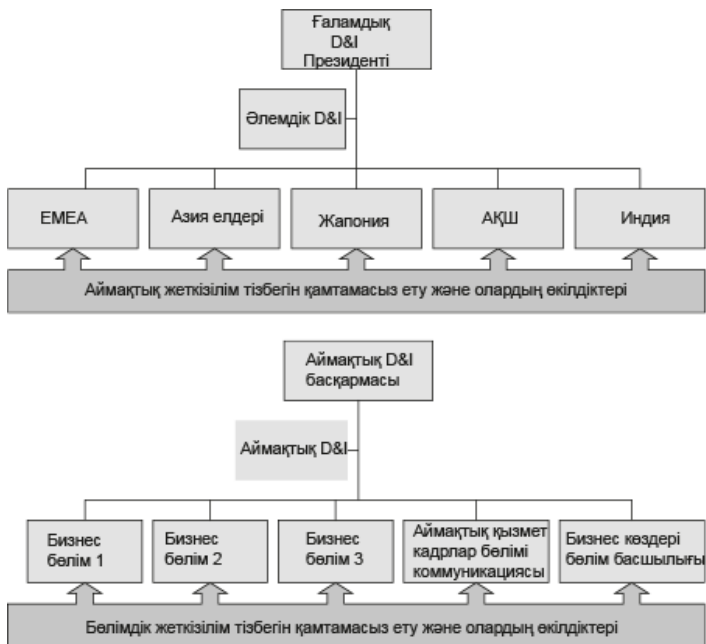
Егер сіз белгілі бір басқару тобын құруды ұйғарсаңыз, топтың жұмысына бағыт беруде өте анық жоспар құрыңыз. Бұл компанияның құрамына және бағдарламаның жалпы көлеміне қарым-қатынасты болады. Бұл топ бір немесе бірнеше елдерге негізделген бағдарламаны басқаруға жауап бере ала ма? Кең ауқымды бағдарламалары бар кейбір ұйымдарда олар аймақтық деңгейде басқарушы топпен басқарудың деңгейлі құрылымын жасайды, содан кейін ол жаһандық басқару тобына енеді. Бұл құрылымның мысалын 7.1-суреттен көруге болады. Басқарушы топтың мөлшері мен функциялары болжамдар мен стратегияның бағытына қарым-қатынасты болады.

АТҚАРУШЫ ШАРТТАР

Басынан бастап басқару тобы не істей алатындығына өте анық бағыт беріңіз. Бұл көбінесе ұжымның құрамында әңгіме дүкенмен аяқталуы мүмкін. Бұл топ тек жұмыс жасалып жатқандығына және прогреске қол жеткізілуіне кепілдік беру процесі ретінде қабылдана ма, әлде олар кейбір шешімдер қабылдайтын командаға ұқсай ма? Кейбіреулер үшін басқару тобы осы екеуіне де лайықталып гибриді болуы мүмкін. Дегенмен, сіздің ұйымыңыз үшін қандай жұмыс жасаса да, оның жұмысты атқару шарттары нақты көрсетілгеніне көз жеткізіңіз.

Команданың не істеу керектігі, сонымен қатар, олардың жиналыстарының жиілігіне әсер етеді. Жеткізілім тізбегіне көбірек көңіл бөлетін топ, әрине, бәрі дұрыс жүріп жатқандығына көз жеткізу үшін үнемі жиналып отырады. Прогреске қол жеткізе алғандығына сенімді топтар жиі кездесе бермейді. Кез келген жағдайда импульс жоғалмауы маңызды. Сондықтан кез келген топ міндеттерінің орындалу орындалмауына қарамастан, әр үш айда бір рет жиналуы керек. Әрекеттерге бағытталған топ үшін айына бір рет, әрине, стратегияның алғашқы кезеңінде кездесуді ұсынамыз.

7.1-сурет. Басқару құрылымы



Техникалық тапсырмаға мыналар кіруі керек: 1) топтың жұмысына шолу; 2) олар беретін есептер және жауапкершіліктер; 3) мүшелік және қызметке қатысты кез келген ережелер; 4) олар есеп беретін орта; 5) жиналыстардың жиілігі және б) мүшелік басқа біреуге ауысқанға дейін біреудің бұл рөлді қанша уақыт орындалатыны, сонымен қатар атқару қызметі бүкіл топтағы барлық жаңа мүшелеріне бірдеу болмауын қамтамасыз ету.

КОМИТЕТТИ КІМ БАСҚАРАДЫ?

Кейбір ұйымдар үшін директордың немесе басқарма төрағасының D&I басқару тобын басқаруы табиғи талап болып табылады. Бұл, егер топтағы адамдардың бірі басқарса, оның топтың алдындағы беделін және маңыздылығын арттыратыны сөзсіз. Алайда, сіз осы басқарушы топты басқарғаныңыз кімге қарым-қатынасты, ол топ не істеуге қарым-қатынасты: сенімділік немесе әрекет ету? Егер басқарушы директор немесе топ төрағасы болса, олардың назарын

аударуды талап ететін басқа да өзекті мәселелер туындаған жағдайда, егер олар соңғы минутта бас тартуы мүмкін. Сондай-ақ, егер сіз адамдармен директорлар кеңесінде немесе басқарма төрағасымен эфир уақытын алғыңыз келсе, онлайн жиналыстарға қатыса аласыз. Дегенмен, олар жетекші топ үшін дұрыс адамдар болмауы мүмкін және олар іс жүзінде бағдарламаның жұмысына әсер етпеуі мүмкін.

Сөзсіз, басқарушы топты ұйымның аға лидері басқаруы керек. Бұл атқарушы комитеттің тағы бір атқарушы мүшесі болуы мүмкін (бас директордың тікелей есебін жүргізуші), ең дұрысы кадр бөліміне емес, бизнеске сәйкес келеді.

КОМАНДА МҮШЕЛЕРІ КІМДЕР БОЛУЫ КЕРЕК?

Басқарушы топ мүшелері ұйымның негізгі бағыттарын білуі керек. Олар сонымен қатар компанияға және ондағы қызметкерлерге әсер ететін адамдар болуы керек. Мүшелердің кім екендігі көбінесе D&I стратегиясының мазмұны мен көлеміне қарым-қатынасты болады. Өйткені сіз стратегиядағы әрбір элементтіне басқарушы топ деңгейінде қандай да бір өкілдің бар екеніне көз жеткізуіңіз керек. Мысалы, егер сіздің ұйымда тұтынушылар жоспардың бөлігі болса, онда маркетинг немесе бренд беделіне жауап беретін тұлға D&I стратегиясының командасында мүшесі болуы керек. Осы топтың мүшелігін мұқият қарастырыңыз, өйткені олардың стратегияны жүзеге асыруды жеңілдетуі мүмкін.

Осы тараудың басында біз Шарлотта тұтынушылар үшін құрылған стратегиясымен бөлістік. Ол D&I басқарушы тобына арналған аймақтық шолуды, сондай-ақ жаһандық құрылымды қамтиды. Бұл сіздің ұйымыңызда не қажет екенін қарастыру үшін жақсы бастама болады (7.1-суретті қараңыз).

ТӘУЕКЕЛДЕР

D&I бойынша команда қандай шешім қабылдағанына қарамастан, одан әрі хабардар болуды және түсінуді қажет ететін тәуекелдердің элементі болады. Тіпті «ештене жасамау» шешімі де тәуекел элементін тудырады. Көптеген ұйымдар өз тәуекелдерін әртүрлі тәсілдермен өлшейді. Олар тәуекел ету дәрежесіне, оның туындау ықтималдығына және ұйым ретінде сіз басқарған бақылауға қарым-қатынасты басқармаға хабарлануы мүмкін.

D&I стратегиясын алға жылжытуда маңызды үш әрекет бар:

- Сіздің ұйымыңыздың географиясы бойынша қауіптердің қалай жіктелетіні туралы түсініңіз.
- Олардың кімге есеп беретінін біліңіз.
- D&I бойынша жұмысыңызды қарап шығыңыз және оларды қалай басқаруға болатындығын келісу мақсатында басқарушы кеңесіңізбен талқылау үшін тиісті тәуекелдер тізімін жасаңыз. Мысалы, Ұлыбританияның трибуналық жүйесінде барлық қызметкерлер D&I бойынша қандай да бір түрде оқудан өтеді деп үміттенеді және егер шағымдар жалақыға қарым-қатынасты болса, сіз компанияны толық тексеруден өткізуге мәжбүр боласыз. Егер сізде шағым жасалғанға дейін кемсіту туралы шағымдар болса, олар тренингтің егжей-тегжейін және оны қанша қызметкер бітіргенін көруді сұрауы мүмкін. Егер сіздің компанияңызда ұжымды кәсіби оқыту тренингі және оның мониторингі болмаса, оны қауіп-қатерге жатқызуға болады.

Сондай-ақ, ұйым неғұрлым кең түрғыда істейтінін болса, онда D&I стратегиялық шешімдердің тәуекелдерге қалай ықпал ететінін ескеру қажет. Мысалы, егер сіз гомосексуализмді заңсыз деп санайтын елде кеңсе ашып отырсаңыз, бұл сіздің жұмыс орнындағы жыныстық ориентацияға деген көзқарасыңызға қалай әсер етеді және сіз кез келген қиындықтарға қалай жауап бересіз?

ӘСЕР ЕТУ ӨЛШЕМДЕРІ

Жасалған жұмыстың D&I-ге әсерін өлшеу бүкіл бағдарламаны тиімді басқарудың маңызды элементі болып табылады. Бұл әсерді өлшеу және ондағы артықшылықтарды пайдалану туралы 17-тарауда толығырақ қарастырылған (17- тарауды қараңыз). Бұл жерде өлшемдер туралы есеп қайда түседі және оны кім көретінін анықтау маңызды. Сіз әсерді қалай өлшейтіндігіңізді және оны қалай есептеуді шешкеніңіз жалпы басқаруға әсер етеді. Сонымен қатар бұнда басқару ісі, атқарушы комитет мүшелері, акционерлер және басқа мүдделі тараптардың есеп беруі қолданыстағы әдістерге әсер етеді.

Тиімді басқару бұл басқарушы топты құруға және бас директордан оның төрағалық етуін сұрауға мүмкіндік береді. Оған жет-

кізілім тізбегін басқару мен есеп беру барысы, жеткізілім тізбегі үшін кім жауап береді, тәуекелдер қалай артады, стратегиялық дамыту туралы жарияланады және сіз өзгерістің болуын қалай қамтамасыз етесіз деген сұрақтар қамтылады. Осы құқықты пайдалана отырып, неғұрлым жан-жақты және инклюзивті ұйым құрудағы жол әлдеқайда тиімді болады. Бұл қадамды пайдаланбастан бірден жеткізілім тізбегіне өтіп кету сізге сәтсіздікке әкелуі мүмкін.

Тақтадан дүкен еденіне дейін қолдаушыларды жеңу

Егер сіз кез келген мысалды және өзгерісті қалай тиімді басқаруға болатындығын оқып шықсаңыз, көп адамдар «ол жоғарыдан басталады» деп айтады. Бұл дұрыс. Кез келген өзгерістің тұрақты және ұйымда жасалуын қамтамасыз ету үшін жоғарыдан көрінетін міндеттеме болуы керек. Бұл жерде ескеру керек маңызды мәселе – «көзге түсетін» міндеттеме. Веб-сайттарында немесе корпоративті әдебиеттерде қажетті талантты тарту мен сақтауда және олардың бизнестің сәттілігі үшін қаншалықты маңызды екендігі туралы міндеттеме алмайтын ұйымдар жоқ десек те болады.

D&I бизнес үшін жақсы емес екенін және олар шынымен меритократиялық компания құруды дұрыс тәсіл деп сенбейтінін айтатын аға лидерді табу сізді қатты мазалайды. Бұның бәрі жақсы сөздер болғанымен, бірақ бұнда қалайша «көрінетін» міндеттеме жасауға болады? Кітапта айтылғандар есіміңізде болса, біз Фиона Вулфтың Лондон қаласының Лорд-мәрі қызметін атқарған кезінде жүргізген сауалнамада компанияның D&I саласындағы жетекшісі олардың қаладағы компаниялардың 84 пайызы өз міндеттемелерін қабылдағандықтары туралы айтқанын жазғанбыз. Алайда, аталған компаниялардағы қызметкерлердің тек 15 пайызы аға басшылардың сөздерін іс-әрекетке айналдыра алғанына куә болғанын айтты. Ал 13 пайызы компаниялардың D&I бағытындағы әрекеттердің оларға жеке-жеке әсер еткенін айтты.

Таланттар/кадр бөлімі – D&I стратегиясының сәтті болуы үшін өте маңызды негізгі мүдделі тараптар, өйткені бұл сіздің ұжымдағы адамдарыңызға қатысты. Алайда, біз үшін де бірнеше себептермен оларды күн тәртібіне енгізу қиын болды. Флэрдің бірінші D&I сапарында кадр бөлімі кейінірек басқа бизнес салаларымен салыстырғанда D&I-мен айналыса бастады (оның мамандар

бөлімі құрамында болғанына қарамастан) және шын мәнінде ол мұны ешқашан шешкен емес. Қиындықтың бір үлкен жағы – кадр бөлімінің басшысы D&I-ді орындай алмады, ол өзінің «таңдаулыларымен» жұмыс істеуді ұнататын эксклюзивті (инклюзивті емес) көшбасшы болды. Сондай-ақ, Флэр бұнда директордың рөл атқарғанына риза болмады. Себебі Флэр директор мен оның басшылығы мен командасына тікелей қол жеткізе алды және ол арқылы жұмыс істеудің қажеті болмады.

Флэрдің кадрлар бөліміндегі әріптестері кадрлар бөліміндегі оның жағымды рөлі бар деп санайды және көбіне олардың жұмысының көбеюіне әсер етті. Мәселен, жұмысқа қабылдау кезінде Флэр олардан қамтамсыз етушілерге деген сұраныстарды арттыра отырып, олардан мықты таланттар тобын жинауды сұрады. Олар үшін үміткерлердің әртүрлі тізімін табу көп уақытты және жұмыспен қамтамасыз ету фирмаларымен көбірек араласуды қажет ететінін білді. Флэр сондай-ақ олардан мүмкіндігі шектеулі студенттерге арналған жазғы тәжірибе бағдарламаларын жүргізуді және әртүрлі ортадағы таланттарды анықтау үшін кәдімгі дәстүрден тыс жоғары оқу орындарына баруды сұрады.

Шарлотта өзінің кадрлар бөліміндегі әріптестері оған сол кездегі басшы тапсырған жұмыста басты мүдделі тұлға болды және оның олардың рөлдерін сәл басқаша қалай орындай алатындықтары туралы өте аз жауапкершілік алғандықтарына көңілі қалды. Шарлотта көптеген компаниялардағы кадрлар бөліміндегі мамандардың көзқарастарын зерттеді және кадрлар бөліміндегі мамандары өздерінің D&I рөлдерінде не істеу керектігін біледі деп ойлады. Алайда, оны орындау тәжірибесіне келгенде, көп адамдар оны түсінбеді және көмек көрсете алмады. Өйткені басқалар адамдардың күн тәртібі туралы білу үшін бар нәрсені біледі деп болжаған. Содан кейін Шарлотта H&I саласындағы дағдылары мен білімдерін дамыту үшін кадрлар бөліміндегі мамандар тобымен тығыз жұмыс жасады.

Флэр қазіргі уақытта ерікті қолдау көрсететін дарынды командасы бар ұйымда жұмыс істейді. Олардың көпшілігі әрдайым жаңа, ілгерінді және тиімді тәсілдерді іздейді. Сондықтан ол жаңа көшбасшылық және даму бағдарламасын (L&D) жасау кезінде өзі ерікті түрде істейтіндерге D&I-ді дәлел ретінде ұсына алатынын біледі. Олар өздерінің кәсіби мамандарды бағдарламаларына ар-

налған номинацияларды қарастырған кезде автоматты түрде слайдтардың гендерлік әр түрлі екендігіне көз жеткізеді және олар өз жеткізушілерінен D&I-ді дамып жатқан барлық нәрселерге қосуды сұрайды.

Жеңімпаз жақтаушыларға басқалардан құлақтанған дәстүрлі құрылымдық кестеде міндетті түрде анықталмайтын адамдармен араласу да кіреді. Ұйымның әр түрлі күшті элементтері бар және D&I стратегиясын қандай да бір жолмен жеткізуді қолдай алатын адамдар бар екендігі туралы ойланыңыз.

Қарастырылатын күштің кейбір бағыттары:

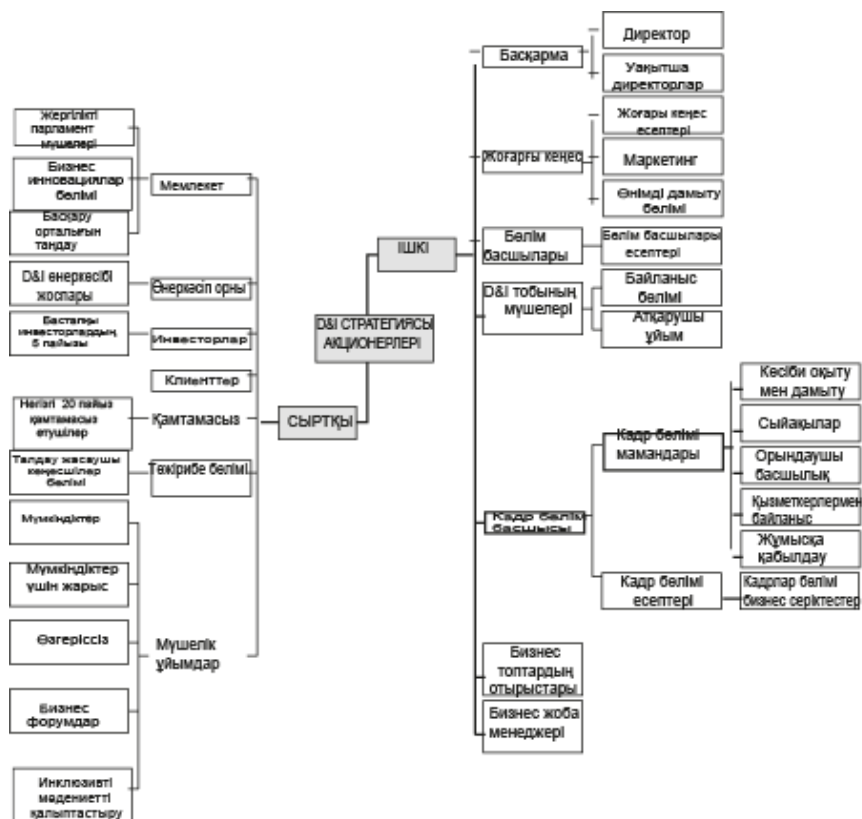
- Заңды билік жетекшінің ұстанымынан туындайды. Бұл жетекшінің лауазымына және лауазымдық міндеттеріне, қарым-қатынасына қатысты. Мұны позициялық күш деп те естуіңіз мүмкін.
- Байланыс күші сіз білетін адамға негізделген. Бұл адам компанияның басқа да мықты адамдарын біледі және ақпараттың көздеріне ие.
- Сарапшылардың күші адамның тәжірибесінен туындайды. Бұл – әдетте белгілі шеберлігі немесе жетістіктері бар маман.
- Ақпараттық қуат құнды немесе маңызды ақпараттық процестерге қол жеткізе алатын маманнан туындайды.
- Референттік қуат жақсы ұнайтын және құрметтелетін қызметкерлерден туындайды.
- Сыйлық күші адамның сыйақы беру қабілетіне негізделген. Бұл сыйақы жұмыс тағайындау, кесте, төлем немесе жәрдемақы түрінде болуы мүмкін.

Сыртқы мүдделі тараптар туралы ойлағанда, сіздің прогресіңізге әсер етуі мүмкін адамдар, басқару ұйымдары мен клиенттер кімдер, олардың міндеттемелері мен келісімдері пайдалы ма және/немесе олардың көзқарастары мен пікірлерін ұйым құрметтей ме? Мысалы, Біріккен Әмірліктегі құқық фирмаларының басқару ұйымы, Заң қоғамы сектордағы D&I-ге қатысты нақты ұстанымға ие және барлық фирмалар бірқатар міндеттемелерге қол қояды. Мұны мүдделі тараптар мен сіз өзгелерден алатын міндеттеме туралы ойлағанда қалай қолдануға болады?

Ішкі және сыртқы мүдделі тараптардың жақсы шолу жасауына қолдау көрсету үшін маңызды қадам – карта жасау. Мұның бірне-

ше жолдары бар. Бір ұйым үшін негізгі мүдделі тараптардың негізгі ойлау картасының мысалы 7.2-суретте келтірілген.

7.2-сурет. Мүдделі тараптардың негізгі картасы



Мүдделі тараптардың толық шолуы жасалынғаннан кейін, сіз оларға қалай әсер ететініңізді және олардың міндеттемесін қалай алатындығыңызды, сондай-ақ олар сізге басқалармен қалай айналысуға және шынымен де олардың құрамына кіруге қалай көмектесетіндігіңіз туралы ойланатын сәт келеді. Мұны тиімді жоспарлау мен дайындықсыз жүзеге асыру мүмкін емес.

Өзіңіздің мүдделі тараптарыңыз кім екенін анықтағаннан кейін, олардың әрқайсысы үшін келесі міндеттемелер туралы ойланңыз:

- Ағымдағы күн тәртібіне олардың әсер ету деңгейі қандай?
- Олар ағымдағы күн тәртібінде маңызды болып табылатын тағы кімге әсер етеді? Мысалы, басқару ұйымы компанияның басшысымен маңызды қарым-қатынаста болуы мүмкін, бұл сізге қолдау үшін маңызды ма?
 - Олардың жоспарға қатысу деңгейі мен міндеттеменін қазіргі деңгейі қандай? Олардың не айтып жатыр және олардың осы күн тәртібін қолдау үшін не істегенін көрдіңіз?
 - Өздерінді қолдаушылардың қызығушылығы мен міндеттеме деңгейі қандай? Олар не айтуын күтесіз және не істеуі керек?
 - Олар үшін не қажет? Неліктен олар мұны істеді? Неліктен олар үшін бұл маңызды?
 - Оларды алға жылжытуда қиындықтар қандай болуы мүмкін және сіз оларды қалай жеңесіз?

Өзгерістер үшін бағдарламаны құру туралы алдыңғы тарауда айттық (3-тарауды қараңыз), кейбір ұйымдар үшін моральдық, заңды немесе іскерлік мақсаттар қозғаушы күш болады және бұл жеке адамдарға да қатысты. Сізге әсер беретін негізгі қозғаушы күштерді анықтап, осы аймақтағы пікірталастарыңызға назар аудару қажет.

Жетекші ұйым мен мүдделі тараптардың жауаптарын тыңдағаннан кейін, олардың міндеттемелерін алу үшін кімге әсер ететінін және қандай тәртіппен орындалатынына жоспар құрыңыз. Мысалы, тізімде неғұрлым орынды сөйлейтін біреу бар екендігі туралы ойланыз. Әуелі олармен сөйлесу керек, сонда олар сізге басқа ықпалды іс-шараларды орындауға қолдау көрсете алады? Мысалы, «басқаларды құрметтейтін және ұнататын «қосалқы күші» бар біреу болса, оны жоспарға қатысуға шақыруыңыз мүмкін.

Жоспар жасалғаннан кейін оны орындайтын уақыты келеді. Айналаңызда жоспармен бөлісіп, өз көзқарастарымен бөлісе алатын адамдар бар ма? Негізгі мүдделі тараптармен бірнеше талқылау жасаудан бастаңыз, кездесулердің барлығын қарап шығып, болашақ пікірталастарыңыз бен бағыттарыңызды дәлдеп алу үшін солардың кез келген нүктесінен бастаңыз.

Есіңізде болсын, сіз өткізген пікірталастар бірнеше себептерге қарым-қатынасты маңызды. Біріншіден, бұл сіздің көзқарастарыңызбен бөлісуге және «сарапшы күшке» ие адам ретінде көрінуге мүмкіндік береді. Екіншіден, сіздің мүдделі тараптарыңыздың

көзқарастарын түсіну, оларды тыңдау және негізгі хабарламаларды қалай жалғастыруға болатындығы туралы түсінік алу мүмкіндігі. Қорытындылай келе, бұл – сіздің күн тәртібіңіздің ілгерілеуін қолдауға деген сенімнің мүмкіндігі.

«Міндеттеме алу» дегеніміз не екенін нақты анықтап алу. Біреулер үшін болашақ сөйлеген сөзін еске түсіру, басқалары үшін бұл әлдеқайда ауқымды шаралар немесе нақты есептерін қарап шығуы мүмкін. Олардың міндеттемелері нәтижесінде сіз көргіңіз келетін нәрсені анық біліп, барлық деңгейдегі қызметкерлерге не түсінуге болатындығын анықтаңыз және өзіңіздің көптеген адамдардың сөздері мен іс-әрекеттерінің торына түсіп қалмағаныңызға көз жеткізіңіз. Жоғары басшылықтағы мүдделі тараптардың сөздері мен істері сәйкес келе бермейді.

Сіз олардың міндеттемелерін қабылдағаннан кейін, мүдделі тарап пен қарым-қатынас үшін келісімге үлкен нүкте қоя аласыз деп ойламаңыз. Бағдарлама барысында сіз әр мүдделі тараптарыңызбен қарым-қатынасты орнатуды жалғастыруыңыз керек. Олардың міндеттемелерін қайта қарап, қарым-қатынастың жұпыны екендігіне көз жеткізуіңіз керек – бұл екеуіңіз үшін де пайдалы. Бағдарламаны әрі қарай жалғастырған кезде әртүрлі мүдделі тараптардың міндеттеме деңгейі қайта қаралып, бейімделуі қажет болуы мүмкін.

Кәсіби қарым-қатынастың тиісті деңгейінің сақталуы болашақта осы пікірсайыстағы олардың міндеттемелері мен белсенділік деңгейлеріне нұқсан келтірмей жүргізуге мүмкіндік береді.

Ескеру қажет, ықпалы бар көшбасшы немесе мүдделі тараптардың барлығы бірдей ағымдағы күн тәртібінің маңыздылығын түсіне бермейді. Бұрын сәттілікке жеткен кейбіреу адамдар не үшін өзгеріс керек екендігі туралы сұрақтар қояды. Бәрі сізді қолдамайтынына дайын болыңыз; алайда, қолдау көрсетпейтіндер сіз істеп жатқан жұмысты белсенді түрде сынап, диверсия жасамауға ұмтылады.

Флэр нарықтағы құрдастарының оның бас директорының D&I бағдарламасын қабылдағаны туралы айтқаны есіңізде шығар. Бұл оларға маңызды болғанымен, оның тез арада орындала қоймайтындығын сезінді. Ұжымның жоспарға оң көзқарасы бар немесе бейтарап екендігіне сенімді болу өте маңызды, өйткені қолдау көрсетпейтіндерге біраз уақыт пен күш жұмсауға болады.

Өзіңіздің күн тәртібіңізді және сіздің команданызды құрудағы маңызды қадам – аға менеджерлер тобыңыздың, негізгі ішкі мүд-

делі тараптардың және сыртқы мүдделі тараптардың міндеттерін орындау болып табылады. Бұл сіздің тұрақты екендігіңізді және төмен деңгейде кедергілерге тап болуыңызды қамтамасыз етеді. Сіз басынан бастап жасаған мүдделі тараптар картасы мүдделі тараптар келіп-кеткен сайын дами береді.

Осы тараудың бес негізгі шешімі

- Әу бастан ауқымды команда құру және мүдделі тараптарды картаға түсіру арқылы жақсы басқаруға инвестиция салыңыз.

- Мүдделі тараптармен жақсы қарым-қатынас орнатуды қамтамасыз етіңіз, яғни сіз осы сапарда рөліңіз қандай және сізді кімдер қолдайды?

- Күштің әртүрлі динамикасы туралы ойланыңыз және ондағы мүдделі тараптардың кім екенін анықтауда және ол ағымдағы күн тәртібіне әсерін қалай қалай тиімді пайдалана алатыныңызды ойлаңыз.

- Оларға қатысы бар адамдардың рөлі мен міндеттерін нақты көрсетіңіз - кім жауап береді және оларды үнемі жауапкершілікте ұстайды.

- Сізге D&I басқару тобы қажет пе, жоқ па, соны мұқият ойластырыңыз, стратегияны іске асыру үшін қажет басшылықты қарастырыңыз және есеп бере алатын топтың немесе қосымша талаптардың бар-жоғын анықтаңыз. Сіздің айналымыңыздың осы деңгейін сақтап қалғаныңызға сенімді болыңыз және стратегияның әрбір жеке бөлігі үшін сіздің негізгі мүдделі тараптар кім екенін анықтаңыз.

8-тарау

ӨЗГЕРІСТЕРГЕ ҚАРЫМ-ҚАТЫНАС

Тиімді қарым-қатынас жасау үшін біз әлемді басқаша түсінетіндерді түсінуіміз керек және бұл түсінікті басқалармен қарым-қатынас жасауда бағыттауыш ретінде пайдалануымыз керек.

ТОНИ РОББИНС, КӘСІПКЕР ЖӘНЕ АВТОР

Біз қанша адам ақпаратты құнды деп санамайтын ұйымда жұмыс істедік? Бізде жұмысшылардан естіген әңгімелер мен өсектерге толы мәліметтер бос болды ма? Жауап – біздің көпшілікте!

Тиімді қарым-қатынас жасау негізінде сіздің қызметкерлеріңіздің көпшілігінің есту және түсінуі оңай, оны орындау да оңай деп айтуға болады. Кез келген өзгерістің маңызды элементі – бағдарламаның барлық кезеңінде және одан тыс уақытта барлық адамдармен қалай қарым-қатынас жасау.

Бұл тарауда біз дұрыс негізгі хабарламаларды құрастыру, дұрыс қарым-қатынас жоспарын ұсыну, тиімді медианы пайдалану және табысты болу үшін маңызды болып табылатын күнделікті хабарламаларға D&I-ді бейімдеу және енгізу туралы айтатын боламыз.

Негізгі хабарламаларыңызды құрастырыңыз

Қарым-қатынаста көнеден келе жатқан сөз бар: «Оларға не айтқың келетінін айт, қайталап айт және оларға айтқаныңды тағы айт».

Сіздің D&I стратегияңызға және жеткізу жоспарыңызға арналған маңызды хабарламалардың санын төмендету барлық мүдделі тараптардың сіздің ұйымыңыздан дәйекті және ойлы ұстаным алуына кепілдік береді. Ұйымның әңгімелесетін тақырыптарын көрсететін негізгі хабарламаларды жасау өте маңызды, бұл D&I бизнес-стратегияны іске асыруда нақты орны бар деген әсер береді.

Сіз жасайтын негізгі хабарламалар өздері мәлімдеме ретінде әрекет ете алатындай жеткілікті ақпаратпен бөлісілуі керек. Сонымен қатар, олар басқа негізгі нүктелермен бірге қолдануға мүмкіндік беретін немесе оларды жеткізетін адамның жеке басының тауырыпқа бейімделген дағдыға ие болуы керек. Мысалы, бас ди-

ректордың хабарлама жасау стилі сіздің маркетинг менеджеріңіздің стилінен өзгеше болуы мүмкін. Егер сіз ортақ көзқарас құру кезінде «мета-баяндау» құрастыра алсаңыз, онда оны қолданатын уақыты келді, өйткені бұл сізге негізгі хабарламаларды жасауға көмектеседі.

Негізгі хабарламалардың мысалдары мыналарды қамтуы мүмкін:

- Әлемдік ұйым ретінде ең жақсы мамандарды тарту, дамыту және қызметте сақтау маңызды. Бұл біздің мәдениетіміз бен құндылықтарымыз қоғам мен біз жұмыс істейтін қауымдастықтардың алуан түрлілігін көрсетеді дегенді білдіреді.

- Диверсиялы және инклюзивті жұмыс орындары жаңа нарықтарға шығу жөніндегі біздің стратегиялық көзқарасымызды қолдайтынын білеміз.

- D&I біздің ең жақсы таланттарды тарту және сақтау қабілетімізге оң әсер етеді, адамдарға жұмыста болуға және оларды сақтауға мүмкіндік беретін мәдениетті қалыптастырады.

- Біздің D&I стратегиямыз қызметкерлеріміздің пікірлеріне тікелей жауап беру, бизнес-стратегиямыздың іске асырылуын қолдау және үнемі өзгеріп отыратын жаһандық демографиялық сипаттамалар мен үміттерді ескеру мақсатында жасалды.

- Біз үшін бұндай түсінік бағындыру мен саяси жағынан дұрыс болмау деген емес. Бұл – біздің клиенттеріміздің әртүрлі сұраныстарын жақсы түсінуге және оларға жауап беруге мүмкіндік беретін және қолдайтын іскери маңызды фактор.

Кез келген мүмкіндікті пайдаланып, мүдделі тараптарыңызға жоспарыңыздан берілетін негізгі хабарламалар туралы ойланыңыз. Стратегиялық жоспарды жасау кезінде негізгі хабарламаларды үнемі қарап отырыңыз. D&I тобының мүшелері және басқа да қызығушылық танытқан тараптар сияқты оларға басқалармен салыстырып сыни тұрғыда қарап көріңіз, оларға хабарлама дұрыс қабылдайтынына және жететініне көз жеткізіңіз. Сіз алға қарай жылжып, ұйымда өзгеріс жасай алсаңыз, сіздің негізгі хабарламаларыңыз бұл сапарға барынша әсерлі болуы керек.

Линда Холбебе, «Холбек» серіктестігі құрылтайшысы және директоры *«Диверсия, қызығушылық пен бизнес арасындағы байланыс негүрлым айқын болса, ол соғұрлым тиімді. Сіз өмірге «жеңісен кейінгі жеңісті» әкелуіңіз керек. Мен үшін ең маңызды мақсатты орта – топ-менеджерлер емес, бірақ деңгейі сәл төмен топтар. Бұнда перспективалық кадрмен жұмыс істеу керек, сонда ғана олар шынымен де жоғары деңгейге жеткенде олардың мүмкіндіктерін күшейтіп қана қоймайды.*

Мен бір кездері отбасылық сыра қайнату компаниясында жұмыс істедім. Бұл жұмыс істеу үшін тамаша орын болғанымен, қызметкерлер әрдайым өзгеруге бірдей көзқарас танытуға бейім болды. Менің жолым отбасының құрамына кірмейтін басқарманың жалғыз мүшесінің арқасында болды- ол жалғыз өзі өзгеріс қажет екенін көре алды.

Мен кеңес деңгейінен төмен дәрежедегі аға менеджерлермен жұмыс жасадым. Оларға негізгі мәселелерді анықтап, оларды бастама жасауға және басқа қызметкерлердің не істеп жатқанын білуге және бірқатар белгілерді қоюға мүмкіндік беретін құралдарды ұсындым.

«Бұл қарапайым, бірақ күшті жаттығу болды, өйткені ол адамдарға өзгерістерге дайындалу процесіне белсенді қатыстырды. Бұл олардың өздеріне таныс қоршаған ортасынан арылып, өздері үшін жаңа тәсілдер мен көзқарастарды ұсынды. Бұған қоса, олар өздерін өзгеріске шақыратын және бірыңғай пікірде емес топтың құрамына кіретініне сенімді болды. Басшылық өкілдеріне дәйекті дәлелдерді тыңдауға мүмкіндік берілді және барлығы 180 жыл өткен соң бәрі бірдей болғаннан кейін басқаша әрекет жасау үшін оларды қабылдауға көндірді!»

Өз жоспарыңызды құрыңыз және жүзеге асырыңыз

Қарым-қатынас жоспарының мақсаты – сіз не айтып отырғаныңызды және оны кімге айтып жатқаныңызды нақты түсінетіндігіңізге көз жеткізу. Бұл өте қарапайым болып көрінеді, бірақ сіз өзіңіздің хабарламаңызды жеткізу қаншалықты маңызды екенін және кейде қаншалықты қиын болатынын онша ескермеуіңіз керек.

Қарым-қатынас жоспарын құрудың бірнеше әдістері бар және әр ұйымның өзіндік стилі бар. Жоспардың бірнеше түрін қарап шығыңыз және сізге сәйкес келетін әдісті табыңыз.

Төменде сіздің қарым-қатынас жоспарыңыздың көрінісі мен сізге қажет ақпараттың екі мысалын таба аласыз: бірінші мысал – ішкі немесе сыртқы аудиторияға арналған және хабарлама қашан таратылатын болса, бөлісуге болатын негізгі жаңартуларға назар аударады.

НЕ	БАСТАЛУЫ	АЯҚТАЛУЫ	Қашан	Арна
<ul style="list-style-type: none"> ● Қызметкерлермен байланыс туралы бүкіл ақпаратты жаңарту (сіз айттыңыз, біз жасадық) ● Атқарушы комитеттің хабарламасы, бизнес-жоспарды жүзеге асыру үшін D&I маңыздылығы; ● Қайта қарастырылған теңдік, диверсия мен инклюзивтік саясатын іске қосу және іске асыру. 	X		Қыркүйектің соңы	Электрондық пошта Бас директордың кездесуі туралы видеолар Twitter және Facebook

Екінші мысал, негізгі жаңартуларға назар аударады және кімге таратылатыны туралы толығырақ ақпаратпен бөліседі.

НЕ	ОП	БӨЛІМ	ЖҰМЫС БЕРУШІ	МЕДИА/АРНА	ЕЛ/МЕМЛЕКЕТ	КЛИЕНТТЕР	БАСҚА
Атқарушы комитеттің жолдауы, бизнес-жоспарды жүзеге асыру үшін D&I маңыздылығы		X	X	X	X	X	X
Қайта қарастырылған теңдік, әртүрлілік және қосу саясатын іске қосу және іске асыру		X	X				
«Инклюзивті мәдениеттер құру» бағдарламасына Ұлыбританияның барлық қалаларында қатысу		X	X	X	X	X	X

Қандай қарым-қатынас жоспарын қолданғыңыз келетініне қарамай, төмендегілерді ескеріңіз:

● Сіз не және қашан айтқыңыз келеді – бұл сіздің жеткізуге тиісті жоспарыңызға сәйкес болуы керек, сонымен қатар ұйым туралы жалпы пікірді ескеру керек.

● Әртүрлі мүдделі тараптармен қандай хабарламалармен және жаңартулармен бөліскіңіз келеді және қашан?

● Хабарлама кімнен болуы керек деп ойлайсыз: сізден, бас директор немесе басқа біреулерден (ол аудиторияға және хабарламаның маңыздылығына байланысты болады)?

● Басқа жоспарланған байланыстармен үндестіру және негізгі хабарламаларды қамтамасыз ету үшін ішкі байланыс тобымен өзара әрекеттесіңіз.

Өз жоспарыңызды құрған кезде, сіз өзіңіздің коммуникацияларыңызды қалай таратқыңыз келетінін, сондай-ақ оларды ауқымды ұйымдастырумен байланыстарға қалай біріктіретіндігіңізді ескеру қажет. Тиімді насихат жасаудың үш әрекеті бар:

● Байланыс тобымен тиімді қарым-қатынас орнатыңыз.

● Бизнестік қарым-қатынастар туралы хабардар болыңыз – олар не айта алады және қашанға жоспарланады?

● Байланыс тобына D&I хабарламаларын қолданыстағы іскери байланыстарға қалай біріктіруге болатындығы туралы бірқатар ұсыныстар жасаңыз.

БАҚ АРНАЛАРЫ

Соңғы бірнеше жыл ішінде Twitter, Facebook және YouTube сияқты әлеуметтік желілік арналары арқылы корпоративтік хабарламаларға қол жетімді болып, өз хабарламаңызды бөлісу тәсілі едәуір дамыды. Ақпаратты пайдаланушы тұтынушылар ретінде біз хабарламалардың электронды бюллетеньдер, подкасттар және бейне сияқты әртүрлі жолдармен берілетінін күтеміз.

Әлеуметтік медиа ұйымдарға контакті желілерімен диалог құруға, олардың ойларын білуге және ақпаратты жүктеп алудан гөрі екі жақты байланыс құруға үлкен мүмкіндік береді. Бұл Шарлотта твиттер арқылы #95inclusivetips via Twitter науқанын құруға қарсы болған кезде сыналған әдіс. Осындай инклюзивті мәдениетті құруға көмектесетін қосылыстың қандай екендігі туралы қолдаушылардан

кіріспелер мен кеңестер алу әдісі. Жоба сәтті болып мамандар өз ұйымдарындағы D&I-ге әсер ету үшін не істей алатыны туралы идеяны көпшілікке ұсынады.

Шарлотта сонымен қатар белгілі бір фирмамен жұмыс істеген сәтін есіне алады. Онда қызметкерлерді D&I туралы пікірлерін бейнежазбалар арқылы бөлісуге шақырды. Олар болашақтағы D&I жоспарына әсер ету үшін пайдаланылған бейнежазбаларын ұсынып үш айда бір рет ең жақсы идеялармен, сонымен қатар ұйымның осы идеяларға жауап беруімен бейнежазбалар жинағын жасады.

Бұл қызметкерлердің өз әріптестерінен хабарлама алып, күн тәртібіне өз көзқарастары мен идеяларымен бөлісіп, екі жақты қарым-қатынастың болуын қамтамасыз етті. Әрбір цифрлық байланысқан адамнан тұратын әлеуметтік «ғалам» екі жылда екі есеге артып отырады. Әлеуметтік медиа платформалар тұтынушылар құрған кезде және басқалармен ақпаратты бөлісуде үлкен рөл атқарады. Мысалы, кез келген минуттың ішінде:

- Facebook-те 31,25 миллион хабарламалар;
- 347 222 жаңа твиттер;
- 17,361 LinkedIn профиль көріністері;
- Instagram-да 48 611 фотосуреттер және
- YouTube сайтына 300 сағаттық видео жүктелді.

Осындай белсенділік көлемін ескере отырып, ұйымдар әлеуметтік желілердің өз қызметкерлерін тартуда өз күштерін қолдануы керек. Алайда көптеген ұйымдар үшін олардың көптеген инфрақұрылымдары күнделікті өмірде қолдана алатындай емес. Мысалы, қауіпсіздік жүйесінің қорғаныс жүйесі көптеген сайттарға кіруге, сондай-ақ жұмыс уақытының тиімділігі әлеуметтік желілерді пайдалануда ысырап болуы мүмкін деп қауіптенетін менеджерлер сияқты кедергілер болуы мүмкін.

Әлеуметтік медиа адамдарды неғұрлым диверсиялары және инклюзивті жұмыс орындарын құруға тарту үшін керемет ресурстар болып табылады, бірақ бірқатар науқандар вирусқа тап болды. Мысалы:

- Dove компаниясы әйелдерді өздерінің онлайн сөздерінің олардың өзіне деген сенімділігі мен өзін-өзі бағалауына әсер ететін рөлін түсінуге шақыру үшін #SpeakBeautiful науқанын жасады. 2015

жылы академиясының марапаттары кезінде олар науқанға арналған түсірілім жариялады. Бұнда Твиттер технологиясы сұлулық пен дене келбеті туралы жағымсыз твиттерді анықтап, пайдаланушыларға өз айтқандары туралы жағымды ойлауды ұсынады.

- #timetotalk әлеуметтік желілерде психикалық денсаулықты нығайту туралы пікірлерін адамдарды блогке, видеоға немесе твиттерде психикалық аурулар туралы ашық әңгімелерге шақырды. Уақыттың өзгеруі бойынша жүргізілген сауалнамаға сәйкес 21 жастан бастап және одан төмен жастағы адамдардың 47 пайызы өздерінің психикалық денсаулығына қатысты проблемалар туралы интернетте сөйлесуді оңай деп санайды. Тағы бір маңызды мәселе – сіз әр түрлі жастағы қызметкерлерді жұмысқа қалай жұмылдырасыз. Көптеген елдердегі қартаю демографиясы мен ұзақ жұмыс істеуге деген қажеттілікпен біз қазір бес жұмыс жасайтын ұрпақты көретін кезеңге жеттік. Осы ұрпақтардың әрқайсысымен байланыс жасау ерекшеленеді және ескеруге тұрарлық. Төменде жалпы сипаттама берілген:

Үнсіз ұрпақ (Silent Generation): 1920–1946 жж.

Көп сөйлемейтін ұрпақ мықты, өзін-өзі қамтамасыз етеді және сахна артында жұмыс істеуді жөн көреді. Олар команданың мықты ойыншылары және әдетте қауырт жағдайлар мен жанжалдар тудырмайды.

Бұл топқа тиімді қатысу үшін:

- Айғақтар мен сарапшылардың растамаларын пайдаланыңыз.
- Оларға басқалармен бірдей уақыт ұсыныңыз. Бұл топ байланыс пен әлеуметтік белсенділікке сүйенеді.
- Патриоттық сезімді, топта жұмыс істеуді және азды-көпті жұмыс істеуге ықпал ету тиімді.
- Бірдеңе жасау туралы егжей-тегжейлі нұсқаулар беріңіз.

Жаңа ұрпақ (Baby Boomers): 1947–1964 жж.

Baby Boomers – теледидар, аудио кассеталар, фастфуд және несиелік карталармен бірге өскен алғашқы буын. Бүгінгі таңда Baby

Boomers іс жүзінде барлық салаларда, соның ішінде үкімет, діни, денсаулық сақтау, білім беру және бизнес салаларында мықты ұстанымдарға ие.

Бұл топқа тиімді қатысу үшін:

- Білім беру. Бұл топ үлкен суретті түсіндіргенді ұнатады.
- Оларға жаңа тәжірибелер ұсыныңыз. Бұл топ шытырман оқиғалы және жаңа нәрселерді көруді ұнатады.
- Технологияны талқылаңыз. Бұл топ технологиялық өнімдерге көп ақша жұмсайды.
- Әлеуметтік медиа арқылы сөйлесуді қарастырыңыз. Baby Boomers тобы Facebook, LinkedIn желілерін қолданады, себебі оларда смартфондар мен планшеттер бар. Олар бұл құрылғыларды сирек мәтіндік хабарламалар үшін пайдаланады.

X ұрпақ (Generation X): 1965–1982 жж.

X ұрпағы блокбастерлік фильмдер, теледидардағы танымал музыка, Nintendo, Game Boy Super Mario, Pac-Man, Sony Walkman және кабельді теледидар дәуірінде өсті. Олар жазбаша сөздермен емес, суреттермен және графикамен қозғалады.

Бұл топқа тиімді қатысу үшін:

- Сатылым жасау үшін суреттер мен сызбалармен бөлісіңіз.
- Уәде еткен нәрсені орындаңыз.
- Не істеу керектігін айтпаған кезде, ұсыныс жасаңыз.
- Бұл адамдарға жергілікті емес, ғаламдық тұрғыдан қараңыз.
- Саяси, әлеуметтік немесе бизнес болсын, өмір салтына қауіп төндіретін кез келген нәрседен аулақ болыңыз.
- Бір нәрсені көрсетуден гөрі түзу нүктеге өтіңіз.
- Олар сізге танысуға және сізге сенім білдіруге мүмкіндік беріңіз.

Y буыны (Generation Y): 1983–2001 жж.

Қазіргі уақытта Y буыны жұмыс күшінің ең үлкен тобын құрайды. Олар Солтүстік Америкадағы, Еуропадағы және әлемнің

басқа бөліктеріндегі тұтынушылық тенденциялар мен нарықтарға үлкен әсер етеді. Бұл топқа тиімді қатысу үшін:

- Шұғыл хабарламалар, мәтіндік және электрондық пошта, бейнеконференциялар, блогтар және әлеуметтік желілер арқылы байланыс орнатуды қарастырыңыз.
- Олардың идеялары туралы пікірлеріңізді айтыңыз.
- Оларды қатыстырудың және өзін құнды сезінудің тәсілін табыңыз.
- Ашық болыңыз.
- Достар тобына қатысуға шақырыңыз.
- Оларға ыңғайлы болу үшін сізбен ғаламтор арқылы сөйлесуге мүмкіндік беріңіз.

Z ұрпақ (Generation Z): 2002 жылдан бері қарай

Z буыны жылдам әрі шешуші болуы мүмкін. Олар дереу ақпаратты алғысы келеді және оны алуға арналған құралдар болады. Бұл топқа тиімді қатысу үшін:

- Мәтіндік және жылдам хабарламалар алмасу арқылы байланысыңыз.
- Олардың өздігінен пайда болатынын және болжау мүмкін еместігін түсініңіз. Формальдылықтан бас тартыңыз.
- Оларды өздерінше сезінуге мүмкіндік беріңіз.

Өз қарым-қатынас жоспарыңызды құрып жеткізген кезде, сіз өзіңіз пайдалана алатын әртүрлі медиа арналарды және өз хабарламаларыңызды кеңірек аудиторияға басқаша және қызықты етіп қалай жеткізе алатындығыңызды ойлаңыз.

● Әртүрлі мүдделі аудитория үшін қандай медиа арналар қол жетімді? Олардың ішкі және сыртқы жағынан қандай айырмашылығы бар?

● Хабарламаны қалайша басқаша жолмен жеткізуге болады? 140 ерекшелікпен бе? Бейнебаян түрінде ме? Подкаст қолдану керек пе?

● Монологтан гөрі екі жақты диалогты қалай ынталандыруға болады?

● Оны қалай қол жетімді және қызықты ете аласыз?

БІР КҮНДІК МӘСЕЛЕЛЕРГЕ БЕЙІМДЕУ ЖӘНЕ ЕНДІРУ

Кез келген тиімді қарым-қатынас жоспарының маңызды бөлігі – негізгі хабарламалардың, мысалы, бас директордың хабарламалары, тұсаукесерлер, сыртқы сұхбаттар мен баға белгілеу сияқты ұйым ішіндегі коммуникацияларға қосылуы. Байланыс және пиар тобымен, сонымен қатар ішкі және сыртқы әлеммен сөйлесетін көшбасшылармен көбірек жұмыс істей аласыз, бұл сіздің стратегияңыз бен жоспарыңыз үшін жақсырақ.

Адамдарға D&I маңыздылығы туралы және оны бизнестің өз бөлігімен қалай қарым-қатынас орната алатыныңыз туралы айтуға мүмкіндік беру өте маңызды және оны табу қиынға соғады. Мұны неғұрлым көптеп қолдана алсаңыз, уақыт өте келе бұл жерде бизнес қалай жасалатыны және ұйымның құрамдас бөлігі ретінде көрінетін болады.

Күнделікті хабарламалар мен коммуникацияларға D&I-ге бейімдеу және ендіру кезінде ескеретін бірқатар мәселелер бар, олар:

- Түпнұсқалығы: Хабарлама қандай болмасын және ол кімнен шыкса да, оны айтатын адам немесе ұйым сияқты шынайы және сенімді болуы керек. Мұны іс-әрекеттермен сақтандыру керек. Адамдар көшбасшы бөліскісі келетін хабарламалардан гөрі коммуникациялар «корпоративті дүрбелең» екенін айта алады.

- Жеке әңгімелер: хабарлама келген адамдарға өз сөздерінде анық және олардың бизнес үшін де, олардың бөлігі үшін де мағынасын жасау үшін қолдау көрсетіңіз. Оларды кішкентай анекдоттармен, мысалдармен және әңгімелермен көркемдеуге көмектесіңіз, олардың мағынасын ашып, оны өмірге лайықты етіңіз, бұл олардың жеке тұлға ретінде танылатындарын және осы мәселелерді түсінетіндіктерін (немесе оларды түсінгісі келетіндерін) көрсетеді.

- Сіз қолданатын сөздер: Жіберілген хабарламалардың тақырыптары мен тақырыпшалары туралы ойланыңыз. Жаңа тұжырымдаманың D&I туралы емес, іс-әрекетке, нәтижеге және ұйымның көзқарасына бағытталғанына көз жеткізіңіз. Шарлотта мұны өзі кеңес берген әлемдік компаниямен бірге өткізді. Олар әр түрлі елдердегі әртүрлі байланыстар мен бөлімшелерде «Диверсия және инклюзивтілік – бизнеске әсер ету» және «Алға басу – біздің бас ди-

ректордың жолдауы» сияқты тақырыптармен сипатталды. Орташа алғанда, әртүрлілік және тақырыпқа ендіру деген сөздерді қамтымайтын хабарламаларды тек қызметкерлер мен басқа да мүдделі тараптар ашатын және оқитын болады. Көптеген адамдар, әрине, D&I саяхатының алғашқы кезеңдерінде байланысқа ие болады немесе олар үшін қандай да бір пайдасы жоқ деп санайтындар, осылайша орналастырылған кез келген коммуникацияларды жоққа шығарады.

Қарым-қатынас кез келген D&I өзгерісін жеткізудің маңызды элементі болып табылады, сондықтан сізге кім көмектесе алатынын қарастырыңыз. Шарлоттаның тәжірибесінде өзгеріс бағдарламаларында D&I басқарушы тобының, қолдау тобының немесе D&I кәсіпкерлігінің негізгі мүдделі тұлғасы және серіктесі ретінде қарым-қатынас жөніндегі маман болды. Бұл сіздің ұйымыңызда қалай жұмыс істей алатынын қарастырыңыз.

Шарлотта барлық деңгейдегі адамдарды клиентпен тартуға бағытталған тәсілдердің бірі: «EPIC – әр адам мәдениетке әсер етеді» деп аталатын тәрбиелік іс-шараларын құру болды. Осы іс-шаралар аясында Шарлотта ұйымның қол жеткізуге ұмтылған мақсаттары туралы және оның міндеттері туралы бөлісті. Содан кейін ол адамдардан бірқатар сұрақтарды қарастыруды сұрады, оның ішінде төмендегі сұрақтар болды:

- D&I ұйымдағы рөлі қандай?
- Егер олар жоғары басшыларға нақты сұрақ қоя алса, бұл не болар еді?
- D&I командасы немесе олармен жұмыс істейтін адамдар үшін нені білдіреді?
- Ұйымның диверсиялы және инклюзивті болуға ұмтылысын жүзеге асыру үшін қандай үш әрекетті қабылдауға болады?
- Ұйым өзінің ұмтылысын жүзеге асыруға мүмкіндік беретін қандай мінез-құлыққа бейім бола алады?
- Егер олар басқаларға осы ұмтылысты қолдауға көмектесетін бір кеңес болса, бұл не болар еді?
- Компания өзгеше бір нәрсені қалай қалайды?

Осылайша барлық деңгейдегі қызметкерлер белсенді түрде өз дауыстарын сезініп, не болып жатқанына және оның қалай жет-

кізілетініне әсер ете алды. Олар сонымен қатар қай деңгейді өзгерісте белсенді орындай алатындарын анықтады.

Іс-шаралардың әр қайсысының жауаптары топтастырылып, аға басшылармен және ғылыми-зерттеу жұмыстарын үйлестірушілермен бөлісті. Қызметтік белсенділікті арттыру және қызметкерлерге сол оқиғалардағы қабылдаған міндеттемелері туралы ойлануға, сондай-ақ әріптестерінің айтқанын ескеруге мүмкіндік беру үшін олар жүйелі түрде біріктіріліп, бүкіл ұйымға таратылды. Бұндай іс-шаралар жыл сайын барлық қызметкерлердің өз көзқарастары мен перспективаларын бөлісуге және өзгерістердің бір бөлігін сезінуге мүмкіндік беретін ресми мүмкіндіктерін қамтамасыз ету үшін өткізілді.

Осы тараудың бес негізгі шешімі

- Өзгерістер туралы хабардар болыңыз – жоспар құрыңыз.
- Байланыстарды кімнен келетініне байланысты және мүмкіндігінше жеке әңгімелермен сипаттап барынша шынайы етіп көрсетіңіз.
- Негізгі хабарламаларды және олардың қалай тұрақты түрде байланысқанын қарап шығыңыз.
- Әртүрлі аудиторияны тарту үшін бірнеше медиа арналарды кеңінен байланыстырып және жиі қолданыңыз.
- Өз сөздеріңізді мұқият қолданыңыз – коммуникациялар аясында D&I артық пайдалану хабарламаларды оқитындарға уақыт көлемін шектеуі мүмкін.

9-тарау

ҚАЙШЫЛЫҚТАР МЕН БЕЙТАРАП ҚАРАМА-ҚАЙШЫЛЫҚТАРДЫ ЗЕРТТЕУ

Бәрі – данышпан, бірақ егер сіз балықты ағашқа өрмелеу қабілеті бойынша бағалар болсаңыз, онда ол бүкіл өмірін ақылсызбын деп өткізеді.

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН, ТЕОРИЯЛЫҚ ФИЗИК

D&I туралы айтқан кезде «қайшылықтар» (bias) немесе «бей-тарап қарама-қайшылықтар» терминдерін айтпай өту мүмкін емес. Бұл тарауда біз қарама-қайшылықты толығырақ қарастырамыз, қарама-қайшылықтың әсері және қарама-қайшылық пен қарама-қайшы оқытуға шолу жасаймыз.

Қайшылықтың әсері

Барлығымыз қарама-қайшы пікірлердің шешімімізге әсер етуіне жол береміз, бұл – өмірдің фактісі. Қарама-қайшы түрде біз өзімізге ұқсайтын, өзімізге ұқсас әрекет ететін және ұқсас ортадан шыққан адамдарға ұнаймыз. Біз бәріміз өзіміздің ойымыз ашық деп ойлағымыз келеді; дегенмен, біздің жеке шыққан тегіміз басқаларды қалай бағалайтынымызға қатты әсер етеді. Әрине, көбінесе өмір сүру үшін біздің табиғи инстинкттеріміз өзімізді қауіпсіз етеді. Мысалы, біз өткелмен өту үшін жай ғана жолға түспейміз немесе қолымызды ашық, ыстық грильге қоймаймыз. Алайда, егер жұмыста шешім қабылдауға қайшылықтар әсер етсе, біз нақты тиімді немесе үлкен мүмкіндіктерді жоғалтуымыз мүмкін.

Қызметкерлердің өмірлік циклінің әртүрлі нүктелерінде шешім қабылдауға әсер етуі мүмкін көптеген қарама-қайшылықтың түрлері бар (мысалы, біреуді жұмысқа қабылдау, арнайы жобаларды тапсыру немесе жалақы тағайындау немесе бонустарды көбейту процесінде мамандарды қалай бағалайсыз). Қазіргі кезде ондаған жылдар бойы жазушылар мен зерттеушілер қарсы пікірлер (bias) мен оның әсері туралы кітаптар шығарып келеді. Гарвард университетіндегі жасырын қауымдастық сияқты академиктер тобы сіз жасырын түрде қабылдауға болатын онлайн-тестілеуді ойлап тап-

ты. Ал корпорациялар бүкіл әлемде миллиондаған адамдарға кеңес берушілерді пайдаланып, өз қызметкерлеріне бейтарап пікірлердің шешім қабылдауға әсерін үйрету үшін қаржы жұмсады.

Көбінесе сіз адамдар арасындағы «қарама-қайшы» пікірлер (қарама-қайшылық емес) туралы естисіз, бұл – практика мен кәсіби дамуға қатысты жиі кездесетін термин. Қарама-қайшы пікірден «айықтыру» кейде D&I стратегиясында күміс оқ сияқты қабылданғанымен, бұл туралы әлі анық пікір жоқ. Мамандардың қарама-қайшылық терминін қолдануының себебі, әдетте, егер сіз олар өздері ойлағандай ашық болмаған кезде жеке қызметкердің қорғанысқа ие болуын қамтамасыз етумен түсіндіреді. Алайда, біз саналы түрдегі саналы көзқарастарынан шығу керек мамандарды қорғайтын және тіпті оларды кешіруге апаратын бейтараптық пен қарама-қайшылық тұжырымдамасынан тым алыстап кеткен жоқпыз ба деген сұрақ туындайды. Кейбір D&I саяхатына жаңадан қосылған көптеген компаниялар «бейтараптық» сатысында болмауы мүмкін, бірақ «саналы түрде» қарама-қайшылық кезеңінде болуы мүмкін.

Жақында Флэр өзінің бір әйелдің мансабының көтерілуіне қатысты испандық серіктес екі ер адаммен болған әңгімесімен бөлісті. Бірінші серіктес ол әйелдің орындаушы ретінде мықты емес екенін айтты. Екінші серіктес бұл оның түсінігіне жат екенін айтты. Ол әйелдің жаңа бизнестің жақында пайда болған алаңында ажырамас бөлігі бола алғанын және өте жақсы жұмыс істеп, нәтижесінде бұл бизнесті жеңіп алды деп естігенін айтты. Содан кейін бірінші серіктес әйелдің толық жұмыс күнінімен қызмет етпегенін айтты. Үшеуі осы міселелін талқылай келе, толық емес уақытпен жұмыс істейтін мамандардың лауазымын жоғарылату мүмкін емес деген саясат жоқ деген қорытындыға келді. Соңғы әрекет ретінде бірінші серіктес келесі жылы оның 40 жасқа толатынын айтты, сондықтан оның мансабы үшін әйел кәрі болып танылады. Біз осы әңгіменің кез-келгенін қарама-қайшы пікірге жатқызуға болатындығына сенімді емеспіз, бірақ бұл жерде біржақты пікір болған.

Флэр Абу-Дабиде өткен конференцияда ЕМЕА және Латын Америкасының мамандар бөлімінің басшысы Роштың сөйлеген сөзін тыңдады. Ол жас кезінде және оның анасы көлікте келе жатып болған оқиғаны баяндап берді. Анасының түшкірейін деп отырғанын байқаған соң оны тоқтатуға тырысқан. Әйтседе, ол қатты түшкіріп, апатқа себепші бола жаздаған машинасын әрі бұрып жі-

берді. Кішкентай қыз анасынан оқиғаға көм кінәлі екенін сұраған кезде анасы бұған кінәлі өзі екенін айтты, себебі ол өзінің түшкіргелі отырғанын алдын ала білді, бірақ көлікті тоқтата алмады. Дегенмен ол түшкірудің әсерін түзете алды. Осылайша, кадрлар бөлімінің маманы бізге қарама-қайшы пікірлер туралы мидың түшкіруінің бір түрі ретінде қарастыруды ұсынады. Біз белгілі бір қайшылықтың болатынын алдын ала білеміз және оны көбінесе тоқтата алмаймыз, бірақ оның әсерін азайта аламыз.

Қайшылық (биас) дегеніміз не?

Артқа бір қадам жасап, қарама-қайшы бұрыс пікір дегеннің не екенін қарастырайық. Біздің миымыз кез келген уақытта көптеген ақпаратты өңдейді, сондықтан бізге маңызды емес нәрсені анықтау үшін жүйе қажет. Біздің шешімдеріміз өткен тәжірибе мен қазіргі қабылдауға негізделген шешімдерді бекіту кезінде қиын. Алайда, қысымға кезіккен кезде, мысалы тапсырманы уақытында немесе белгіленген мерзімде орындау кезінде қарама-қайшы пікірлердің ықпалына көбірек ұшыраймыз. Бұл – қызметкердің қабілеті туралы әділетсіз шешім қабылдауға әкелуі мүмкін немесе бұл ол туралы болашақта қабылданатын шешімдерге айтарлықтай әсер етуі мүмкін.

Қайшылықтар туралы әртүрлі пікірлер бар. Мысалы, қызметке қабылдау кезінде қабылдаушыға ұқсас болу «маған ұқсайтын» деген пікірді еске салады. Бізге сұхбат алушы мамандардың өзімізге ұқсас болып көрінуі ұнамды әсер береді. Бізде біреуге қатысты нанымдарымызды немесе пікірлерімізді растайтын дәлелдер іздеуді растайтын және сол нанымдарға қайшы келетін дәлелдерді елемейтін пікірлер бар. Егер сіз жұмыс істейтін аналардың балалары жоқ әйелдерге қарағанда өз мансабын төмен бағалайтындығына іштей сенсеңіз, олардың пікірлері мен әрекеттерінен осы пікірді қолдайтын тұжырымдар жасай аласыз.

Төменде кейбір кең таралған қарама-қайшы пікірлер тізімі берілген:

Атауы	Сипаттамасы
Айқындық эффектісі	Жетіспейтін ақпараттың болжамын «белгісіз» болып көрінетін нұсқалардың алдын алу тенденциясы
Бекіту	Шешім қабылдау кезінде белгілі бір белгілерге немесе ақпараттарға тым қаталдық сақтау немесе «қағидаға» сену үрдісі (әдетте, бастапқы көзқарас бойынша ақпаратқа сену).
Диапазон эффектісі	Бір нәрсені жасауға (немесе сенуге) бейімділік, өйткені көптеген адамдар әдеттерін қайталайды (немесе сенеді). Топтық және таптық мінез-құлыққа бейімділік.
Екі жақтың соқыр болуы	Өзге адамдарға қарағанда өзіндік көзқараспен қарау немесе басқалардан гөрі танымдық қарама-қарсы пікірлерді анықтауға бейімділік.
Челлидер эффектісі	Адамдар оқшауланғаннан гөрі топта тартымды болып көрінеді.
Жақтау эффектісі	Белгілі бір ақпараттың ұсынылуына байланысты бір ақпараттан әртүрлі қорытынды жасау.
Теріс әсер	Мамандардың өздері ұнатпайтын қызметкердің мінез-құлқының себептерін бағалау кезінде олардың жағымды мінез-құлқын қоршаған ортаға байланысты қарастырады және теріс мінез-құлқын қызметкердің өзіне тән табиғатына жатқызуға бейімділік.
Бақылау-болжау эффектісі	Зерттеуші берілген нәтижені күтеді, сондықтан экспериментті қарама-қайшы түрде қолданады немесе оны табу үшін деректерді әдейі бұрмалайды.
Қорытынды нәтиже	Шешімді қабылданған уақытта қабылданған шешімнің сапасына сүйене отырып, оның түпкілікті нәтижесі бойынша бағалауға бейімділік.
Стереотиптеу	Топ мүшесі туралы нақты ақпарат болмай-ақ белгілі бір сипаттамаларға ие болады деп болжау.

Шешім қабылдауда жоғарыда көрсетілген қарама қайшылықтың қайсысы маңызды рөл атқаратынын қарастырыңыз. Олардың әсері туралы не білесіз? Егер байқаған болсаңыз, әсерді төмендеті үшін не істедіңіз?

Паулина Миллер, Лондондағы Lloyd компаниясының Диверсия және Инклюзивтілік бөлімінің басшысы

Қарама-қайшылық (Bias) дегеніміз – бұл біздің барлығымызға, қоршаған ортаға, жеке және жұмыс тәжірибесіне және отбасылық құндылықтарға байланысты нәрсе. Қарама-қайшы бейта-

раптылық дегеніміз – бұл біз бірнәрсені байқамай-ақ білеміз деген әсершілдіктің әрекетке еніп, біздің мінез-құлқымыз бен шешім қабылдауымызға әсер ететін жағдай. Жұмыс орнында жағымсыздықтың әсері көбінесе қызметкерлер басқа қызметкерле туралы шешім қабылдағанда байқалады. Мысалы, кімнің мансабын көтереміз, кімді ұзақ мерзімді жұмысқа қалдырамыз немесе кім ұйымға алмаймыз деген пікірлер кезінде көп байқалады. Бұл – мамандардың мансабына әсер ететін шешімдер.

Әлемдік қаржылық қызметтерді ұсынатын менің соңғы қызмет еткен компаниямда біз қарама-қайшы пікірлердің әсерін шешуге және оны жан-жақты және инклюзивті мәдениетті қалыптастыру жолында болдырмауға бағытталған бағдарлама құрдық. Біз жоғары жақта, аға көшбасшылар арасында, ал төменгі бөлігінде қызметкерлер желісіне күшті тарту арқылы мықты міндеттемелер бар екенін білдік, бірақ бұл хабар орта деңгейдегі қызметкерлер арасында сәл жоғалып кеткендей сезілді.

«Бұл тақырып біздің сауалнамамызға қызметкерлерді қатыстыру нәтижелері бойынша анықталды. Онда орта деңгейдегі менеджерлердің қызметкерлермен жұмыс істеуі және негұрлым инклюзивті жұмыс ортасын құру үшін қажетті дағдыларды дамытуда қолдау көрсету қажеттілігі басты назарда болды. Біз екі бағдарлама жасадық: барлық қызметкерлер үшін электрондық оқytудың негiзгi сессиясы және орта деңгейлi менеджерлерге арналған бағыт, олардың қарама-қайшы пікірлерін түсінуге және анықтауға және оны шешудің кейбір әдістерін жасауға бағытталған. Тренинг 90 минуттық сессиядан тұрды. Сессияға біздің бүкіләлемдік кеңселерімізден Webex арқылы 50-ге жуық адам кез келген уақытта қатыса алады. Сабақтарды фасилитатор жүргізді және сессияға қатысушылар арасында пікірталастар мен үзілістер үшін көптеген мүмкіндіктер болды. Бастаманы бейтарап қарама-қайшылықтарды үйрету басты мақсат болды, сондықтан тренинг қызметке қабылдаушылар, менеджерлерді дамыту бағдарламасының ұйымдастырушылары мен аға атқарушы директорлар кеңесі үшін міндетті модуль болды. Әрине, бір реттік сессия мінез-құлқыты өзгерту үшін жеткіліксіз, сондықтан бақылау өте маңызды болды.

Біз көптеген құралдарды жасадық, соның ішінде өте тиімді ресурс болып табылатын бейне винеткалар жиынтығы болды.

Олар бас кейіпкерлердің көзқарасы қалай болып жатқанын түсінуге және шешім қабылдау процесінде бұрыс пікірлерді анықтауға құрылған. Менеджерлер оларды жаңарту шаралары ретінде сұхбаттасу кезінде өте пайдалы деп тапты. «Біз сондай-ақ дамып келе жатқан интернет-қоғамдастық құрдық. Менеджерлер мұны өз тәжірибелерін талқылау және практикалық кеңестермен бөлісу үшін қолданды. Бір менеджер тренингтен кейін барлық алғашқы сұхбаттарды бетпе-бет емес, телефон арқылы жүргізуге ауысу туралы шешім қабылдағанын айтты. Бұл оған өзінің көзқарасы кандидаттарды шынайы объективті бағалау жолында қалай қабылдағаны туралы хабардар етті. Телефонмен сөйлесу кейбір кедергілерді алып тастады және жеткідікті деңгейдегі жұмыс ортасын құрады.

«Кейінгі сауалнамалар тренингті өткізген менеджерлер арасында белсенділік деңгейі жоғары екенін көрсетті. Сондай-ақ олардың компанияда қалу ықтималдығы жоғары болды. Тренинг басталғаннан бастап бір жылдың ішінде компаниядағы аға қызметтегі әйелдер санына қатысты үш жылдық мақсаттар ұсынылды. Сондықтан біз олардың жетістіктеріне өлісем жасай алдық және басқару топтарында және жоғары мансаптағы әйелдердің өкілдігінің айтарлықтай өскенін байқадық.

«Біз оң пікірлерге қарамастан, ұжымдар әлі де біз қалағандай жылдам өспей жатқанын түсіндік. Мәселе есеп берушіліктің бірінде кездесті: сіз мамандардың инклюзивті ортаны құратын құндылықтар мен мінез-құлықтарға ие екендігіне қалай көз жеткізесіз? Біз қарама-қайшы бейімділікті оқытуды барлық қызметкерлерге, оның ішінде басқарушылық міндеттері жоқ қызметкерлер арасында кеңейту туралы шешім қабылдадық. Осылайша әркім өзінің мінез-құлқын ғана емес, сонымен қатар басқа мамандардың да жағдайын біле алады. Егер сіз осындай терең мәдени өзгерісті жүзеге асырғыңыз келсе, барлық қызметкерлерге оның бір бөлігі ретінде қарауыңыз керек деп ойлаймын».

Адамдарға жағымсыздықтарын анықтауға көмектесетін түрлі әдістер бар, мысалы:

- Шешім қабылданбас бұрын кідіріп, ойланып алыңыз.
- Әрқашан объективтілік пен стереотип жасау үшін өзіңіздің және басқаларыңыздың шешімдерін қайта қарап шығыңыз.

- Шешімдеріңіздің қозғаушы күштерін анықтаңыз, сіз біреуді олардың көзқарастарына емес, стиліне қарай бағалап жүрген жоқсыз ба?

Сонымен қатар, жұмысшыларды жұмысқа қабылдаудың әр кезеңінде сіздің қызметкерлеріңіздің процестерден өтуіне бақылау жасау аса маңызды, өйткені әр кезеңде енгізілген бұрмаланушылықтардың бар-жоғын анықтау қажет. Мәселен, жиі кездесетін кедергі – кандидаттарды жұмысқа қабылдаудың онлайн жүйесі. Көптеген ұйымдарда, егер сізде бірінші немесе екінші дәрежесі болмаса, процесс сізден автоматты түрде бас тартады.

Флэр бір кездері дарынды химикпен жұмыс істеді, ол нарколепсия ауруына шалдыққандықтан емтихандардың стрестері өміріне қауіп төндірді және соның салдарынан дипломын қорғай алмады. Университет оның барлық курстық жұмыстары бірінші нәтижеге қол жеткізе алатындығын дәлелдеді, бірақ бұдан онлайн өтініш беру процесінде ешқандай көмек болмады. Жоғарыда айтқанымыздай, бейтарап қарама-қайшылық туралы анықтағанымыз – бұл мәселені «емдеу» мүмкін емес. Мамандардың бұрыс пікірлерінің әсері туралы хабардарлықты арттыру жөніндегі зерттеулер көрсеткендей, егер адамдар шешім қабылдаған кезде қарама-қайшылық туралы ойланбаған кезде әсерді азайтуға болады. Дегенмен бұл тұрақты емес және үнемі жұмысты жанартуды қажет етеді.

Қарама-қайшылықтар басқа да көптеген мысалдары қамтуы мүмкін:

- топ мүшелеріне жоғары деңгейлі жобаны ұсына алмау, өйткені оған бірнеше күн қажет және сіздің алдыңғы қатардағы орындаушыңыз бала күтімімен және өзінің серігімен саяхатқа кеткен (сіз дұрыс шешім шығарсыз және шешіміңіз ең жақсы ниетпен қабылданды);

- үш ер адам және бір әйел бар кеңседе шешім қабылдаса, әйелдің жасы кіші болғандықтан сөзі өтеді және бұл ескі де болса әлі орын алатын жағдай;

- неліктен әлдекім бағалау орталығының Braille қамтамасыз ететін құжаттарын талап етті деген сұрақ, өйткені олар сайтты көре алмаса бухгалтерлік есепті жүргізе алмайды.

- жанұядағы басты асыраушысы емес болғандықтан әйелдерден гөрі ер адамдарға жоғары бонус беріледі.

- жас әйелдің жанадан тұрмыс құру себепті және оның жақын екі жылда декреттік демалысты алғысы келетінін түсінгендіктен әйелді өзіңіздің шағын командаңызға жұмысқа қабылдағыңыз келмейді.

- денсаулығында күрделі ақау болуы мүмкін деген себеппен мүгедектігі бар адамдарды жұмысқа қабылдағыңыз келмейді.

- үй жағдайында басқа жұмыспен шұғылдануы және жұмысты белсенді орындамауы мүмкін болғандықтан, командаларыңыздың мүшелерінің кеңседе болуды талап етесіз.

Бірнеше жыл бұрын HSBC ұжымы алдын ала ойластырылған жарнамалар шығарды. Онда олар біздің өмірлік тәжірибеміздің әлемге деген көзқарасымызға қалай әсер ететінін көрсетіп керемет қорытынды жасады. Олар бірнеше суреттерден тұрды. Мысалы, бір суретте үстіне «демалыс» деп жазылған круиздік кеменің палубасының суретінің қасында «тозақ» деп жазылған шатырдың суреті боды. Олар үстінде «демалыс» круиздік кеменің үстінде «тозақ» деп жазылған шатырды айналып жүргенін көрсетеді. Сіз кемедегілермен бірге көңіл көтеруді немесе круизде болғанды қалайсыз ба? Бұл жұмыс орнындағы ғимаратты еске түсіреді: сіз кеңседе біреудің қалай киінетініне жиі мән бересіз бе? Күнделікті джинсы киген қызметкерден гөрі, костюмдегі және калибр тағып әдемі киінген қызметкер туралы сіздің ойыңыз өзгеруі мүмкін бе?

Coca-Cola компаниясы да қызыл түстерді қолданып маркетингтік промоушн өткізуі де өз брендінің ерекшелігін көрсетуге тырысқандығы. Олар брендтің атауын бөтелкеден алып тастап, орнына «жапсырманы алып тастаңыз» деген жазу қолданды. Олар өздерінің кампаниясына жапсырмалар қолданысын енгізді. Сол сияқты адамдар да жапсырмаларды кез келген нәрсеге қосқымыз келіп тұратынына бірақ кейде олардың негізгі ойымызға қарсы келетіндігіне аудартады.

Қайшылықтар және қарама-қайшы бейімділік жаттығулары

Егер сіз өз аудиторияңызбен жақсы қарым-қатынас орната алатын болсаңыз, көптеген жаттығулардың пайдасы бар, бірақ біздің

тәжірибемізге сәйкес, көптеген бейтарап қарама-қайшылықтар (UB) бойынша жаттығулар орындау олардың мотивациясын көтереді. Бірақ олардың әсерін анықтап нәтижесін көрсетуе нақты іс-шаралар жоқ. Жаттығулар хабардарлықты арттыру мен қарама-қайшылықты азайту арасында тікелей байланыс бар екенін байқатуда маңызды болғанымен үнемі жасауыңыз керек және маңызды шешім қабылдау кезеңінде ескертулер беруіңіз керек. Мүмкіндікті пайдалана отырып, біздің миымыз кез келген ыңғайлы жағдайды тез қабылдай алады, себебі біздің миымыз уақыт пен күш-жігерді үнемдеудің жолдарын іздей отырып, танымдық қателіктерге бой алдырады.

Флэр қатысқан вебинарда нейробиолог дәрігер Дэвид Рок, егер сізде миыңыз болса, сіздің ойыңызда қарама-қайшылықтар бар деген сөз және кәсіби біліктілік семинарына көп уақыт пен қаржы жұмсамай-ақ, бұл туралы хабардарлық болу керектігін айтты. Қызметкерлер UB жаттығуларын ұнатады, бұл интеллектуалдық тұрғыдан қызығушылық тудырады. UB жаттығулары жұмыс орнында да, одан тыс жерлерде де өзекті және біз көрген оқиғаларды растайды және оны «бейтарап» қайшылықтар ретінде қабылдай отырып, ешкімді олар туралы кінәламайсыз. Алайда, бұл жаттығулардың кемшілігі – адамдар көбінесе өздерінің емес өзгелердің қайшы пікірлері туралы біледі.

Роктың айтуынша, 50-150 түрлі пікірлер бар және барлығын қалай үйрете бастауға болатындығы туралы сұрақтар туындайды. Оның жауабы сіздің жекелеген тұлғалардың пікірін білуге тырысудан гөрі қызметкерлеріңіздің жетістіктеріне назар аудару керек. Бұл, біз әсер ету өте қысқа мерзімді болғанымен олардың хабардарлығын арттыратын жағымды пікірлерді оқыдық және көрдік.

Мысалы, ЕҮ-де басшыларға бейтарап шешімдер қабылдауға қалай әсер ететіні туралы еске салатын веб-оқыту құралы (WBL) бар. Олар қызметкерлерінен жылына бір рет басқарудың өнімділігі циклін бастамас бұрын курстан өту сұралады. Тұтастай алғанда, бұл әсердің нәтижелеріндегі нақты өзгерістер осы курстың «уақытында» деген атауымен шолу жасау барысында электрондық кестені қолдану кезінде байқалды. Орындалуы бойынша рейтингтер электрондық кестеге нақты уақыт режимінде енгізіледі. Содан кейін тексеру комиссиясы рейтингтерді қызметкерлердің жынысы бойынша бөлінуі мен теңдігін тексере алды.

Бұл WBL-дің өзі қарама-қайшы пікірлердің әсер етуі мүмкіндігін көрсететін статистиканы ұсынады. Кейбіреу қызметкерлер

бір-біріне қарап, әртүрлі нәрсені көре аламыз. Адамдардың сөйлеу тілі бойынша стереотиптерді анықтаудың қаншылақты оңай екендігі сияқты маңызды хабарламалармен бірнеше қысқа жаттығулар енгізеді. Тағы бір стереотип бойынша, қызметкер жиналыстарда көп сөйлегендіктен көшбасшылық қасиеттерге ие болмауы мүмкін. Сондай-ақ, қайшы пікірлердің нәтижесі қандай салдар мен нәтижелерге алып келетіні туралы да қарастырылады. Мысалы, уақыт қысымымен жұмыс істеу немесе қызметкердің өзі мен басқаларды қалай сынай алатындығы туралы ойлануға көмектесу.

Онлайн семинарлар интерактивті болған кезде қызықты болуы мүмкін және бұл тәсілдің «жалпыға ортақ» болуы бәрімізге ұнайды. Бұл этникалық топтар мен әр топтар өкілдері туралы ғана емес, бұл біздің миымыз қалай жұмыс істейтіні және оның әлемге деген көзқарасымызға әсер етеді. Бейтарап қарама-қайшылық жаттығулар өткізу кезіндегі белгілі бір қиындықты және оның мүмкін болатын әсерін елемей қоюға болмайды. Шарлотта қызметкерлермен жаттығулардың осы түрін орындағаннан кейін, «менің пікірім бейтарап қарама-қайшылық болғандықтан, мен бұл істі істей алмаймын, өйткені мен оны істеп жатқанымды өзім де білмеймін» деп әзілдеген жағдайлар бірнеше рет кездесті.

Гарвардтағы Business Review-дағы «Facebook-тің қарама-қайшылықтың алдын алу бойынша курстық оқу бағдарламасы» деп аталатын мақаласында бейтараптық пен қарама-қайшы пікірлер туралы хабардарлықты арттыру (көптеген оқу бағдарламалары сияқты) қажетті өзгерісті жасау үшін жеткіліксіз және нақты жауап болып табылмайды. Мақала кез-келген бейтарап қарым-қатынасты өзгерту мақсатында қызметкерлерге қолдау көрсетуі керек тұжырымдар ретінде төмендегілерді ұсынады:

- қарама-қайшы пікірлердің қызметкерлердің өздеріне әсерін мойындау;
- қайшы пікірлердің салдары туралы алаңдаушылық білдіруге мүмкіндік береді;
- олардың бейтарап әрекет ету тенденцияларын өзгертуге үйренуге дайын болуын қамтамасыз ету.

Мұның бәрі қызметкерлердің қайшы пікірлері мен іс-әрекеттері туралы шешімдеріне қалай әсер еткенін қарастыруға мүмкіндік

береді. Мысалы, ұжымдағы жалақыны өсіру туралы ойланған кезде немесе сіздің үстеліңізге жақында пайда болған өте қызықты жо-баға қатысуға шешім қабылдаған кездегі көзқарастар нені білдіреді? Мамандардың өзін-өзі ұстауы және күнделікті өмірдегі әртүрлі аспектілері бойынша шешім қабылдауға қатысты мәселелерді еске-ру неғұрлым инклюзивті мәдениетті құруға айтарлықтай әсер етеді және шығындарды үнемдеуге әсер етеді.

Осы тараудың бес негізгі шешімі

- Барлығымыз бейтарап пікірге иеміз, кейде бұл пайдалы бо-луы мүмкін.
- Жұмыс орнында орын алатын барлық пікірлер міндетті түр-де бейтарап бола бермейді.
- Біреудің теріс пікірін емдеу әдісі жоқ және қарастыру тек хабардарлықты арттырады. бірақ мәселені шешпейді.
- Оның шешімі сіздің бизнесіңіздің және қызметкерлеріңіздің жұмыс барысын UB әсерінен қорғаудың жолдарын табу.
- Ақпараттың жариялылығын көтермелеу және қызметке қабылдау сияқты маңызды шешімдер қабылдау сыни көзқараспен байланысты іс-шараларымен орындалуы керек.

10-тарау

ТАЛАНТТАРДЫ БАСҚАРУ – МАНСАПТЫҚ ӨСУДІ ДАМУ

Менеджмент тек жұмысшыларды ғана емес, тұтас бір адамға қатысты болса, неғұрлым нәтижелі, қанағаттанарлық және толығырақ орындалады.

*АННА М. МАЛКАХИ, XEROX КОРПОРАЦИЯСЫНЫҢ
БҰРЫНҒЫ ТӨРАҒАСЫ ЖӘНЕ БАС ДИРЕКТОРЫ*

Қызметкерлердің өмірлік циклінің әрбір кезеңінде (10.1-сурет) теңдік, диверсия мен инклюзивтілік тұрғысынан алғанда сіздің бизнесіңіз немесе қызметкерлеріңіз де (кейде екеуі де) нәтижелерден туындайтын мүмкіншіліктер бар: мысалы, бұл – сіздің қызметке қабылдаудағы маркетингтік әдебиетіңіз сияқты негізгі нәрсе. Егер сіз көретін қызметкерлердің бәрі жас, ақ нәсілді ерлер мен әйелдер болса, сіз аға буын өкілдеріне, этникалық топтарға және басқаларға сіздің ұжымыңыздың көптеген үлгідегі қызметкерлер жұмыс істейтін немесе сезінетін жұмыс орны емес екендігінен хабар бересіз. Кейбір мәселелерді шешу оңай болғанымен, басқалары сіздің бизнесіңіздегі қызметкерлер туралы ойлайтыныңызды және басқаратыныңызды толық сезінеді.

10.1-сурет. Қызметкерлердің өмірлік циклы



Келесі екі тарауда біз D&I стратегиясы көмеімен кейде өзгерістерді қажет ететін және кейде өзгеруді талап ететін негізгі қиындықтарды анықтау үшін қызметкердің өмірлік циклінің әртүрлі кезеңдерін қарастырамыз. Бұл тарауда компанияға жұмысқа кіргеннен бастап, мансаптық өсуге дейінгі барлық элементтер қарастырылады.

Флэр бұрын жұмыс істеген бір ұйымда диверсия көмеімен көшбасшылық құзыреттілік моделін қарастыру үшін сыртқы кеңесшіні қолданғандығын еске алады. Консультант ретінде өзгертуге лайықты аспектілерді қамтитын екі толық А4 форматындағы кері байланыс парағын басып шығарды. Алайда, әрбір деңгейді толық қарап өткеннен кейін, егер ұжымдағы қолданып отырған үлгіні толықтай өзгерттер болсаңыз, ол соншалықты тазарады, сондықтан онда ешкім жұмыс істей алмайды деген қорытындыға келді. Мұның бәрінің өнімді болуының шешімі – ұжымдағы тепе-теңдікті табу.

Сонымен қатар, сізде қызметкердің өмірлік циклінің әр элементі бойынша сізбен серіктес болу үшін ұжымға қажетті маманның анықталғанына және тартылғанына көз жеткізу өте маңызды. Мысалы, сыртқы брендинг үшін өзіңіздің сыртқы байланыс тобымен немесе маркетингтік топтарымен немесе басқару өнімділігін дамыту бағытында кадрлар бөлімінің жетекші мамандарымен жұмыс жасайсыз.

Жұмысқа қабылдау

Қызметке қабылдау және сіздің ұйымыңыздың бренді

Сіздің сыртқы брендіңіз туралы және әртүрлі тәсілдермен көпшілікке жіберетін хабарламалар туралы тым қарапайым болу оңай, яғни өзіңіздің басшылық рөлдік үлгілерін қалай дамытасыз, идеялық көшбасшылықты құрастырасыз, инновациялық жаңа артықшылықтар бойынша жаңалықтармен бөлісесіз немесе кескіндер мен суреттерді пайдаланасыз.

Қазіргі кезде көптеген ұйымдар Universum сияқты компаниялардың таңдаулы жұмыс беруші ретінде жоғары дәрежеге жету үшін көп уақыт пен қаржы жұмсайды, тіпті олар бітіруші студенттердің кампусында өз компаниясының бренд ретінде күшін сынайды. Ұлыбританиядағы Флэрдің талантты жетекшісі барлық түлек-

терге арналған «үлкен төрттік» стипендиясына қосылуды ұсынған үлкен оқиғаны баяндап берді. Ол ЕҮ-ді таңдады, өйткені олар мейірімді гейлерге жұмыс берушілер Stonewall рейтингісінің алғашқы үштігінде тұрған бухгалтерлік фирмалардың бірі болды.

Зерттеу нәтижелері компанияның брендті әлсіз жұмыс беруші ретінде танылса, онда компанияға қызметкерлерді тарту және қызметке қабылдау көп шығындар әкелетінін көрсетеді. Сіздің компанияңызды сыртқы жағынан сипаттаған кезде, басқаларды қызықтыратын қоғамдастықты бейнелейтін суреттеулер мен суреттердің мүмкіндігінше әр түрлі болуын қамтамасыз етіңіз. Мысалы, ақ нәсілді ерлер командасының суретін қарайтын кейбір қызметкерлер оларды күшті, өршіл, мақо мәдениетіні сияқты есінде сақтайды. Ал, басқалар үшін бұл ұйым олармен жұмыс істеуге ашық емес деген әсер қалдырады.

Жоғары рөлдік үлгілер әсіресе, олардың айырмашылығы туралы айтқан кезде өте күшті болып көрінуі мүмкін. Осы ретте, Тиджане Тиамды (Біріккен Корольдіктегі Пруденциалдың бұрынғы директоры және кітапты жазу кезінде Credit Suisse компаниясының бас директоры) мысалға келтірейік. Ол FTSE100-тегі BAME менеджерлерінің бірі болды және FTSE100-дің алғашқы қара нәсілді директоры болды. Телеграф газетінде сипатталғандай: “Оның шынға шығатын жолы, өзінің құрдасы Барак Обаманың жолымен теңестірілетіні сөзсіз. Оның экзотикалық тегі, жоғары академиялық қабілеті мен өршілдігі көптеген қызметкерлер күткен көшбасшылықтың сипаты Африкада және басқа да көптеген бизнес қоғамдастықтарының сипатын бере алды. Ол өз деңгейінде өзінің этникалық ұлтының әсері мен адамдардың оны стереотиптеуі мүмкін екендігі туралы жиі айтты. Ол Desert Island дискілерінде пайда болған кезде, Стиви Уандердің «Аспан 10 миллион жыл қашықтықта» деп аталатын фильмінде жазылған «неге менің түсімнің қара болуы мені кішкентай адам етуі керек, мен бұл әлем барлық адамдар үшін тең жаратылған деп ойладым» деген жолдарымен әйгілі болды.

Әлемді гендерлік пікірталаста дабыл қаққан Шерил Сандберг туралы ойланыңыз (сіз оның әйелдерге деген «еріктілік» тәсілімен келісесіз бе, олар жұмыс жасау мен жетекшілік ету үшін еркі бар ма, жоқ па) және Лондонда 2014 жылы Lloyd компаниясының бас директоры болып тағайындалған Инга Бэйлді есіңізге түсіріңіз. Ол сақтандыру саласын нағыз ғаламдық индустрия жасатуға деген

көзқарасының негізінде D&I стратегиясын қабылдауға мәжбүр етті. 2015 жылдың соңында Инга Бэйл Жапонияда өткен Бизнес Федерациясының іс-шарасында былай деді: «Инклюзивті жұмыс орны – инновацияға қажет нәрсенің негізі, өйткені әлем бұрын-соңды болмаған өзгерістерге келді. Біздің алдымызда XVIII ғасырдағы өнеркәсіптік төңкерісінен де ауқымды экономикалық революция түр. Әрқашан жаңашыл және үнемі инклюзивті болу қажет. Менің санамдағы диверсия - инновацияның негізі.

Әрине, барлық жарнаманың бәрі күшті жарнама бола бермейді. Марисса Майер, Yahoo компаниясының басшысы ретінде, үйде отырып жұмыстан шығуды жариялаған кезде бұл үрдісті икемділік ұстанымы ретінде жоспарға енгізді. Ал, Apple және Google компаниялары өз қызметкерлеріне отбасын құруды кешіктіруді жоспарласа, жұмыртқаларын мұздатқышта қатырып қою керек деген жарнаманы оқығандар тіпті шошып кетті. Дұрыс нотаны басу немесе дұрыс деңгейді ұстап отыру әрдайым оңай емес, бірақ көптеген компаниялар үшін тиімді жағдайды пайдаланбаудың әсерін олардың валюталық шығындары ретінде көруге болады. Сіз өзіңіздің ұйымыңызға ең жақсы талантты маманды тарту үшін нарыққа шыққыңыз келе ме, олардан жоғары нәтиже алуға ұмтыласыз ба немесе шығындарды шешуге ниет білдіресіз бе? Осы типтес әртүрлі қауымдастықтардың араласуына әсер ететін көптеген айырмашылықтарды бағалай білуіңіз керек.

Қызметке қабылдаудың алдын ала қарастырылуы қажет салалар төменде көрсетілген:

- Өзіңіздің мақсатты аудиторияңызды және олармен қалай тиімді байланысу керектігін біліңіз.
- Сіздің ішкі және сыртқы жарнамаларыңыздың суреттерін қарап шығыңыз, мысалы, жұмысқа қабылдау үрдісі немесе жылдық есеп.
- Сіздің брендтің елшілері мен чемпиондарын анықтаңыз: олар не айтып жатыр және сіз оларды қалай пайдаланасыз?

ТАЛАНТТАР АЛАҢЫНА ҚОЛ ЖЕТКІЗУ

Рекрутинг – бұл сіздің жұмыс күшіңіздің диверсиясын арттырудың қуатты бағыты, сондықтан таланттар аралына қол жеткізу-

дің көптеген жолдары бар, бірақ ол сізде диверсия стратегиясына қарсы жұмыс істей алады. Біз көптеген жылдар бойы D&I саяхатында жүрген және өздерінің көшбасшылық алаңының беріктігіне оң әсерін тигізіп жатқан ұйымдарды жиі кездестіреміз. Олар төмен топтағыларды жоғары лауазымдарға жоғарылатады, бірақ олар таланттар ортасының диверсиясында жұмысқа қабылданып жатқан түрлі үміткерлермен араласып жатады.

Сіздің ұйымыңыздың көлеміне байланысты нарыққа шығудың әртүрлі бағыттары бар және үдерістің әлсіз жерін анықтау қиын болуы мүмкін. Қаржы шектеулері болған кезде, әдетте, үшінші тараптың провайдерлерін тарту және қызметке қабылдау үшін пайдалануға тыйым салынады. Бұл ұйымға жаңа қызметке қабылдауды ауызша түрде қарастыруға мәжбүр етуі мүмкін, кейбіреулер мұны «достардың жолдамасы» деп атайды. Егер сізде диверсиялық жұмыс күші болмаса, онда осы желіден әртүрлі анықтамаларға қол жеткізудің ықтималдығы төмен.

Көптеген агенттіктер түйіндемелер тасқынын құрастыру бойынша жұмыс жасайды және олардың көбі көптеген үміткерлердің жынысы, ұлты немесе этникалық белгілері сияқты демографияға байланысты кейбір түйіндемелерін қабылдаудан бас тартты. Агенттіктер үлкен көлемде жұмысқа қабылдауға дайын болғанымен, олар ұсынатын үміткерлердің диверсиясын, сондай-ақ сіздің компанияңыздың нарықтағы брендин бейнелейтін жұмыс берушінің ескеруіңіз керек. Сіз үміткерлердің компанияңызға қабылдануда жолы болмаған кезде немесе олар ешқандай кері байланыссыз қалған кезде, олар сәтсіз тәжірибесін рекрутинг компаниясынан емес, сіздің бренспен байланыстыратынын байқайсыз.

Сондай-ақ, басшылардың назарын аударатын агенттіктер де бар. Олар шынымен жұмыспен қамтамасыз етумен шұғылданып, өз клиенті үшін әртүрлі таланттар жиынтығын ұсынғысы келеді және қызметкерлердің рөлін толықтырғысы келеді. Осы бағытта, екі негізгі қиындықты анықтадық:

- Бизнес өз рөлдердің тез толтырылғанын қалайды, сондықтан олар жұмыс берушілерге таланттардың кең қорын құруға қосымша уақыт бөлгісі келмейді.

- Хедхантерлер клиент үшін «ең жақсы сәйкестікті» жеке, объективті нысандар арқылы бағалайды. Көбінесе бұл объективтің

қолданыс аясы тым тар және кейбір қолайлы әрі «дәстүрлі» үміткерлерді елемей мүмкін.

Қазір көптеген компаниялар мақсат қою арқылы үміткерлердің әртүрлі тізімдерін сұрайды, бірақ көбінесе қызметке қабылдау менеджері көшбасшылық деңгейіндегі саясаттың барлығын өз қызметінде есепке ала бермейді. Фирма әртүрлі үміткерлерді қабылдауға дайын екендіктерін айтады, бірақ менеджер тек тізімді ұқсас адамдармен толтырғысы келеді. Бұл ұйымдардың жоғары жақтан өздерінің хабарламалары мен міндеттемелері қабылдануы үшін нақты дилемманың мысалы болып табылады.

Борис Гройсбергтің зерттеулері шынымен де еркектерге қарағанда тәжірибелі әйелдер өз рөлдерін жаңа рөлдерге ауыстыруда сәтті болатындығын көрсетеді. Гарвард Бизнес Шолуында жарияланған, оның екі негізгі себебін ұсынады:

- Үлгерімі жоғары әйелдер өздерінің табыстарын ер қызметкерлерге қарағанда портативті, сыртқы байланыстарға, яғни, клиенттер жұмысына негіздейді.

- Жұмыстағы өзгеріс факторларын әйелдер ерлерге қарағанда көбірек қарастырады, әсіресе мәдени, құндылықтар мен басқару стилін ескереді. Бұл стратегия әйелдерге жаңа компанияларға сәтті ауысуға мүмкіндік береді.

Үшінші тарапты провайдерлерін пайдалану кезінде келесі кеңестерге назар аударыңыз:

- олардың үміткерлердің диверсиялық тізімдерін алуға өз міндеттерін білетіндігіне көз жеткізіңіз. Олармен үміткерлерді қайдан және қалай табатындығын талқылаңыз.

- диверсиялық үміткерлерді жұмыспен қамтамасыз етуге маманданған кем дегенде бір ұйымды қарастырыңыз. Көптеген аймақтарда бұл гендерге қатысты өте қарапайым және кейбір қауымдастықтар, мысалы мүгедектер немесе икемді жұмыс істегісі келетін қызметкерлер үшін тиімділігі төмен.

- провайдеріңіздің үміткерлерге әңгімелесуге дайындалуға көмектесетінін тексеріңіз.

- D&I-ге назар аударып, үміткерлермен сіздің табыстарыңыз туралы сөйлесе алатындығына көз жеткізіңіз.

Шарлотта жұмыс істеген бір ұйымда ол рекрутинг фирмаларымен жұмыс жасау кезінде бизнесті қолданудың көптеген болжамдарын ойлап тапты. Жұмыспен қамтамасыз ету фирмалары тоқсан сайын ұйымға өздерінің диверсия мақсатытарымен байланысты жұмыс істейтіндері туралы есеп береді және компаниялар өте айқын және қолайлы себептермен жұмыс жасай алмаса, әрдайым жасырын қауіп болатынын және диверсияның болмауы себебінен өз бизнестерін жоғалтып алудан қорқады.

Болжам мысалын төмендегі себептерден көруге болады:

Рекрутинг агенттігі/жұмыспен қамтамасыз ету фирмасы – диверсияға қойылатын талаптар

Біздің ұйым тең мүмкіндік беретін жұмыс беруші болып табылады және әртүрлі жұмыс күшінің құндылығына сенеді. Осы сенімді серіктестердің бірі ретінде сізден келесі әрекеттерді орындауыңызды сұраймыз:

- Сіздің ұйымыңыз бен үміткерлерді іріктеу үдерісіне қатысқандар тең мүмкіндіктерге қатысты заңнамада жақсы оқытылғандығын дәлелдеңіз. Сонымен қатар, сіздің агенттігіңіздің қызметкерлерін кәсіби оқыту және дамыту үдерісінде диверсия мен инклюзивтілікті және оған көзқарасты ескеретінін және диверсияның этикалық және іскерлік жағдайын қолдайтынын дәлелдеңіз.

- Тізіміңіздегі үміткерлердің диверсиялық құрамын жүйелі түрде бағалаңыз және қажет болған жағдайда агенттікке аз ұсыныс жасайтын топтар үшін тартымды болуы үшін шаралар қолданыңыз.

- Диверсияны насихаттаңыз және оған жетуге белсенді түрде тырысыңыз (мысалы, семинарлар, презентациялар, форумдар өткізіңіз).

- Қысқа тізімде әртүрлі деңгейдегі үміткер әйелдер мен ерлердің болуы керек.

- Егер сіз жоғарыда көрсетілген ережелердің бірін орындай алмасаңыз, онда біз оның себебін түсіндіруді талап етеміз.

- Біз талаптарға сәйкес болу мақсатында үміткерлердің сапасына нұқсан келтірмеу керек деп есептейміз.

- Жоғарыда көрсетілген метрика бойынша әр тоқсан сайын шолу жасалады, және бізге сізден күткен барлық үміткерлер туралы статистика бере аласыз деп үміттенеміз.

• Егер біздің атымыздан қандай да бір үміткердің рөлін жарнамайтын болсаңыз, онда біздің тұжырымдаманың қамтылғандығына көз жеткізіңіз және диверсияны бағалайтын және инклюзивті жұмыс орнын құруға дайын жұмыс берушіміз екендігімізге сендіріңіз.

• Ұйымдағы орта деңгейдегі рөлдердегі әйелдер мен диверсиялы таланттардың үлесін көбейту мақсатында спекулятивтік түйіндемелерді күтеміз.

• Екі тоқсан көлемінде жоғарыда аталған талаптарға жауап бере алмаған агенттіктер бізбен жұмысын тоқтатуы мүмкін.

Тағы бір тәсіл – қызметке қабылдаушыны таланттың қай жерде екенін анықтау үшін нарықтық карта жасау жаттығуларына тарту. Сіздің басшыға тізімнің қаншалықты бай екендігін көрсету өте әсерлі болуы мүмкін. Егер тізімдегі есімдердің нақты қызметке қабылдауын қаласаңыз, сізге менеджердің міндеттілігі қажет. Мұны істеудің тағы бір оң нәтижесі - сіз анықталған талантпен тиімді қарым-қатынас жасай бастайсыз, ол уақыт өте келе жұмысқа қабылданады. Біз агенттік басшыларымен сөйлескенде, олар әрдайым ер адамға қарағанда әйел адаммен араласып, қызметке қабылдануға қолдау көрсету үшін көп уақыт кететінін айтады.

Мақсаттар – бұл мұқият позициялауды қажет ететін тақырып, сондықтан кейде сіздің бизнесіңіз де, хедхантер тобыңыздың жұмысына қарқын береді. Әйгілі ғаламдық жетекші бір кездері гендерлік мақсаттармен жұмыс істеуге келісу кезінде үміткердің жынысына кепілдік бере алмайтындығынан айтқан, яғни егер үміткердің тек әйел екеніне қарап бас тарта алмайтынын айтқан. Тұтастай алғанда, кәсіби және тәжірибелі жұмыспен қамтушылар ұзын тізімдегі үміткерлердің арасынан ең мөлшердегі немесе минималды санын ұсынады және көбінесе олардың аймақтары мен жұмыс істеу секторына байланысты таңдап алады.

Бұл кітапты жазу кезінде Lloyds Banking Group ұйымы өздерінің «барлық қысқа тізімде тек ер адамдар болуына тыйым салатындығын» мәлімдеді. Олар өз жұмыспен қамтушы агенттіктеріне барлық ұсынылған материалдардың кемінде үштен бірін әйел үміткер арасынан ең лайықты білікті тобынан жасағылары келетінін және осы мақсат орындалмайынша ешбір басқа тізім енгізілмейтінін ескертті. Бұл заңды ма, жоқ па (және бұл аймаққа байланысты) деген

көп әңгіме болды, бірақ Біріккен Корольдікте заңгерлердің көпшілігінің ойынша егер сіз әйелдер өкілдігіне қатысты нақты мәселесін шешкен болсаңыз, толықтай заңды деп саналады.

Барлық тізімде әйелдер болу керек деген жүгіну заңды емес (егер рөлдің сипатында тек әйел орындаушы керек деп айтпаса). Бұл 2014 жылы Шарлотта Ұлыбритания үкіметінің мемлекеттік хатшысына тәуелсіз сараптама жүргізуді сұраған кезінде расталды. Одан алдыңғы қатарлы рекрутинг фирмаларының басқарма лауазымдарына көбірек әйелдерді табу және қызметке қабылдауда атқаратын рөлін қарастыруды сұрады. Зерттеу барысында ол FTSE қосқанда 100 басшылармен, инвесторлармен, өнеркәсіп басшыларымен, басқарушы мамандығын белсенді іздейтін әйелдермен және жұмыспен қамтамасыз етуші фирмаларымен бірге көптеген мүдделі тараптармен сұхбат жүргізді.

Зерттеу нәтижелері оған ұйымдарды, инвесторларды және жұмыспен қамтамасыз ету фирмалары қамтуы керек он ұсыныс жасауға себеп болды. Бұл ұсыныста барлық әйелдер тізіміне түсінік берілді және ол теңдік және адам құқықтары жөніндегі комиссиядан (EHRC) түсініктеме сұрады. EHRC егер білікті және жұмысты істей алатын тек ер қызметкерлер болса, рөлге әйелдер тізімін әдейі қосу заңсыз екенін айтты. Бұл біраз уақыттан бері жетіспейтін жүрген анықтама болды.

Төменде «басшылық кенестердегі әйелдер – атқарушы жұмыспен қамтамасыз ету компанияларының ерікті коды – келесі қадам жасау» бағытында он ұсыныс берілген. Бірқатар ұсыныстар ұйымдар үшін жұмысқа қабылдау деңгейінде өзекті болып табылады дегенмен, олар ұсыныстарды өздерінің қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін қалай бейімдеуге болатындығын қарастыру керек.

1. Жұмыспен қамтамасыз ету фирмалары өз клиенттерімен бірлесе отырып, үлкен тізімдегі әр әйелді талқылап, кем дегенде бір әйелді ұсынуы керек, олар клиентпен кездесіп, барлық жұмыспен қамтамасыз етушілердің қысқаша тізіміне енуі керек.

2. Бастапқы ерікті код минималды стандарт ретінде қарастырылуы және жұмыспен қамтамасыз ету фирмалары жетілдірілген кодты құруы, оның ішінде алдыңғы қатарлы деңгей құрамына кімнің кіретінін бағалау керек.

3. Сұхбат барысында жұмыспен қамтамасыз ету және қызметке қабылдау үдерісінің әр кезеңдерінде: ұзақ тізім құрасты-

ру, қысқа тізім жасау және қызметке қабылдау бойынша орын алатын оқиғаларға қатысты көптеген пікірталастар болды. Жұмыспен қамтамасыз ету фирмаларын осы ақпаратты жинақтау мен сұраныстар бойынша үкіметпен өз статистикаларын бөлісіп отыруге міндеттеу керек.

4. Жұмыспен қамтамасыз ету фирмаларының сайттарын талдау нәтижесінде тек 25% ерікті кодты ұстанатындықтарын мәлімдеді. Тек 12%-ы әйелдерді басқарушы лауазымдарға қызметке қабылдаудың сәтті болған көрсеткіштерін көрсету үшін кез келген мәліметтермен бөлісті.

а. Жұмыспен қамтамасыз ету фирмалары өздерінің веб-сайттарында, маркетингтік әдебиеттерде және клиенттермен олардың міндеттемелері туралы сөйлескенде көбірек болуы керек.

ә. Жұмыспен қамтамасыз ету фирмаларын қызметке қабылдау туралы мәліметтермен, сондай-ақ жетістіктері туралы кейс-стадиялармен бөлісуге шақыру керек.

5. Жұмыспен қамтамасыз ету фирмалары түптеп келгенде өз клиенттерінің қажеттіліктерін қамтамасыз ету үшін құрылған. Осы мақсатта барлық FTSE 350 компаниясы жұмыспен қамтамасыз ету фирмаларына одан әрі кодекстің ережелерін бұзуған кезде шағымдануы керек. Компаниялар барлық жұмыспен қамтамасыз ету келісімшарттарына немесе келісімдерге ерікті кодтың барлық аспектілеріне сәйкес келетіні туралы анықтама қосып, оны жасай алмаған кезде себебін түсіндіруі керек.

6. Кейбір мүдделі тараптар FTSE 350 рөлін орындау үшін қажетті дағдылары бар «басқару ісіне дайын» әйелдердің жеткіліксіздігі туралы пікірін жалғастыруда. FTSE 350 тақтасының позициясын алуға мүмкіндігі бар әйелдер туралы мәліметтер базасын құру қажет. Басқарма орындықтарын талантты әйелдермен байланыстыру үшін жаңа мәліметтер базасы бұрыннан бар мәліметтер базасын толықтырады.

7. Сұхбат барысында білімді инвесторлардың аз бөлігі FTSE ұйымдарынан басқармада көбірек гендерлік диверсияны құру үшін не істеп жатқандарын белсенді сұрады. Алайда, бірқатар инвесторлардың диверсия мен сыртқы келбеті туралы білімі төмен болуы мүмкін.

а. Инвесторлар қауымдастығы ағымдағы күн тәртібінде неғұрлым белсенді рөл атқаруы керек және бизнесті одан әрі ген-

дерлік тепе-теңдік тақталарын құру бойынша жоспарлары мен іс-әрекеттерін бөлісуі керек.

ә. Инвесторлар қауымдастығы үшін корпоративтік тақталарда гендерлік диверсияның маңыздылығы, оның ішінде дұрыс сұрақтар, оларды қандай жұмыспен қамтамасыз етуі керек және жақсы сауалнама жауабы қалай құрылуы керек екендігі туралы ақпарат.

8. Сұхбат барысында 30%-дық ұзақ тізім мен «әйелдердің қысқа тізіміне» қатысты көптеген пікірталастар болды. Статистикадағы тепе-теңдікті қалпына келтіру үшін «әйелдердің қысқа тізімнен» сұрау мүмкіндігі туралы әртүрлі заңды пікірлер де болды. Теңдік және адам құқықтары жөніндегі комиссия (EHRC) қажетті басшылықты құруы қажет.

9. Кодтың көрінісі шектеулі және сұхбат алушыларға ұсынылған жұмыспен қамтамасыз ету фирмаларының кодтарын немесе мәліметтерін табу қиынға соқты. Мұның айқын болуын қамтамасыз ету үшін Үкімет веб-сайтында (BIS) кодты, тапсырыс берушілер мен кодтың іс жүзінде қалай жұмыс істейтіндігін жариялау үшін бөлім құрылуы керек.

10. Ұлыбританияның ФПК Корпоративтік басқару кодексінде «басқару ісін жұмыспен қамтамасыз ету және тағайындаулар объективті критерийлерге сәйкес емес және диверсияның, оның ішінде жыныстық ерекшеліктердің де артықшылықтарын ескере отырып жүргізілуі керек» делінген. Басшылық жұмыспен қамтамасыз етудің ерікті кодексіне FRC веб-сайтында сілтеме жасалуы керек және ол жаңартылған кезде FRC Кеңесінің тиімділігі туралы нұсқаулықта көрсетілуі қажет.

Алайда, белгілі бір аз топтың қауымдастықтардың үміткерлерін жұмыспен қамтамасыз етуге бағытталған ұйымдармен серіктес болу өте заңды. Америка Құрама Штаттарындағы және Ұлыбританиядағы кәсіби білім беру орындарының демеушілері (SEO) BAME студенттерімен практикадан өту үшін жұмыс істейді, бұл өте жақсы бітірушіге түсуге мүмкіндік береді. Тағы бір мысал – BAME бойынша жұмыстар деп аталатын Ұлыбританияның қайырымдылық көмегі. Бұл оқу қабілеті нашар қызметкерлерге тәжірибеден өткізу мақсатында ұйымдармен серіктестік жұмыстарын атқарады.

Мартин Суэйн, GSK, Қызметкерлермен Жаһандық Қатынастар, Инклюзивтілік және Диверсия жөніндегі бұрынғы вице-президент

«GSK жобасын жұмыспен қамтамасыз ету бойынша төртінші жыл жұмыс жасауда. SEARCH жобасы жас мамандардың өмірлерін өзгертіп, жұмыс орнына үлкен өзгеріс енгізген топ. Жоба шын мәнінде үміткерлердің күткенінен асып түсті.

«Идея өте қарапайым: бұл 17-ден 24 жасқа дейінгі жастарға оқуларына қажетті тәжірибе мен практикалық қолдау көрсету. Бұл жағдайда GSK жыл сайын қыркүйектен басталып, маусымда аяқталатын 12 топтан тұратын мүмкіндігі шектеулі жастарға оқу бағдарламасын ұсынады. GSK сынып бөлмелерін, ноутбуктармен және жұмыс тәжірибесімен қамтамасыз етеді. Ал Батыс Темза жергілікті колледжі оқытушысымен және Лондондағы «Мүгедектікке арналған шара» қайырымдылық көмегімен қамтамасыз етеді.

Компаниямен жұмыс кезінде жастар бизнестің әр түрлі бөліктерінде үш айлық оқытудан өтеді. Әдеттегі қайталанатын тапсырмалар деп аталатын нәрсеге назар аударылады, поштаны жеткізу, тазарту, мейрамханада немесе қызметкерлер дүкенінде жұмыс істеу немесе кестелерді жаңарту. Тапсырмалар алуан түрлі, сондықтан GSK үміткерлерге өз рөлдердің көрінісін анықтауға және көптеген өзара әрекеттесулерге кепілдік береді. Бұл басқа да қызметкерлер орындағысы келмейтін жұмыстар емес. Мақсат – жастардың күшті және дарындылығын анықтау және өз әлеуетін жақсы пайдалануға мүмкіндік беру. Жыл соңында компанияда нағыз мереке түлектердің салтанатты кеші болады.

Қурстан кейін, жұмыс жөніндегі жаттықтырушы оларға жұмыс табуға көмектесу үшін олармен жұмысын жалғастыра береді. Әзірге GSK ұжымының табысқа жету деңгейі шамамен 70% құрайды және бұл сіз ешқашан жұмыс таба алмайды деп есептелетін жастар үшін керемет көрсеткіш. Олардың кейбіреулері GSK ұжымында қалады, мысалы олардың біреуі қабылдау бөлмесінде жұмыс істесе, тағы біреуі санитарлық бөлім тобында, келіслері АК келісімішарты негізінде, ал, жас қыздар бақшаларда жұмыс істейді.

«Бұл бағдарламаның негізгі мақсатымен қатар, басқа да көптеген артықшылықтар бар. Жастар өздеріне деген сенімділікпен

өседі. Оларды басынан бастап тәрбиелегеннен соң оларда рөлдік модельдердің жаңа жиынтығы пайда болады. Олар өзін-өзі ұстаудың және қызметкерлермен қарым-қатынастың жаңа тәсілдерін көріп, костюмдерін киіп рөлдерге ене бастайды. Олар өмірлік дағдыларды да, жұмыс дағдыларын да игереді.

«Басқа қызметкерлер де көп нәрсені үйренді. GSK бірінші жылы оларға көбірек басшылық пен қолдауды ұсыну керек екенін және оларға бұл бағдарлама қайырымдылық емес, дарынды қабілеттерін ашуға болатындығын түсінуге көмектесу керектігін түсінді. Олар қысқа дайындық жаттығуларын өткізіп, өздерінің көзқарастарын түсіндіріп, өздерін көрсетуге қажетті әрекеттер мен жұмыстарды түсінді.

Мысалы, қарым-қатынаста өте таза және сөзбе-сөз сөйлеу және ұқыпты болу өте маңызды!

GSK үшін бұл мүгедектікке ұжымдық деңгейде назар аударудың тәсілі. Мүгедектерге сенімді болу тәжірибені бастан кешіруді, онымен бірге жұмыс істеуді және оны күнделікті өмірдің бір бөлігіне айналдыруды білдіреді. Компания таланттарды бұрын іздемеген жерлерден іздей бастайды. Талантты табу тек онлайн тізімге тіркеу туралы ғана емес. SEARCH жұмыспен қамтамасыз ету жобасы үміткерлерінің ақыл-ойларын дамытуға көмектесті.

Біріккен Корольдікте «Салалық рекрутинг» деп аталатын шағын коммерциялық емес ұйым бар. Ол заң саласында жұмыс істейді және дәстүрлі бағыттар бойынша дәстүрлі жұмысты қамтамасыз ете алмайтын студенттерді анықтауға және тәлім алуға бағытталған. Олар шын мәнінде қызықты «контекстік қызметке қабылдау» әдісін жасады. Бұл үміткерге академиялық ұпайлармен қатар, жеке тұлғаның әлеуметтік-экономикалық қиындықтары мен олардың жетістікке жету жолында қандай қиындықтарға тап болғанын қарастыру дегенді білдіреді.

Specialisterne Данияда мамандандырылған дәрігерлер бүкіл әлемде жұмыс істейді және бастапқыда олардың көпшілігінде аутизм спектрі диагнозы қойылған. Олар аутизммен ауыратын мамандарды қызметке қабылдау үшін ұйымдармен серіктестік жасайды. Мысалы, мемлекеттік және жеке секторлар үшін бағдарламалық қамтамасыздандыру, бағдарлама құрастыру және деректерді енгізу сияқты мәселелер бойынша бизнес-консультанттар болып табыла-

ды. Жеке тұлғаға көмектесумен қатар, қызметті қолданады және индукция үдерісі арқылы тәлімгерлік етеді. Қажет болған жағдайда олармен бірге жұмыс істейтін топқа кіріп, үйретеді. Ресейде мүгедек жас мамандарға арналған «Мансапқа жол» деп аталатын жыл сайынғы байқау өткізілетін бағдарламасы бар. Финалистер жарысқа қатысады және резюме жазу, өзін-өзі таныстыру және топтық жұмыс бойынша тренингтерге қатысады.

Дәстүрлі емес бағыт бойынша әртүрлі кандидаттар тобын тартуды қолдайтын екі көзқарас – бұл «ауыспалы» бағдарламалар және «практикаға қайта оралу». Рэмпинг дегеніміз – көп жылдан бері кәсіпті тастап кеткен және қайта оралуға дайын қызметкерлерге арналған ұйым.

Терминология ертерек кезеңдегі Талантты Инновациялары орталығы жүргізген зерттеулердің нәтижесі болып табылады. Олар әйелдердің мансаптық демалыстан кейін жұмыс күшіне қайта оралуы қаншалықты проблемалы болғандығы анықталды. Тұжырымдаманы әртүрлі себептермен жұмысқа орналаспаған кез келген топтар үшін қолдануға болады. Осы зерттеуге жауап ретінде 2005 жылы Lehman Brothers компаниясы Encore атты ғаламдық бағдарламаны бастады. Олар бір күннің ішінде бизнестің әртүрлі бағыттарындағы соңғы бес-он жылдағы өзгерістер туралы, олардың жұмыстан тыс кезде болған оқиғаламен және кеңестерімен бөліскен әңгімелесулер, әңгімелер жазу сессиясы жиналғандарға түйіндемелер мен сол уақытта жинақтаған бай тәжірибелерін қайта қарастыруға көмектесетін промоушн өткізді.

Жұмысқа қайта оралғандарға арналған тағылымдамадан өту бағдарламалары әдетте белгілі бір мерзімге арналған. Бірақ егер дұрыс құрылымдалған болса, олар жеке тұлғаларға бай әрі пайдалы тәжірибе бере алмайды. Морган Стэнли жоғары мансаптың өзгермелі және әрқашан дәстүрлі жолмен жүрмейтіндігін мойындайды. Олар мансаптық үзілістерден соң қайта оралған мамандарды қолдайтын «Жұмысқа оралу» бағдарламасын жасады. Бұл 12 апталық ақылы тәжірибеде қатысушылар өздерінің дағдылары мен қызығушылықтарына қарай рөлдерге орналастырылады. Бағдарлама аяқталғаннан кейін кейбіреулеріне толық уақыттық рөлдер ұсынылады. Егер бұл нәтиже бермесе, кем дегенде олар келесі мүмкіндікті алу үшін жақында тәжірибе жинады.

Егер сіз тек тікелей, интернеттегі қосымшаларға сүйенсеңіз, бірінші ереже – сіздің веб-сайтыңыздың толық қол жетімді екен-

дігіне көз жеткізу керек. Сіз Беркли Web Access сияқты веб-сайты колдана отырып немесе Бизнес мүгедектер форумына хабарласа аласыз. PDF және инфографика сияқты жасалған мазмұнға әртүрлі мүмкіндігі шектеулі қызметкерлер қол жетімді екенін ескертеміз. Екіншіден, сіздің жұмыс сипаттамаңыз және онлайн таңдау әдістеріңіз рөлге сәйкес келетініне мән беріңіз және қызметкерлер рөлге қатысы жоқ себептермен қабылданбайтынына көз жеткізіңіз. Мысалы, бұл қаріптің өлшемін өзгерту сияқты қарапайым нәрсе немесе дислексияның қиындықтарын ескермейтін онлайн тестілеу сияқты күрделі нәрсе болуы мүмкін. Сіз таланттар қорына орналасқаннан кейін, келесі қадам – бұл талантты тиімді бағалау.

СІЗДІҢ КАНДИДАТУРАҢЫЗДЫ ТИІМДІ БАҒАЛАУ

Нақты бағалау үдерісі тұрғысынан, кез келген қызметке қабылдаушы шешім қабылдауда қарама-қайшылықтың әсерін білетіндігіне, сонымен қатар соңғы екі жыл ішінде D&I туралы тренингтер өткізгеніне көз жеткізіңіз. Сұрақтарыңызды құзыреттер төңірегінде құрылымдаңыз (әрине, біржақты емес болу керек) және мүмкін болатын кедергілердің қайсысын анықтауға болатындығын әрдайым бақылап отырыңыз. Кейбір алдын болжай алатын компаниялар белгілі бір жағдайдағы алдыңғы тәжірибені қарастыратын құзыреттілікке негізделген сұхбаттардан жұмыс істеуді ұнайтады және сол үшін жақсы болатын адамды табу үшін күшті негіздегі сұхбаттарға көшуді бастады.

Дэн Ричардс, Ұлыбритания және Ирландияға ЕҰ жұмысқа қабылдау бөлімінің бастығы

«Біз 2009 жылдан бастап өтініштерді бағалауға жан-жақтылық әдісін қолдандық. Бакалавриат түлектері немесе мектеп бітіруші барлық үміткерлер сегіз бағытта бағаланады: бейімделу, талдау, ынтымақтастық, жетекшілік, даму, патриоттық, қарым-қатынасты басқару, жұмыс жасау этикасы және т.б. Күшті жақтарына назар аудара отырып, біз қызметкерлер не істейтінді ұнататынын және оларды қайда итермелеген кезде неғұрлым жақсы болатындығы туралы нақты түсінік аламыз.

Біз жыл сайын тексереміз, үміткерлермен, серіктестермен және мүдделі тараптармен сөйлесіп жұмысқа орналасу үдерісін

және өз білімімізді осы процеске қолданамыз. Біз үнемі бұл үдерістің бізге қажетті үміткерлердің саны мен сапасын жеткізетінін тексеру үшін мониторинг жүргізіп отырамыз. Біздің анықтағанымыз, біз анықтап жатқан күшті тұстар мен сынақтардың сәттіліктері арасында тығыз байланыс бар. Біз бұл жұмысты орындау дағдылары, икемділіктер және темпераменті бар дұрыс мамандарды анықтауға көмектесу тұрғысынан жұмыс істейтінін көреміз. Бұл бізге таланттардың кең ортасына қол жеткізу үшін жұмыс істейді.

«Біз қазір үміткерлерге арналған академиялық критерийлерді алып тастай отырып, бұдан әрі қарай қадам жасаймыз. Бұрын біз үміткерлерден кем дегенде 2,1 немесе UCAS-тің 300 ұпайы А деңгейіндегі үш Bs деңгейіне тең болуын талап еттік. Жыл сайын алатын 25000 үміткердің 4000-нан 5000-ға жуығы сол талап бойынша шұғыл тексерістен өткізіледі деп есептейміз. Бұл бізді өте жақсы талап ете алатын үміткерлердің үлкен тобына қол жеткізуге мүмкіндік береді. Оқу үлгерімін кейінгі емтихан жетістіктерімен байланыстыратын дәлелдер өте әлсіз екендігін атап өту таңқаларлық жайт.

«Академиялық критерийлер белгілі бір топтарға сәйкес келмейді. Мысалы, зерттеулер Афро-Кариб теңізінен шыққан студенттердің бағасы көбінесе 2.2 балына тең келетіндігін көрсетеді. Әлеуметтік-экономикалық білім мен оқу жетістіктері арасында тығыз байланыс бар екенін білеміз. Сонымен қатар, бұл болашақ сәттіліктің алдын ала болжауы үшін міндетті емес критерийлерге негізделген кадрлар резервінің мөлшерін төмендетеді.

Universum – студенттер мен компаниялар арасында берік байланыс орнатуға бағытталған жұмыс беруші брендинг бойынша кеңес беру, өте қызықты зерттеу жобасы. Олар Еуропада, Таяу Шығыста, Үндістанда және Африкада (EMEA) 42000 студенттерден диверсия пен инклюзивті жұмыс орнына қосылу туралы сұрақтар қойды: Олар үшін бұл нені білдірді және өздері таңдаған жұмыс берушіден не күтті? Бірінші кезектегі мәселе – этникалық мәселе болса, екіншісі студенттердің әлеуметтік-экономикалық негізін анықтау. Менің ойымыша, бізді осы салада басты назарда ұстап отыру маңызды.

«Академиялық іріктеуден құтылу – бұл біздің қызметке қабылдау процедурасынан ашақтықты жою тұрғысынан жасалған

үлкен қадам. Бұл біз академиялық деңгейі жоғары үміткерлерді тартуды көздемейміз дегенді білдірмейді. Керісінше, біз барлық үміткерлерге, оның ішінде академиядан тыс жерлерде орналасқан үміткерлерге тең мүмкіндік береміз деген сөз».

Инклюзивті сұрақ қою және сіздің үміткерлеріңіздің ең жақсы нәтижелерін анықтауға арналған пайдалы нұсқаулық жаңа тұжырымдамалық сатылымдағы Р.Б.Миллер мен С.Е.Гейманның кітабы. Олар үміткерлеріңізге бес бағыттағы сұрақты қоюға назар аударады:

1. Жаңа ақпарат алу – сізді ағымдағы деректерді тыңдауға және қабылдауға мәжбүрлеу; ол сізге басқа адамның қажеттіліктерін, болжамдарыын және күтілетін нәтижелерін анықтауға көмектеседі.

2. Растамға қол жеткізу үшін –өз деректеріңізді растау немесе сіз ойлағандай тұрақсыздықтар мен болжамдарды анықтауға көмектеседі.

3. Қарым-қатынасты бағалау – басқа адамның құндылықтарын, көзқарастары мен сезімдерін анықтауға қажет.

4. Әрекет ету міндеттілігі – пікірталастағы сіздің қазіргі жағдайыңызды басқа қызметкердің мақсатына жету үшін қандай әрекетке дайын екендігін білу арқылы анықтауға көмектесу.

5. Негізгі мәселелерді анықтау – ешқандай іс-әрекетке әкелмейтін мүмкін нақты алаңдаушылықтарды анықтау.

Ашық сұрақтарға «иә/жоқ» жауабы қажет және олар сұрақтарға жауап бергенде тиімді болады, мысалы, «Сіз маған көбірек айта аласыз ба?» Немесе мінез-құлық сұрақтары, мысалы, «Сіз топпен қалай айналысқаныңыз туралы сөйлесіңіз».

Жабық сұрақтардан аулақ болыңыз (кездесулерге дайындаласыз ба?)

Жетекші сұрақтардан аулақ болыңыз (менің ойымша, сіз ...)

Көптеген сұрақтан аулақ болыңыз (сіз (а), (б) немесе (в) сұрақтарына қалай жауап бересіз?)

Сауалнама құрылымына қосымша, сіз үміткерлердің бағалануы туралы ойлануыңыз керек. Кейбір компаниялар, атап айтқанда, түлектер деңгейінде бағалау орталықтарын қолдайды. Олардың кейбіреуі үміткерлерді күйзеліске ұшыратуы мүмкін және олардың ең жақсы нәтижелерін анықтамауы мүмкін. Белгілі бір әлеуметтік стилі бар қызметкерлер, мысалы, интроверттер, іс-әрекеттің қарқындылығына байланысты ашулануы мүмкін. Алайда, егер жаттығулар жеке қызметкердің жұмысқа жарамдылығын тексеретін болса, бағалау орталығының құрылымы оң болуы мүмкін. Бинна Кандола айтқандай, үміткердің жұмысқа қабылданғаннан гөрі, қабылданбағанын сезінбеуі маңызды.

Олардың ең үлкен талантты ең жақсы қызметке қабылдауларына кепілдік беру үшін көп күш салған сектордың мысалы – өнер саласы. Екі белгілі профессор Сесилия Рауз және Клаудия Голдин ірі симфониялық оркестрлердің гендерлік қарама-қайшылық қызметке қабылдаудың бар екендігін растайтын зерттеу жұмысын аяқтады. Бұның алдын алу үшін олар «соқыр тыңдау» тәсілін қабылдады. Бұл кезде музыканттың жеке басы жасырын болады, өйткені олар перде артында тыңдалады. Тіпті олардан аяқ киімін шешіп алуды сұрады, өйткені сұхбат берушілер олардың өкшелердің дауысын естімейді.

Соқыр дыбыстар симфониялық оркестрлер бетіне айтарлықтай әсер етті. 1990 жылы оркестр мүшелерінің шамамен 10 пайызы 1970 ж. Әйелдер болған, 1990 ж. Ортасында шамамен 35%. Роуз мен Голдин бұл табыстың шамамен 30 пайызын соқыр аудандардың пайда болуымен байланыстырады. Жұмысқа қабылдау кезінде келесілерді ескеру қажет:

- Әртүрлі бағыттардың нарықтағы сіздің таланттарыңызға әсерін түсіну.
- Сыртқы жұмыспен қамтамасыз ету фирмаларының сұраныстарында анық болыңыз және олар үшін жауапты болыңыз.
- Сұхбаттасудың бүкіл үдерісін, атап айтқанда, сұрақтар толығымен қамтылуын қамтамасыз етіңіз.

Өзін өзі басқару менеджменті

Біз әлі де толықтай тиімді және пайдалы болатын өнімділікті басқару үдерісін көрген жоқпыз. Дегенмен, өнімділікті басқару үдерісінде қызметкердің әсеріне және субъективтілігіне сай болу үшін сіз жасай алатын көп нәрсе бар.

Мұны қарастыру кезінде бірінші қадам – жеке қызметкерлер өздерінің рөлінде олардан не күтілетіні туралы сенімді екендігіне көз жеткізу. Бұл олардың негізгі мақсаттарын, оларға және олардың даму бағыттарына қалай бағаланатындығын қамтиды.

SMART10 моделі тиімді мақсаттарды жасаудың пайдалы әдісі болып табылады және оны көптеген ұйымдар қолданады. S әдетте – «нақты», ал, M – «өлшенетін» дегенді білдіреді. Содан кейін оны кім қолданатынына байланысты қалған үш әріп өзгеруі мүмкін.

- Ерекше (Specific) – дамытуға арналған белгілі бір аймаққа бағыттаңыз.

- Өлшенетін (Measurable) – прогрестің индикаторын сандық түрде немесе кем дегенде ұсыныс жасаңыз.

- Тағайындалу (Assignable) – оны кім жасайтынын анық көрсетіңіз.

- Нақты (Realistic) – қол жетімді ресурстарды ескере отырып, қандай нәтижелерге қол жеткізуге болатындығын көрсетіңіз.

- Уақытқа байланысты (Time related) – нәтижеге (нәтижелерге) қашан қол жеткізуге болатындығын көрсетіңіз.

Тарихи тұрғыдан алғанда, көптеген ұйымдар өз процестерін жыл ортасындағы және жыл соңындағы қорытындылары бойынша жүргізеді. Жақында бұл әдіс «мыңжылдық» жұмыс берушілерден не күтетіндігі туралы зерттеулерді сипаттау мақсатында қайта қаралды. Қарапайым сөзбен айтқанда, икемділік пен бірлесіп жұмыс істеу мүмкіндігімен қатар, олар өз нәтижелері туралы тұрақты пікірлердің болуын қалайды. Оар әдеттегі ұйымдастырушылық процесті күтіп отырғаннан гөрі, шұғыл пікірлерді ұнатады. Бұл үдерістің бір бөлігі 360 градусқа тең кері байланысты қамтуы керек, оны қажет болған жағдайда жасырын түрде жинауға болады.

360 градусқа тең кері байланысты қолданған кезде әрдайым ескертілетін жағдайды білу керек. Кейбір қызметкерлердің басқаларға деген көзқарастары шектеулі және олардың пікірлері бұған әсер етуі мүмкін. Немесе олар біреудің стилі мен тәжірибесіне өте көп немесе аз мән беруі мүмкін. Мұны өмірге келтіру үшін келесі мысалды қарастырыңыз.

Джейн кездесу кезінде басқаларға қарағанда салыстырмалы түрде тыныш отырады. Мұны байқаған адам өз ойынан баға бере бастауы мүмкін, яғни ол менеджер болғандықтан көбірек сөз сөй-

леуі керек. Оның бұл кейпі әріптестерін оның айтуға тұрарлық ештеңесі жоқ немесе ол топты басқара алмайды деген тұжырым жасауға итермелеуі мүмкін. Екінші жағынан, менеджменттің басқа шеңберімен қарасақ менеджер ретінде Джейннің байсалды, жақсы тыңдаушы, мәселелерді жақсы түсінуші және команданың маңызды мүшесі екендігі туралы шешім қабылдануы да мүмкін. Байқалатын мәліметтер бірдей: ол басқа көзқараспен анық бағаланады. Кездесулерде біреудің сөйлеу тәсілі арқылы маманның өзіне сенімділігі мен құзыреттілігін басқалар бағалайды, сондай-ақ бұл кімнің тыңдалып, кімнің мақтау алуына әсер етуі мүмкін.

Зерттеулер көрсеткендей, стиль дегеніміз – біреудің өзін-өзі бағалауына және бағалаушының қорытынды жасауына әсер етуі. Мысалы, ер қызметкерлер мен әйелдер көбінесе өз әсерін әртүрлі байқатады. Менеджер әйелдер мансапқұмар емес деп санайды, өйткені олар мансапқұмар адамнан күткен мінез-құлықты көрсетпейді. Әйелдің мінез-құлқы «бақылау кілті» ретінде төмен болады және олардың сенімділік, қабілеттілік, көшбасшылық потенциалдары төмен деп есептеледі.

Бұл көбінесе басқаша – әйелдер өздерінің амбициясын басқаша білдіреді. Сонымен қатар әйелдер өз мүдделерін қолдануда ер қызметкерлерге қарағанда тілдік қабілеттерін ерекше қылып қолдануға бейім. 2011-12 жылдары жүргізілген зерттеулер көрсеткендей, менеджерлер өздерінің еркек әріптестерінің жетістіктерін шеберлікке және сәттілікке байланысты болған сәтсіздік ұшыратады деп санайды. Ал әйелдер туралы сәттілікті немесе оңай тапсырманы сәттілік деп санайды. Төменде көрсетілгендей, көптеген әйелдер ерлерден гөрі өзін-өзі дамытуға және өздерінің жетістіктерін ашық жариялауға бейім. Олар өздерінің жетістіктері мен табыстарынан гөрі өздерінің әлсіз жақтары мен жіберген кемшіліктері туралы дәріменсіз әрі шынайы бола алады.

Бұл этникалық топтар қауымдастықтарына да қатысты болуы мүмкін. Сильвия Анна Хьюлеттің АҚШ-тағы «Орта көшбасшылық: сирек кездесетін басшылардың жасырын сырларын анықтау» деп аталатын зерттеуінде, ВAME кәсіпқойлары өздерінің қоғамдастықтарының тірегі бола отырып, жұмыстан тыс жерде көшбасшылық рөлін қалай атқаратындығын атап көрсетті. Алайда, олар өздерінің өмірлерінің осы жағын менеджерлерге көрінбейтіндей етіп таңдады, нәтижесінде жұмыс берушілер сирек кездесетін әлеуеттің үлкен көзін жоғалтты.

Өнімділікті басқаруда келесі мәселелер қарастырылуы керек:

- Барлық мамандарда объективті түрде анықтауға болатындай сенімді, айқын және нақты мақсаттардың болуын қамтамасыз етіңіз.

- Дискуссия мен шешім қабылдау үдерісінің нәтижесіе мән беріңіз.

- Сіздің қазіргі жұмысыңыздағы басқару үдерісі сіздің жұмыс күшіңізге болашақта не үшін және неге түрткі болатындығын дәлелденетініне көз жеткізіңіз.

Прогресс және даму

2012 жылы МакКинси сервистік қызмет көрсететін 17 фирмада қызықты зерттеулер жүргізді. Олар маманды жұмысқа қабылдау мен оны сақтап қалу қадағалануы керек бағыттарын қарастырған кезде, компанияның басты мәселесі – әйелдерге арналған мансаптық өсу жылдамдығы болды. Мысалы, әйелдердің өсу уақыты ерлермен салыстырғанда бірдей болуы керек. Заңгерлік фирмаларда ер қызметкерлер әйел әріптестеріне қарағанда жоғары оқу орнынан бастап серіктеске дейін жоғарылауы он есе жылдам өскен. Бухгалтерлік фирмаларда олардан үш есе жылдам болды.

Біз талқылап жатқан көптеген мәселелер барысында мұның көптеген себептері болады. Мысалы, егер сіз осындай зерттеу жүргізсеңіз, әр деңгейде әйелдерден гөрі еркектер жұмыстан көп шығып кетеді. Бұл ретте сіз ашықтық пен адалдықтың үлгісін көре аласыз, өйткені әйелдер ерлермен қатар жылдам өсуін салыстырсақ олар бір деңгейде тұр. Бұл мұқият ойлану керек нәрсе. Егер сізде осындай деректер болса, сіздің әр қызметкеріңіздің келесі сатыға көтерілуіне орташа есеппен қанша жыл кететінін қарастырған дұрыс.

Мансаптық өсу шешімдердің қалай қабылданғанына байланысты, бұл үдерістегі бейтарап, карама-қайшы немесе басқа да әсерлер туралы ойлану керек:

- Сіздің мансаптық өсу критерийлеріңіз біржақты емес пе?
- Жоғары әлеуетті қалай анықтайсыз?
- Барлық үміткерлерге бірдей ұсыныстар жасалды ма? Егер жоқ болса, неліктен?
- Барлық үміткерлердің демеушілік деңгейі тең дәрежеде болды ма? Егер жоқ болса, бұның әсері қандай болды?

Кейде бір мекемеде ұзақ болудан гөрі, келесі сатыға жоғарылату үшін жұмыс берушінің мансабын өсіру оңайырақ болады деген сөздерді жиі естиміз.

Бір ұйымда Шарлотта жиналыстарда мансаптық өсудің не болып жатқанын түсінгісі келді. Мансаптық өсуге үміткерлердің жалпы алғанда 30 пайызы – әйел және 70 пайызы – еркектер болып бөлінді. Алайда, мансаптық өсудің ақырғы мәліметтері сол жылғы мансаптық жоғарылатуға ұсынылған барлық қызметкерлердің 95 пайызы ер қызметкерлер болғандығын көрсетті. Ол аймақтық бас директордан барлық мансаптық өсуді талқылау отырысында отыруға келісім алды және тіпті олардың біреуін бейнебаянға түсіруге мүмкіндік алды (келісім бойынша бөлмеден шыққанда бейнебаян өшіріліп тасталды).

Шешімдер қабылданғаннан кейін Шарлотта қатысушыларға олардың шешімдеріне әсер етуі мүмкін қандай да бір пікірлер туралы көптеген сұрақтар қойды. Олардың барлығы, әрине, қабылданған шешімдер берілген ақпаратпен байланысты деп мәлімдеді. Осыған орай, Шарлотта бейнебаянның әр түрлі элементтерін ұайта көрсетті. Оларға қабылдау кезінде пікірталастардың қай жерде қатысқандығын және шешім қабылдаудағы кездері көрсетілді. Бір нақты мысалға тоқталсақ, аға лидер әйел қызметкер «көтермелесе ризашылық білдіретінін», ал, «егер ер адамның лауазымын көтермесе жұмыстан кетіп қалатыны» туралы айтқан. Жиналысқа қатысқан үміткерлердің кейбірі талқылаудан еш қиындықсыз өтіп, бөлмеден шыққаннан кейін жұмысқа өздерін қабылдаған шешімге келіскендеріне таң қалды. Олардың кездесу барысында үміткерлермен қалай қарым-қатынас жасағандарын, бір-біріне не айтқандарын және өздерінің шешімдеріне не әсер еткенін қайталап көру олар үшін керемет қызық болды. Шолудың нәтижесінде сол жылғы мансаптық жоғарылатылған әйелдердің көрсеткіші – 25%-ы болды, бұл әйелдердің бастапқы көрсеткішінен 5%-ға айтарлықтай өсті.

Флэр өзінің Жергілікті Еуропалық кеңселерінің бірінде аяқталған қызықты оқиғаны есіне алады. Олардан үшінші жақтан жұмысқа қабылдау отырысына қатысуды және бақылауды сұралды. Пікірлердің кейбіреулеріне алдын ала болжам жасалды, мысалы, жеке тұлғалардың демеушілері тарапынан көрсетілетін кедергілер болуы мүмкін. Кейбір ерекшеліктер үміткерлер тарапынан болған шешендіктері болды, бұл оларға бәсекелестеріне қарағанда өтімді

болуға мүмкіндік берді. Үміткерлерді талқылау барысында әйелдер көбіне «қыз» деп аталса, ал ер қызметкерлер «еркек» деп сипатталды, мысалы бақылаушылар тобына «қызды МД-ға кім ұсынды?» деген сұрақ қойылды. Мансаптық өсіру кезінде келесі мәселелер ескерілуі керек:

- Мансаптық өсіру үдерісінде кедергілер мен жағымсыздықтардың жоқтығына көз жеткізіңіз.

- Үдерістің бір бөлігі болып табылатын әр қызметкердің диверсиялы болуын, алдын-ала дайындалып, хабардар болуын ескеріңіз.

- Жеке тұлғалардың мансаптық өсу жылдамдығына талдау жасаңыз.

Оқыту және дамыту

Біз көшбасшылықты дамыту бағдарламаларын инклюзивті көшбасшылықты дамытуға арналған тарауда ұрастырамыз (13-тарауды қараңыз). Дегенмен, кәсіби оқытудың жалпы тақырыбында D&I тұрғысынан қарау керек үш бағыт бар:

- кәсіби оқыту іс-шараларының логистикасы;
- кәсіби оқыту мазмұны;
- қатысатын мамандарды қалай таңдау жасау туралы.

КӘСІБИ ОҚЫТУ ЛОГИСТИКАСЫ

Кәсіби оқыту интервенцияларының логистикасы кейбір қызметкерлер үшін кедергі болуы мүмкін. Жергілікті немесе жаһандық тренинг болсын, сіз мақсатты қауымдастық пен олардың барлық бағдарламаларға қол жеткізе алатындығын ескеруіңіз керек.

Мысалы:

- Бағдарламалық жоспар жауапкершілік жүктелген мамандарды немесе кейбір икемді жұмысшыларды жоққа шығаруы мүмкін бе?

- Ораза айт мерекесі сияқты маңызды діни мерекеге сәйкес келе ме?

- Бұл жұмада күн батқанға дейін үйде болуы керек еврейлер үшін немесе демалыс күндері жұма және сенбі күндеріне сәйкес келетін Таяу Шығыстан келген адамдар үшін ыңғайлы ма?

• Мүгедектіктің кез келген формасы бар қызметкерлер үшін бағдарламаны өткізу орны мен оған қосымша материалдар толықтай қол жетімді ме? Қажетті материалдар алдын ала қамтамасыз етілді ме?

КӘСІБИ ОҚЫТУ МАЗМҰНЫ

Келесі талдауда тренингтің мазмұны қалай құрастырылады және теңдік, диверсия мен инклюзивтілік қалай ойластырылғандығы туралы көбірек қарастырылады.

Оқу бағдарламасының мазмұнымен танысып, келесі мәселелерді қарастыру әрқашан пайдалы:

• Ұйымыңыздың D&I туралы негізгі хабарлары жаттығу мазмұнына енгізілген бе?

• Кейс-стади мазмұны мен кейіпкерлер сипаты әртүрлі ме?

• Команда құру сияқты курстық жаттығулар мүгедектіктің кез келген түрін, мысалы, дислексияны ескере ме?

• Мазмұнды әзірлеу кезінде интроверт немесе экстраверт сияқты жеке стильдік қызығушылықтар ескеріле ме?

Шарлотта тренинг кезінде командалық жаттығулардың бір түрі ретінде экстремалды шабуыл курсына қосқысы келген ұйымда жұмыс істегені есіне түседі. Шарлотта басында ұйымдастырушыларға кез келген жаттығу инклюзивті және икемді болу керек екенін, әртүрлі деңгейдегі қызметкерлер үшін алдын ала арнайы бейімделуі керек екенін ескертті. Ол команданы құру тек барлық курсты аяқтауға лайықты және қабілетті қызметкерлер үшін емес, барлық команда мүшелері туралы болатынын айтты. Бұл кеңес еленбеді. Бір күні протезі бар қатысушы бұл шараға қатысып, арқан баспалдағымен көтеріле алмаған кезде тренингті ұйымдастырушылар бүкіл бағытты айтарлықтай өзгертуге мәжбүр болды! Мұны алдын алуға болар еді.

ҚАТЫСАТЫН МАМАНДАРДЫ ТАҢДАУ

Тағы бір ескеретін фактор – бұл шараларға кімдер қатысатындығында.

Бұл болашақ мансаптық өсу үшін кәсіби оқыту мен дамудың маңыздылығын анықтағанда өте маңызды.

● Номинацияларды жинау үдерісі қалай жүреді – кім қатысуы керек?

● Іріктеу критерийлері дегеніміз не? Бұлар бірізділік пен қарама-қайшы пікір бола ма?

● Сіз номинациялардың диверсиялы екендігіне көз жеткізіп, олардың қоғамдастыққа әсерін сезесіз бе?

Флэр өзінің ұйымының алғашқы ғаламдық дарындылық бағдарламасын бастағанын есіне алады. Ол аймақтық шараға қатысуға тек еркектерді ғана жібереді. Ұзын тізімді қарап шыққан кәсіби оқыту және дамыту тобы бұлардан өз кандидатураларын қайта қарауды және мәселені шешуді сұрады және өз отандарына қайтып кетті. Бұлар өз кезегінде басқа тізімді қайта ұсынды. Бұл әдеттегідей бизнес болып саналды, яғни бұнда D&I тобының араласуы қажет болмады. Өйткені, бұл әркім қол жеткізуге тырысатын нәрсе. Жоғарыда айтылғандардың бәрін олардың көзқарасына ендіруді қамтамасыз ету үшін кәсіби оқыту және дамыту тобымен тығыз жұмыс жасау өте маңызды.

Виртуалды оқыту

Тренингті өткізу іс жүзінде қызметкерлер мемлекетаралық әртүрлі кеңселерге таралған кезде қолданылады. Бұл көзқарастарды жеткізудің бір түрі, бірақ ол әрқашан идеалды бола бермейді. Тренингке қатысқандардың барлығын және қатыспайтын мамандарды байланыстыру қызықты болуы мүмкін. Егер конференциялық чаттарды пайдаланатын болсаңыз, электрондық пошталармен, кеңседегі әңгімелермен немесе YouTube-тағы қызықты бейнебаянмен байланысу қиындықтар тудырады. Технологияның дамуы нәтижесінде вебинарлармен, Skype және бейнеконференциялармен байланыстарымыз айтарлықтай жақсарды, олар бетпе-бет кездесе алмаған кезде басқа әріптестерімен қарым-қатынасты жақсартып алады. Алайда, бұл сіздің кейбір нысандарыңызды кәсіби оқыту мен дамытуға тарту деңгейіне әсер етуі мүмкін. Бұл комплаенс-тренинг сияқты нәрселер үшін тиімді болуы мүмкін, бірақ өзін-өзі дамытуға үйрету қиынырақ.

Флэр өзінің жоғары потенциалды менеджерлерімен бірге әйелдерге арналған көшбасшылық бағдарламасын жасау туралы алғаш ойлана бастағанда, географиялық аймақтарға таралған бір

топ әйелдермен модульдік бағдарламаны бірге жүргізді. Кері байланыс кезінде олар әйелдердің кәсіби дамыту мақсатын жоғары бағалады және өздері білмейтін және көре алмайтын басқа әйелдермен жеке қарым-қатынас орнатуға тырысқандарын айтты.

Егер сіз өзіңіздің ұйымыңызда виртуалды кәсіби оқытуды қолдансаңыз, оны қандай түрде қолданатындығыңызға нақты көз жеткізіңіз және қатысушылар қаншалықты инклюзивті болуы керек деген пікірлерді біліңіз, яғни олар өздерін белсенді сезінді ме және олар өз үлестерін қоса алды ма? Сондай-ақ, мамандардың назарын аудармауы үшін оны мүмкіндігінше интерактивті етіп жасаңыз.

- Шоғырлану деңгейін барынша арттыру үшін сессияның ұзақтығын қарастырыңыз.

- Ауызша және жазбаша сұрақтар енгізу және қою арқылы әркімнің дауысы естіліп тұрғандығына көз жеткізіңіз.

- Құжаттарды алдын ала оқылатындай етіп беріңіз және мамандардың ойына сіңіруге және ойлануға уақыт болатындай етіп бөлісіңіз.

Көптеген ұйымдар оқиғаларға бірден ден қою үшін кері байланыс нысандарымен жаттығулар және дамыту бойынша іс-шаралармен аяқтайды және оны кейбіреулері «бақытты парақтар» деп атайды. D&I-ді енгізген кезде, бұл қызметкерлерге қалай жеткізілетіні туралы ойлану керек. Оларға оқыту орны толығымен қол жетімді болды деп ойлай ма? Олар барлық іс-шаралар барысында пікірталастарға өз үлестерін қоса алатынын сезінді ме? Осы сұрақтар мен пікірлердің кейбірін кез келген қол жетімді кері байланыс мүмкіндіктеріне қалай енгізуге болатындығын қарастырыңыз.

Кәсіби оқыту мен дамытуда келесі мәселелер қарастырылуы керек:

- Инклюзивті көшбасшылық объективі арқылы жаттығуды жобалауға және қамтамасыз етілуі туралы көзқарасыңызды қайта қарап шығыңыз.

- Виртуалды жаттығудың орынды қолданылуына мән беріңіз.

- D&I-ді дамытуда бағалаудың енгізілуін қамтамасыз етіңіз.

Осы тараудың бес негізгі шешімі

- Сіздің жұмыс процестеріңізді жеткізуде пайдаланылатын кез-келген үшінші тарап провайдерлерінің D&I-ге деген көзқара-

сыңызды білетіндігіне және жеткізілімге белсенді қолдау көрсететініне көз жеткізіңіз.

- Кері қадам жасаңыз, D&I факторының қызметкер өмірінің әр элементіне қалай әсер ететінін қарастырыңыз.

- Күшіңізді қызметкердің өмірлік жас циклі бар жерде бастаңыз, мысалы, егер сіз өнімділікті басқару циклінің ортасында болсаңыз, D&I-ді қалай біріктіруге болатындығын анықтаңыз.

- D&I хабарламалары қызметкерлердің барлық коммуникацияларына енгізілгеніне және брендингтің диверсиялығына көз жеткізіңіз.

- Барлық кадрлар бөлімі қауымдастығында және басқа да маңызды байланыстар мен мүдделі тараптарға өзіңіздің барлық жақсы тәжірибелерді айтыңыз және бөлісіңіз.

11-тарау

БІЛІКТІ МАМАНДАРДЫ БАСҚАРУ – МАРАПАТҚА АПАРАТЫН ЖОЛ

Жасампаз, жаңашыл компаниялар асқар асуларды бағындыру үшін кемел тұлғаларға керемет кеңістік дайындай білуі қажет.

*МЭРИЛИН КАРЛСОН НЕЛЬСОН, CARLSON HOLDINGS
КОМПАНИЯСЫНЫҢ БАСШЫСЫ*

Бұл тарауда компания қызметкерінің өмірлік циклының үлгісін D&I призмасы арқылы марапаттаудан бастап, компаниядан шығарға дейінгі аралығын тізбектеуді жалғастырамыз (11.1-сурет).

Марапат – сыйақы мен жеңілдіктер

Көптеген ұйымдар үшін "марапат" деген ұғым көпастектілі, сан салалы болып түсініледі. Бұған қоса тіпті қызметкерлерге төленетін еңбекақы мен базалық төлеммен бірге өндірістік бонустар, үстемақылар мен жеңілдіктер болуы мүмкін. Бұл түсініктерді барлығына бірдей ортақ болып саналатын D&I шеңберінде қарасақ болады. Алайда ұйымыңыздың ішкі саясатына, ішкі процестеріне тікелей байланысты.

11.1-сурет. Қызметкерлердің өмірлік циклы



Қызметкерлердің өмір салтын жаһандық ауқымда қарастыру мәселесі, әдетте, дәйекті түрде жиналатын демографиялық деректердегі жынысқа, кейде жасына тікелей қатысты. Сондықтан да кейбір елдерге қызметкерлердің жеке мәліметтерін қарастырудың тәсілін кеңейту керектігі тағы бар.

Төлемақы

Кез келген компанияның еңбек ақы мен төлемақы жасауының өзіндік құрылымы мен жүйесі болады. Олардың кейбіреулері заңдармен байланысты және еңбек жөніндегі кеңестер сияқты органдармен келісілген болады, бұған қоса, көпшілігі адамның ішкі рөлін және оның лауазымдық сыныбын немесе дәрежесін басшылыққа алады.

Қазіргі таңда әлемдік ұйымдардың барлығы дерлік мына бір философиямен келіседі: ер мен әйелдің жұмысы мен жалақысы тең, бірдей жұмыс жасайды, тең дәрежеде жалақы алады. Әйткенмен де кей мемлекеттерде әйелдер қауымның жұмысы ерлермен тең түсіп, бірдей болғанмен әйел қызметкерлерге ерлермен бірдей ақша алуға тыйым салынған. Дүниежүзілік экономикалық форумның 2015 жылғы Жаһандық гендерлік алшақтық туралы баяндамасында гендерлік алшақтықты жабу үшін 2133 жылға дейін уақыт қажет деп болжады.

Төлемақы мен жалақының гендерлік айырмашылығы дегеніміз ерлер мен әйелдердің орташа жалақысы арасындағы алшақтықтар. Еңбекақының гендерлік айырмашылығына бірқатар факторлар әсер етуі мүмкін: мысалы, әйелдердің жалақысы төмен кәсіптерде шоғырлануы, әйелдердің мансаптағы таңдауы әйелдердің үлкен рөлдерге көтерілу ықтималдығын азайтып, бала күтіміне қажетті қызметтерді де қол жетімді етпейді. Ең бір жақсысы – бұндай теңсіздіктер мен айырмашылықтар баяу да болса азайып жатыр. Еуропалық Комиссияның 2014 жылғы есебінде Еуропада жалақының гендерлік айырмашылығы 16,4% деңгейінде тұрақталғанын анықтады.

Көпшілік батыл қадам деп атаған нәрсе, Ұлыбритания үкіметі 2015 жылы 2018 жылдың көктемінде 250-ден астам жұмыскері бар компаниялар өздерінің гендерлік төлемақылар бойынша кемшіліктерді, айырмашылықтарды жариялауға міндетті деді. Бұл шешімді қабылдаған кезде Біріккен Корольдікте гендерлік жалақы бойынша

айырмашылық 19,2 пайызды құрады, ал әйел ер адам тапқан әрбір фунт үшін орташа есеппен 80 фунт пайда көрді.

Біз әлі де гендерлік төлем жасау мен жалақының сараптамасын жасайтын жаһандық ұйымды табуымыз керек және ол тұрақты түрде гендерлік сыйақыға шолуды әрбір елде дәйекті түрде қадағалуы керек. Бұл ішінара тиісті шолу жүргізу күрделілігімен, сондай-ақ қалыптасқан жағдайды реттеу міндеттемесімен түсіндіріледі.

Жалақы төлеудегі олқылықтардың бірнеше себептері:

- Әйелдердің еңбегі бағаланбайды, ұқсас дағдыларды, біліктілікті немесе тәжірибені қажет ететін жұмыста, ерлерге қарағанда әйелдер басым болған кезде аз төленеді және бағаланбайды.

- Жалақы деңгейіне және мансаптық өсуге ықпал ететін жұмысты бағалау ер қызметкерлер үшін жағымсыз болуы мүмкін, мысалы, қызметкерлерді басқару жауапкершілігінен гөрі нақты жоба үшін жауапкершілікке көбірек мән беру керек.

- Нарықтағы сегрегация – әйелдер мен ерлердің секторлардағы басымдылықтар әртүрлі. Олардың кейбіреулері басқаларына қарағанда төмен жалақы алады, ал әйелдер басшылық қызметтерде жеткіліксіз, тіпті өте аз.

- Дәстүрлер мен стереотиптер, мысалы, университетте математика, ғылым және технологияны оқып жатқан әйелдер аз.

- Жұмыс пен жеке өмірді теңдестіру, мысалы, икемді жұмыс режимінде болу, ана/әке/ата-аналық демалысты алу.

- Көпе-көрне кемсіту (дискриминация) – қызметкерге немесе әлеуетті қызметкерге олардың нәсіліне, жынысына, отбасылық жағдайына (азаматтық әріптестікті қоса алғанда), дініне, сексуалдық бағдарына, жынысын, жасын, мүгедектігін, жүктілік немесе аналық жағдайын ауыстыруына байланысты жағымсыз қарым-қатынас жасалуы.

- Адамның жұмысын бағалауға және жұмыс рейтингін орнауға әсер ететін бейсаналық, бейтараптық.

Жоғарыда айтылғандардан басқа, Линда Бабкоктың және оның әріптестерінің бірнеше қызықты зерттеулері бар. Экономика профессоры Карнеги Меллонның мына зерттеуіне назар аударсақ: келіссөздер басталған кезде ерлер мен әйелдердің көзқарастары әртүрлі болатыны белгілі, бұдан бөлек, келіссөздерді бастау ерлер

әйелдерге қарағанда төрт есе аз байқалыпты, ерлер бірінші бастаушы болып тұр. Әңгіме барысында ерлердің сұрағы әйелдерге қарағанда 30 пайызға аз.

Келіссөздер туралы айтатын болсақ, ер қызметкерлерге қарағанда әйелдер үшін жоғары әлеуметтік қауіптер бар. Бабкок жалақының өсуіне, ресурстарға және жарнамаларға қарап, келіссөздерді бастағанда ер қызметкерлер мен әйелдердің әртүрлі жауаптары болатындығын анықтады, бұл көбірек сұрайтын әйелдер «жақсы емес» деген пікірге негізделген. Бабкок Ханна Райли Боулзмен көбірек зерттеу жүргізуді жалғастырды және олардың пікірінше, ерлер де, әйелдер де келіссөз жүргізгені үшін жазаланады, ал әйелдер үшін жағымсыз әсер ерлерге қарағанда екі есе көп. Бұл әйелдердің жалақысын және олардың жетістік деңгейлерін келісуге құлықсыздығын түсіндірудің қандай-да бір жолы болуы мүмкін.

Төменде гендерлік төлемді жоспарлау кезінде сіздің бақылау парағыңыздың бір бөлігі ретінде қарастырылуы керек бірнеше кеңестер берілген:

- Әр елдегі жұмыспен қамту шарттары мен жағдайларына қатысты теңдік туралы заңнаманы түсінетіндігіңізге көз жеткізіңіз.
- Сіздің төлем жүйесінің «мөлдір» екендігіне көз жеткізіңіз, әр адам жалақысының бір бөлігі жиынтық табысқа қалай ықпал ететінін түсінетініне көз жеткізіңіз.
- Барлық қызметкерлер үшін бір төлем жүйесін қолданып көріңіз.
- Жалақы құрылымын жұмыс талаптарын объективті бағалауға негіздеңіз және үнемі қайта бағалап, қадағалап отырыңыз.
- Төлем пакетінің барлық элементтеріне қатысты жергілікті басқарушының жалпы қалауын шектеңіз.
- Ұйымға кіру және сыныптарға кіру кезінде жалақыны тексеріңіз. Егер еркектер әйелдерге қарағанда жалақыны көбейте бастаса, онда сіз төлемақы бойынша дискриминацияны импорттаңыз.
- Баға ішінде және одан өту прогрессиясын тексеріңіз.
- Барлығына қол жетімді көптеген икемді жұмыс опцияларының бар екеніне көз жеткізіңіз.
- Әкелік немесе ата-аналық демалысы бар елдерде әріптестерін оны қолдануға шақырыңыз.

- Сіздің төлем пакетіңіздің әртүрлі элементтері олардың ма-
рапаттауға ниет білдіргеніне сенімді болу үшін жүйелі тексерулер
жүргізіңіз.

Тақырыбымыз бойынша біз қазіргі уақытта базалық жа-
лақыға назар аударсақ, кейбір ұйымдарда сыйақы ұсынудың бөлігі
ретінде сыйақы беру мәдениеті бар. Тіпті болмағанда, бұл жалақы
ландшафтын азайтуы мүмкін, сондықтан жоғарыда көрсетілген
қағидалардың көпшілігі төлемді қарастыру кезінде қосымша бонус
процесінде қолданылады.

Артықшылықтары

Жыл сайынғы еңбек демалысы, сырқаттанып қалу және зей-
нетақы жарналары сияқты негізгі жеңілдіктерден басқа, жеңілдіктер
пакетіне автокөлікке жеңілдік, спортзалға мүшелікке кіру және ден-
саулықты қорғауға арналған өтеу сияқты көптеген түрлі нұсқалар-
ды таңдай алады. Біз артықшылықтардың ұзақ тізіміне егжей-тег-
жейлі енбейміз; бұл сізге D&I тұрғысынан сіздің радарыңызда не
болу керектігін түсіну үшін қажет.

Артықшылықтар жаһандық ұйымда сирек кездеседі, өйткені
көптеген жағдайларда жергілікті заңнамаға сәйкес бастапқы нүкте
болады. Мысалы, жүктілік және босану бойынша демалыс мөлшерін
алайық (егер сіз әкелік демалысты мүлдем ұсынбасаңыз). Америка
Құрама Штаттарында сіз ана болу төлеміне міндетті түрде кепіл-
дік бере алмайсыз. Біріккен Корольдікте, тиісті қызмет мерзімімен
сіз 52 апталық декреттік демалысты ала аласыз, ал кейбір Еуропа
елдері сізге үш жылға дейін өмір сүруге мүмкіндік береді. Кейбір
жағдайларда бұрынғы рөлге оралу құқығы заңнамаға жатады.

Әрине, көптеген ұйымдар аналарға төленетін төлемдердің
мөлшерін жақсартады. Vodafone компаниясы бүкіл әлемдегі бар-
лық жаңа аналарға он алты апталық ақы төленетін демалысты және
декреттік демалыстан оралғаннан кейінгі алты айда аптасына 30
сағаттық жұмыс істейтін әйелдерге толық ақы ұсынады. Олар бұл
қадамды талантты және тәжірибелі кадрларды жоғалту шығынынан
асып түсетін зерттеу жүргізгеннен кейін қабылдады. Бұл компания-
ның өз ісін құрудың нақты дәлелі, мысалы, алға басатын мәселелер
бизнеске оң әсерін тигізеді.

Бұл, тіпті жетілдірілген аналарға төленетін ақы да сақтау
тұрғысынан жұмыс істеуі міндетті емес. Флэр он айлық декреттік

демалысты консультация кезінде толық ақы бойынша алған ханыммен кездестірді, бірақ ол өзінің декреттік демалысынан кейін қайтып оралмайтынын әрдайым білді, өйткені ол өзінің жұмысымен байланысты саяхатты жасағысы келмеді. Қайтып келу уақыты келгенде, ол хабарламасын беріп, басқа жерге жұмысқа тұрды.

Жетілдірілген әкелік демалыс және төлеу (егер мүмкін болса) әлдеқайда сирек кездеседі. Бұл өз кезегінде, әйелдер, ең болмағанда, алғашқы жылдары бала күтімінде үлкен үлесті алады деп күтуге қатысты мәселені қиындатады. 2015 жылы Ұлыбритания үкіметі серіктестерге бала өмірінің бірінші жылында ата-аналық демалыстарын бөлісуге мүмкіндік беретін жаңа заң шығарды. Бұл қадам ата-аналарға балаға күтім жасау жауапкершілігін қалай бөлісу туралы шешім қабылдауға, сонымен қатар жұмыста олардың талаптары мен мүдделерін теңгеруге мүмкіндік береді.

Бұл заңнамаға аралас жауап болды. Кейбір ұйымдар заң бойынша талап етілетін ең төменгі жәрдемақыны берді, ал басқалары бұл декреттік демалыста жүрген әйелдерге ұсынатын жомарттықты көрсету мүмкіндігі ретінде пайдаланды. Бұл кітапты жазу кезінде ерлердің ортақ ата-аналық демалысын қабылдауға алғашқы қарастыру төмен болды, бұл олардың құқығы бар қызметкерлердің шамамен екі пайызын құрады. Біріккен Корольдіктің алдында тұрған басқа елдер өзгерісті көру үшін тағы он жылға дейін уақыт кетуі мүмкін дейді. Заң өзгерген болуы мүмкін, бірақ басқа ата-ана мансаптан кетіп, баласына көбірек уақыт бөле алатындай етіп, ұйымдық және әлеуметтік мәдениетті өзгертуге барудың тағы бір тәсілі бар. Әрине, ата-аналардың екеуі де балаларының қамын ойлағанда, бұл жұмыс орнында әйелдердің пайдасына жұмыс істейтін ақыл-ойдың өзгеруіне әкеледі.

Сіздің қызметкерлеріңізде теңсіздік жоқтығына көз жеткізу үшін сіздің артықшылықтарыңызды қарастыру кезінде серіктестерге, соның ішінде samesex серіктестеріне қалай жүгінетіні туралы ойланыңыз. Бұл, әсіресе, жұмыс барысында әртүрлі елдерге қызметкерлерді қалай жылжытқаныңызды қарастыру кезінде өте маңызды. Қарастырылатын бағыттар:

- Сіз виза/иммиграция туралы өтінішті қалай қолдайсыз.
- Жұмыспен қамтуға, серіктес үшін жұмыс іздеуге және жұмыс іздеуге жұмсалатын бюджет түрінде қандай қолдау бар?
- Тұрғын-жай бағасы.

- Ұшақпен саяхат жасау бағасы.
- Жүк тасымалы, мысалы, жиһаз және басқа жеке заттар.
- Тіл/мәдени білім туралы тренингтер.
- Үйден шығу/туған еліне баруға көмектер.
- Салықты төлем жасауға көмектер.

Сондай-ақ, қызметкер өздері ЛГБТ сияқты «шығу тегі» сияқты өздері қалауы мүмкін ақпаратпен бөліспей, өздері үшін және серіктес үшін қол жетімді нәрсені зерттей алады.

Медициналық сақтандыру – бұл бірқатар қиындықтарды жеңе алатын тағы бір артықшылық, мысалы, гендерлік қайта бөлуге қатысты. Біз кездескен сақтандырушылардың көпшілігі гендерлік қайта бөлуді қамтитын медициналық сақтандыру ұсынбайды. Себебі олар «косметикалық хирургияны» қамтымайды. Ғаламдық технологиялық компания ұсынған шешім АҚШ-тың жаһандық саясатын жүзеге асыру болды. Алайда, сәйкестікке жету үшін көп жұмыс істеу керек.

Сіз мұнда икемділік/икемді жұмыс туралы сөйлеспегенімізді байқайсыз, өйткені икемділікті «пайда» ретінде қарастыруға болмайды деп санаймыз. Біз мұны жұмыстың жаңа тәсілдері туралы тарауда толығырақ қарастырамыз (14-тарауды қараңыз). Сыйақыларды, төлемдерді және жеңілдіктерді қарастырудың келесі бағыттары:

- Бірдей еңбекақы төлеуді жүргізеу үшін жоғарыда көрсетілген тексеру парағымен жұмыс жасаңыз.

- Сіздің қызметкерлер базаңыздың әртүрлілігін ескеріңіз, сіздің артықшылықтарыңыз тең және барлығына қол жетімді екендігіне көз жеткізіңіз.

- Барлық қызметкерлерге артықшылықтар туралы егжей-тегжейлі сұрамастан оңай қол жетімді болуын қамтамасыз етіңіз.

Ұйымнан жұмыстан кету

Көптеген ұйымдар белгілі бір деңгейдегі айналымды күтеді және бұл сізге жұмыс күшінің диверсиясын жақсартуға мүмкіндік береді. Біздің тәжірибемізде ұйымнан кететін адамға қалай қарастыру керектігі туралы көптеген мүмкін емес мүмкіндіктер бар. Мәселен, көбісі жұмыстан шығу туралы сұхбат бермейді және біз қызметкерлердің жұмыстан кету туралы өтініштерін тапсырған кезде еленбейтіні туралы мысалдарды естідік.

Кейбір нашар тәжірибелер менеджерлердің қызметкерлерінің жұмыстан не үшін кететіндігі туралы сенетін аңыздар мен болжамдарға негізделген. Барлық әйел қызметкерлер отбасын құру үшін жұмыстан шығады деген миф немесе болжамды мысалға алайық. Әрине, бұл кейбіреулер үшін себеп болады, бірақ көбіне бұл – себептердің жиынтығы. Олар декреттік демалыстан қайтып қайтып жұмысқа оралуы мүмкін. Әйелдердің қызметте жоғарылауына назар төмен екендігі байқалады. Ал, керісінше олардың ер әріптестері қызметте жоғарылап, алға жылжып, фирманың оларға ұзақ мерзімді мансабына ие болатыны байқалды.

Егер жұмыстан кету туралы ақпаратты жинақтап, талдап көрсек көптеген сұрақтарға жауап іздер көрініз. Мысалы «егер мансаптық өсу бойынша ақпарат қарастыратын болсам, әртүрлі демографиялық топтарды талдауға мүмкіндік бар ма?». Кейбір «қысым жасау» бойынша анықталған құпия ақпараттардың шешімін табуға мүмкіндік туады. Осы тарауда МкКинсеу 17 компанияда зерттеу жүргізгені туралы айтылғандай, барлық деңгейде әйел қызметкерлерге қарағанда жұмыстан әйелдер көп шығарылған болатын.

Жұмыстан кетудегі позитивті және стратегиялық басқаруға қатысты жақсы тәжірибенің кейбір басқа мысалдары: 1) түлектер желілері, 2) зейнеткерлікке дейінгі бағдарламалар және 3) аға талапкерлерді атқарушы емес директор лауазымына тағайындау.

Жұмыстан кетушілер желісі

Кейбір компаниялар өздерінің жұмыстан кетушілері туралы инновациялық жағынан ойлайды, түлектер желісін дамытады немесе байланыста қалудың басқа да жолдарын іздейді. Мұндай желіні құру теориясы бірқатар мүмкіндіктерге ие. Адам өзінің мансабының қандай да бір кезінде ұйымға "бумеранг" ретінде қайта оралуын шеше алады. Олар клиент немесе әлеуетті клиентке жұмыс істей алады, сізге өз достарын жібере алады, егер басқа ештеңе болмаса, олардың сіз үшін нарықта жақсы өкіл болуын сұрайсыз. "Бумерангтың" барлық тәсілі персоналды жинау бөлімінде қамтылған біліктілікті арттыру және тағылымдамалар тұжырымдамаларына үксас.

Жұмыстан кетушілердің жаһандық желісін құрған ұйымдардың бірі – Barclays plc. Олардың желісін компанияда не болып жатқа-

нын, сондай-ақ бұрынғы әріптестердің компаниядан кеткен сәттен бастап қол жеткізгені туралы жаңартуларды үнемі жариялайтын команда қолдайды. Олар сондай-ақ жыл сайын бірқатар іс-шаралар өткізе отырып, жұмыстан кетушілерді Barclays-тан кейінгі өз өмірлері туралы айтуға шақырады. Кейбіреулер бұл қазіргі жұмысшыларды компанияны тастап, басқа мүмкіндіктерді табуға итермелеуі мүмкін деп аландаушылық білдірсе де, бұл Barclays бұрынғы жұмысшыларына деген мақтаныш сезімін және жұмыстан кеткеннен кейін қол жеткізген жетістіктеріне қызығушылық білдіреді.

Зейнет жасына дейінгі бағдарламалар

Мансабыңыздың осы сатыға қол жеткізілуі қызықты, әрі қорқынышты. Бұл кезеңде ересек кезінде жұмыс істеген көптеген қызметкерлер үшін, олардың жас мөлшерін белгілейтін жұмыс беруші болмайтынын ескерсек, үлкен өзгерістер болуы мүмкін. Кейбір ұйымдар осы жағдайды мойындап, көшуге жәрдемдесу үшін қолдау көрсету бағдарламаларын жасап, оған жауап береді.

Кейбір бағдарламалар қызметкерге өзінің зейнетақысымен не істей алатыны және зейнетке шыққан кезде өзін-өзі қамтамасыз ете алатыны туралы мәселені қарастыру үшін қаржылық кеңес алуға қол жеткізу тәсілі бола алады. Кейбір қызметкерлер үшін төмендегілер тиімді болуы мүмкін:

- Зейнеткерлікке кезең-кезеңмен шығу тұжырымдамасын енгізу, егер қызметкер өзінің жұмыс уақытын белгілі бір ай немесе жыл ішінде біртіндеп қысқарту мүмкіндігін қарастыра алатын болса, онда олар қосымша жеке уақытқа бейімделе алатын болады

- Болашақта немен айналысқысы келетінін зерттеу үшін қызметкерлерге дербес коучинг беру, мысалы, жаңа әуестікті табу немесе атқарушы емес лауазым алу.

- Қызметкерлердің алдағы жылдары зейнетке шығуы тиіс басқа қызметкерлерге қосылуы, бұл оларға осы өмір өткелін талқылай алатын байланыстар мен әріптестердің желісін құруға мүмкіндік береді.

Уақытша атқарушы директор (NED)

Әлемнің көптеген елдерінде директорлар кеңестерінде әйелдердің санын тарту мақсатында ұйымдарға Үкімет тарапынан қысым көріп отырғанын көріп жүрміз. Кейбір Франция, Испания және Норвегия сияқты елдер квоталар орнатты. Басқа да елдер бұл тақырыпты көтерді. Мысалы, Біріккен Корольдік клуб және директорлар кеңестеріндегі 30% әйелдер болу сияқты ұйымдардың қолдауымен болды. Қызметкерлерді зейнетке шығару туралы үздік жоспарлы ұйымдар зейнетке шығу алдында жоспарлау жөніндегі семинарларға немесе ақпараттық пакеттерге NED рөлдері туралы кейбір ақпараттарды қамтиды. Типтік семинар Директорлар кеңесінің шолуын, сонымен қатар NED рөлін, осындай лауазымдар үшін өз түйіндемеңізді қалыптастыру мен оларды іздеу жөнінде әрекеттерді қамтиды.

Қызметкердің орналасқанын қызметіне байланысты зерттеу үшін әртүрлі бағыттар бар – үшінші тараптар (мысалы, FT) немесе компаниялар (мысалы, Deloitte), жұмысқа қабылдау орталықтары және форумдар. NED рөлін қабылдай отырып, толық емес жұмыс күні зейнетке кезең-кезеңмен шығудың жақсы тәсілі болып табылады. Кейде оларға еңбекақы төленеді және оның өз ұйымында басшылық лауазымын тастағанымен, оның айтарлықтай өкілеттілігі болады. Бұл сондай-ақ қызметкерге өзінің мансап бойы алған дағдылары мен білімдерін пайдалануға мүмкіндік береді.

Төменде ұйымдардан шыққан кезде ескерілуі тиіс салалар көрсетілген:

- Сіз ұйымнан шығып кеткендерден ең маңызды ақпаратты қалай жинақтай аласыз, неге олар жұмыстан кетеді? Креативті ойлаңыз, өйткені жұмыстан шығу туралы айтылған сұхбат әрқашан практика жүзінде шындыққа жанаса бермейді.

- Жұмыстан шығу деректері сізге кейбір құнды идеялар береді ме? Белгілі бір типтегі қызметкерлердің компаниядан кетуі кездесті ме? Мысалы, белгілі бір жас мөлшеріндегі қызметкерлер?

- Сіз ұйымнан шығып кеткендермен қалай қарым-қатынас жасай аласыз және байланыста бола аласыз? Болашақта ұйымның жұмысына қайта оралуды шешетін қызметкерлер тобын құрау –

сіздің атағыңызға оң әсер етуі мүмкін. Сіз соңғы екі тараудан көріп отырғаныңыздай, қызметкердің өмірлік циклында жанасудың көптеген нүктелері бар. Біздің мақсатымыз "ыстық нүктелер" қатарын белгілеу.

Осы тараудан бес негізгі қорытынды

- Тұрақты түрде өзіңіздің іскерлік тәжірибеңізді және персоналды басқару процестерін қайта қарап, жақсартыңыз- үздіксіз жақсартулар D&I-дің сенімді енгізілуін қамтамасыз етеді.

- "Қысым нүктелерін" және шоғырлану аймағын үнемі анықтау үшін қызметкерлердің барлық өмірлік циклі бойынша деректер мен ақпаратты жинақтаңыз.

- Ішкі прогресті ынталандыру үшін сыртқы дебаттар мен күн тәртібін пайдаланыңыз. Мысалы, Америка Құрама Штаттары мен Австралиядағы соңғы еңбекақы тазалығын арттырды.

- Желілік менеджерлер мен басшы қызметкердің барлық өмірлік циклі бойы D&I қарастыру кезінде өз міндеттерін нақты түсінетінін тексеріңіз.

- Біліміңізді үнемі дамытып, жетілдіріңіз, басқа ұйымдардың іс-әрекеттері мен олардан қандай үлгі алуға болатынын зерттеңіз.

12-тарау

ЖЕЛІЛЕР

Жалғыз біз аз нәрсе жасаймыз, ал бірге көп дүниеге қол жеткіземіз.

ХЕЛЕН КЕЛЛЕР, АВТОР ЖӘНЕ САЯСИ АКТИВИСТ

Қызметкерлердің желілеріне қосылмастан D&I тиімді стратегиясын құру және іске асыру жөніндегі маңызды нұсқаулықты жазу мүмкін емес. Шамамен соңғы 20 жыл көлемінде олар көптеген ұйымдар қызметінің негізгі бөлігі болды және осы ұйымдардың көпшілігі D&I күн тәртібінің маңызды бөлігі ретінде жайғасты. Мысалы, JP Morgan Chase&Co компаниясын алайық, ол өз уақытында бүкіл әлем бойынша қызметкерлер желісінің екі жүзден астам бөлімшесімен мақтана алады немесе Accenture компаниясы бүкіл әлем бойынша 120 кеңседе мыңдаған қызметкерлер ресурстары тобымен де таныс. Қызметкерлер желісі ірі бизнес болуы мүмкін.

Бұл тарауда шешім қабылдау кезінде ескерілуі тиіс көптеген негізгі салаларды қаастырамыз. Егер жаһандық және жергілікті көзқараспен осы жолда қозғалар болсақ, бұл сіздің ұйымыңыздың ауқымына қарамастан қарастырылады. Желі дегеніміз не, оларды қалай іске қосу және инвестициялардың әсері мен қайтарымын қалай өлшеуге болатынына назар аударамыз.

Бұл тараудағы біздің көзқарастарымыз бен ұсыныстарымыз соңғы жылдары бірқатар желілерді құрған және олардың қалай дамып келе жатқандығы туралы ойлағысы келетіндер үшін өзекті. Олар, сондай-ақ, желіні құруды қалайтын ұйымға да, бірінші рет төменгі деңгейде бірдеңе жасауды қалайтын қызметкерлер тобына да бағытталған.

Желілер дегеніміз не және неліктен оларды құрамыз?

Ағылшын тілінің Оксфорд сөздігі желі сөзіне "топ немесе өзара байланысты қызметкерлер немесе заттар жүйесі" деп анықтама береді. Формальды негізде, біздің көпшілігіміз өз жұмысымызды тиімді орындау үшін желіде күн сайын жұмыс істейміз. Біз бұл жерде айтып отырған нәрсе – бұл қауымға қызметкерлерді жинаудың

формалды тәсілі әдетте жеке болғанымен, ол, әдетте, виртуалды болуы да мүмкін. Ауқым бойынша ол қатты өзгеріске түсуі мүмкін және онда кез келген нәрсе орын алуы мүмкін: белгілі бір тақырыпты талқылау үшін бейресми бірнеше адамнан бастап, мысалы, жұмыс орнындағы христиандықтар желісінен бастап жаһандық ЛГ-БТ-желісіне дейін кездеседі. Нақтырақ айтсақ, сіз әлемде қандай да бір жерде болсаңыз да желінің атауы бір және өзінің негізгі принциптерін ұстанады.

Атауы не мағына береді?

Осы тарауда біз "қызметкерлер желісін" қарастырамыз және кейбір қызметкерлердің пікірінше, бұл олардың желісі екендігін шын мәнінде толық анықтау мүмкін емес немесе олар шын мәнінде не болып жатқанымен хабары жоқ екендігін түсіндіреміз. D&I алғашқы күндері "қызметкерлер желілері" деп аталды. Алайда, уақыт өте келе қызығушылықтар бойынша топтарға, қызметкерлер тобына (PT) немесе ресурстардың бизнес-топтарына қарай терминология өзгерді.

Мүмкін, қызметкерлердің желілері, аффинити-топтар, ERGs және BRGs – бұл бірдей желі.

- **Қызметкерлер желісі/аффинити топтар:** бұл жалпы сипаттамалар немесе өмірлік тәжірибе негізінде өз жұмыс орнында біріктірілетін қызметкерлер тобы. Олар, әдетте, 1) қолдау көрсету, 2) мансапты дамыту деңгейін арттыру және 3) барлық ұйым шеңберінде желілерді кеңейту үшін қолданылады.

- **Қызметкерлердің желілік тобы:** бұл қызметкерлердің желісі сияқты дерлік. Жоғарыда айтылғанға қосымша, олар ұйымға тікелей әсер ететін және "қызметкердің" тәжірибесіне әсер ету үшін пайдалануға болатын ресурс ретінде қарастырылатын ми орталықтары типінің топтары болуға көбірек жылжиды. Мысалы, көптеген ұйымдар желіні қызметкерлерді қабылдау бойынша олардың конкурсқа қатысуын көтермелейді және олардың сол жерде не үшін жұмыс істеу керек екенін сипаттайды.

- **Бизнес желілік тобы:** олар ERG-ға ұқсас. Сонымен қатар, олар жұмыс күші, клиенттер мен тұтынушыларға әсер ету мақса-

тында пайдалануға бизнес желісі болып табылады. Олардың түрлі идеялары, көзқарастары мен перспективалары арналар, брендтер және бизнес-бірліктер арқылы ұйымдастыру мақсаттарына қол жеткізу үшін шешімдер болып өзгертілуі мүмкін.

● **Қосылу желісі:** ұйымдар үшін қосылу олардың басты басымдығы болып табылады және олар бір бағытта/тақырыпқа толық шоғырланған желіні қаламайды. Бұл барлық қызметкерлер үшін ашық және қол жетімді, әр түрлі элементтердің қызмет күнтізбесінде көрсетілуін қамтамасыз ететін желі. Кейбіреулер бұл "аффинити" байланысын жойып, желіні міндетті түрде жасамайтын және басқа ұйыммен қосылмаған желілермен байланыстыратынын және жеке қолдау мен еліктеуге арналған модельдердің көрінуін арттыруға дейін байланысты қамтитынын айтады. Дегенмен, бұл өміршен нұсқа ретінде қарастыруда, әсіресе қандай да бір салада қызметкерлердің үлкен базасы болуы мүмкін емес ұйымдар желілер нұсқасы бола алмайды. Бірыңғай "инклюзивтік" желіні құрудың қосымша артықшылықтары ретінде олардың жеке сипаттамаларынан басқа да барлық қызметкерлердің D&I күн тәртібінің әр түрлі аспектілері туралы неғұрлым кең білім алады.

Жоғарыда көрсеткеніміздей, жалпы үрдіс желілердің бизнес-топтарын құру жағына қарай ауысуда. Бұл біршама уақыт бойы қызметкерлер желілерінің белгілі бір нысаны бар ұйымдарда анық болды. Үрдісті ұстанудың орнына, желіні жасайтын топтардың мақсатын айқын анықтаңыз. Егер сіз желіні бастасаңыз, ол қызметкерлердің қатысуына арналған сыни драйвер бола алады. Ал, кейбіреулер үшін, бұл ең қажет бизнес басымдықтарына қосылатын үлес болуы мүмкін. Барлық D&I стратегиясы сияқты, дәл қазіргі кездегі сіздің ұйымыңыз үшін қолайлы нәрсеге көңіл бөліңіз және оған желіні біраз уақыт бойы бейімдеуіңіз керек болуы мүмкін.

Желіні құру және оны нөлден бастау

Кез келген желі қызметкерлерінің негізгі мақсаттарының бірі – бұл диверсиялы және инклюзивті ұйымдарды құрудағы ортақ мақсатын қолдау үшін қызметкерлерді біріктіру болып табылады. Оны қызметкерлер қызығушылық танытып, өздерін шешім таба алатын ұжымның бір бөлігі ретінде сезінгенде ғана іске асыруға болады. Мұны оқшауланып жасамаңыз; желі ісіне басқаларды да

қосыңыз және сіз өзіңіздің тұзаққа түсіп қалмайтындығыңызға көз жеткізіңіз. Әйтпесе кейін сіз аз ғана үлеске ие боласыз немесе мүлдем мақсатыңыз бен бағытыңызды жоғалтып аласыз. Сіз бірден назарға ілігіп, жарнамаға ие боласыз, бірақ бұл жағымсыз жағдайларға да алып келуі әбден мүмкін.

Төмендегілерді қарастыруға уақыт бөліңіз:

- Сіздің қызметкерлеріңіздің күші неде:

Олардың қандай шараларға қатысқылары келеді? Ресми желілік құрылымсыз жиналатын қызметкерлер тобы бар ма?

- Желі қандай қауымдастыққа бағытталады: мысалы, бірнеше жылдар бойы трансгендер қауымдастығы үшін қай желінің ең қолайлы екендігі туралы көптеген пікірталастар болған. Көптеген LGB желілерінде «Т» бар. Мұны қолдайтындардың да және қарсы жақтың да дәлелдерін байқадық. Кейбір жағдайларда, «жынысын ауыстырған» әйелдер, бұның себебін бұл олардың жыныстық бағдарларына қарай емес, олардың жеке басына қатысты дейді, сондықтан егер олар желіге қосылғысы келсе, бұл әйелдер желісі болады деп айтады. ЛГБТ желілері трансгендерлер қауымдастығының аздығынан әйелдер желісімен араласып, дауысын жоғалтуы мүмкін деп санайды.

- Мәдени маңыздылығы: кейбір қызметкерлік желілер басқаларға қарағанда мәдени немесе мемлекеттік болып келеді. Мысалы, ардагерлер желілері АҚШ-та танымал; алайда, басқа аймақтарда өте аз кездеседі.

- Желілердің қаншалықты жан-жақты болуын қалайсыз: мүмкін барлық желілер осы салаға қызығушылық танытатын барлық қызметкерлер үшін ашық болуы керек шығар. Осыған байланысты, сіздің жұмыс орныңыздағы көптеген қызметкерлер сіздің бірқатар желілеріңізге қызығушылық танытатындығын ұмытпаған жөн – жұмыс істейтін ВАНЕ анасы ата-аналар желісіне, әйелдер желісіне және Оңтүстік Азия желісіне қосылуды қалауы мүмкін.

Егер сіз жоғарыда айтылған мәселелерді қарастырып, өз ұстанымыңызды анықтасаңыз, сізге келесі үш амалды ұсынамыз:

1. Бизнесіңіздің қозғаушы күштерін және табыстың негізгі көрсеткіштерін анықтаңыз және нақтылаңыз.

2. Демеушілік көмекпен үлкен сатылымға ие болу.

3. Меншіктің және бағыттың құқықтарын анықтайтындай сенімді басқаруды құрыңыз.

БИЗНЕС-ФАКТОРЛАРДЫ ТҰЖЫРЫМДАУ ЖӘНЕ ТҮСІНДІРУ

Алдыңғы тарауда айтылған бизнес-жағдайларды құрастыру және D&I стратегиясын құру сияқты, сіздің құнды уақытыңыз бен ресурстарды қызметкерлердің желісін құру ісіне жұмсауға мүмкіндік беретін бизнес-факторларын қарастырамыз. Қызметкерлер желісі қалай әсер етуі мүмкін екенін қарастырайық:

● **Сақтау:** желі қызметкерлерге ұйым алдында ұзақ мерзімді міндеттемелерді қабылдауға көмектесе ме?

● **Келісім:** соңғы сұхбаттың нәтижелері туралы не айтасыз?

● **Мәдениет:** желілер қызметкерлердің өздерін неғұрлым жайлы сезіп, идея және жаңа ойларымен бөлісіп, сайып келгенде бизнесті жақсарту алатын орта қалыптастыруға көмектесе ала ма?

● **Клиенттер/тұтынушылар бренді:** бұл клиенттерді ұйыммен жақсырақ байланыстыруға көмектесе ме? Бұл олардың ұйыммен жұмыс істеуді ары қарай жалғастыруларына ынталандыра ала ма?

● **Стратегияны тұжырымдау:** желі болашақ таланттармен бизнес стратегияларын қалыптастыруға көмектесіп, ұйымның қызметкерлерге де, бизнеске де сай келетін жұмыспен қамтамасыз ететініне кепілдік беретіндей қызметкерлердің қалауын дұрыс жеткізе ме?

● **Сыртқы танылу:** желі әлеуетті қызметкерлермен жаңа клиенттер үшін бренд тартымдылығын арттыратын жағымды жарнамамен қамтамасыз ете ме?

Жоғарыда аталған мәселелерді қарастыру кезінде анықталған бизнес-факторларының D&I стратегиясын толықтырып отыруын қадағалау керек. Кешенді стратегияны кірістірумен желілердің жеткізілімге қолдау көрсетуінің арасында нақты шекараның болуы маңызды.

АҒА КӨШБАСШЫНЫҢ САТЫЛЫМДАРЫ

Жоғарыда қарастырылған D&I стратегиясын әзірлеуде жоғары деңгейдегі, өзін-өзі еркін сезіне алатын және желілердің рөлі туралы сөйлесе алатын қызметкерлердің қатысуы шын мәнінде олардың маңыздылығын күшейтуге және арттыруға көмектеседі. Аға көшбасшының тиісті демеушілігін анықтау – желілер үшін жақсы бастама алудың тиімді әдісі (әрине, қомақты бюджет!). Кейде аға көшбасшылар басынан бастап белсенді түрде кірісуді ұсынады, бұл бірқатар аспектілерде өте пайдалы. Олар басқару құрылымы туралы ойлауға, басқарушы топта сіздің елшіңіз бола білуге, компания ішіндегі және одан тыс шараларға қатысуына болады, қажет болған жағдайда іскери күн тәртібіндегі желілік ұмтылыстарды ала алады.

Желілерге қатысатын аға көшбасшылар басқаларға үлгі алатындай, ашық, жайдары және «шынайы» кейпін көрсетуге дайын болуы керек. Осылайша олар бизнес саласындағы басқа қызметкерлерді да сондай болуға шақырады. Бұл бүкіл ұйымда шашырау әсерімен толқын секілді таралады. Жетекшілік ету өте маңызды. Флэр әрдайым желінің демеушісі ретінде аға лидерлердің болуын қалайды және оның тиімділігін басты назарға қояды. Жоғары деңгейдегі басшылардың аға көшбасшының беделі мен ықпалына ие болуынан басқа, оларда көшбасшылық туралы түсінік алу және бей-ресми тәлім алу секілді дамудың тамаша мүмкіндігі бар.

Шарлотта өз мансабының кезеңінде бас директордың белгілі бір желі үшін «атқарушы демеуші» ретінде аға лидерді ұсынғаны туралы көптеген мысалдарды естіді, өйткені «олардың дамуы қажет!»

МЕНШКТІЛІК ПЕН БАҒЫТТЫ НАҚТЫЛАУ ҮШІН СЕНІМДІ БАСҚАРУДЫ ҚҰРУ

Басынан бастап дұрыс құрылыммен басқаруды құру болашақта уақытпен энергияны үнемдеуге көмектеседі. Алайда, бұл сіз басынан бастап жасайтын құрылымдар таспен қапталған болуы керек дегенді білдірмейді. Желінің танымалдығымен ықпалы өскен сайын бейімделе білу маңызды. Мысалы, ол бірнеше сайттарға таралуы немесе әлемдік деңгейге шығуы мүмкін.

Сіз назар аудару керек маңызды аспектілердің бірі: «желі үшін кім жауап береді?» Бұл ұйым өз қолында ұстап, басқаруды және толығымен қадағалауды қалайтын желі ме? Немесе бұл желіні қызметкерлер басқару арқылы алға жылжудың ең жақсы тәсілі және онда олар желінің фокустарымен басымдықтарын ұсынып және ресурстарды немесе қаржылық қолдауды талап ететін ұйымның негіздемесі ме? Немесе екеуін қатар қарастыру керек пе?

Ұйымдар өзіндік әдістерімен ерекшеленеді және жоғарыда айтылғандардың барлығының жағымды және жағымсыз жақтары бар; кейбір мысалдарды төменнен табуға болады. Сіздің ұйымыңыз үшін қызметкерлердің басқа желілерінде және ұлттық, халықаралық деңгейлердегі басқа орындарда қолдана алатын құрылыммен тәсілді қамтитын дұрыс бағытты таңдау маңызды.

Ұйымды басқаратын қызметкерлер желісі

Артықшылықтары

- D&I стратегиясымен желілік іс-әрекеттің айқын айырмасы;
- ұйым белгілеген бағыттар мен басымдықтар;
- бренд келісімі және басқару;

Кемшіліктері

- Желілерді құру және қолдау көп уақытты және көп ресурстарды қажет етуі мүмкін.
- Қызметкерлердің ықтималды шектеуде қатысуы, өйткені олар желіге «иелік етпейді» деп санайды.
- Желінің мақсаттарымен қауымдастықтың талап ететін мақсаттарының арасындағы айырмашылық.

Қызметкерлер басқаратын желілер

Артықшылықтары

- Қызметкерлер өздерінің жеке желісі ретінде қарайтындықтан, олардың белсенділігінің артуы;
- Ұйымдарға лауазымға кіретін және көшбасшылық рөлмен жауапкершілікті алатын қызметкерлерден болашақ таланттарды анықтауға мүмкіндік береді;
- жұмыс орнындағы «ұйыммен» емес, «әріптестерімен» бөлісуге болатын әртүрлі және маңызды мәселелерді анықтау мүмкіндігі.

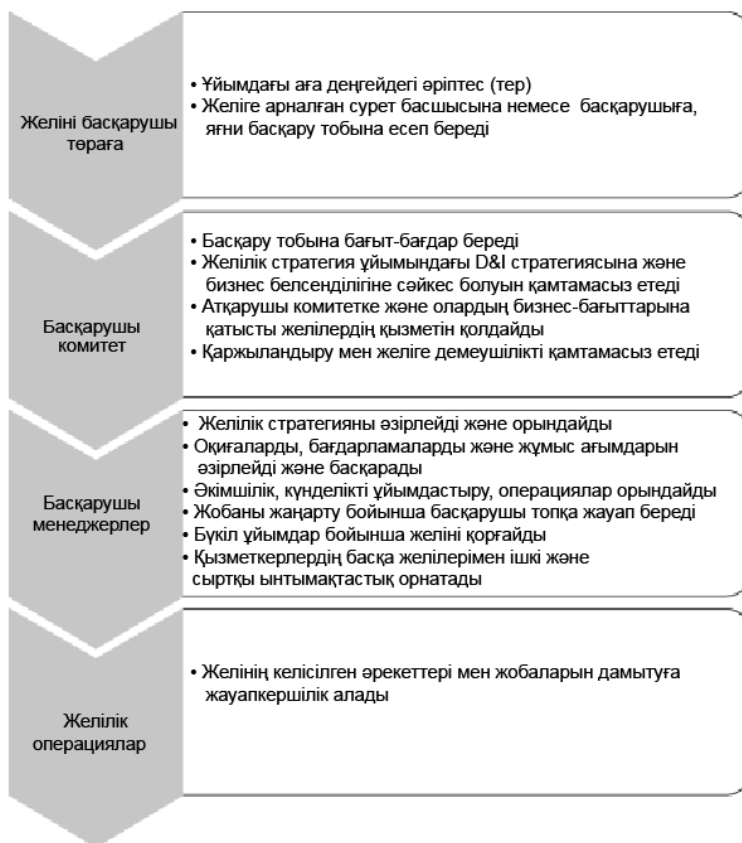
Кемшіліктері

• Ол «жұмыс үстелінен тыс» желілік әрекеттерді жүзеге асыратын қызметкерлердің күнделікті жұмыстың басымдыққа ие болуын және желілік әрекеттердің үзілетінін анықтауы мүмкін.

- Ұйымның желі бағытына әсер етуін азаяды.
- Қатысушылар үшін шектеулі мазмұн немесе ұйымға пайдалы.

Жоғарыда аталған гибридіті нұсқада жұмыс берушінің де, жұмысшының да қосқан үлесі болады және сәтті бола алады, өйткені желінің мақсаттарына жетуге өз үлестерін қосатын және іс-шараларға қатысатын қызметкерлерден талап бар.

12.1-сурет. Желінің құрылымы, рөлдері мен міндеттері



Бұл ретте жұмыс берушінің талабы – қызметкерлерге желіге қатысу үшін бюджет пен уақыт бөлу және олардың мақсаттарына жету үшін жауапкершілікке тарту.

Тағы бір ескеретін жайт, ішкі желілік инфрақұрылым қалай құрылады және басқарылады. Кейбір кішігірім желілер үшін, егер олардың әрқайсысының рөлдерімен міндеттері туралы білетін болса, нақтылаудың бұл деңгейі қажет болмауы мүмкін. Басқалар үшін құрылымды және басқаруды басынан-ақ қарастырған маңызды болуы мүмкін.

12.1-суретте басқару құрылымы, сондай-ақ Ұлыбританиядағы штаб-пәтерінде орналасқан жаһандық ұйым шеңберінде құрылған қызметкерлер желісінің рөлі мен міндеттері көрсетілген. Содан кейін қағидалар бүкіл әлемдегі барлық желілер үшін қайта шығарылды.

Қызметкерлердің желілері арасындағы байланыс

Желілер арасындағы ынтымақтастық, қызметкерлер желісінің негізгі мақсаты – қызметкерлерге қоғамның бір бөлігі ретінде сезінуге және ұйымға өз үлесін қоса алатындығын сезінуге көмектесу. Желілерді эксклюзивті «клуб мүшелері» ретінде қабылдауға болмайды.

Шарлотта өз мансабында қызметкерлердің желілері туралы сөйлескен кездегі дәйекті сындардың бірі – олардың эксклюзивті болуы мүмкін. Олар өздерінің «кіріс және шығыс» топтарын құра алады және сайып келгенде өз тобына кірмейтін басқа желілерді немесе желілерді бөліп көрсете алады. Бұл диверсиялды және инклюзивті ұйым құруға назар аударғанда қиындық тудыруы мүмкін.

Кейбір ұйымдар желілердегі осы мәселелерді шешуге шоғырланған және келесі әрекеттерді орындаған:

- Барлық желілер осы салаға қызығушылық танытқан барлық қызметкерлер үшін ашық болып табылады. Мысалы, бір ұйым мүгедектігі бар қызметкерлерге арналған желі желілік менеджерлердің қатысуы үшін өте ыңғайлы деп нақты айтты, өйткені қазір немесе болашақта өз тобында мүгедектігі бар біреу болуы мүмкін.

- Желінің атауы мен фокусы өзгертілді. Мәселен, бір ірі қаржылық қызметтер компаниясы әйелдер желісінің атауын «Ба-

ланс» депозертті және желінің ерлер мен әйелдер үшін гендерлік теңгерімге қол жеткізуге бағытталғандығын алға тартты.

- Әр желінің (аймақтық және ғаламдық деңгейлерде) төрағалары болашаққа жоспарларымен бөлісу үшін бір-бірімен үнемі кездесіп отыруын қамтамасыз етіңіз.

- Желілерді өз салаларындағы басқа ұйымдардағы басқа желілермен бірлесіп жұмыс істеуге шақырыңыз. Мысалы, Ұлыбританияда банкаралық желі Лондон қаласынан банктік желілерді олардың даму үлгілері, сонымен қатар ынтымақтастық идеялары мен мүмкіндіктерімен алмасу үшін біріктіруді мақсат етеді.

Ең дұрысы, қызметкерлер желісін автономды деп санамау керек, сондықтан сіз бірнеше желілердің мүшелері ретінде тіркелген қызметкерлерді кездестіресіз.

Жергілікті немесе ғаламдық желі?

Қызметкерлер желісінің дамуымен жеткізілуі мен оларды басты кеңседен аймақтарға немесе жаһандық деңгейге шығарғысы келетін шығар.

D&I стратегиясының және іске асырылуының барлыққа спектрі сияқты, жергілікті мәселелер әрқашан ескеріліп, ескерілуі керек. Желілердің дамуы, жұмыс жасауы және жұмыс жасау тәсілі әлемнің әр түкпірінде әртүрлі болады.

Кейбір ұйымдар жергілікті өкілдермен орталық басқару командасына есеп беретін бір желіні құрғысы келеді. Көлеміне байланысты бұл өте үлкен және көп уақытты талап етуі мүмкін. Тағы бір тәсіл бір аймақтық/жаһандық сәйкестілікке, кейбір жалпы мақсаттар мен жұмыс қағидаттарына ие болуы мүмкін, мысалы, жергілікті деңгейде тең төрағалар болуы, бірақ содан кейін жергілікті бөлімге жауапкершілікті емес, ынтымақтастықты қолдана отырып, өз желісін салыстырмалы түрде басқаруға мүмкіндік беру. Бұл – ЕҰ өздерінің LGBT желісін бүкіл әлемге өзгерткен кезде қолдануды шешкен тәсіл.

Әлем бойынша ЛГБТ желісін құру

ЕҮ-дің әлемнің әр киырында, атап айтқанда Біріккен Корольдікте, Ирландияда, Америкада, Аустралияда, Жопонияда, Германияда, Оңтүстік Африкада, Гонконгта, Тайвань мен Сингапурде тарихи тұрғыда ЛГБТ желісі дами бастаған. Бұл желі өз бетімен жұмыс істеді, әрқайсысының өз атаулары, өз брендтері болды. Әлемде ортақ бренспен жұмыс істеуі керек деген шешім қабылданып, ортақ бір атау таңдау бірінші мәселеге айналды.

Желі мүшелеріне өз ұсыныстарын жолдау мүмкіндігі берілді. Жалпы алғанда 58 ұсыныс түсті, соның ішінен әрбір желіге бес үздік атауды таңдау ұсынылды. Оларды әлемдік мамандар қарастырып, Unity атауы таңдалды. Сонымен қатар, әлемдік желінің негізгі, ажырамас бір бөлігі екенін көрсету мақсатында ЛГБТ абривиатура-сына А әріпін қосу шешімі қабылданды.

ЕҮ көлемі үшін бір әлемдік жүйе тиімсіз, сондықтан да Unity желісі бір бренд пен этиканы (коорпоративтік мәдениетті) пайдаланып, жергілікті деңгейді автономды режимде жұмыс істейді. Барлық жүйелер ұтымды тәжіпбие мен ортақ жұмыстармен бөлісу үшін Yammeg сияқты құралдарды пайдаланып, тиімді байланыс орнатады. Әлемдік деңгейде, қажет болса барлық басшылыққа сөйлей алуға (пікір білдіруге) мүмкіндік береді.

Бұл өзгерістер жұмыс істейтін желіні жандандырды, жана бөлімшелер құрылған кезде кеңес беретін, ұсыныс жасайтын қолдау көрсету топтары бар.

Өзіңіздің қызметкерлеріңіздің желісін қалай дамытасыз, қайта қарастыра аласыз, ЕҮ-дің мысалынан қандай сабақ алдыңыз?

- Көпшіліктің дауыс беру мүмкіндіктері бар екенін сезгізіп, алдағы мақсаттарға қалай тартуға (қызықтыруға) болады?

- Әртүрлі мемлекеттердегі, түрлі юрисдикциялардағы кеңселер арасында желіге қосылу үшін қолдау көрсету технологиясын қалай пайдалана аласыз?

- Ортақ мақсатқа жоғары дәрежеде бағытталған жүйе құруда жергілікті жердің ерекшеліктерін қаншалықты ескересіз?

Күрделі құрылым мен мақсаттардың болғанына қарамастан, бұл мәдениеттің шеңберінде ұтымды әрі қолайлы болатын жергілікті жердің ерекшеліктерін ескеру бағыты бізге ұнайды. Қызметкерлер желісі әртүрлі елдерде жұмыс істесе, орталығы Құрама Штаттарда орналасқан әлемдік компанияда жұмыс істегені Шарлоттаның есінде. Құрама Штаттардағы осы компанияның табысты желілерінің бірі болған «испандық» желінің Испанияға тиімсіз немесе керек емес екенін көпке дейін түсіне алмады.

Проблемалар мен кедергілер

Бұған дейін осы тарауда біз үлкен сатылым жасау мен желінің инклюзивтілігін қамтамасыз ету сияқты проблемаларды сөз еттік.

Басқа да проблемалар қамтылады:

- Желі сәтсіз, орынсыз мақсаттарды құрастырғанда. Ұйым мен еңбекке кеңес беруші ретінде қарастырылмауы керек.

- Желі жауапсыз орындаушылардың мекеніне айналғанда. Шарлотта да, Флэр де D&I-ға ынталы, бірақ күнделікті жұмысымен күресетін жауапсыз орындаушы болған желілілік көшбасшылармен жұмыс істеген.

- Бизнеске өзінің артықшылықтарын бағалату – үнемі қызметкерлерді ойлауға, бұрын болмаған ресурстарды пайдалануға, баскадай әрекет етуге ынталандыру қиын. Бұл олардың мақсаттарының бір бөлігі болса да көптеген желілер бизнесте нақты серіктес болу үшін күреседі және бизнесті жаңа өнімдерді, клиенттік қызметтерді әзірлеу немесе клиенттермен қарым-қатынасты дамыту кезінде пайдалануға тиіс ресурс ретінде қарастырады.

- Жүйелілік – желілік белсенділіктің көпшілігі іскерлікке, қызметкерлердің жеке ынтасы мен қызығушылығына негізделген. Желіні іске қосу көп уақытты алуы мүмкін, ал басқалары бірдене туралы күнкілдегенде немесе міндеттеме бермегенде, оны жандандыруы мүмкін. Бұл желі бір адамның айналасында ғана құрылмайтынына көз жеткізу маңызды. Флэр бір компанияға қосылған кезде, қара жұмысшылар желісін харизматикалық менеджер басқарды, ол өкінішке орай жұмысынан шығарылды. Флэр бағытты мүлдем жоғалтқан, ашуланшақ және өте өкінішті қызметкерлер тобына тап болды. Біз сізге үш жылдан аспайтын мерзімге дейін тең басшылар-

ды қоюды ұсынамыз. Ротация екеуіне де сай келуі керек, екеуі де бір уақытта қозғалмауы керек және олардың міндеттерінің бірі өз ізбасарларын дайындау, дамыту болып табылады.

Бизнестің әсер етуін және инвестициялардың қайтарымдылығын өлшеу

Деректердің сіздің дұрыс әрекеттерге назар аударуыңызға және олардың сізге қажетті әсер етуі үшін өте маңызды. Желі үшін ескеруге болатын негізгі шаралардың кейбірін атап өтейік:

- **Қызметкерлердің пікірін сұрау:** Сіз демографиялық бөлімге (егер бар болса) қызметкердің қандай да бір қызметкердің қандай да бір желінің мүшесі болып табылатындығын көрсететін сұрақ қоюға бола ма? Олай болса, сіз деректерді желіге кірмейтіндермен сарапшылардың көмегімен талдай аласыз ба? Жауаптарында қандайда бір айырмашылықтар немесе түйсіктер бар ма? Сонымен қатар, сіз сауалнамада қызметкерлердің көзқарастарын өлшейтін желілер туралы сұрақ қоя аласыз ба? Мысалы, «қызметкерлердің желілері біздің ұйымымызды неғұрлым инклюзивті етуге мүмкіндік береді».

- **Жаңа қызметкерлерді тарту:** Сіз жұмысқа үміткерлерден ұйымыңызға жұмысқа орналасуға не қызықтырғанын сұрайсыз ба? Қызметкерлер желілері таңдауға болатын нұсқалардың бірі бола ала ма?

- Көптеген қызметкерлер басқаруға бейім, себебі олардың бір жақсы қабілеттері бар. Әдетте бұл басқаруға қатысы жоқ тактикалық және оперативтік рөлдер. Көбісінде бұл үшін дамытуға арналған ешқандай тренингтер өткізілмейді.

- Тәжірибе бойынша көптеген ұйымдарда кездейсоқ табылған менеджерлер жұмыс жасайды, олар техникалық жағынан мықты, бірақ көшбасшылыққа білеттерге ие емес. D&I жолымен жүруді шешкен ұйымдар әдетте өздерінің менеджерлерінің бүкіл жұмыс жасаған жылдары бойына меңгерген қабілеттерін жоғалтқанын күтеді.

- Олар өздерінің қабілеттерін ұмытып, оның орнына веб-сайт қана жасап қоймай, сондай-ақ жұмысшылар желісін жасай алатын инклюзивті лидерлерге айналды және D&I ережелері бойынша жү-

мыс жасады, сол үшін директорларынан талпындыратындай мақтау естуді күтеді.

Қызметкерлер желілерінің әсерін өлшейтін көптеген басқа тәсілдер болады. Бұған қолдау көрсету үшін қызметкерлердің жұмысындағы жетістіктер мен олардың нәтижелері туралы үнемі хабарлап отыру қажет. Бұл есептер ұсынылатын және ортақ пайдаланылатын ортада, жоғарыда айтылған басқару құрылымына байланысты болады. Кейбір ұйымдар жаһандық деңгейде өз қызметкерлерінің желісіне саяхаттайтын әсерлі кітапшалар жасайды. Олар мұны клиенттерімен және кең аудиториямен бөлісті. Мұны жасаған компаниялардың мысалдары Morgan Stanley, Air Products and Chemicals Inc.

Кәсіби қызмет көрсетуші фирманың желілері

Біздің D&I стратегиямыздың ажырамас бөлігі – желілеріміздің рөлі. Олардың жалпы мақсаты – фирмадағы адамдарды байланыстыру, жұмысқа қабылдау күн тәртібіне ықпал ету және инклюзивті ұйым ретінде сыртқы бейінімізді құру. Бұл жағдайда сәтті желінің негізгі элементтері қарастырылады.

Желілер үшін сәттіліктің маңызды факторлары

- Төменгі және жоғарыдан төменге қарай орналастыру, яғни, біз желілерді төменнен жоғарыдан және жоғарыдан төменге бағыттау керек деп санаймыз. Бұл дегеніміз, біз оны «менеджмент» жақсы идея деп санайтындықтан, мақұлдамайтынымызды білдіреді. Біз желілік округтен құлшыныстың негізін көргіміз келеді.

- Бизнес жағдайы – желілерге мықты, жақсы қарастырылған бизнес-корпус қажет. Егер біздің адамдар желілік қызметке айтарлықтай уақыт бөлгісі келсе, онда олар үшін де, фирма үшін де құндылық бар екенін көргіміз келеді. Әрбір желі негізгі мақсаттары, тиімділік көрсеткіштері және бюджеттік талаптары бар жалпы бизнес-жоспар жасайды.

- Бірлескен көшбасшылық – біздің барлық желілерде бірлескен көшбасшылар бар. Жалғыз көшбасшы көбінесе импульсті ұстап тұруға тырысады, бөрінің күнделікті жұмысы, сондай-ақ желілік бастамалары бар.

- Біліммен бөлісу. Біз жақсы идеялармен алмасуды, ұжымның қажет болған жағдайда бірлескен жұмыс істеуін қамтамасыз ету

үшін желілер арасында білім алмасуды жеңілдетеміз. Білімді бөлісу барлық желілерге электрондық пошта қолданысы сияқты қарапайым болуы мүмкін, сонымен қатар барлық желілік қосалқы жетекшілерге арналған тоқсан сайынғы семинарда өткіземіз.

Нәтижелер

- Жаңа бизнеске әкелуі мүмкін сыртқы қатынастар;
- Корпоративтік желілерді жақсарту;
- Қызметкерлерді желіге тарту нарығындағы профилімізді жақсарту;
- Қызметкерлердің желідегі қарым-қатынасын жақсарту;
- Желі мүшелерінің жеке дамуына мән беру;
- Сыртқы прилдерді жақсарту;
- Сыртқы марапаттар мен стандарттарды жақсарту және аккредиттеу.

Осы тараудың бес негізгі шешімі

● Желі құрылғаннан бастап және желіні іске қосудың негізгі мақсаттарынан өте айқын болыңыз.

● Әртүрлі аймақтарды күн тәртібіне әкелуі мүмкін әсер мен қолдауды дамытуға тырысыңыз, желілерде дәйекті философия болу керек, бірақ оларды іске асыруда толық сәйкестік қажет емес.

● Қашықтан жұмыс істейтін адамдар желілерге қалай араласып, оны өздерінің бір бөлігін сезінетінін қарастырыңыз, мысалы, жиналыстың орнын өзгерту, вебинарлар арқылы байланысу, сеанстарды жазу/жіберу.

● Желілердің басынан бастап сіздің үміттеріңізді айтыңыз, қол жетімді, жолға қойылған мақсаттарды таныстырыңыз. Олар тек белсенділікті арттыру үшін керек пе, әлде олар бизнесті қолдауға, мысалы, жаңа өнімдер мен қызметтерге кері байланыс беру үшін қажет пе?

● Егер ардагерлер желісі сияқты нақты желілерді құратын болсаңыз, оны инклюзивті емес, эксклюзивті деп қабылдауға болатын кең инклюзивті күн тәртібін қалай қолдауға болатындығын ойлаңыз.

III-БӨЛІМ

ӨЗГЕРІСКЕ ҚОЛ ЖЕТКІЗУ

13-тарау

ИНКЛЮЗИВТІ КӨШБАСШЫЛЫҚТЫ ДАМУ

Кейбір адамдар өз шындықтарын айтуға және өзгелердің сөйлегендерін тындауға батылдық танытқан кезде үлкен жетістіктерге жетеді.

*КЕННЕТ БЛАНЧАРД, АВТОР ЖӘНЕ БАСҚАРУ
ЖӨНІНДЕГІ САРАПШЫ*

Кітаптың бұл бөлімі STAR шеңберіндегі саяхатты дамытудың және «өзгеріске жетудің» негізгі аспектілерін қарастыруға арналған. Үшінші бөлімде біз көшбасшылықты инклюзивті дамыту, сондай-ақ қиыншылықтар мен кедергілерді жою және әдеттегідей D&I бизнесін жалғастыру сияқты элементтерге назар аударамыз.

Бұл тарауда біз инклюзивті көшбасшылықты, қызметкерлердің әр түрлі топтары мен мәдениаралық жұмыс үшін нақты даму бағдарламаларын егжей-тегжейлі қарастырамыз. Коучинг, тәлімгерлік және демеушіліктің әр түрлі рөлдерін қарастырамыз.

Инклюзивті көшбасшылық дегеніміз не?

Инклюзивті көшбасшы дегеніміз - өзінің таңдаулы жұмыс стилі туралы өзін-өзі жақсы білетін, бірақ осы стильді өз тобының барлық мүшелерімен, тіпті басқаша ойлайтындармен және жұмыс істейтіндермен, мүлде басқа мотиваторлары бар адамдармен байланыстыру үшін икемдей алатын адам.

Менеджмент институтының басшысы Анн Франкке сұхбат берген кезде, ол өз институттың мақсаттарының бірі «кездейсоқ менеджерді жою» екенін айтты. Көптеген адамдар басқаруға құштар, өйткені олар әдетте басқаруға ешқандай қатысы жоқ тактикалық немесе операциялық рөлге ие. Біздің тәжірибемізде көптеген ұйымдар кездейсоқ менеджерлерге толы, олар техникалық жағынан мықты, бірақ инклюзивті көшбасшылыққа келгенде онша тиімді емес. Осы

себепті ұйымдар D&I стратегиясын бастауға шешім қабылдайды және қандай да бір жолмен менеджерлерден өздерінің өмір бойы қалыптасқан әдеттерінен арылуын және веб-сайтты немесе бірнеше жұмысшылар желісін ашқаннан бастап инклюзивті көшбасшы болуын күтеді.

D&I-ға кіру жолдарын таңдау және инклюзивті көшбасшылыққа арналған тренингтер

D&I және инклюзивті көшбасшылыққа арналған тренингтердің 2 жолы бар:

- D&I тренинг әдетте ереже сақтауға арналған оқуларға өте ұқсайды. Әдетте олар сұрақтар (мысалы, көшбасшылықта әйелдердің аз екені) көтереді және бизнес қалыптастыру, бизнес-кейстерді өңдеу. Ұйымдар әдет бойынша жұмысшылармен басында кәсіби оқыту жұмыстарын жүргізеді. Біз бұларды "қойлар әдісі" дейміз.

- Инклюзивті көшбасшылық тренингіарқылы сіздің қабілеттеріңізді дамыту жолдарын, бірнеше ғимараттар мен қалаларға, тіпті бүкіл әлем бойынша таралуы мүмкін командаларды басқаруы мәселелерін қалай шешуге болатындығын анықтайсыз.

D&I жаттығулары әдетте оқытумен айналысатын адамнан сапып алынады және әдетте компанияның мәдениеті мен нақты қиындықтарын ескермейді. Біз мұны белгілі бір деңгейде мәдениетті өзгертуге немесе мінез-құлықтың тұрақты өзгеруіне алып келмейтінін түсінсек, белгілі бір деңгейде білімімізді арттыратындықтан, мұны істеудің қандай да бір пайдасы бар деп санаймыз. Нәтижесінде сіз ақпаратыңызды кеңейтесіз, бизнес-кейстер жайы мен кейбір «жақсы» көріністердің мысалдарымен бөлісесіз, бірақ жаттығуды, дамыту және әрі қарай қолдауды қажет етпейтін табиғи инклюзивті жағдайларды қоспағанда, қызметкерлердің мінез-құлқын өзгерте алмайсыз (ары кетсе өте аз адамның).

Қоғамның әртүрлі бағыттарына үйрету орташа жұмыс орнында оң әсерін тигізбейді деген пікірлер бар. 2012 жылы Garvard Busines Review мақаласында Питер Брегман Гарвардтық Фрэнк Доббиннің, Берклилік Александра Калев пен Миннесота университетіндегі Эрин Келлидің «Оқу міндетті болып табылатын немесе

қауіп төндіретін фирмаларда сот процестері, жаттығулар іс жүзінде менеджменттің әртүрлілігіне теріс әсер етеді» деген зерттеулеріне сілтеме жасайды. Және олар осы бағдарламалардың кері нәтиже беруі мүмкін екенін алға тартады, мысалы, «ақ халаттылардың» және өздерін сіздің «саусақпен нұсқап» тұрғаныңызды байқап жүретін менеджерлердің біліктілігін көтеру барысында. Олар өздерін үлкен жұмыс орындарына оң әсер ете алады деп санайды, дегенмен тақырыпқа бағытталған, есеп берушілік және тәлімгерлік бағдарламаларды ұсынатын менеджерлердің тиімділігі анағұрлым жоғары деп тапты. Осы екі тармақ әрі қарай 5, 7 және 13-тарауларда қарастырылады.

Сондай-ақ олардың мәдени білімге бағытталған (міндетті емес) оқу бағдарламалары болып табылатын зерттеулері оң нәтиже бере алады. Әрине, біздің тәжірибемізде, бокстың міндетті жаттығуы ұйымға жылдық D&I бюджетінен әлдеқайда қымбатқа түсуі мүмкін және бір жылдан аз уақыт ішінде бұл бұрын-соңды болмағандай. Тренингтің демеушілері өздерін жақсы сезінеді, өйткені олар семинарға қатысқан қызметкерлердің көп бөлігі туралы айта алады және олар қатысқан бірнеше адамның оң пікірлерінің мысалдары болуы мүмкін, бірақ бұл олар жақсарту үшін жасаған шаралардан аз нәтиже береді немесе мүлде әсер етпейді.

Егер сіз жаттығуға кірісуді шешсеңіз, сізге жеткізілім және жеткізушілер түрі бойынша да тәсілдер жетіспеуі мүмкін. Интернетке негізделген оқыту құралдары бар (егер сіздің бірнеше жұмыс орныңыз болған жағдайда немесе қызметкерлер ауысыммен жұмыс жасаған кезде пайдалы болуы мүмкін), сыртқы кеңесші және/немесе сіздің кәсіби дамуыңыз (L&D), сыртқы курстар мен семинарлар (ішкі және сыртқы бағдарламалар) арқылы жүзеге асырылатын ішкі бағдарламалар. виртуалды және бетпе-бет), актерлерді виньет орындауға, аудиторияны әңгімелерге тартуға және тағы басқалармен айналысатын кеңес берушілер бар.

Бірінші кезекте сіздің L&D ұсыныстарыңызды қарап шығып, D&I туралы бірнеше хабарлама/оқуды қай жерде ендіруге болатындығын анықтап алуды ұсынамыз, мысалы, сіз не істеп жатқаныңызды және жаңа менеджерлерге не ұсынатындығыңызды, қызметкерлерді өнімділікті басқару маусымына қалай дайындайтыныңызды сұраймыз. Егер сіз жеке жаттығудан бастау керек деп санасаңыз, сіз

өзіңіздің бизнесіңізге бейімделген және өте тәжірибелі болатын қызықты нәрсені іздеуіңіз керек.

Ең жақсысы, сіз ақыл-ой мен мінез-құлықтың өзгеруін іздейсіз. Егер сіз жаһандық деңгейде қарастырылатын нәрсені жасайтын болсаңыз, мәдени байланыстар және барлық хабарламалар бірдей бір өлшем бойынша бола бермейтіні туралы ойланыңыз.

Мысалы, сіз алғашында Еуропа үшін жасалған команда қалыптастыруға қатысты жаттығуды алайық. D&I стратегиясын қосу үшін сізде серіктестік және әртүрлі конфликтілерге қатысты көзқарастарды қолдау туралы бөлімдер болуы мүмкін. Кейбір аймақтарда, мысалы Таяу Шығыста немесе Жапонияда, топтың кіші мүшелеріне өз менеджеріне көпшілік алдында дау айтуды үйрету дұрыс емес болар еді.

Қандай шешім қабылдағыңыз келсе де, барлық ғылыми-зерттеу жұмыстарына D&I туралы ақпаратты мүмкіндігінше тезірек енгізуді ұсынамыз. Бұл қызметкерлердің сіздің бизнесті қалай жүргізетіндігіңіз, өзіңізді қалай ұстағаныңыз және ұйымда қалай жұмыс істейтініңіз туралы білетіндігіңізді түсінуін қамтамасыз етеді. Онысыз бұл сізде күнделікті жұмысты орындаған кезде болатын нәрсе сияқты көрінуі мүмкін!

Егер сіз бейсаналыққа байланысты жаттығулар тәрізді оқыту өткізуді шешсеңіз (10-тарауда келтірілген), көшбасшылыққа арналған инклюзивті тренингті өткізудің пайдасы алуандылықтың бір элементі туралы ғана емес, барлық жұмыс қабілетіңіз туралы айтып отыруыңызда. Сіз, әрине, егер сізде шешу қажет маңызды мәселе бар деп ойласаңыз, бір салаға қатысты неғұрлым тереңірек бөлімді қоса аласыз.

Біздің тәжірибемізде инклюзивті көшбасшылық тренингінің ең жақсы тәсілі - бұл адамның басын, жүрегін және қолын тартуға бағытталған (өзгеріс жағдайы, жеке тұлғаны тақырыппен жеке деңгейде айналысуға итермелеу және олар басқаша істегелі жатқанда жауапкершілікпен қарастыру). Бюджет көтерсе біз статус-квоны ескерту үшін күшті позицияны ұстанатын және тақырыптық билік саясатымен иерархияны ескерместен сөйлесетін үшінші тараптың көмегіне жүгінуді ұсынамыз.

Ең тиімді жаттығу – бұл оған біреу лекция оқып отырған сияқты сезіну емес, инклюзивті көшбасшылықтың айналасында

жаңалықтар ашуға қарай саяхат жасау. Интернетте көптеген жаттығулар бар, олар командалық ойындарға арналған тамаша идеяларды ұсынады және уақытқа байланысты ең күрделі бағдарламалар бейсаналық пікірлерді, топтар мен микроэффекттерді қамтуға тырысады (төменнен қараңыз). Бұл күнделікті жұмыс ортасында жиі кездесетін нәрсе. Бос уақыт табу, әрине, жиі кездесетін мәселе. Біздің тәжірибемізде ұйымдар, әдетте, мүмкіндігінше қысқа уақытқа құрылған бағдарламада оқытқандарын қалайды.

Біз сізге кемінде бір күн немесе курстың алдындағы жұмыстарға (мысалы, Гарвардтың жабық тестілеуін өту және бақылау (мысалы: 1:1 коучинг) арналған бірнеше сессияларға жұмсайтындай уақытты пайдалануыңызды ұсынамыз. Сондай-ақ, егер сіз сыртқы кеңесшіні қолдансаңыз, семинарда сіздің аға бизнес-топтарыңыздан таңдалған ішкі демеуші болады, ол сіздің жеке ісіңіз бен компанияның жеке деректерімен сөйлеседі.

Терминологиямен жаңадан танысқандар үшін-төменде «кіріс және шығыс топтар», сондай-ақ «микро-теңсіздіктер» туралы қысқаша кіріспелік мағлұмат берілген.

Топішілік және одан тыс топтар: топішілік – адамды психологиялық тұрғыдан мүше ретінде қарайтын әлеуметтік топ. Мысал ретінде, бұл нәсіл, мәдениет, жыныс немесе дінге байланысты болуы мүмкін. Топішілік топ басым рөлге ие және көбінесе билікті ұстап тұрады, бірақ олар көпшілігін құрай алмауы мүмкін. Керісінше, топтан тыс топ – бұл белгілі бір топқа жатпайтын немесе сол топты анықтамайтын қызметкерлер.

Микро-теңсіздіктер: бұл жіңішке, көбінесе бейсаналық хабарламалар, олар жұмыс орнындағы өнімділікті төмендетеді, құлдыратады және нашарлатады. Олар көптеген жолдармен жеткізіледі, мысалы, мимика, ым-ишара, дауыс тоны немесе сөздерді таңдау арқылы. Бұл хабарламалар саналы немесе бейсаналық түрде жіберілуі мүмкін: олар сіздің қолыңызды жұму, басқа біреу сөйлеп тұрған кезде әріптесіңізбен сөйлесу, біреу отырыста сөйлеп тұрған кезде хабарламаңызды тексеру, көзге көрінбеу немесе біреудің идеясын жоққа шығару тәсілі болуы мүмкін. Саналы немесе бейсаналы түрде болса да, олар біреудің жұмысына, мотивациясына және өнімділігіне зиянды әсер етуі мүмкін.

Кішігірім топтарға арналған көшбасшылықты дамыту бағдарламалары

Бұл тақырып жиі пікірлерді бөледі, бірақ мұндай бағдарламалар дұрыс құрылып, жеткізілгенде және олардың қажеттілігі туралы нақты дәлелдер болған кезде пайдалы болады. Мұның басты мәні - бұл қызметкерлерге «түзету» ғана емес, мәдениетті өзгертуге бағытталған үлкен әрекеттердің бірі екендігінде. Біз мұны оқшауландыруға болмайтындығын түсінеміз, сондай-ақ, кішігірім топтарға арналған жаттығулар мен жұмысты жасалды деп санайтынмыз, әрине, жауап болып табыла бермейді.

Флэр әйелдерге арналған көшбасшылықты дамытудың әйгілі провайдерімен сөйлескенін есіне алады, ол көше бойындағы банктерге арнап бірнеше бағдарлама жасаған. Олар бағдарламаның әсерін жаңа енді шығып, соңғы екі жылда бағдарламаға қатысқан әйелдердің 50 пайызы жұмыс орнына оралып, алты ай ішінде отставкаға кеткендерін көріп таң қалды. Олар бұған таң қалмаса керек. Егер сіз кез келген жоғары потенциалды жеке адамды жұмыс орнынан шығарып, олардың көзін ашып, мансап үшін өз ұйымынан не қалайтыны туралы ойлануға итермелейтін болсаңыз, егер олар рөлдік модельдерді көрмесе, олар міндеттемелерді көрмейді және басым мәдениеттің өзгеруін сезбейді, олар аяқтарымен дауыс береді де кетіп қалады.

Мишель Райан, Эксетер психология университеті

Эксетер университетінің профессоры Мишель Райан өте қызықты зерттеулер жүргізген, оларда біздің ойымызша қызметкерлерге не үйрету керек деген пікірталастарда ойнайды.

Ол әйелдер мен ерлердің бір-біріне ұқсайтын амбициясы бар-жоғын қарастырды. Ол тапқан нәрсе, ол зерттеген әйелдер өздерінің мансабының ортасында жүрген ер қызметкерлерге қарағанда құрбандыққа баруға және мансапта өсу қаупін қабылдауға дайын болмайды, себебі олардың «сенуге» тырысқандарының салдары болды. Біз олардың менеджерлерімен және көшбасшыларымен жұмыс істеп, олардың салдарын өзгертуге және меритократияда жұмыс істейтіндіктерін сезінуге көмектесуіміз керек.

Кейбір зерттеушілер мен комментаторлардың пікірінше, әйелдер үлкен рөлдерде жеткіліксіз деп санайды, ол менмендіктің жоқтығынан немесе ер қызметкерлер үшін басқа басымдықтарға ие.

Менің тобыммен жүргізген зерттеулерім бұған еш нәтиже бермеді. Біз полиция күштерімен, әскери-теңіз күштерімен, хирургтардың корольдік колледжімен және бірқатар қаржылық қызмет көрсету компанияларымен жұмыс жасадық және біз олардың оқу кезеңінің басында еркектер мен әйелдердің бірдей дәрежеде менмендік деңгейлерін көрсететіндігін анықтадық. Уақыт өте келе, ер қызметкерлердің амбициясы өзгермейді немесе одан да арта түседі; бірақ әйелдердің менмендігі күрт төмендейді.

«Біз мұнда өмірдің әртүрлі кезеңдеріндегі, бакалавриаттың биолог студенттерінен бастап 30-жастағы хирург болғанға дейінгі әйелдер туралы әңгімелесіп отырмыз, сондықтан биологиялық сағат туралы әңгіменің екіталай. Бұл әйелдердің ортақ бір ерекшелігі, олар уақытты өте нашар жағдайда өткізген. Хирургтерді мысалға алатын болсақ, медициналық мектеп - ер қызметкерлерге арналған орта емес, таза мамандандыруға арналған жер екенін түсінесің. Тіпті бұл салада ешкім әйелдер сияқты жетістіктерге жетпеген.

«Менің ойымша, бұл әйелдердің мансаптық өсуіне құрылымдық қолдаудың болмауы, сонымен қатар тәлімгерлер мен рөл модельдерінің жетіспеушілігі. Адамның амбициясы жетістікке жетем деген үмітпен байланысты. Әрине, үнемі өте күшті және қайсар әйелдер болады, олар «дұрыс, мен оны бәрібір жасаймын» деп ойлайды, бірақ «жақсы жұмыс жоғары деңгейдегі қызметкерлерге ұнай бермейтіні анық, сондықтан маған амбицияларымды қайта қарастыру қажет» деп ойлайтындар көп болады.

Маркетинг немесе баспа ісі сияқты ер қызметкерлер басымырақ жерлерде, сіз үлкен жұмыс орындарында әйелдерді көбірек көресіз. Менің айтқым келетіні, әйелдерде жоғары дәрежеге жету үшін менмендіктің, жүргізудің немесе дағдылардың жоқтығы. Сондықтан оларды тоқтататын тағы бір нәрсе болуы керек. Бұл өзің-өзі шектейтіндіктен болады. Сұхбаттасу сұрақтарында өршілдікке байланыстылары жиі кездеседі: «Сіз он жыл ішінде өзіңзді қайда көресіз?». Әйелге сұрақ қойыңыз, ол шыңға шығу идеясынан бас тартқан және сіз оны сезбейтін шығарсыз. Ол оның болғысы

келетін жерін анық көре алады. Содан кейін оның жоғарылау мүмкіндігі аз, сондықтан бұл цикл жалғаса береді.

Корольдік хирургтер колледжімен жұмысымыздың аясында біз медициналық студенттер мен хирургтардың тыңдаушылары үшін водкаст әзірледік. Біздің фильмде әртүрлі қызметкерлер бейнеленген – гей адам, босқын болған адам және әлеуметтік-экономикалық тұрғыдан әртүрлі ортадан шыққан қызметкерлер. Идея шынымен жақсы: хирург кез келген ортадан шығуы мүмкін екенін және кәсіпке әртүрлі көзқарастар мен перспективаларды қажет ететіндігін көрсету болды. Егер сіз екі-үш «супер-әйелді» көрсететін жолмен кетсеңіз, олар мүлдем иеліктен кетуі мүмкін, ол ешқандай әйелді мүлдем көрсетпейді.

«Бізден алынған кері байланыс өте жақсы болды. Қызметкерлер бізді оны рухтандырады деп тапты. Бір жас әйел өзінің отбасында бірінші болып университетке түсу әйел үшін үлкен кедергілерден тұрғанын айтты. Тағы бір жас жігіт экраннан ер адамның рөлін көру қанишалықты жақсы болғанын айтты, ол өзіне ұқсас мінездерді көрсетті: жұмсақ және қызметкерлерге шынайы қамқор. Менің ойымша, әртүрлілікті тек бір аспектке ғана емес, кең мағынада шешуге тырысу біздің шешімімізді күшейтер еді.

Қорытындылай келе, көптеген ұйымдарда дәстүрлі ерлер мәдениеттерінде ең жоғары бағаланатын және әлеуеттің индикаторы ретінде қолданылатын мінез-құлық стильдері көбінесе әйелдер мен жоғары әлеуетті кішігірім топтар үшін жағымсыз немесе табиғи емес болып табылады. Бұл мамандандырылған бағдарламалар жоғары потенциалды тұлғаларға өздерінің мансаптарын, олар қалай және қандай жетістіктерге жеткендігін және келесі деңгейге көтерілу үшін не істеу керектігін білуге мүмкіндік береді. Ұйымға шақырылғандарға өздерінің көшбасшылық қабілетін нығайту міндеттемесінің бөлігі ретінде маңызды хабарлама жіберетін ұйымнан басқа, бұл ұйымдастырушылық оқуға қол жеткізудің және бағдарламаның кейбір модельдері ретінде қатысатын сіздің бизнес-көшбасшыларыңызды тартудың және кейде шақырудың тамаша тәсілі және демеушілердің көшбасшылығы болып табылады.

Неліктен әйелдер азшылыққа арналған даму бағдарламаларына қатысады? Бұл салада гендерлік оқытудың тиімді екенін көрсететін көптеген зерттеулер бар:

- Ол қолдау көрсететін және қауіпсіз ортаға шақырады.
- қатысушылар өздерінің жалғыз емес екенін, әртүрлі салалар мен әртүрлі географиялық аймақтардан өздерінікіне ұқсас проблемалары бар әйелдердің бар екенін түсінеді.
- Ұйымдастыру саясаты, амбициялылық, өзін-өзі жою және еңбек өміріне ықпалдасу сияқты кейбір мәселелер әйелдер үшін әсіресе күрделі болып табылады.
- Ол нақты жұмыс тәжірибесін көрсету үшін "гендерлік линзаны" қамтамасыз етеді.
- Олар еліктеу үшін оң үлгілермен өзара әрекеттесуге қабілетті.
- Ол әйелдерді бір-бірін қолдауға және басқа қолда бар құрылымдарды немесе тәлімгерлік сияқты мүмкіндіктерді пайдалануға ынталандырады.
- Бұл әйелдерді өз мансабын басқаруда белсенді болуға ынталандырады.
- Басшылық лауазымға шығуға дайындығын арттырады.
- Ол бүкіл бизнес бойынша әйел-әріптестерінің бай желісін құрайды.

ЕҮ ЕМЕІА әйелдер көшбасшылығының үш бағдарламасын басқарады, олардың мансабының әртүрлі кезеңдері әйелдерге бағытталған. Осы бағдарламалардың екеуі сыртқы ұйымдарға, үшінші тарап үлкен жастағы әйелдерге бағдарланған. Үшінші бағдарлама орта буын әйелдері үшін "талантты қызметкерлер конвейері" әзірленді. ЕҮ 99 ел бойынша шашыраған әйелдердің үлкен саны үшін қолайлы нәрсе іздеді; олар үшінші тараптың қолдауынсыз-ақ жергілікті деңгейде қолданылуы мүмкін бағдарлама әзірледі. Бұл бағдарлама фасилитация жақсы дағдысы бар кез келген адам оларды өткізе алуы үшін "құрал-саймандар" форматында ұсынылған үш жарты күндік семинардан (айына бір рет өткізу ұсынылады) тұрады. Ол өте қолжетімді және қазіргі уақытта көптеген елдер мен қалаларда жұмыс істейді, оның ішінде Пәкістан ЕҮ ішінде бірінші болды.

Барлық үш бағдарлама үнемі оң пікірлер алады және ЕҮ өздерінің ең ұзақ бағдарламасы бойынша инвестициялардың өтелімділігіне егжей-тегжейлі талдау жүргізген кезде, олар респонденттердің 96% бағдарлама өте тиімді немесе нәтижелі болғанын,

сондай-ақ "мен көрген ЕҮ-ға қатысқан үздік бағдарлама", "Үздік бағдарлама" және "өте құнды" сияқты пікірлер бірнеше рет атап өткенін анықтады. Түлектер сондай-ақ:

- жаңа мансаптық стратегияларды меңгерді – мысалы, өз мансабын белсенді бақылауға алды;
- олардың сенімі артып отырғаны сезілді – мысалы, бағдарлама нәтижесінде олар өз брендин және басшылық стилін жақсы түсінді;
- өзінің ойлауын өзгертті – мысалы, даму жолындағы кедергілерді еңсеруге болатынын түсінді;
- олардың жалғыз емес екенін түсінді – бөлімшедегі, шыққан еліндегі және дәрежесіндегі айырмашылықтарға қарамастан, олардың барлығы өздерін теңестіргендері көп болды.

ЕҮ Біріккен Корольдігінде қара және этникалық азшылықтарға арналған бағдарлама өткізіп, қызметкерлерді Stonewall (өз қызметкерлері үшін инклюзивті көшбасшылықты көтермелеу мақсатында жұмыс берушілерді қолдайтын британдық қайырымдылық ұйымы – ЛГБТ) және Chain Reaction бағдарламасына, Кейт Нэш (Kate Nash Associates) басқаратын мүмкіндігі шектеулі қызметкерлер үшін тұлғаны дамытудың бір күндік бағдарламасына жіберді. Бұл соңғы бағдарлама қызметкерлерге мүгедектікті түсінуге және жұмыста өзара іс-қимылды басқару стратегиясын әзірлеуге көмектесу, олар қажет ететін жұмыс орнын түзету туралы сұрау және басқа қызметкерлердің реакцияларымен күресу үшін құралдар мен әдістерді әзірлеу үшін арналған.

Кросс-мәдени жұмыстар

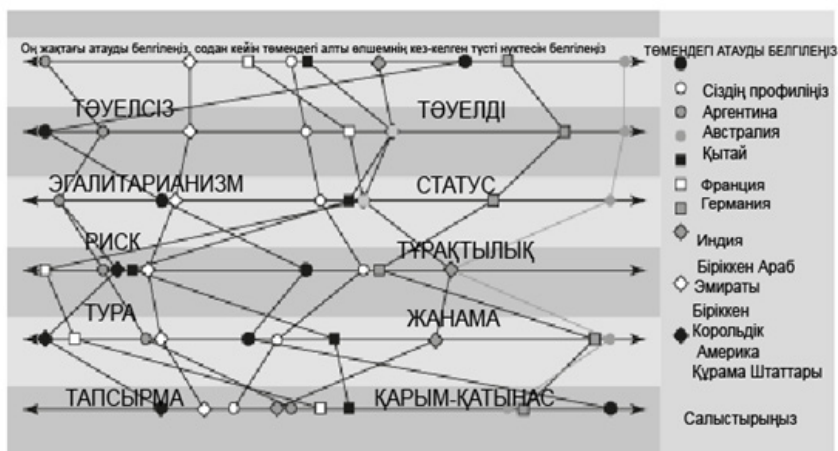
Кросс-мәдени жұмыс – бұл оқытумен құқық арасындағы тепе-теңдікті алу үшін күрделі аймақ. Сіз тым оңайлықпен стереотиптер тұзағына түсіп қалуыңыз мүмкін – мынау американдықтар, анау жапондықтар. Ұлттық және ұйымдастырушылық мәдениет қызметкерлердің күнделікті негізде болатын әрбір өзара іс-қимылына әсер етеді. Әрине, мәдениетаралық жұмыс кезінде этикеттің негізгі мәселелерінде жақсы білу маңызды, мысалы, визит карточкасын қалай тарту және қол алысу үшін қолын созбау сынды мәселелер. Бұл

тиімді командалар мен іскерлік қатынастарды дамыту үшін, сондай-ақ өнімді немесе қызметті әзірлеу және маркетингілеу кезінде маңызды. Бұның бір мысалы Сауд Арабиясын Mountain Bell компаниясы телефон қызметтерін алға тартқан кезде көрінді. Оның жарнамасында арабтар жасамайтын және дәлелсіз нәрсе – телефон арқылы сөйлейтін басшыны бейнелеп, аяқ киімнің табанын көрсетіп, үстелге қойды.

Мәдениет көп деңгейлі болып табылады және сіз бір бағдарламада мәдениетаралық құзыреттілікті біреуге үйрете алмайсыз. Дегенмен, егер халықаралық командада жана адам болса немесе басқа елде жұмысты бастағысы келсе, оларға қандай да бір басшылық қажет.

Бұл сіздің өзіңіз қалайтын жұмыс стилін түсіне бастауыңызда көп көмегін тигізеді. Arregian-ның сіздің қолайлы жұмыс стиліңізді басқа елдердегі қызметкерлер стилімен салыстырып қарастыруға мүмкіндік беретін "GlobeSmart" деп аталатын жаһандық порталы бар. Олсіз тікелей немесе жанама коммуникацияны қалайсыз ба, иерархия қаншалықты маңызды, белгісіздіктің рұқсат етілген деңгейі қандай, қарым-қатынасты құрумен салыстырғанда міндеттерді орындауға назар аудару қаншалықты маңызды деген сынды мәдениеттің түрлі аспектілерін қарастырады.

13.1-сурет. Мәдени профильдерді салыстыру



13.1-суретте Globe smart жасаған профильдерді салыстыру үлгісі көрсетілген.

Бұл профильді толтыру семинарға немесе басқа да тренингтерге қатысар алдында хабардар болу үшін сізге пайдалы негіз бере алады. Басқа жеткізуші-Tracom, сіздің басқа қызметкерлердің стиліне бейімделуіңізге керекті әлеуметтік стильдер мен әмбебаптылық деңгейге қарайды. Сіз өз профиліңізді толтырып және бұны өз әріптестеріңізден де сұрайсыз. Әмбебаптық эмоциялық интеллект ұғымымен тығыз байланысты және тұлғааралық тиімділік шарасы болып табылады. Бұл профиль сіздің әріптестеріңізбен дұрыс түсінуге мүмкіндік береді, және сіз кросс-мәдени тұрғыда жұмыс істесеңіз де көп көмегін тигізеді. Әсіресе пайдалы болуы ол мәдени стереотиптерді зерттеу сізді алаңдататын болса, бұл сіз үшін өте пайдалы болады.

Tracom құралы әсіресе Флэрді қызықтырды, өйткені Tracom инклюзивті көшбасшы ретінде олардың тиімділігімен әмбебаптылық деңгейін байланыстыратын салыстырмалы түрде шағын зерттеуді аяқтады. Олар жоғары әмбебаптығы бар менеджерлер неғұрлым төмен универсалдық баллдары бар менеджерлерге қарағанда D&I жылжытуда айтарлықтай тиімді бағаланғанын түсінді. Бұл бағалаулар біреу тиімді инклюзивтік көшбасшы болып табыла ма дегенді анықтау үшін және басшылардың тікелей есептерінен алынғанын атап өту үшін маңызды. Басқалардың тәжірибесі мен перспективаларын түсінуге белсенді тырыса отырып, қызметкерлердің үлесін мойындай отырып, команда үшін қолайлы ортаны қалыптастыра отырып және әртүрлі пікірлерді бағалай отырып жоғары әмбебап менеджерлер диверсияға ықпал ететін мінез-құлыққа барынша бейім болды. Әмбебап менеджерлер басқа менеджерлерге қарағанда, осы мінез-құлықпен 17 пайызға дейін тиімді деп бағаланды.

Шарлотта жаһандық инвестициялық банкте жұмыс істеген кезде Aragian пайдаланды. Ол бұл құрал қызметкерлерге әртүрлі мәдениеттерді түсінуге көмектескенін, оларға командада тиімді жұмыс істеуге, сондай-ақ өз клиенттеріне тамаша қызмет көрсетуге көмектескенін анықтады. Globe smart құралын өрістетумен қатар Шарлотта олармен "мәдени интеллект" атты оқу бағдарламасын құру бойынша жұмыс істеді. Бұл оқу модулі компания үшін арнайы әзірленген. Онда қызметкерлер өз стилі мен мінез-құлқын мәдени

стереотиптерге бейімделместен және өзіндік мәдени өзіндік өзіндік өзіндік ерекшелігін жоғалтпастан икемді түрде өзгерте алуы үшін қажетті дағдылар мен мінез-құлыққа баса назар аударылды. 12-айлық кезең ішінде оқыту бүкіл әлем бойынша барлық қатысушылармен жүргізілді, олар содан кейін оларға түрлі мәдениеттер бойынша қосымша зерттеулер жүргізуге және басқалармен салыстырғанда олардың жеке стилі қалай түсінуге көмектесті.

Біздің еске салу керек үшінші провайдер Дубайда негізі қаланған KnowledgeWorkx кросс мәдени жұмыс туралы ойлау үшін Шығыстық линзамен қамтамасыз етеді. Олар сондай-ақ сіздің өз қалауыңызды бағалау құралы мен ол білім, дағды, қарым-қатынас үйлесімі болып табылатын мәдениетаралық интеллектті (ISI) қамтиды. Олар сіздің жеке мәдениетіңіз, басқа ел мәдениеттері, компания мәдениеті мен ұлттық мәдениетіңіз арасындағы қарым-қатынасқа назар аударады. Олардың үлгісі біз қоршаған ортаға және әлемге түрлі көзқарастарымызға қарайды. Бұл қызметкерлер – өртүрліліктің бізге көрінетін және көрінбейтін аспектілері туралы сөз еткенде көруге болатын дәстүрлі Айсберг моделінің жасырынған бөлігі.

Әңгіме жеке нанымдар, нормалар мен құндылықтар туралы болып отыр. Олар үш дүниетанымға негізделген:

- Кінәрат пен кінәсіздік – иерархия жоқ және қызметкерлер бірден іске көшетін жер.
- Қорқыныш және күш – жанама байланыс бар жер және аудиторияның үлкендігіне бейімделген коммуникация болатын жер.
- Ұят және ар-ождан – бірден мән-мағынаға көшетін қызметкерлерге төзімділігі төмен қызметкерлерге қарым-қатынас жанама және бейресми болып табылатын жер.

Бұл мәтіндегі біздің сақтанып отырған нәрсеміз сіздің стереотипті жолдарға түсіп кетпеуіңіз керек, бірақ мәдени дәстүрлер мен тыйымдардың жеткілікті білімімен қаруланыңыз. Көптеген жаһандық ұйымдар бұл тақырыпқа "Батыс" линзасы арқылы жақындай алатынын есте ұстаңыз, ол Батыс линзасы оларды диі жолдан тайдырып тастауы мүмкін. Мысалы, бұның бәрі қызметкерлерге олардың не істеу керек екенін, тәлімгерді табуға, содан кейін сізге олардан не керек екенін айтуға үйретеді. Дегенмен, кейбір мәдениеттерде жоғары басқару туралы айтпағанның өзінде, өзінің күн тәртібі мен жеке пікірін қысқу құрметсіздік болып табылады. Сондай-ақ, мұ-

ның жеңіл бөлігі-қызметкерлердің мәдени айырмашылықтар туралы білім алуы екенін есте ұстаңыз.

Тұрақты жетістіктің кілті – қызметкерлерді өздерінің үйреніп жүрген нәрселері негізінде әрекет етуге және оны күнделікті мінез-құлқына енгізуге үйрету.

Өзінің "дамып келе жатқан жаһандық басшылар" кітабында Сильвия Энн Хьюлетт басшылардың бүкіл әлем бойынша жұмыс істей отырып, олардың жобаларға деген сенімділігін арттыру қажеттілігін және бұл әр түрлі географиялардағы әр түрлі нәрселерді білдіретіндігін айтады. Ол батыстағы жоғары басшылармен билікті көрсете отырып (тік стержень) және жаһандық нарықтарда мүдделі тараптармен эмоциялық интеллектке басым көңіл бөле отырып (көлденең стержень) екі стерженді қабылдауға тиіс деп болжайды. Содан кейін бұл айналым келесіде гендерліктің айналасындағы мәдени күтеулермен шиеленісуі мүмкін. Ол билік бекіту және эмоциялық интеллект жүзеге асыру ерлер мен әйелдер үшін, сондай-ақ әртүрлі ұрпақ үшін өте әртүрлі көрінеді деп санайды. Ол беделді растау және эмоционалды интеллекттерлер мен әйелдер, сондай-ақ әртүрлі ұрпақ үшін әртүрлі көрінеді деген ұсыныстарды жалғастырады.

Сіздің компанияңыз үшін дұрыс мәдени оқытуды анықтау кезінде қызметкерлерден оқытуды қалай жүргізу керек, оған не қосылған болуы тиіс және егер бар болса, сыртқы өнім беруші не пайдаланылуы тиіс деп сұрау болып табылады. Мұны жасай отырып, сіз өз мәдени интеллектіңізді пайдаланасыз және инклюзивті көшбасшылықты іске қосасыз. Сіз әртүрлі мәдениеттер туралы және ұйымның барлық салалары үшін ең қолайлы нәрсе туралы ойланасыз.

Коучинг, тәлімгерлік және демеушілік

Біздің барлығымыз өз мансабымыздың қандай да бір сәтінде, үнемі өзгеріп отыратын ұйымның жазылмаған ережелерін түсіну үшін көмекке мұқтажбыз. Флэр жақында бір мәселені талқылағысы келетін Германиялық әріптесін шақырды. Олар оны талқылап, шешім бір бетте екенін растады, және оның әріптесі оны басқа мүдделі тұлғалар көшіру үшін осы мәселені электрондық пошта арқылы жіберетінін, егер Флэр олардың талқылаған нәрселеріне жауап бере

алса, ол риза болатындығын айтты. «Мен айналамыздағы заттарды біздің қалай жасайтынымыз туралы айттым»,– деді. Біреу оған қалай істеу керектігін айтыпты, әйтпесе ол хат жіберер еді. Егер сіз артқа итеру дұрыс деген көзқараспен келіспесеңіз, басқа да көптеген ережелер бар. Қарым-қатынастың ең тиімді тәсілі қандай? Мұны мен осы жерде қалай насихаттаймын?

Мен қашан дауыстап сөйлей аламын және өз ойымды өзіме ұстауым керек пе? Catalyst баяндамасында "басшылық әйелдер үшін қос байлау дилемма: егер сіз мұны істесеңіз де, істемесеңіз де – бірдей» гендерлік стереотиптер әйелдер үшін үш негізгі «қос байланыс» әкеледі деп көрсетілген:

- Олардың мінез-құлқы, стереотипке сәйкес келе ме, жоқ па, "тым жұмсақ", не "тым қатты", бірақ көшбасшылық рөлдер үшін "жай ғана қолайлы" емес.

- Әйелдер жоғары жұмыс стандарттарын ұстанады және көшбасшы ер қызметкерлерге қарағанда төмен сыйақы алады.

- Көшбасшы әйелдер не ұнамды, не еңбекке құзіретті болып қабылданады. Бірақ екеуінің де бірдей қабылданатыны сирек кездеседі. Кейбір мәдениеттерде бұл стереотиптер патриархалдық құрылыммен күшейтіледі (ерлер әйелдер билігіне ие жүйе). Коуч/тәлімгердің/демеушінің маңыздылығы әйелдерге "қатысудың болмауы" мен "тым агрессивтіліктің" арасындағы айырмашылықты білуге көмектесетіндігімен байланысты. Бұл осы кезеңде біз жаттықтырушы, тәлімгер және демеуші дегенде нені меңзейтіндігімізді анықтауға көмектеседі, өйткені олардың әрқайсысы өте өзгеше.

Жаттықтырушы: жаттықтырушы адамды нақты жеке немесе кәсіби мақсатта қолдайды. Бұл бейресми болуы мүмкін, егер бізде үнемі көмектесетін әріптес немесе біз үшін тиімді бастық болса біз факт бойынша ешбір белгілеусіз жаттыға аламыз. Әдетте бұл ресми қарым-қатынас үшін немесе үшінші тарап үшін болады. Сіз келісімшартта қаншалықты жиі кездесетініңіз туралы және қанша уақыт көлемінде жұмыс жасайтыныңыз туралы айтасыз – 6 айдан 12 айға дейін.

Тәлімгер: бір нәрседен тәжірибесі бар адам мен бір нәрсе оқығысы келетін оқығысы келетін адам арасындағы арасындағы даму серіктестігі. Бұл жердегі әңгіме көбінесе әңгіме ақпарат алмасу

туралы болып отырады және екі тарап та олардың нақты фокусы туралы уағдаласады: мысалы, өзімнің икемді жұмыс уағдаластығымды қалай жұмыс істеуге мәжбүрлей аламын? Тәлімгер иерархияның кез келген деңгейінде отыра алады және тәлімгерліктің әртүрлі нысандары бар – 1:1, құрдастарының тобы, кері (тәлімгер одан да кіші адам болғанда-жиі табысты, жас ұрпақ сияқты белгілі бір әртүрлілік жіптері үшін проблемалар туралы басшылықты үйрететін кезі т.б).

Демеуші: Сіздің мансабыңызда маңызды интервенция жасау үшін әсер ететін сіздің ұйымыңызда жоғары лауазымды адам болып табылады. Олар өз наразылығын алға жылжытуды қолдайды және олар адамның келесіде алға жылжуына қол жеткізуге жауапты болады.

Жоғарыда аталған рөлдермен біз олардың табысты екеніне кепілдік беру үшін екі басты кеңес ұсынамыз.

Ең алдымен, екі тарап та қатынастар бойынша өзіне міндеттемелер алуы тиіс және оларды тиісті дайындықпен және уақытты бөлумен орындауы тиіс. Флэр Ұлыбританияда құрдастарының топтарына арналған тәлімгерлік бағдарламасын ұйымдастырғанын еске алады.

Үлгі әрбір топ 12 әйелден тұратындай етіп және оларға тәлім беру үшін екі серіктес әйелден келетіндей етіп жасалды. Ол екі серіктестен таңдау жасады, өйткені олар осылай жұмыс істеп жатқандығына алаңдаушылық білдірді, олар сессияға әрдайым келе алмады. Шәкірттер болған кезде оның таңдауын елестетіп көріңізші. Бұл олар үшін серіктес уақытын сыйлауға әкелетін нағыз мүмкіндікті жіберіп алмауды қарастырды.

Екіншіден, жаттықтырушы, тәлімгер, атап айтқанда, демеуші өзі жұмыс істейтін адамның алдында қандай нақты міндеттер тұрғанын түсінуі тиіс. Жиі ассертивті, биліктік, үстем мінез-құлық қызметкерлердің "топ ішінде" еліктегісі келетін нәрселерімен ассоциацияланады. Жоғары басшылықтың гендерлік диверсиясына арналған 2013 жылғы McKinsey зерттеуінде, олар сұралған ерлердің 73% басшылардың әр түрлі командалары компанияның жақсы өнімділігін қамтамасыз ететініне келісетінін немесе толықтай келісетінін растады. Алайда, олар әйелдер алдында қандай мәселелер тұрғанын жалпы ерлер түсінбейтінін көрсетті.

Шарлотта үлкен көшбасшы ерлер адамдар тобымен (демеушілермен) және демеуші қызметкерлермен (протее) кешкі аста

ұйымдастырылған жаһандық компанияда демеушілік бағдарламаны құру туралы еске алады. Олар демеушілердің наразылыққа тап болған мәселелері үшін жиналды, бірақ бағдарлама алғашқы стар-тан басталды, себебі көшбасшы ерлер бастапқыда осы уайымдарды есту үшін өте сенімсіз болды. Шын мәнінде, олар жай ғана естіген тәжірибе олардың компаниясында болуы мүмкін деп сенген жоқ. Аға буын көшбасшы ер қызметкерлер нақты мәселелерді түсіне бастады, содан кейін іс-әрекетке көшті, тиімді демеушілер ретінде өздерін ұстай бастады.

«Harvard Business Review» мақаласында "неліктен ерлер әлі де әйелдерге қарағанда көбірек ынталандыру алады" деген сауал төңірегінде ой қозғайды. 9 Эрминия Ибарра және оның әріптестері әйелдер шамадан тыс тәлім алады және жеткіліксіз деңгейде демеушілікке ие болады деп болжайды. Олар 40 шақты әлеуетті ерлер мен әйелдерге сұхбат жүргізді. Әйелдер өздерінің тәлімгерлерінен бағалы мансаптық кеңес алғанын растады; олар өздерінің қолайлы жұмыс стильдерін және оны арттыру үшін не істеу керек екенін зерттеді. Ерлер өздерінің келесі қызметкерлерін қалай жоспарлағанын, жаңа рөлдерде жауапкершілікті өзіне ала алатындай және олардың тәлімгері ретінде көпшілік алдында сөйлей алатындай болатынына итты (шын мәнінде демеушінің рөлі әлдеқайда көп).

Коучинг, тәлімгерлік және демеушілік арасындағы айырмашылықты сақтау өте маңызды. Флэр мен Шарлотта демеушілік бағдарламаны құрудың тиімді әдісі бойынша көзқарастары екіге бөлінді. Флэр өз тәжірибесі мен іскери біліміне сүйене отырып, әр тәжірибеге демеуші тағайындауды қалайды. Шарлотта демеушіден сатып алу және иелік етуді тиімді (тек біреуді ғана бөлудің орнына) деп санайды. Ол бір кездері 20 әйелдің демеушілік алғанын қалайтын ұйыммен жұмыс істеген еді.

Алайда атқарушы билік демеушілерге протезерлерді бөлуге шешім қабылдады, алайда бұл тәсіл жұмыс істемеді. Шарлоттаның пікірінше, демеушілік – бұл біреуді қолдау және оған деген сенімді қалыптастыру, олардың іскерлік байланыстарын арттыру үшін позитивті тұрғыда қарастыру. Мысалы, өзіңіздің беделіңізді ұстап тұру.

Демеушіні таңдау кезінде нені ескеру қажет?

Демеушілік мансаптық өсу ретінде өте маңызды болғандықтан, таңдауды дұрыс жасау да өте маңызды саналады. Төменде тиімді демеушілік бағдарламаға не кіретіні көрсетілген. Олар:

- «Жазылмаған ережелермен» бөлісу үшін көшбасшылық тәжірибенің жақсы деңгейі;
- егер жеке және ұйымдастырушылық билік өздерінің протежі дұрыс даму мүмкіндіктерін ала алмайтындығын білген уақытта мәселеге араласады;
- өзінің протежімен жақындасу және терең қарым-қатынас жасау мүмкіндігі;
- дамып келе жатқан қызметкерлерге жақындық;
- бағдарламаға шын берілгендік.

Мансаптық демеушінің рөлі қандай?

Демеушінің рөлі – «жанаспайтын, бірақ әсерлі» (13.2-сурет).
Демеуші:

- жолыңызда кездесетін қиындықтарды шешіңіз; ұйымның ерекше әлеуетін іске асыру туралы уәдесін орындауын қамтамасыз ету үшін протеженің атынан араласу және ықпал ету;
- өзінің жеке және ұйымдық өкілеттіктеріндегі басшылықты ұстап, басқарып, аға басшылық лауазымына қолдау үшін, жауапкершілікке тарту үшін пайдалану.
- D&I басқару тобына немесе басқа жетекші басшыларға кеңейтілген басқару жүйесі (жасырын кедергілер) көбірек әр түрлі көшбасшылық кадрларды құру үшін қалай ауысу керектігі туралы анонимді кері байланыс ұсынады.

Протеждің рөлі қандай?

- Мансаптық талпыныстарын, жетістіктері мен дамуын талқылауда ашық және шыншыл болу.
- Белсенді араласып, өз беделіңізді желіге салыңыз.

13.2-сурет. Демеушінің рөлі



- Бастаманы көрсету, жерүсті жұмыстарының 70 пайызын орындауға дайын болу үшін Сильвия Энн Хьюлетт 10 протезе ұсынады
- Кері байланыс іздеу.
- Олардың айтқанын жасау, олардың істегенін қайталау.
- Жаңа мүмкіндіктерді қарастыруға және зерттеуге дайын болу.
- Тыңдау және ойлау.

Инклюзивті көшбасшылықтың рөлі: инклюзивті көшбасшылардың дамуы алуан түрлі және инклюзивті мәдениетті құрудың кез келген сенімді стратегиясының негізі болып табылады. Осы кітаптағы көптеген негізгі бағыттар бір-біріне тәуелді – сіздің қазіргі және болашақтағы көшбасшылық қабілеттеріңізді дамыту және тәрбиелеу, ұзақ мерзімді және тұрақты өзгерістерді қолдауға бағыттау.

Осы тараудың бес негізгі шешімі

- Орта менеджерлеріңіздің осы тақырып бойынша хабардар болуына және білім алуына қаражат салыңыз, бірақ оларды тығырыққа тіремеңіз; олардың ақпаратпен хабардар болуын арттыруды және күнделікті өмірге қалай енгізуге болатындығы туралы шығармашылықпен айналысыңыз.
- Көшбасшылық пен гендерлік бағдарламаларға қатысты гендерлік бағдарламалардың артықшылықтары мен жағымсыз жақтарын анық біліңіз. Сізге не әкеліп, не әкелмейтінін анықтаңыз.

- Барлығын инклюзивті көшбасшы болу үшін қажет дағдыларды және оларды әрі қарай қалай дамытуға және жақсартуға болатындығын ескеруге шақырыңыз.

- Барлық оқу іс-әрекеттері кезінде мәдени нюанстардың ескерілетінін және мәдениетаралық тренинг әр түрлі мәдениеттерде жұмыс жасайтын компаниялар үшін міндетті болып саналады.

- Коучинг, тәлімгерлік және демеушіліктің арасындағы айырмашылықтарды анық біліп, әрқайсысын қажеттілігіне қарай қолданыңыз; бәрі бірдей деп ойламаңыз және сол әрекетті жасаңыз.

14-ТАРАУ

ЖҰМЫС ЖАСАУДЫҢ ЖАҢА ТӘСІЛДЕРІ

Біз қызметкерлерге өздері қалаған жерде жұмыс істеуге еркіндік беруді ұнатамыз, олардың қауіпсіздігі мен тәжірибесі бар екендігі туралы біле отырып, олардың жақсы жұмыс жасай алатынын аңғарамыз. Мысалы, қызметкерлер өздерінің жұмыс үстелінде немесе ас үйде отырғандай болу қажет.

*РИЧАРД БРЭНСОН, КӘСІПКЕР,
ИНВЕСТОР ЖӘНЕ МЕЦЕНАТ.*

Бұл тарауда біз дәстүрлі жұмыс тәсілін қалай икемдей алатынымыз туралы сөз қозғаймыз. Біз іскерлік жағдайды өзгертуге, сіз кездестіруге болатын қиындықтарға қарап, икемді және жылдам жұмыс орнын құруға деген көзқарасыңызға жету үшін бірнеше кеңестер береміз.

Жұмыстың жаңа тәсілдері қандай?

Біз жұмыстың қалай жасалынғанын, әсіресе технологиядағы жаңашылдықты көргенімізде, көптеген қызметкерлердің әлі де жұмыс туралы ойлары дәстүрлі дүниемен қала беретіні бізді қайран қалдырады. Соңғы он жылдың ішінде интернетке қол жетімді қызметкерлер саны екі есеге артты. Отыз жыл бұрын 1 000 адамның біреуінде ұялы телефон болған. Бүгінгі таңда әлемде ұялы телефондардың бес миллиардқа дейінгі қолданушылары бар.

Біздің көпшілігіміз күнделікті жұмысымыздың бір бөлігі ретінде шекарадан тыс жерлерде жұмыс істеп жатырмыз және біз өз жұмысымызды орындау, мансаптық ұмтылыстарымызды орындау және таңдаған өмір салтына жету үшін қажетті құралдар мен қолдауды күтеміз.

Жаңа жұмыс әдістері (NWoW) бұл икемді жұмыс немесе шапшаң жұмыс қана емес. Оған сонымен қатар:

- Сіздің жұмысыңыздың моделін, физикалық тұрғыдағы жұмыс орнын өзгерту, қызметкерлерге ақылмен және жаңашылдықпен жұмыс істеуге мүмкіндік беру.

- Жеке өмірге және қызметкерлерге өмірлерінің, отбасыларының және қоғамдастықтарының барлық жақтарын байыту үшін қолдау жасау.

- Сенімді көзқарас, жұмысты нақты атқаратын орнына немесе аяқтауға қанша сағат кететініне емес, мақсаттарына жауап беретін қызметкерлерге көңіл бөледі.

Біздің жұмыс орындарымыздың көбісі соңғы жүз жылдағы жұмысымызды және жұмыс күнімізді қалай құрылымдауымызда аз өзгеріс байқады. Алғашқы күндері кеңселердің орналасуы зауыт жұмысын қолдады, әр жұмысшының өз жұмыс станциясы болды және сіз оны осы жұмыс станциясында ең тиімді деп санауға болады.

Содан кейін жұмыс станциясына бекітілген телефондар мен жазу машинкалары, жұмыс үстелі компьютерлері пайда бола бастады.

Алайда, XX ғасырдың аяғында бізді «білім беру жұмысшылары» дәуіріне алып келді, бұл жерде тек жұмыс істеу туралы ғана емес, ынтымақтастық туралы көбірек айтылды. Элисон Майтланд пен Питер Томсон өздерінің «Болашақ жұмысы» атты кітабында айтқандай, енді «шектеулерді азайтып, автономияны барынша көбейту керек» яғни, қалай жұмыс жасайтынымыз туралы айтады.

Бүгінгі ойлау командалары бір жерге жиналатын белгілі бір орынға емес, белсенділікке бағытталған.

Неге назар аудару керек?

Бизнестік көзқарас бойынша жұмыстың жаңа тәсілдеріне нақты назар аударудың көптеген себептері бар. Бүгінгі біздің көпшілігіміздің жұмыс жасауымыздың қарқындылығы, жеке және кәсіптік тұрғыдан біздің уақыт пен назарға көптеген қажеттіліктерді теңдестіру жолдарын табуымыз керек. Көптеген ұйымдар азды-көпті жұмыс істеуге тырысады және олардың көпшілігінің қазіргі жұмыс тәсілі біздің қызметкерлер мен клиенттеріміздің талабына сәйкес келмейді. Жұмысты қалай ерекше етіп ұсынуға көңіл бөлу яғни, топтық жұмыс пен компанияның бірлескен жұмысына назар аударатырып, сіздің ұйымыңыздың мәдениетін жанартудың тамаша тәсілі болуы мүмкін.

Өнімділік

Жеке деңгейде презентационизм өнімділікке немесе сапаға кепілдік бермейді.

Қызметкерлер кеңсеге келуге, бір жұмыс үстелінде келісім-шарт бойынша жұмыс істеуге және өнімді болуға міндетті емес. Шындық мынада, олар басқа жерде әлдеқайда өнімді болуы мүмкін. Академиялық және ұйымдастырушылық зерттеулер біреудің қайда, қашан және қалай жұмыс істейтінін таңдауға өз мүмкіндігіне ие болған кезде, олар неғұрлым белсенді болатындығын бірнеше рет көрсетеді. ЕҮ статистикасы бойынша 2015 жылы икемді жұмыс істей аламын деп айтқан қызметкерлер саны мүмкін еместігін айтқан қызметкерлерге қарағанда 57% көп жұмыс істеді.

Бірнеше ұрпақтың сипаты

Кітаптың басында біз жақында жас білікті жұмысшылар мен қартаюға қарсы жұмыс күшіне тап болған елдер арасында пайда болатын «демографиялық теңсіздік» туралы айтқан болатынбыз. Алғашқы зерттеулер көрсеткендей, жас буын жұмыс берушілерден икемділікті алғысы келсе де, олар қашықтан жұмыс істегісі келмейді немесе ол жағдай барлық уақытта бола бермейді. Олар команданың құрамында жұмыс істеу мүмкіндігін өте жоғары бағалайды, бірақ бір үстелге сағат 9.00-ден кешкі 17.00-ге дейін отыруды қаламайды, өйткені әдеттегідей бәрі бірдей жасайды.

Бұл жас жұмысшылар туралы ғана емес. Көптеген елдерде қызметкерлер жұмысты ұзағырақ істейді, ал ұйымда әр түрлі жас ерекшелігімен әр түрлі себептермен және қиындықтармен өмірінің әртүрлі кезеңдеріндегі қызметкерлер болады. Кейбіреулер үшін олардың 30 және 40 жастағы кезеңі өмірлеріндегі ең қиын кезең болуы мүмкін, себебі олар қарт қызметкерлерге немесе ауру туыстарына қамқорлық жасау арқылы отбасын тәрбиелеуде мәселелері болуы мүмкін, мұны «сэндвич жылдары» деп сипаттауға болады. Бұл жағдайдың күрделілігін арттыру үшін, яғни, декреттік демалыстан айырмашылығы, қарт қызметкерлерге қамқорлық жасау көбінесе жоспарланбайды, өйткені сізде қашан проблема болатынын білмейсіз немесе сізге қаншалықты және қайда орналасу керектігін білмейсіз.

Әл-ауқат

Соңғы жылдары көптеген географиялық орындарда көбірек эфир уақытына ие болған маңызды мәселелердің бірі - қызметкерлердің денсаулығы мен әл-ауқаты. Көп жағдайларда ұйымдарденсаулық пен қауіпсіздіктің негізгі талаптарына жұмыс жасауға ұмтылады. Неғұрлым терең ойлаған сайын денсаулық пен саулықты қолдаудың нақты құндылығын түсінеді. Көптеген ұйымдар жұмысшылардың физикалық және психологиялық саулығын жақсарту үшін жұмыс жағдайларын, мысалы, технологиялар мен инфрақұрылымды қайта қарайды және жаңартады. Бұл қызметкерлерге көмек көрсетудің құпия бағдарламасына қол жеткізуді немесе олардың нақты жұмыс тәсілдеріне байланысты эргономикалық және жұмыс кеңістігін бағалауды жүргізу үшін қол жетімді онлайн тәсілін қамтамасыз етуді қамтуы мүмкін.

Ұялы телефондар мен жедел хабарлар бізге әрқашан қол жетімді болатындығын білдіретін әлемде «кез келген уақытта, кез келген жерде, кез келген орында» деген ұғымдар «барлық уақытта және барлық жерде» дегенді білдірмеуі керек. Ұйымдар өз қызметкерлерін өздерінің әл-ауқатын бақылауға шақыруы керек, яғни жұмыстағы уақыттан өзге өзіне бос уақыт бөлу, жұмыс уақытында үнемі үзілістер алу, мысалы, компьютерден алыстау, ақыл-ойды толықтыру және денені созу секілді жаттығулар орындаған тиімді.

Бұл әсіресе жалғыз немесе қашықтан жұмыс істейтін қызметкерлер үшін маңызды болуы мүмкін. Тиісті түрде басқарылмаса, оқшаулану яғни, командадан бөліну сезімінің пайда болуына немесе оның бір бөлігін сезінбеуге әкелуі мүмкін және адамның психологиялық жағдайына әсер етуі мүмкін. Әрине, ең үздік ойлары бар ұйымдар оны іске асырмай-ақ тым көп жұмыс жасай алады.

Немістік автоөндіруші жұмыс күнінен тыс уақытта өздерінің қызметкерлеріне электронды хат жіберетін BlackBerry-дағы серверлерін тоқтататындығын мәлімдеді. Бұл жұмысшылардың үйдегі өмірлерінің тым бұлдыр болып бара жатқандығын сезінетін қызметкерлердің бірқатар шағымдарына тікелей жауап болды. Бұл әрекетті жасау үшін ұйымның уәжіне таңдануыңыз керек, бірақ кейбір қызметкерлерге өздерінің электрондық пошталарына кіре алмау жеңілдетілгеннен гөрі стрессті тудыруы мүмкін, әсіресе егер біреу жеке кездесуге жұмысты ертерек қалдырып, жұмыс кезінде жұмысын

жалғастыруды таңдайды. Мұндай әрекеттер жақсы жасалған, бірақ кейбір қызметкерлер қалай және қалай жұмыс істегісі келетінін шешкенде икемділік деңгейін төмендетуі мүмкін. Одан тиімдірек нәрсе – қызметкерлерге өздерін ыңғайлы сезінетін және өздерінің электронды пошталарын ашқаннан кейін электрондық пошталарға жауап бермеуі керек мәдениетін қалыптастыру.

Ұлыбританиядағы жұмыспен қамтамасыз ету қоры болып табылатын Үлкен инновациялар орталығының төрағасы Вилл Хаттон былай дейді: «Жеке жұмысшының сағат 24.00ден -07.00-ге дейінгі уақыт аралығында желіде және қол жетімді болуы жаман емес. Сізге үзіліс қажет, сізге бір сәтте реакцияны қажет етпестен бір нәрсе туралы ойлауға болатын кезеңдер қажет. Екіншіден, бұл адамның әл-ауқатына нашар әсер етеді. Меніңше, жұмыс уақыты мен демалыс уақыты арасындағы шекараны мұқият қарастыру керек.

Жұмыс икемділігі дегеніміз не?

Сіз көптеген адамдарға икемділік туралы айтқан кезде, олар әдетте формальды түрде сұралатын және еңбек шартының бөлігі ретінде келісілетін дәстүрлі икемділікті бейнелейді.

Бұған мысалдар:

- Уақыт икемділігі, мысалы, жұмыстың кеш басталуы немесе ертерек аяқтауы;

- Бір аптаның ішінде қысқартылған күндермен жұмыс істеу, мысалы, аптасына бес күн емес, үш күн жұмыс жасау;

- Қысқартылған жұмыс (ұзағырақ күндер жасалатын жұмысты аз уақыт көлеміне сыйдыру, келісімшарттық сағаттар);

- Қашықтықтан жұмыс жасау, мысалы, үйде отырып жұмыс істеу;

- Мерзімді жұмыс (жұмыс апталарын семестр уақыттарымен көрсетеді).

Ресми икемділіктің мәселесі қызметкер қай уақытта және қай жерде жұмыс істейтініне байланысты ұжымда ең аз жұмысқа ыңғайлы болуы мүмкін. Флэр өзінің келісімшарт бойынша жұмыс жасайтын адаммен кеңседе аптасына үш күн және үйден бір қосымша күн жұмыс істегенін есіне алады. Сіз оның келу және кету кезіне сағат орната аласыз.

Жұмысты атқару уақытына сәйкес келмесе де тіпті басқалары көбірек жұмыс істеуге мәжбүр ететініне қарамастан ол ешқашан белгіленген сағаттардан ауытқымайды. Әрине, кейбір жағдайларда адамға өміріндегі басқа міндеттерді атқар алатындай етіп сағатты ыңғайлы етіп қою керек. Мысалы, олар спортпен шұғылдана алады, басқа жерде қосымша жұмыс істей алады немесе білімін арттыруы мүмкін, бұл олардың икемді болуына әсер етеді.

Кей елдерде, әркім, ең болмағанда, икемді жұмыс келісімін (FWA) сұрауға құқылы және тәжірибе көрсеткендей, сондай сәтте кез-келген сұранысты қабылдауға дайын боласыз. Сіз өзіңіздің бизнесіңізге, тұтынушыларыңызға және ұжымдағы басқа қызметкерлерге әсер ете білуіңіз керек. Алайда, егер сіз бейтараптықтан бастасаңыз, сынақ нұсқасынан бастағаныңызға қарамастан сұранысты қанағаттандыра аласыз.

Кейбір елдерде қызметкерлерге уақытша негізде икемді жұмыс істеу құқығын беретін заңнама бар. Нидерланды, заң бойынша, сегіз жасқа дейінгі балалары бар ерлер мен әйелдерге жұмыс уақытын аптасына (бір балаға) өзжұмысуақытын 26 есе қысқартуға мүмкіндік береді. Бұл егер сіз аптасына 40 сағат жұмыс жасасаңыз, сіздің балаңыз тоғыз жасқа толғанға дейін ең көбі 26×40 сағатты пайдалануға құқығыңыз бар дегенді білдіреді. Демалысқа ақша төленбейді. Алайда, кейбір жұмыс берушілер қызметкердің жалақысының бір бөлігін төлеуді жөн көреді.

14.1-сурет. Икемді жұмысқа не жатады және не жатпайды?

ИКЕМДІ ЖҰМЫСҚА ЖАТПАЙДЫ...	ИКЕМДІ ЖҰМЫСҚА ЖАТАДЫ..
<ul style="list-style-type: none"> • ШЫҒЫНДАРДЫ ҚЫСҚАРТУДЫҢ ТАЗА ӘДІСІ • ТЕЗ ЖЕҢІСКЕ ЖЕТУГЕ НЕМЕСЕ ҚЫСҚА МЕРЗІМДІ БАСТАМАНЫ ҚАМТАМАСЫЗ ЕТУ • ЕҢБЕК КЕЛІСІМІ ТЕК ЖЕКЕ АДАМҒА САЙ КЕЛЕДІ • ТОЛЫҒЫМЕН ИКЕМДІ ЕМЕС КЕЛІСІМ • ЖҰМЫСТЫҢ БІРНЕШЕ АДАМНЫҢ ҮЛЕСІМЕН ЖАСАЛУЫ 	<ul style="list-style-type: none"> • қызметкерлерге қалай, қашан және қай жерде жұмыс істейтінін таңдау мүмкіндігін беру • ресми және бейресми жұмыс • келешекте сіздің ұйымды дәлелдеу инфрақұрылым мен технологияны инвестициялау • команданың жаңа және инновациялық тәсілдерін табу • икемді және икемсіз орналастырулар

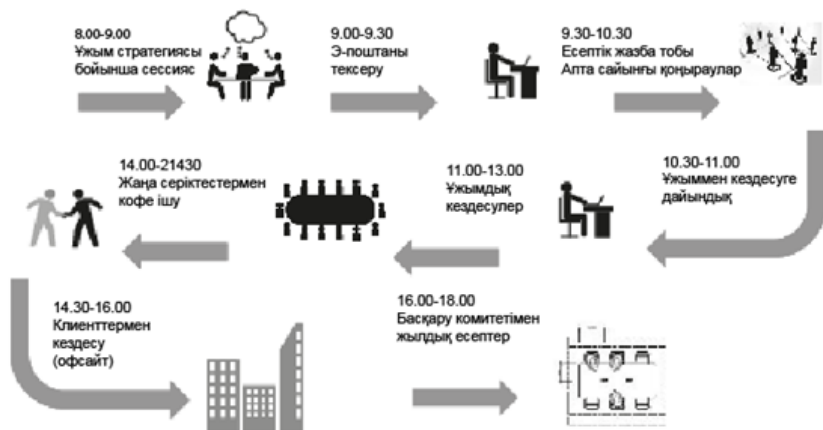
Францияда біз қолданған тиімді тәсілдердің бірі – декреттік демалыстан оралған әйелдерге бірінші айда төрт күндік жұмыс күніне бес күндік жұмыс күнінің ақшасын төлеу. Ал Үндістанда жұмыстан кезең-кезеңімен оралу үшін кейінгі алғашқы үш айда үйден жұмыс істеуге мүмкіндік болады, мұнда олар кеңседегі жұмыс уақытын біртіндеп көбейтеді.

Ресми икемділікке негізгі операциялық тәсілді қолдана отырып, енді сізде формалды нұсқалардың толық жиынтығы, өтініш беруі керек қызметкерлер үшін ашық, әділ процесс және даму деңгейін үнемі бақылау үшін есеп берудің кейбір нысандары болуы керек. Осы кезеңде сіз икемділіктің кең спектрін ұсыну сатысына қалай ауысуға болатындығын ойластыра аласыз.

БЕЙРЕСМИ ИКЕМДІЛІК/ЖЕДЕЛ ЖҰМЫС

Жалпы, формалды, қатал жағдайлар бірінші абзацта көрсетілгендерге қайшы келеді. Көптеген жағдайда біз қызметкерлерге ескірген жұмыс құрылымынан бүгілуге мүмкіндік береміз. Ең дұрысы, барлығымызға өз мақсаттарына жету үшін қажетті сағат/күнде жұмыс істеуге мүмкіндік беру, сонда ғана олар кез келген уақытта өзгереді. Бізмұны «бейресми икемділік» деп атаймыз.

14.2-сурет. Әрекетке негізделген жұмыс



Сондай-ақ, икемді жұмыс істейтіндерді де ести аласыз. Икемді жұмысты көбіне икемді қызметкер жұмысты тастап кетеді деген стереотиптен алшақтататын ұйымдар қолданады. Кейбір ұйымдар сіздің жұмыс орныңыздың жоқтығын ескеріп «қызметке негізделген жұмыс» деп те аталуы мүмкін (14.2-суретті қараңыз); Сіз басқа жағдайда тұрсыз. Мысалы, сіз күнді кеңседе бастап, электрондық поштаңызға жауап беру үшін кеңседе отырып, содан кейін әріптесіңізбен сөйлесіп, қоңырау шалу үшін жеке кабинет іздей аласыз.

Сіз икемді жұмыс істейтін континуумда қай жерде болсаңыз да жақсы.

Тағы бір маңызды тақырыпты әрине қалдырып кетпейміз. Жоғарыда атап өткеніміздей, икемділікті пайда ретінде қарастыру керек. Бұл біз ойлағаннан да маңызды – бұл жұмыстың қалай жасалынғанына, сіздің қызметкерлеріңізбен қаншалықты тиімді қарым-қатынас жасағаныңызға және олардың әл-ауқаты мен тиімділігін қалай сақтайтындығыңызға деген мәдени көзқарас.

Болашақтың жұмыс сорны

Болашақтың көптеген жұмыс орны (WOTF) бастапқыда жылжымайтын мүлік функциясы санының көбейіп бара жатқандығына қарамастан, жылжымайтын мүлік функциясын басқарады. «Кәсіби қызметтердегі жұмыс орындарындағы икемділікті зерттеу» икемді жұмыс есебінде, ЛюксКонноли, UnWork білім бөлімінің бастығы, Лондон сияқты астанадағы кеңселері бар ұйымдар үшін бір адамға бір үстелдің құны жылына, біржерде 19000-22000 доллар аралығында деп есептейді. Бұл көрсеткіш жалдау ақысын, тарифтер мен қызметкерлерін ескере отырып есептеледі, бірақ көбінесе технологиялық шығындарды есептемейді. Кәсіби қызмет көрсететін фирма үшін жұмыс орнындағы жылжымайтын мүліктің орташа құны әдетте пайданың 5%-6% құрайды.

Егер сіз қызметкерлерге кеңселермен арнайы жұмыс станцияларын босатып, жұмыс үстеліне және қашықтан жұмыс істеуге ауысуға ынталандырсаңыз, қаржы үнемдеуге болады. Бұл кеңседе жұмыс істемейтін ұйым үшін белгілі бір драйвер болуы мүмкін және көп нәрсе сатып алу қажеттілігі болмайды. Алайда, жылжымайтын мүлікті үнемдеуге жеке қол жеткізуге болмайды және адамның өнімділігімен белсенділігі төмендейді. Егер ұйым басшылықпен

персоналды қалай жұмыс істейтінін, басқаратындығын және басқаша басқара алмайтындығын біліп, жабдықтай алмаса, бұл орыналуы мүмкін.

Бұрынғы ұйымда Шарлотта WOTF-ті 67000 қызметкерге жеткізуге арналған үлкен бағдарламада жетекші рөл атқарды. Жоба «Азаттық» деп аталды және мақсаты:

- жылжымайтын мүлік портфелін ұтымды ету, жылжымайтын мүлікті босату және жыл сайынғы шығындардың минимум 5 миллион фунт стерлингін құру

- қызметкерлерге қашан, қайда және қалай жұмыс істегендерін білуге мүмкіндік беретін икемділік мәдениетін қалыптастыру;

- дұрыс технологияны, тамаша жұмыс ортасын, анық және қарапайым процестерді және қолдау желісін басқаруды қамтамасыз етіңіз және қолданыңыз.

Бағдарламаның бір-біріне тәуелді және жалпы пайда алу үшін біріктірілуі керек үш элемент бар: 1) ұзақ мерзімді меншік стратегиясы, 2) қызметкерлер стратегиясы және 3) АТ стратегиясы.

Персоналды басқару, АТ және меншіктің барлық аспектілері бағдарламаның барлық кезеңдерінде тығыз жұмыс істеді және келесі міндеттерді орындауға тапсырылды:

HR

- жұмыс стилі мен мінез-құлықты өзгерту бағдарламасын жасаңыз;

- жаңа еңбек шартын жасаңыз немесе қолданыстағы/жаңа саясатқа түзетулер енгізіңіз, мысалы, шығындар;

- WOTF үшін нұсқаулық пен процедуралардың нақты нұсқалары.

АТ

- АТ жиынтығына тапсырыс беру және икемді қолдау қызметін ұсыну үшін қарапайым процесті жасаңыз

- сымсыз технологияларды дамыту

- Қашықтан жұмыс істеді, мысалы, ынтымақтастық құралдарын қосу үшін қолданыстағы бағдарламалық жасақтаманы ба-рынша кеңейту.

Меншік

- Саяхаттаудың жаңа стратегияларын жасаңыз
- өтпелі кезеңнің нәтижелі жұмысына қолдау көрсету үшін өтпелі жоспарларды жасау
- Ескі ғимараттарды жауып тастаңыз
- Шығын материалдарымен сатып алудың жаңартылған процестерін жасаңыз.

Ойлауды өзгертуге көмектесу үшін бүкіл әлемдегі 67000 рөлдерді ойнауға арналған «жұмыс стилі» жиынтығы жасалды. Олар мыналар ретінде анықталды:

Бекітілген кеңсе	Икемді кеңсе	Мобилді кеңсе	Үйдегі кеңсе
Әріптестер бірдей қызмет атқарып, кеңсені толтырып отыру үшін керек	Әріптестер 70-80 астам жұмыс уақытын өткізеді. Бірақ кеңсенің болуы міндетті емес	Әріптестердің номиналды жұмыс базасы (кеңсе немесе үй)	Әріптестер үй – бұл келісім-шарт жұмыстары база, бару ұйымы офистер анда-санда команда немесе басқа үшін нақты кездесулер

Әрбір жұмыс стилі нақты анықталған 1) осылай жұмыс істеуге талап етілетін технология, 2)кеңсе бөлу немесе ыстық үстелдер сияқты тиісті кеңсе ғимараттары және 3)басшылықтың дамуын қолдау, мысалы, жұмысты басқарудың тұрақты процесімен оқыту қажеттілігі. Алдыңғы қатарлы командалар.

Бағдарлама келесі жылдарға өтпестен бұрын әр іскерлік салада дұрыс енгізілгеніне көз жеткізу үшін бірнеше жылдар бойы ұйымға енгізілді. Азаттық жобасы жүзеге асырыла бастаған кезде, ол өз уақытынан ерте болатын және он жылдан кейінде жетекші бағыт ретінде қарастырылатын болады.

Икемділік мәдениетін жетілдіруге байланысты мәселелер

Нақты, тұрақты өзгерісті жасауға көптеген деңгейлерде қарсылық жиі кездеседі. Оның кейбіреулері негізделген, бірақ көбінесе көтерілетін мәселелер шешілмейді. Технология, заңнама және ақыл-ой/мінез-құлық жүйелі түрде пайда болатын үш қиындық болып табылады.

Сіз әлемде қай жерде жұмыс жасайтындығыңызға байланысты бірнеше саланы қарастыруға болады:

- **Жергілікті аңнама:** Сіз жергілікті заңдарды және сіздің ұйымыңыз үшін нені білдіретінін түсінуіңіз керек. Бұл келісім-шарттар қалай жазылатынына байланысты болуы мүмкін және кез келген өзгертулер сатыпалу үшін жергілікті жұмыс кеңестерімен мұқият келіссөздерді қажет етеді. Мысалы, Италияда, егер адам қашықтан жұмыс істесе, оны қорғайтын заң бар. Егер олар жарақат алса, заң ұйымға және жоғары басшылық құрамының белгілі мүшесіне жауапкершілікке тартуды талап етеді, бұл, мүмкін, қудалау мен түрмеге әкелуі мүмкін. Таяу Шығыста біреудің келісімшарттық сағатын қысқартуға кедергі келтіретін заңнамасы бар елдер бар. Жақында Флэр қашықтағы жұмыс тұжырымдамасымен күрескен Жапониядағы әріптесімен сөйлесу. Клиент ноутбукпен оның құпия мазмұнын жоғалтқан жағдайда, клиенттің бұл әрекеті бизнесті қызықтырады. Кейбір жағдайларда олар қудалауға ұшырауы мүмкін және клиенттен айрылуы мүмкін.

- **Технология:** икемділік қашықтан жұмыс істеуді қажет етсе, технологиялар көбіне күрделі мәселе ретінде айтылады. IT шешімдері қымбат болуы мүмкін және ғаламдық деңгейде сіздің бақылауыңыздан тыс болуы мүмкін. Мысалы, Азияның кейбір бөліктерінде интернет сенімсіз, баяу және қымбат болуы мүмкін, бірақ сіздің көзқарасыңыз бен мақсаттарыңызды қолдау үшін дұрыс технологиялық стратегияға ие болу – бұл міндетті де, айқын инвестиция. Икемділікті қолдау үшін инфрақұрылымыңыздың бар-жоғын анықтаңыз. Кейбір ұйымдар әліде BlackBerry және iPhones-ді «сәнділік» немесе «артықшылық» деп санайды және белгілі бір бағалармен рөлдерге ие болуға мүмкіндік беретін саясат бар.

- **Ақыл-ой мен мінез-құлық:** Жеке тұлғалардың ойлау және әрекет ету тәсілі осы күн тәртібін дамытуда маңызды рөл атқарады және еңсеру қиын болуы мүмкін, әсіресе менеджерлердің ойлауы. Оларға қатысты мәселелер туындауы мүмкін:

- Менің тобымды көре алмайтынымды қалай білемін?
- Бірлестік сезімін қалай құруға болады?
- Егер физикалық тұрғыда болмаса, қалай тиімді жұмыс жасай аламыз?

- Егер қызметкерлер маған жақын болмаса, мен оларды қалай дамыта аламын?
- Оларды қалай жұмылдыруға болады?

Көптеген қызметкерлерден олардан ойлауды икемді, белсенді болуды және микро-менеджмент сияқты әдеттерін өзгертуді сұрайды. Бұл әдеттердің көпшілігі ұзақ уақыт бойына қалыптасқан және бұрында тиімді болып көрінген болуы мүмкін.

Сонымен қатар, жеке негізде бәрі бірдей икемді жұмыс істегісі келмейді; кейбір қызметкерлер жұмыс жасау үшін кеңсеге келуді жөн көреді. Олар жұмыспен үй арасында нақты шекара болғанын қалауы мүмкін. Олар Париж немесе Гонконг сияқты қалада тұруы мүмкін, онда жылжымайтын мүлік бағасы қымбат және оларда белгілі бір кеңсе немесе жұмыс кеңістігін құруға жеткілікті үй болмауы мүмкін. Олар әдетте бірнеше ұрпақтар бірге өмір сүретін елде өмір сүруі мүмкін немесе олар икемділікті қалайтынын, бірақ жалғыз жұмыс істегісі келмейтінін және офис жағдайында жұмыс істеуді және әріптестерімен бірге жұмыс істеуді қалайтындығын көрсететін болуы мүмкін.

Тым аз ұйымдар Myers Briggs Type Indicators (MBTI) сияқты жеке тұлғалардың типтерін қызметкерлердің жұмыста өзін тиімді сезінуіне әсерін қарастырады. Мысалы, интроверсияны ұнататын қызметкерлер (бұл ұялшақ емес, керісінше ішкі энергиясын қалпына келтіреді) қызметкерлер тыныш кеңістік олардың ең өнімді болуына мүмкіндік беретінін анықтайды.

Екінші жағынан, экстреверттер өздерінің күш-жігерлерін ынтымақтастықпен ми шабуылын саналады және кеңседегі басқа қызметкерлердің жанында болғанды жөн көреді.

Екеуі де тиімді стильдер, бірақ екеуі де қолжетімді жұмыс кеңістігін және олардың жұмысын қалай икемдей алатындығын қалайды.

Гарвардтық бизнес шолуы, Кристин Конгдон, Донна Флинн және Мелани Редманның «Біз» және «Мен» теңдестіретін «шолу, әртүрлі мәдениеттердегі қызметкерлердің жеке кеңістікке қатынасы туралы кейбір қызықты ойларымен бөлісті. Олар неміс кеңселерінде бір қызметкерге орташа есеппен 320 шаршы фут, американдық кеңселерде орташа есеппен 190 шаршы фут бөлетіндігі анықталды.

Сонымен қатар, барлық адам жеке түрде қолайлы негіздегі жұмыс істегісі келмейді; кейбір қызметкерлер кеңсеге жұмысқа

келуді жөн көреді. Олар жұмыс пен үй арасындағы белгілі бір шекаралардың болуын қалауы мүмкін. Олар жылжымайтын мүлік бағасы қымбат Париж немесе Гонконг сияқты қалада өмір сүре алады, алайда оларда нақты кеңсе немесе жұмыс орнын құру үшін жеткілікті үлкен үй болмауы мүмкін. Олар әдетте бірнеше ұрпақ тұрмыс кешетін елде өмір сүре алады немесе олар қолайлылықты қалайтын, бірақ жалғыз жұмыс істегісі келмейтін және кеңседе жұмыс істеуді және өз әріптестерімен ынтымақтасуды қалайтын мың жылдық зерттеуші бола алады.

Кейбір ұйымдар ғана Мэйер Бриггс типті индикаторлар (МВТИ) сынды жеке тұлғалардың ықпалын ескереді, қызметкерлер олардың жұмысқа әсері көп деп санайды. Мысалы, интроверсияны ұнататын қызметкерлер (бұл олар ұялады дегенді білдірмейді, керісінше олар жеке энергияларын ішінен қалпына келтіреді), әдетте, олар өздері өнімдірек жұмыс істей алатын тыныш кеңістік табады. Екінші жағынан, экстраверттер бірлескен жұмыс пен ми шабуылынан қуат алады және кеңседе басқа қызметкерлердің ортасында болғанды қалайды.

Екеуі де тиімді стиль болып табылады, бірақ екеуі де қол жетімді жұмыс кеңістігі, сондай-ақ өз жұмысын қолайлы ету сияқты түрлі заттарды қалайды. Гарвард бизнесінің шолуы, Кристин Конгдон, Донна Флинн және Мелани Редманның «Біз» және «Мен» теңдестіруі бойынша әр түрлі мәдениеттердегі адамдардың жеке кеңістікке қатынасы туралы қызықты ойларымен бөлісті. Олар неміс кеңселерінде бір қызметкерге орташа есеппен 320 шаршы фут, американдық кеңселерде орташа есеппен 190 шаршы фут бөлетіндігі анықталды. Үндістан мен Қытайдағы жұмысшылар үшін сәйкесінше 70 және 50 шаршы футты құрайды. Салыстырмалы түрде тығыз жұмыс кеңістігіне қарамастан, үнділік және қытайлық жұмысшылар өздерінің жұмыс орталарын шоғырлану және үзіліссіз жұмыс істеу қабілеті тұрғысынан жоғары бағалады.

Сонымен қатар, барлық адам жеке түрде қолайлы негіздегі жұмыс істегісі келмейді; кейбір қызметкерлер кеңсеге жұмысқа келуді жөн көреді. Олар жұмыс пен үй арасындағы белгілі бір шекаралардың болуын қалауы мүмкін. Олар жылжымайтын мүлік бағасы қымбат Париж немесе Гонконг сияқты қалада өмір сүре алады, алайда оларда нақты кеңсе немесе жұмыс орнын құру үшін жеткілікті үлкен үй болмауы мүмкін. Олар әдетте бірнеше ұрпақ тұрмыс ке-

шетін елде өмір сүре алады, немесе олар қолайлылықты қалайтын, бірақ жалғыз жұмыс істегісі келмейтін және кеңседе жұмыс істеуді және өз әріптестерімен ынтымақтасуды қалайтын мыңжылдық зерттеуші бола алады.

Аздаған ұйымдар ғана Mayers Briggs Типті Индикаторлар (МВТИ) 3 сынды жеке тұлғалардың ықпалын ескереді, қызметкерлер олардың жұмысқа әсері көп деп санайды. Мысалы, интроверсияны ұнататын қызметкерлер (бұл олар ұялады дегенді білдірмейді, керісінше олар жеке энергияларын ішінен қалпына келтіреді), әдетте, олар өздері өнімдірек жұмыс істей алатын тыныш кеңістік табады. Екінші жағынан, экстраверттер бірлескен жұмыс пен ми шабуылынан қуат алады және кеңседе басқа қызметкерлердің ортасында болғанды қалайды. Екеуі де тиімді стиль болып табылады, бірақ екеуі де қол жетімді жұмыс кеңістігі, сондай-ақ өз жұмысын қолайлы ету сияқты түрлі заттарды қалайды.

Кейбір мәселерді шешудің амалдары

Профессор Линда Граттон "басқарылмайтын" жұмыстағы ерте үзілістер қиын жолдардан өтуі мүмкін деп есептейді. Санада жиі өзгерістер орын алып тұратындықтан, мінез-құлықта да ондай өзгерістер көрініс табады. Бұл әртүрлі топ құрумен бірдей болып келеді.

ҰЖЫМДАРДА МЕНЕДЖЕРЛЕРМЕН ЖӘНЕ ӘРІПТЕСТЕР АРАСЫНДА СЕНІМДІЛІКТІ ҚАЛЫПТАСТЫРУ ЖОЛДАРЫ

Бастапқы кезде өзгеше ойлау қабілетінің болуы қиын көрінуі мүмкін, алайда тиімді жан-жақты көшбасшылық негізінде ондай топтар соңында табыстырақ болатыны белгілі.

Командаларға менеджерлермен және әріптестермен сенімді қарым-қатынас құру жолдарын табыңыз. Табыстың негізі жеке қарым-қатынаста да, топтар арасында да сенімді қарым-қатынас орнату қабілеті болып табылады. Көптеген жазушылар мен зерттеушілер, бір-біріне сенетін командалар бір-біріне сенім білдірмейтін командалардан асып түседі, яғни өнімділік пен қозғалыстың итеруші күші сенім деп есептейді.

Стивен Кови өзінің "сенім жылдамдығы" кітабында жоғары сенім дәрежесі бар кезде қызметкерлер ұйымда ұзақ уақыт жұмысын жалғастырады және көбірек қозғалыста болады дейді. Ол өзінің Джейкобс 8 сенім моделін дамытқан «The Positive Group-тағы Сюзанна Джейкобс» деген еңбегінде ішкі факторлар (таңдау және дербестік, әділдік және Мақсат сияқты) мен үш сыртқы факторды (жұмыстың икемділігі, жұмыс пен өмірдің интеграциясы) анықтаған, олар сенімді құру үшін шешуші мәнге ие болды. Ол сенімді "қызмет валютасы" деп атайды.

Жұмыс орнында бетпе-бет жұмыс істеген кезде сенімді нығайту өте қиын; виртуалды командалық жұмысқа келгенде, барлығы сенім орнату үшін тыңғылықты жұмыс істеулері керек. Сенімді арттыру үшін сіздің кіммен жұмыс істейтініңізге байланысты оқу және түсінудегі бейвербалды сигналдарға жүгінуге болады, себебі мәдени қарым-қатынастың айтарлықтай орны бар. Мысалы, Азияда, атап айтқанда, Жапонияда әріптестермен жұмыс істеу кезінде көшбасшылықтың анағұрлым күшті иерархиялық стилі бар, яғни кіші қызметкерлер өзінен жоғарғыларды талқылау арқылы оларға қарсы келуді немесе оларға құрметсіздік танытуды қаламайды.

Егер менеджер команда немесе команда мүшесі өзінің жұмыс уақытын немесе жұмыс орнын өзгертетіндіктен ашуланса, команда мүшесі мен менеджер риза болу үшін мақсатты түрде әртүрлі қызмет түрлерін қолдана отырып тұрақты тексерулермен қысқа мерзімге жеткізу ұсынылады. Тұрақты тексерулер мен тексерістер қажетінше жиі жүргізіледі. Апта сайынғы немесе ай сайынғы нәтижелерге назар аударыңыз, сол арқылы сіз келісім негізінде мерзіміңізді ұзарта аласыз.

Ақырында сіз соңына дейін өз мақсаты үшін бар күшін салатын, қызығушылығы мол әрі ынтасы жоғары жұмыс күшіне қол жеткізе аласыз. Орташа еңбек шартында жұмыс істеген сағаттар саны үшін төлем сомасы көрсетілгенін есте сақтау керек; ол күтілетін нақты өнімділікті сирек көрсетеді. Біз бұрын айтылғандай, біреу үстел немесе жиналыста отырса да өнімді жұмыс жасамауы мүмкін.

Сайып келгенде, сіз өз мақсаттарыңызға жету үшін өз әлеуетін барынша пайдаланатын мүдделі, дәлелді жұмыс күшіне қол жеткізуге тырысасыз. Оның мәні – менеджер сенімсіз болғанша және автоматты сенімсіздік жағдайына кері жолдан бастағанға дейін өз командасына сенім білдіруі тиіс. Бұл адам табиғаты, яғни сіз біреуге

сенім білдірсеңіз ол сізге одан да үлкен сенім артады. Мақсаттар, нәтижелер мен мерзімдерге қатысты айқын болыңыз. Осы тарауда және кітаптың қалған бөлігіндегі талқылаулардың бәрі күшті әрі тиімді көшбасшылыққа келіп тіреледі. Біз көшбасшылардың толық қолдауынсыз орын алған мәдениеттегі табысты және тұрақты өзгерістерді ешқашан көрмедік. Бұл бизнес-кейстерді түсінетін және олармен келісетін, "әңгіме жүргізетін" және басқаларды шабыттандыратын қызметкерлер оларға басқаша ойлауға мүмкіндік береді дегенді білдіреді.

Әңгіме жүргізу тұрғысынан, мысалы: олар демалыс күндері электрондық поштаға жауап бермейтінін ашық айта алады; SMART мақсат қоя алады және оларды өз командасымен үнемі тексеріп отырады; өз алдына ауқымды жобаларды, өнімді жұмыс істейтін қызметкерлерді қамтитындығына көз жеткізеді; және олардың мақсаттары келісіліп, қол қойылғаннан кейін өз қызметкерлерін микро-басқарудан аулақ болады.

Мақсаттарға, жеткізілімдерге және мерзімге қатысты нақты болыңыз

Осы тарауда талқылаған көптеген мәселелер және кітаптың басқа да тақырыптары күшті және тиімді көшбасшылық тақырыбына тоғысады. Біз ешқашан көшбасшылардың толық демеушілік көмегінсіз мәдениеттің сәтті және тұрақты өзгеруін көрген емеспіз. Бұл іскерлік мәселені түсінетін және оны меңгере алатын, басқаларды басқаша ойлауға шабыттандыратын және мүмкіндік беретін адамдарды білдіреді. Сөйлесу барысында олар мысалы болуы мүмкін: демалыс күндері электрондық пошталарға жауап бермейтіндерін ашық айту; SMART мақсаттарын қойыңыз және оларды өз тобыңызбен үнемі қарастырыңыз; олардың арасында беделді жобаларда икемді жұмыс жасайтын адамдар бар екеніне көз жеткізу үшін өздерін сынап көріңіз; мақсаттары келісіліп, қол қойылғаннан кейін өз адамдарын микро басқарудан аулақ болыңыз.

Тиімді байланыс арналарын анықтау үшін жұмыс істеңіз

Мықты және тиімді көшбасшылықтың маңызды аспектісі жақсы қарым-қатынас болып табылады және бұл жұмыстың жаңа

тәсілдері үшін, мәдениетті неғұрлым кеңірек өзгерту үшін де маңызды. Басшылық тұрғысынан тұрақты жаңартулар қалай және қашан болатынын қарастыру және келісу пайдалы. Мүмкін болса, ашық күнделік тәсілін пайдаланыңыз. Тұрақты виртуалды жаңартуларды ұйымдастырыңыз, сондай-ақ жиі кездесуге тырысыңыз. Алдын ала болжанбаған мерзім немесе жолыңызда сөзсіз кездесетін проблемалар жағдайында күнделікте күтпеген жағдайлардың уақытын жоспарлаңыз.

Қолжетімділікке негізделген SMART жұмыс әдістерін қабылдаңыз

Сондай-ақ әрбір адам өзіне қолайлы түрде жұмыс істеуге міндетті. Технологиялардың қол жетімді деңгейін ескере отырып, қарым-қатынас жасаудың және байланыста қалудың әлдеқайда көп жолдары бар: жылдам хабар алмасу, телеконференциялар және Skype жаңа жұмыс тәсілдерін әлдеқайда тиімді етеді. Қызметкерлердің өз шектерін орнатуы, қайда және қашан жұмыс істемеуі тұрғысынан өз шектерін білуі және олардың бір апта бойы бос тұрып қалу уақыты болуын қадағалауы маңызды.

Ең бастысы, олар жұмыс үшін басқа орын емес, жұмыста үзіліс болуы тиіс мерекелерді жоспарлауы тиіс. Екеуміз де байқаған тағы бір маңызды фактор, қызметкерлер өз жұмыс уақытын қысқартқан кезде екінші жоспарға кетеді, бұл – олардың өз дамуына жұмсауы тиіс уақыт. Мысалы, аптасына бес күннен төрт күнге дейін өзінің жұмыс уақытын қысқартқан кезде, ол сол жұмыс деңгейін сақтайды және "жұмыс" ретінде қабылданбайтын нәрселерді, тренингтерге қатысу, коуч-сессияларды өткізу немесе коучинг және тәлімгерлік сияқты т.б. алып тастайды.

ДЖЕЙН АЙДУРАЙ, МЕНЕДЖЕР, ДИВЕРСИЯ ЖӘНЕ ТОПТЫ ҚОСУ, СТАНДАРТТЫ ЖАУАПҚЕРШІЛІК

Бізге қолайлық біздің қызметкерлер үшін маңызды деген ой-дан аулақ болу керек, бұл барлығы үшін маңызды. Сондай-ақ бізге бұл өзімізге пайда деп ойлауды және жасап жатқан жұмысты міндетсінуді доғару керек, және оны бизнестің нақты қозғаушы күші ретінде тануды бастау керек.

Әртүрлі 69 елді қамтитын жаһандық бизнес ретінде, біз қызметкерлеріміздің икемділігіне тәуелдіміз. Біз қызметкерлердің жұмыс күнінен тыс басқа нәрсемен айналысуын қалыпты құбылыс ретінде талап ететінімізді, ал оның екі жолға да керіс әсер ететінін мойындауымыз керек. Біз сондай-ақ ең үздік таланттарды тарту жолында қажетсіз кедергілер қоймайтынымызға көз жеткізуіміз қажет: белгілі бір уақытта белгілі бір жерде жұмыс істей алатын ең жақсы адам емес, жұмыс үшін ең жақсы адамды іздеуіміз керек.

Өзгерту жасау дегенмен, мәдениетті өзгерту оңай емес. Мен осы жұмысқа екі жарым жыл бұрын келгенімде, біз 13 елде икемді жұмыс келісімдерін бастадық. Қызметкерлер оған қызығушылықтары бар екендіктерін білдірді, бірақ шын мәнінде өте аз қызметкерлер оны жүзеге асырады. Ішінара мәселе бюрократияда болды бізге нысанды толтыру, оған қол қою және т.б. қажет болды. Қызметкерлердің сондай-ақ басшылардың тарапынан дұрыс жұмыс үшін кеңседе ұзақ уақыт отыру керек деп есептелінді.

Біз жасауға тырысып жатқан нәрсе-бұл қызметкерлердің назарын нәтижеге емес, процесте шоғырландыру: қызметкерлер қол жеткізуіне, олар оған қалай жететіндігіне емес. Біз сондай-ақ менеджерлерден біздің икемділік Хартиясына қол қоя отырып, икемді жұмысымызға қолдау көрсету туралы жария түрде мәлімдеуді өтіндік. Хартия жұмыс орын емес, іс-әрекет ретінде қарастырылуы тиіс, ұйым үшін қосылған құнға назар аударады және менеджерлерді жұмыс пен жеке өмір арасындағы уақытты жақсы басқару мен тепе-теңдікті үлгілеуге шақырады.

Сол уақытта біз кейбір ерекше кедергілерге төтеп беруге тырыстық. Мысалы, кейбір менеджерлерді команда мүшелері қашықтан жұмыс істегенде шамалары келмеуі мүмкін екендігі алаңдатты. Қызметкерлер де дәл солай өз уақытын басқару және зейінін сақтап тұруға қатысты мазасызданды.

Екі мәселені шешімі бірдей болды: нақты мақсаттар қою және жағдайды белгілі бір уақыт аралығында қайта қарастыруға әрине, тұрақты қарым-қатынасқа түсуге келісім беру.

Қызметкерлер, сондай-ақ, олар икемділік туралы әңгіме қозғаса оларды жеткілікті адал деп санамайтындығына, және олар кеңседе болған әріптестері сияқты мүмкіндіктерді ала алмайтындығына алаңдайды. Тағы да, бұл менеджерлер Хартия мақсат-

тарына шын мәнінде берілгендігіне, сондай-ақ олардың түсінушілік әлеуетін сезінуіне келіп тіреледі.

Біз ішкі талдау және сыртқы зерттеулер негізінде қашықтықтың өнімділікке әсер ететіні білеміз. Менеджерінің жанында отырған адам басқа жерде кеңседе отырған екінші біреуге қарағанда басқаша бағаланады. Бұл шын мәнінде бизнес құндылығын арттыратын заттарға қатысты. Шын мәнінде, қайда отырғаны емес не бергендігі маңызды болуы керек.

"Біздікі сияқты бизнесте қызметкерлерге көп сағат жұмыс істеуге тура келеді, бірақ онда қолайлылық болуы керек. Олар мұның күнделікті қайталанбайтынын немесе олар шын мәнінде мәміле бойынша жұмыс істейтін болса, олар демалуға және ойлауға біраз уақыт алатындығын білулері керек.

Біз менеджерлер де, команда мүшелері де қызметкерлерге олардың өмірінің барлық салаларында барынша тиімді болуға мүмкіндік беретін құрал ретінде икемділікті кеңінен пайдалана алатындықтары туралы әңгімелерге арналған қауіпсіз кеңістік құруды қалаймыз".

Сіздің NWoW көзқарасыңызға жету бойынша кеңестер

Табысты болу үшін ұйымның ойлауы мен мінез-құлқына өзгерістер енгізу. Егер ұйымда терең қалыптасқан норма бойынша менеджерлер өз командасын өз айналасында көруге үйренген болса жаңа жұмыс тәсілдеріне көшу ауқымды түрде жүргізілуі мүмкін. Нақты өзгерістерге қол жеткізу жүйелік тәсілді талап етеді, сондықтан біз келесі қызметкерлерді ұсынамыз:

- **Жаңа жұмыс тәсілдерін өз көзқарасыңызбен жасаңыз:** сіз неге қол жеткізуге тырысасыз және сіз үшін табыс қандай болып табылады? ЕУ ЕМЕІА өз жолын бастағанда, олардың бірінші кезеңі әрбір өңірде барлық дәрежелер мен жыныстар үшін ашық болатын ресми қолайлы жұмыс саясаты жиынтығына қол жеткізу болды (яғни, бастапқыда бір аймақ жұмыс істейтін аналар үшін ғана икемділік пайдалы деп ойлады), олардың ұзақ мерзімді мақсаты тиімділіктің бірқатар негізгі көрсеткіштерін қамтыды (KPI немесе, біз осы кітапта айтқандай, "әсер ету шаралары"), икемді жұмыс үшін қосымшалар "себеппен бейтарап" болатын дәйекті тәсіл, соның ішінде ағымдағы

қызмет, яғни, негізгі қызмет. Көзқараспен қатар, сіздің өз ұйымыңыз үшін өзгерістер әкелетін жеке көзқарасыңыз сіздің ең үлкен демеушілерден қолдау алуыңыз үшін маңызды болып табылады.

● **Өзгерістерді Басқару тобын құру:** кейде оны басқару немесе инновациялық топ деп атайды. Бұл топқа бизнестің әртүрлі салаларының, әртүрлі дәрежелер мен әртүрлі функциялар, кем дегенде АТ, коммуникация, меншік және HR өкілдері кіруі тиіс. Сондай-ақ өзгерістерді басқарудатәжірибесі бар қызметкерлерді анықтау маңызды. Олардың алғашқы міндеттерінің бірі проблеманың ауқымын түсіну үшін кез келген қол жетімді деректерді алу болуы тиіс. Бұл қызметкерлер саны, формальды икемді жұмыс істейтін қызметкерлер санын, фокус-топтардың немесе ұйымның АТ инфрақұрылымына мысалы, электрондық поштаға немесе интернетке қосылу нысанына қол жеткізе алатын қызметкерлердің жұмыс нәтижелері болуы мүмкін.

● **Қазіргі заманғы технология икемділікке қол жеткізуге қаншалықты жақсы мүмкіндік беретінін бағалаңыз:** Флэр осы салада алғаш рет жұмыс істей бастағанда, ол Blackberry тек белгілі бір дәрежедегі қызметкерлерге ғана берілгенін анықтады және ережелер бизнес-бірліктерге байланысты өзгеріп отырды, бұл клиенттің сайтында бір дәрежедегі екі адам, яғни біреуі Blackberry-мен, екіншісі олсыз болуы мүмкін екенін білдіреді.

Технология көбінесе икемді жұмыстың жұмыс жасай алмауының себебі ретінде қолданылады. Мұнда географиялық проблемалар, қауіпсіздіктің әлеуетті проблемалары және ұйым технологиясының брендмауэрінде орнатылған қызықты ережелер болуы мүмкін, бірақ олар тұтастай алғанда резисторларды алға жылжыта алады. Біз қашықтан байланыс пен бірлескен жұмысты қамтамасыз ететін технологиядағы Инвестициялар әбден қажет болуы мүмкін екендігін мойындаймыз; алайда мұндай инвестициялар тартымдылықты арттыру және кейбір жағдайларда жылжымайтын мүлікке шығындарды қысқарту есебінен өнімділіктің артуымен ақталуы мүмкін.

● **Дағдылардағы олқылықтарды талдауды орындаңыз:** толық нәтижелермен, мерзімдермен, кезеңдермен және әсер ету көрсеткіштерімен (немесе KPI) жоспар жасаңыз. Жоспар оқытудағы қажеттіліктерді талдау нәтижелерін көрсетуі және сіз мінез-құлықты

қалай өзгертіңіз келетінін және өз қызметкерлеріңізды басқаша ойлауға және әрекет етуге итермелеуге тырысатыныңызды қамтуы тиіс; сондықтан оқыту мен дамыту сияқты тиісті функциялармен жұмыс істеу маңызды. Оқу элементі бірқатар аспектілерді қамтуы мүмкін, соның ішінде: 1) кез келген жаңа технологияны пайдалану; 2) бірлескен жұмыс үшін платформалармен барынша кері байланыс орнату; 3) тиімді виртуалды жұмыс (міндеттер қою, тиімділікті басқару, коммуникация, командалық жұмыс); және 4) іс-қағаздарын тиімді басқару.

● **Сіздің Басқарушы тобыңызбен/инновациялар тобымен тренингті бөліңіз:** бұл оларға басқа мүдделі тараптарға әсер етудің түрлі тәсілдері мен оларды тарту, сондай-ақ өзгерістерге қарсылықты қалай басқару туралы ойлауға көмектесетін білім мен дағдыларды береді. Олардың қатысу деңгейі және өзгерістерді ұстануы айтарлықтай өсуі мүмкіндігін, сізге бүкіл ұйымда өзгерістер үшін неғұрлым адал және жақсы хабардар "елшілерді" беруін қосымша бонус деуге болады.

● **Тиімді байланыс жоспарын жасаңыз және ұсыныңыз:** өзгерістер кезінде шамадан тыс қарым-қатынас сияқты нәрсе жоқ. Бұрын айтылғандай, екі жақты болып табылатын өзгеріс қызметкерлерді тарту жолдарын іздеу, олар өзгерістер бөлігі болып табылатындығын сезіну үшін тыңдау және айту, олар үшін ғана жасалған нәрсе емес, шын мәнінде маңызды нәрсе. Сондай-ақ, коммуникация тұрғысынан осы тақырып бойынша көптеген ұйымдарда талап етілетін өзгерістер деңгейі уақыт алатынын мойындау маңызды. Біз уақытты айтқан кезде, біз апта немесе айлар емес, жылдар және осы уақыт ішінде өзгерістер қарқыны тұрақты болмайтындығын айтып тұрмыз.

● **Табысты бөлісіңіз:** үнемі қызықты оқиға арқылы прогресті хабарлаңыз және бұл сізге шетте қалған қызметкерлерді тарту мүмкіндігін арттырады. Бұл сондай-ақ сізге үлгі бола алатын жақсы тұлғаларды анықтауға және белгілеуге және ұйымның өртүрлі бөліктерінен жақсы тәжірибемен бөлісуге мүмкіндік береді.

Флэр құрылымдық кеңселерден ашық жоспарлау жұмыс кеңістігіне өткен кенседе қалай жұмыс істегенін еске алады. Күмәнсіз көшбасшыға өзінің жеке кабинетінен бас тарту және жеке және құпия қоңыраулар үшін оңаша орын іздеу қиынға соққан; алайда ол

ынтымақтастықтың осы мәселелерден әлдеқайда маңызды екенін түсінген және ол оның артықшылықтары туралы сөйлесуде кез келген мүмкіндікті пайдаланды. Нәтижесінде олар:

- қызметкерлерге шешім алу үшін ресми кездесулер күтудің қажеті жоқтығына байланысты жұмыс процесі ұлғайғандығын;
- командада білімді бірқалыпты беру коммуникациясы жақсартылғандығын;
- кіші қызметкерлер өздерінің ойынша, олар үйренген басшылықтың қол жетімділігін шын мәнінде бағалағандығын байқайды.

Осы тараудан бес негізгі шешімдері

- Көптеген біздің қызметкерлер бұрынғы жұмыс үлгісі бойынша жұмыс істейтіндіктен, басқаша жұмыс туралы ойлау үшін ешқашан қолайлы уақыт болмауы мүмкін.
- Өзгерістерге қарсы тұратын қызметкерлерден көптеген проблемалар болады, мысалы, технологиялар, заңнамалар. Бірақ оларды жеңу мүмкін болмайтын кездер өте аз.
- Тиімді және тұрақты өзгерістер жасау үшін барлық ұйымның ынтымақтастығы қажет; кем дегенде кадр бөлімі, жекеменшік және АТ бөлімдері бірлесіп жұмыс істеуі тиіс.
- Икемді жұмыс автоматты түрде жұмыс уақытын қысқартуды білдірмейді, көбінесе өнімді жұмысты білдіреді.
- Ойлауды өзгерту табыста, сондай-ақ мінез-құлықты өзгертуде шешуші мәнге ие.

15-тарау

КЕДЕРГІЛЕР МЕН ҚИЫНШЫЛЫҚТАРДЫ ЖЕҢУ

Егер сіз ұша алмасаңыз, жүгіріңіз, егер сіз жүгіре алмасаңыз, жүріңіз, егер жүре алмасаңыз, онда еңбектеніз. Бірақ, қандай жағдайда да алға жылжуды доғармаңыз.

МАРТИН ЛЮТЕР КИНГ, АЗАМАТТЫҚ ҚҰҚЫҚ ҚОРҒАУШЫ

Өзгерістерді қызметкерлер қабылдағанға дейін, процесс барысында жұмыстан бас тартудың немесе кері қайтарудың бір түрі болады. Бұл тарауда біз D&I кейбір стратегияларының неге болмайтынына, қандай кедергілердің болуына және олардың әсерін қалай азайтуға болатындығына назар аударамыз.

Неліктен D&I стратегиялары орындалмай жатыр?

Осы жылдар ішінде біз көптеген ұйымдардың D&I алаңына түсіп жатқанын демеушілік көмекке, ресурстар бөлуге және бүкіл тренингті өткізуге көп қаражат жұмсадық. Мұның бәрі бюджеттің де, ресурстардың да қымбат құнын талап етеді, бизнестің басымдықтары өзгергенде немесе демеушілік көмек алған кезде бірнеше жыл бойына жоғалып кеткен кезде функцияны азайту немесе жабу үшін қажет.

Мінсіз жағдайда, сәтсіздік шығар жол емес; алайда бұл диверсиялы және инклюзивті жұмыс орнын қамтамасыз ету үшін бірегей шешім бола алмайды. Жоғарыда аты аталған Джон Коттер, жұмысты еңсеру үшін бағдарламалардың 70 пайызы алдына қойған мақсаттары мен нәтижеге жете бермейтінін айтады. Ол бастамалар мен өзгерістердің әдеттегі сәтсіздікке ұшырайтын бірқатар себептерін тапты:

- *Жалпы картинаға назар аудармау* – ұсақ-түйек детальдарға көңіл аударып, қолдан қиындықтар туындату;
- *Тұрақты коалиция құра алмау* – өзгерісті қадағалап отыратын қарқынды жұмыс топтар құра алмау;
- *Нақты қызметкерлер жасауда керегін түсінбеу* – егер сіз қайда бара жатқаныңызды білмесеңіз, оған қалай жетуге болатынын қалай білесіз?

● *Ойыңызды нақты жеткізе алмау* – болашақ мақсатқа жету жолында айқындық болмау;

● *Кедергілерге жол беру* – мүмкін болатын кедергілерді түсінбеу;

● *Қысқа мерзімде қол жеткізетін жеңістерге жете алмау* – бұл мораль мен мотивацияны қалыптастырады. Егер әсер белгілі бір дәрежеде көрінбесе, ұзақ мерзімді өзгеріске ұшырайды;

● *Жеңісті тым ерте жариялау* – бұл ұзақ процесс болғандықтан, жетістіктерді атап өтіңіз, бірақ тізгінді босатпаңыз.

● *Корпоративтік мәдениетке өзгерісті шегелеп, тұрақтатпау* – өзгерісті тұрақтатпау және келесі кезеңдерге өту барысында нақты жоспардың болмауы сәтсіздікке ұшыратып, тұрақты өзгерісті орнатуға кедергі келтіреді

Өзгерістер енгізу қиынға соғады. Тіпті кейде өзгеріс деңгейі қиындай түседі. Ойлау, басқару және құрылым бағдарламалары өзгерісті және оны қамтамасыз етушілерді қолдау айналасында жалмайды.

Кедергілерді қалай анықтауға болады?

Қызметкерлерге басқаша ойлауға және бұрын-соңды жасамаған әрекеттерді жасауға мәжбүрлейтіндей өзгерістер проблемалар туындармай қоймайды. Егер жұмысты орындау барысында кедергілерге ұшырамасаңыз, онда өзіңізден мен мұны дұрыс істеп жатырмын ба және жеткілікті деңгейде игеріп алам ба деген сұрақты қоюңыз керек.

Үлкен топ қаншалықты қолдау көрсететін және адал болғанына, сіздің тобыңыздың қызметкерлері қаншалық күштарлық танытып еңбек еткеніне қарамастан және сіздің ұйымыңыздың «бұрыс көзқарастарына», өзгерісті құру барысында өміріңізде шешу керек болатын кедергілер мен қиындықтар болады.

Сізге еңсеру қажет болатын кедергілер мен қиындықтардың бірнеше түрлері бар. Кедергілердің әртүрлі түрлері оқшауланбайды, сондықтан сіз келесі жағдайлардың бірнешеуіне тап болуыңыз мүмкін:

● **Құрылымдық:** Бұған мысал ретінде егер, мүгедектер арбасындағы қызметкерлер үшін ыңғайсыз ғимараттар тәрізді физикалық кедергілер болуы мүмкін және сіз ғимараттың иесі болмаған-

дықтан, сізге ғимараттың макетін өзгерте алмайтыныңыз белгілі. Немесе бұл кадр бөліміндегі D&I есеп беретін басқару құрылымы сияқты ұйым ішіндегі иерархия болуы мүмкін және ол тек әкімшілік шығынды азайтуға және қызметкерлердің санын бақылауға мүдделі әкімшілік басшысына есеп береді.

- **Процедуралық:** Бұл жерде ағымдағы процесс немесе процедура қиындық тудырады. Бұл кадрлар қабылдау процесі болуы мүмкін: мысалы, кадрларды іріктеудің бірінші кезеңі ретінде пайдаланылатын АТ жүйесі бойынша дәрежесі жоқ үміткерлерді автоматты түрде жұмысқа қабылданбайды. Немесе штат санын бақылау және хабарлау әдісі бар. Флэр бір кездері жалақы бойынша жалақы мөлшерінен гөрі қызметкерлер саны туралы есеп беретін ұйымда жұмыс істеген. Сандарды азайту қажеттілігі туындаған кезде, жұмыспен бөлісуге қатысқан қызметкерлер (яғни, толық уақыттық келісімшарттың жұмыс уақытын бөлісу арқылы бір рөлді бөлетін екі адам) тең дәрежеде жазаланды.

- **Ұқыптылық:** көптеген мамандар үшін бұл үлкен кедергі немесе қиындық тудырады. Сонымен қатар оны шешудің қиын болуының себебі, шынтуайтында қызметкерлер көбіне өз ойын ашып айта бермейді. Бұған бейтараптық, стереотиптер, нанымдар мен сенімдер, сонымен қатар өзгеруге деген мотивацияның болмауы әсер етеді. Егер адам бір нәрсені маңызды деп санамаса, оған өзгеріс қажет екенін түсіндіру жеткіліксіз. Ұжымға әртүрлі көзқарастар мен мүмкіндіктерді енгізудің бизнеске тигізетін пайдасы туралы айтқанда, «егер еш нәрсе қирап жатпаса, оны неге түзету не үшін керек?» деген сұрақ көптеген адамның көкейінде тұрады. Сіздің тапқыр саясатыңыздан да бұрын, алдымен идеяны жүзеге асыруға ынталы қызметкерлерге арқа сүйейсіз.

- **Дағдылар мен білімдер:** қызметкерлер белгілі бір тақырып төңірегінде дағдылары немесе білімі шектеулі немесе мүлде болмаса және оны қалай жетілдіруге болатынын білмесе немесе маңыздылығын түсінбеген жағдайда бұны қарастыру қажет. Кейбір қызметкерлер белгілі бір салада үлкен тәжірибеге ие болғанымен, басқалар туралы өте аз біледі. Міне сондықтан бұл D&I күн тәртібіндегі ауқымды мәселе бола алады. Мәселен, егер сізде эмоционалды интеллект немесе стильдің әмбебаптығы аз болса, сіз басқаша жұмыс істеуді және айырмашылықпен жұмыс істеудің қиындықтарын шешкен кезде көбірек күресуге тырысасыз.

Кедергілер мен қиындықтарды жеңу және олардың әсерін азайту

Кедергілерді немесе қиындықтарды шешу кезінде жоғарыда айтылғандардың қайсысы прогреске кедергі келтіретінін түсіну керек, өйткені бұл сізге мәселені қалай шешуге болатындығын және қажетті әрекеттерді анықтауға көмектеседі.

Бұл кезеңде сіз кездесетін тосқауыл немесе кедергінің «түпкі себебін» немесе басқа бір нәрсенің «белгілері» болатындығын ескеруіңіз қажет. Бірінші себебі «негізгі мәселе немесе симптомның айқын көріну себебі» ретінде анықталса, ал симптом «мәселенің бар екендігінің көрсеткіші» ретінде анықталады. Сондықтан оның түпкі себебін анықтау және шешу болашақта симптомдардың пайда болуын тоқтатудың жақсы мүмкіндігіне ие болады.

Симптоммен күрес ұзақ мерзімге әсер етпейді және ол уақыт өте келе басқа белгілердің пайда болуына әкелуі мүмкін. Көптеген ғылыми-зерттеу жұмысы жоспарлары, өкінішке қарай, себептерге емес, белгілерге назар аударады.

Бұл шырмалған дүние болып көрініп, бастапқыда симптомның не екенін және оның артындағы негізгі себеп не екенін анықтау қиын болуы мүмкін. Қарапайым және тиімді әдіс мұны «Six Sigma (бес себеп)» техникасын қолдану арқылы анықтаңыз. Бұл – Six Sigma-да қолданылатын әдіс, кез келген процестегі ақауларды жоюдың тәртіптік әдістемесі.

Бұл әдіс сізге симптомдардың әртүрлі қабаттарын анықтап, мәселенің түпкі себебін табуға көмектеседі. Бұл, әдетте, сіз одан әрі әрекет етуге болатын мәлімдеме ретінде көрінеді. «Бес себеп» деп аталғанымен, оның себебін анықтау үшін біршама уақыт кетуі мүмкін. Мысалы:

Көзқарас: Мүмкіндігі шектеулі жандар ұйымда ассоциация деңгейінде дамымағандығын көрсетеді.

Сұрақ: Мүмкіндігі шектеулі қызметкерлер неге дамымайды?

Көзқарас: Кейбіреулер ұйымнан кетуді шешеді. Бізде қалғандар әдеттегі бір жұмыстан ауыспай отыратындар.

Сұрақ: Неліктен кейбіреулер ұйымнан кетуді құп көреді?

Көзқарас: Жұмыстан шығу сұхбатында көп ақпарат болмайды; дегенмен, қызметкерлер қолдаудың жоқтығын алға тартты.

Сұрақ: Неліктен олар қолдаудың жоқтығын айтады? Бұл нені білдіруі мүмкін?

Көзқарас: Біз мүгедек қызметкерлерге қолдау көрсету деңгейі туралы білмеуіміз мүмкін және олардан себептерді сұрауға оңайға соқпау ықтимал.

Сұрақ: Неліктен біз қызметкерлерге қолдау көрсету деңгейі туралы білмейміз?

Көзқарас: Біз менеджерлерге мүгедек қызметкерлерге көмек сұрай алатын жерді қалай қолдау керектігін нақты түсіндірмейміз.

Жоғарыда келтірілген мысалда мүгедек қызметкерлер ұйым арқылы ілгерілемейтіндігі туралы айтылады. Мұның түпкі себебі ұйым өз тобында мүгедектері бар менеджерлерге қолдау мен көмек көрсетпейді, бұл өз кезегінде адамға қол жетімді қолдауды шектейді.

Тұрақты өзгеріске қол жеткізу үшін бұл ұйым симптомға жауап беретін әрекетті емес, негізгі себеп мәселесін өзгертуге назар аударуы керек. Бұл жағдайда негізгі себепке жауап беру мүмкіндігі шектеулі қызметкерлер мен олардың жетекшілері үшін қолдаулар мен құралдарды, мысалы, қол жетімді, ақылға қонымды түзетулерді белгілеу үшін белгілі бір оқиғаларды мысалға келтіруі мүмкін.

Ескеретін кететін маңызды мәселе – сіздің ұйымыңыздағы барлық түрлі мәселелер мен кедергілерді білмеуіңіз мүмкін. Ұйымның әртүрлі деңгейлеріндегі және әртүрлі деңгейдегі қызметкерлерге кедергілердің себептерін анықтауға қатыстырып жүрсіз бе және олардың қатысы қандай екендігі, қайда екендігі және оларды түбегейлі жою үшін не істей алатындығыңызға көз жеткізіңіз.

Осы тараудың бес негізгі шешімі:

- Өзгеріс бағдарламаларының жетпіс пайызы бастапқыда жасалған мақсаттар мен нәтижелерді бермейді.
- Өзгерістердің сәтсіздікке ұшырауының негізгі себептеріне байланысты жоспарларыңызды үнемі тексеріп отырыңыз.
- Тұрақты өзгеріс үшін энергияңыз бен белсенділігіңізді симптомнан гөрі түпкі себептермен күресуге бағыттаңыз.
- Бірқатар кедергілер болуы мүмкін және олардың көпшілігі өзара байланысты.
- Бұл ұзақ процесс, сондықтан жеңісті тым ерте тойламаңыз.

16-тарау

ЖАҒАНДЫҚ КӨЗҚАРАСТАР, ЖЕРГІЛІКТІ БАСҚАРУ

Жаһандану дегеніміз – біздің кейбір идеяларымызды қайта қарап, басқа елдердің, басқа мәдениеттердің идеяларына көз жүгіртіп, оларға өзімізді бейімдеуіміз керек. Бұл қарапайым қызметкерлер үшін қолайлы бола бермейді.

ХЕРБИ ХЭНКОК, ПИАНИСТ ЖӘНЕ КОМПОЗИТОР

Бұл тарауда біз ғаламдық этносты қалай құруға және оны жергілікті жеткізілім тізбегін дамытуға қалай бағыттауымызға болатындығын қарастырамыз. Сондай-ақ, жергілікті басшылар мен қызметкерлердің жоспарды орындауға көмектесетін бөлігін қарастырамыз.

Жаһандық деңгейде ойлау дегеніміз – жергілікті деңгейде әрекет ете білу

Сіздің компанияңыздың көптеген елде филиалы болып, шынымен глобалды екендігіне қарамастан немесе әртүрлі аймақтардағы бірнеше сайттары бар бір елде құрылған ұйым болсаңыз да, көзқарасыңыз бен стратегияңыз ғаламдық деңгейде мағыналы болып, жергілікті жерде қайта жаңғыруы керек.

Ұйымның кез келген өлшемі үшін жалпыға ортақ рух пен өзіндік көзқарастың болғаны дұрыс. Сонымен қатар, жергілікті жерлерге олар үшін нені білдіретінін, олардың басымдықтары неде және олар үшін не дұрыс екенін анықтауға мүмкіндік беретін икемділіктің болуы да аса маңызды. Мысалы, Оңтүстік Африкада олардың назарын бұрын қолайсыз оңтүстік африкалық этникалық топтарға (қаралар, колориттер, үндістер және қытай халқы) бағыттаған арқылы апартеидтің теңсіздігін қалпына келтіру ісі биліктің арнайы жасаған бағдарламасы болды.

Біз осы бағдарламада жаһандық стратегияны және оның қалай жеткізілетінін күтетін шектеулер мен түрлі орынсыз әрекеттерді түсіндік. Жергілікті аймақтарда олар үшін жұмыс істеуді қиын және жақын ету мүмкін емес еді, мұны ескеретін болсақ, бұл қисынсыз.

Бұл мәселе де D&I стратегиясының мақсатына кіреді. Мысалы, Африканың кейбір елдерінде ЛГБТ топтарын жинауға тырысудың өзі – шиеленісті мәселе. Шын мәнінде, кейбір елдерде бұл заңсыз болар еді. Көбіне мысалдардың барлығы қызметкерлердің этностық және ұлттық ерекшеліктеріне көңіл бөлуге қатысты. Америка Құрама Штаттарында көптеген компаниялар өздерінің испандық қызметкерлеріне арналған желілерін ашты және олар испандықтарға басқаша қарайтын Еуропадағы қызмет туралы ақпаратқа толы.

Жаһандық рух қалыптастыру

Мұны тиімді жасау үшін басынан бастап бірнеше элементтер қарастырылуы керек. Алдыңғы тарауларда атап өткеніміздей, сіздің D&I стратегияңыз негізінен бизнес-стратегияңызға негізделуі қажет. Егер сіз дүние жүзінде таралған ұйымда жұмыс істейтін болсаңыз, оны тек «батыстық» құндылықтармен басқаруға болмайды. Бұл – біздің дамушы нарықтарымыздан мәдениетаралық тренингтер өткізу кезінде естілетін батыстық жол арқылы стереотиптік негізде ұлтаралық қалыптасқан жалпы шағым. Сіз қол жеткізуді жоспарлаған жалпы құрылым, көптеген құрал мен ресурстар қатар жаһандық деңгейде қолданылуы керек. Бұл құқықты алу үшін бірқатар қосымша ұсыныстар бар, олардың ішінде:

- Ұйымыңыздың әртүрлі бөліктеріндегі қызметкерлерге тарту, әр түрлі елдер мен юрисдикцияларға жалпы ғаламдық бағытқа кіруге мүмкіндік беру.
- Лексиканы пайдалану туралы ойлау, мысалы, «түрлі-түсті қызметкерлер» деген термин кейбір аймақтарда оларды ренжітуі мүмкін, ал басқаларында қолданылуы қиындық тудырмауы мүмкін.
- D&I басқару топтары сияқты барлық басқару құрылымдарының барлық жаһандық немесе аймақтық сайттардан тиісті өкілдігін қамтамасыз ету.
- Барлық аймақтар, юрисдикциялар, елдер мен сайттар үшін ғаламдық бағыттың мағынасын аударатын кеңістікке ие болу үшін жеткілікті икемділікке қол жеткізу. Мысалы, этностық әртүрлі елдерде әртүрлі нәрселер әртүрлі қолданысты білдіреді.
- Қажет болған жағдайда жаһандық көзқарас пен бағытқа сәйкес болу үшін әр жерде түрлі іс-шаралар мен әсер ету шарала-

рын жасауға мүмкіндік беру және қолдау. Мысалы, Таяу Шығыстағы кейбір елдерде олар сәйкес келуі керек азаматтарды ұстауға арналған квоталармен қаралады.

- Әртүрлі аймақтардағы, юрисдикциялардағы, елдердегі және сайттардағы әріптестермен стратегияның шеңберінде жаһандық үйлесімді нәрсе ретінде не қажет және не болуы мүмкін екенін қарастырып, талқылау. Мысалы, гендерлік көзқарас тұрғысынан көшбасшылық әлеуетті арттыруға көңіл бөлу.

- Ағымдағы кез келген мәдени нормалар, аймақтық әдет-ғұрыптар және заңнама талаптары сияқты маңызды айырмашылықтарды ескеру үшін әртүрлі бағыттар бойынша қалай жұмыс жасайтындығыңызды айқындау.

- Жергілікті әріптестерге құрмет көрсету үшін орталықтан басқарылатын құралдарды жасау. Мысалы, тіл мамандары Флэр актерлер мен виньеткалар көмегімен тренингтер өткізетін компаниямен жұмыс істеді. Олар Еуропаны аралап жүріп, әр елде кем дегенде бір актер жергілікті тілде сөйлейтініне көз жеткізді.

Жаһандық ұмтылысты жергілікті тілге аударып жеткізу

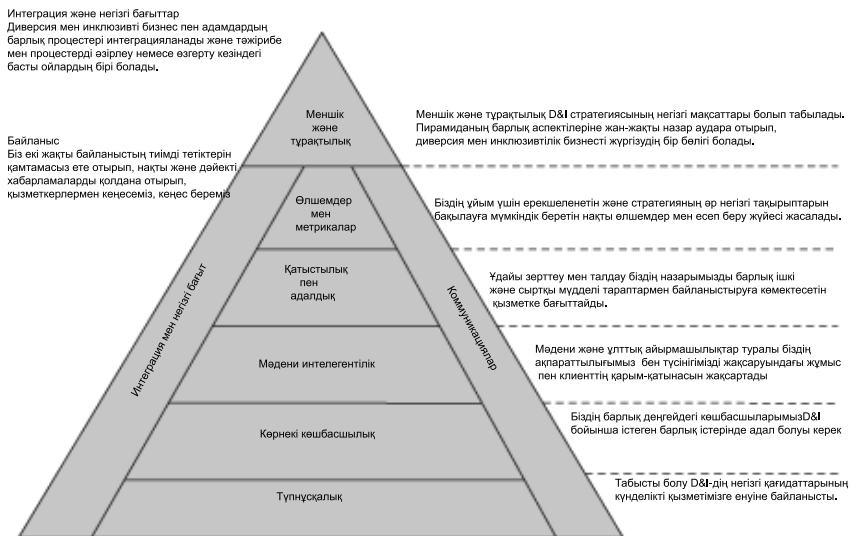
Шарлотта жаһандық қаржылық қызмет көрсету фирмасына арнап стратегия құрған кезде, ол көптеген халықаралық кеңседегі мәдениеттер мүлдем өзгеше болатынын және бір көзқарас бәріне сәйкес келмейтінін анықтады. Бұған жауап беру үшін ол D&I көрінісін және ауқымды бизнес жоспарды жүзеге асыруға мүмкіндік беретін төрт тақырыпты жасады. Көрініс пен төрт тақырып дүниежүзі бойынша бизнес-салада талқыланып, келісілді.

Ұйымның негізгі көзқарасы: «Бірлестік пен диверсия жайы біз және біздің мұнда қалай жұмыс істейтініміз туралы. Бұл біздің ДНҚ-ның бөлігі және біз жасаған барлық нәрселерге енеді.

Стратегияның тақырыптары төрт тақырыпты, сондай-ақ тұрақты өзгерісті қамтамасыз ету үшін қажетті әрекеттерді көрсететін «Стратегиялық пирамида» құрылды (16.1-суретті қараңыз).

Содан кейін осы туралы әрбір елге өз жоспарларын құрып, жоғарыда айтылғандардың нені білдіретінін, қиындықтары қандай болатындығын, әр тақырып бойынша үш әрекетті және олардың әсерін қалай өлшейтіндерін көрсете отырып, тапсырмалар берілді.

16.1-сурет. Стратегия пирамидасы - ғаламдық ғылыми-зерттеу жұмыстары



Болжап отырған болсаңыз, іс-шаралар жоспарында әртүрлі бастау межесі болады және олардың әрқайсысы ұйымдағы, елдегі немесе аймақтағы жағдайларға байланысты әртүрлі әрекеттерді жасайды. Мысалы, Ботсванадағы «Келісім мен ұстаным» тақырыбында бұрынғы басшылар емес, жергілікті тұрғындар арасынан лауазымы жоғары қызметкерлердің пайызын көбейту басты назарда болса, ал Жапонияда жұмыс орындарындағы әйелдердің үлесін арттыруға көңіл бөлінді. «Фундаменталистер» тақырыбындағы тағы бір мысал Германияда жұмыс кеңестерімен олар үшін икемділіктің мәні туралы алғашқы келісім жасасуға назар аудару болса, ал АҚШ-та жеке тұлғаны жұмыс істеуге қолдау мен технологиямен қамтамасыз етуге баса назар аударылды. Мұнда басқа аймақтарда және күн сайын кеңсеге үйге келген сияқты келудің қажеті жоқ.

Ғаламдық деңгейдегі жұмыстың күрделілігін бірнеше сайттарға қарап бағаламаңыз. Сізде бірнеше жоспар бар және кез келген уақытта бірнеше доппен қақтығысып жатқандай сезінесіз. Мұндағы өнер – бұл қызметкерлерге өзіңізбен бірге алып жүру, басқаларға сіздің қолдауыңызбен жоспар құруға мүмкіндік беру, оларға мен-

шік деңгейі мен ұйымның бөлігі үшін есеп беру және ең бастысы жетілуді емес, прогреске ұмтылуды қамтамасыз ету болмақ. Егер бұл орындалмайтын болса, мінсіз жоспарды жасаудың қажеті де жоқ.

Рохин Ананд, Видео Президенті, Корпоративтік Жауапкершілік және Глобалық Басқа Арналған Диверситеттік Содексо

Sodexo – бұл географиялық тұрғыдан шашыраңқы орналасқан ірі ғаламдық ұйым. Бізде 130 ұлттан құрылған 420000 қызметкер бар, олар 80 елде жұмыс істейді және біз әлемдегі 18-ші үлкен жұмыс берушіміз. Біздің қызметкерлер базамыздың әртүрлілігін және біз күн сайын 75 миллион тұтынушыға қол жеткізе алатындығымызды ескере отырып, инклюзивтілік пен диверсия (D&I) стратегиясы біздің ажырамас бөлігі саналатындығы таңқаларлық дүние емес.

Біздің D&I ғаламдық стратегиямыз негізгі төрт стратегиялық бағытты – жұмыс күшін, жұмыс орнын, нарық пен қауымдастықты қамтиды. Осы бағыттардың әрқайсысының жетістігі, мәдениетті көшбасшылардың дамуына қызмет ететін жергілікті және ұлттық қажеттіліктерге бейімдеу стратегиясы мен араласуы арқылы құндылықты құру қабілетімізге байланысты. Біз аймақтарға олардың жергілікті контекстіне сүйене отырып және аймақтық мәдени айырмашылықтарды қанағаттандыру үшін бейімделудің қажеттілігін мойындай отырып, олардың басымдықтарын айқындауға мүмкіндік береміз. Мысалы, Франция мен Бразилия елдерін түрлі мүгедектіктің басты бағыты деп санайды, ал жергілікті азаматтарды дамыту біздің Азия, Таяу Шығыс және Африка елдерінің көпшілігінде басты бағыт саналады. Ал Қытайда ұрпақ тәрбиесі мен талантты сақтау мәселесі басты бағыт болып келеді.

Елдер өзектілік пен табысты қамтамасыз ететіндіктен, гендер мәселесі аймақтағы басты назарда болды. Дегенмен, бұл тәсіл дұрыс емес және әртүрлі болуы мүмкін. Үндістан нарығы мұның жарқын көрінісі бола алады. Ол жерде біз орта деңгейдегі мекендеушілерге гендерлік өкілдікті алға дамыту үшін тәлімгерлік пен көшбасшылықты дамыту тәсілін қолдандық. Бірақ Үндістандағы әйелдер өздерінің тәжірибелерімен және ерекше қиындықтарымен

бөліскен кезде жергілікті жұмыс күшін тыңдаудың маңыздылығы айқын болды. Олар көбінесе қайын жұрттарымен үлкенірек отбасының құрамында тұрады және жұмыстан кешігіп келгенде, кешкі ас ішуге немесе кешіктіріп жасалған кезде жазаға тартылады. Сөйтіп, біз әйелдерді тану күні бастадық. Нәтижесінде көпбалалы отбасыларды жұмыс орындарына шақырып, олардың жұмысқа қосқан үлестері үшін марапаттадық. Шаралар аяқталғаннан кейін әйелдер үй шаруасындағы өзгерістер туралы хабарлады.

Әйелдер кешігіп жұмыс істеуге мәжбүр болған кезде, отбасы жұмыс істейтін әйелдерге тәуелді болудан гөрі тамақ дайындауға өздері кірісті, бұл олардың толыққанды жұмысқа орналасуына және мансаптарына адал болуға мүмкіндік береді.

Кез келген жаңа стратегия сияқты, сатылым жасауды дамыту үшін күшті бизнес жағдайын тұжырымдау өте маңызды. Осы мақсатта Sodexo гендерлік тепе теңдік мәселесін басқару командалары мен нәтижелер арасындағы байланысты көрсету мақсатында ішкі зерттеу жүргізді. Зерттелген алты негізгі көрсеткіштердің әрқайсысы (қызметкерлерді тарту, бренд имиджі, клиенттердің сақталуы, органикалық өсу, жалпы пайда және операциялық пайда) гендерлік тепе теңдікті басқару тобымен бірге өсті. Сайып келгенде, зерттеу гендерлік теңдестірілген топтар тұрақты нәтиже беретін және болжауға болатын оң нәтижелер беретіндігін көрсетті. Нәтижесінде, бұл зерттеу гендерлік алшақтықты бейтараптандыруға және гендерлік диверсия жөніндегі бастамаларымыздың алға басуына мүмкіндік тудырды. Бұған қоса, сатып алу Sodexo бағытын пайдалану тренингтері арқылы жетілдірілді. Бұл хабардарлықты арттырады және менеджерлерге инклюзивтілік пен диверсия мәдениетін алға жылжыту үшін сенімді құралдар ұсынады. Жаһандық және жергілікті деңгейде ойлау осы сәтті бастаманың жүзеге асырылуының ажырамас бөлігі саналады. Оқыту бағдарламасында жаһандық мақсаттар, сонымен қатар дәйектілік шеңбері мен хабарламалар қамтылды. Алайда, түрлі елдердегі өзектілік пен резонансты қамтамасыз ету үшін біз бөліктерді, соның ішінде жергілікті мәселелер мен жағдайларды жергілікті қажеттіліктерге сәйкес келтірдік. Әр түрлі елдерде тренингтер өткізген кезде, жергілікті командалармен бастапқы кезде бірлесіп жұмыс жасаймыз, нәтижесінде олардың үлесі көбірек болады. Аға басқарушылар көшбасшы ретінде

қызмет етеді, ал оқыту жергілікті тілде жүргізіледі. Каскадтық тәсілді қолдана отырып, бірінші кезекте D&I бизнес-тәжірибесі қамтылған тренинг алдымен атқарушы комитет мүшелеріне өткізіледі. Осы көшбасшылар кейіннен тағайындалған ішкі фасилитаторларды сертификаттау процесін саяхат тізбегін жасау арқылы жүзеге асыруды қолдады. Уақытты көп жұмсаудың нәтижесінде бұл процесс сәтті болды және жаһандық елшілердің желісі қол жеткізген нәтижеге қол жеткізді. Соңғы 10 жылда бағдарламаға 4 континенттің 28 елінде орналасқан 37000 Sodexo қызметкері қатысты. Біз Азия, Солтүстік Африка және Шығыс Еуропада жоспарланған бағдарламаларды ескере отырып, «Рухты қосу» бағытын жергілікті қажеттіліктерге бейімдеу процесін жалғастырамыз.

Жаңа перспективалар үшін ашық болу және бастамаларды бейімдеу бизнестің сәттілікке жетелейтін синергиясын жасайды. Дәлел ретінде, шешуші кілт жергілікті контексттің маңыздылығын түсіну және аймақтық мүдделі тараптардың жаһандық шеңберде жергілікті жобалау және зерттеу стратегияларын сәтті жүзеге асыру үшін қатысуы болды. Бұл Sodexo үшін «Өмір сапасы» миссиясына қол жеткізу маңызды екенін дәлелдейді.

Жергілікті қызметкерлерге өз жоспарларын орындауға мүмкіндік беру

Fleur 100 000-нан астам халқы бар ЕУ 12 аймаққа шоғырланған 99 елді қамтиды. Аудан деңгейінде команданың жартысын қамтиды және ол жергілікті жерде жұмыс істейтін әріптестеріне толығымен сенеді. Өзінің клиенттері ретінде бизнестегі ішкі кеңесшінің рөлі туралы ойлануға бейім болу аса маңызды. Ол қолданған тәсіл – әр аймақта EMEA стратегиясын ұстанатын, содан кейін оны жергілікті болып табуға аударатын, ең болмағанда бір зерттеу және зерттеу тақырыбы болуы керек (жұмыс сипаттамасы үшін 16.1-кестені қараңыз). Көптеген өңірде D&I серіктесінің демеушісі бар, ол жетекшілік топтың күн тәртібінің профилін жүргізуге жауап береді.

Флэр мұны өзінің негізгі мүдделі тараптар тобы деп атайды. Содан кейін оның кеңейтілген тобы функционалдық рөлдері арқылы прогреске жетуге қызығушылық білдірген кез келген қызметкерді қамтиды. Мысалы, тағайындау бойынша жетекшілер,

көшбасшылық және даму менеджерлері, кадрлар бөліміндегі серіктестер және ішкі коммуникациялар бойынша мамандар. D&I жетекші рөліне маман табу қиын болуы мүмкін. Әдетте тікелей ресурс аз, бірақ әртүрлі мүдделі тараптармен матрицада жұмыс істеуге қабілетті және өз басымдықтарын жүзеге асыруға көмектесу үшін басқаларды тарта алатын адам болуы керек.

16.1-кесте. D&I аға менеджерінің сипаттамасы

Мақсаты	Есеп беру
<p>Аймақтық инклюзивтілік пен диверсияны күн тәртібінде дамытуға және жүргізуге жауапкершілік. Стратегия аймаққа байланысты ерекшеленеді, бірақ төмендегілерді қамтиды:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Біздің мүдделі тараптарды тарту – D&I инвестициялаудың ұйымдастырушылық және коммерциялық артықшылықтарын түсінетін етіп сатылым жүйесін құру. 2. Халқымызға білім беру ісін арттырудың маңыздылығын мүдделі тараптардың түсінуі және левереджі қалай қолдану керектігін бағалаудың тиімді айырмашылықтары. 3. Біздің D&I интеграциясы процестері – D&I стратегиясын ендірудегі біздің бизнес жүйелеріміз, саясатымыз бен практикасы. 	<p>Жауапкершіліктің типтік бағыттарына мыналар кіруі мүмкін:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Күнделікті қызметке D&I-ді интеграциялау бойынша негізгі ішкі мүдделі тараптармен өзара әрекеттесу. • Жобаларды басқару – эталондар мен бастамалар сияқты жұмыстар. • Деректерді талдау, D&I стратегиясының әсерін бақылау, есеп беру және іс-әрекетті жоспарлау. • Бизнеске кеңес беру және қолдау көрсету. • D&I бағыттарын фирманың сыртқы жағынан ұрастыру. • D&I стратегиямызды қолдау үшін сыртқы қызығушылық топтарымен серіктестікте жұмыс істеу. • Жергілікті аймақты D&I мүдделі тараптар тобының бөлігі ретінде ұсыну. Бұл рөл сонымен қатар төмендегі салаларға ықпал етуі мүмкін: • Корпоративтік байланыс – ішкі және сыртқы коммуникациялық жоспарлардың мониторингі және тұрақты дамуы. • D&I енгізу бағытында өзіндік бизнес жүйелеріне функционалды серіктестермен жұмыс (мысалы, қызметке қабылдау, стратегияны қамтамасыз етушілердің әртүрлілігі, L&D) • Желіні басқару – негізгі серіктестердің желілік жоспарларын жасауда және басқаруда жетекшілеріне қолдау мен бағыт беру. • Басқару – бюджетті басқару, ішкі аймақтық және желілік жоспарларды үйлестіру.

Акционерлер үшін бұл өте маңызды рөл болуы мүмкін, бірақ мүдделі тараптар айына бір рет оларға ресми қоңырау шалады. Онда олар не істеп жатқаны, ненің сәтті болғандығы және кез келген

қиындықты қалай шешуге болатындығы туралы жаңалықтарымен бөліседі. Осы жылдар ішінде бұл тәжірибе алмасудың шабыттандырушы көзі болды және виртуалды команда болғанына қарамастан, топ мүшелері арасында, тіпті бір-бірімен кездеспеген қызметкерлер бір-біріне үлкен қолдауы болды. Мәселен, Флэр жергілікті потенциалды түрде қолдау тапқан, жоғары әлеуетті әйелдер менеджерлеріне арналған бағдарлама жасады. Таяу Шығыс мұны жүзеге асырудың керемет үлгісін жасады және Орталық және Оңтүстік Еуропа (CSE) өңірі соған сәйкес дайындықтарды қарастырды. Осылайша, Таяу Шығыстағы жоғары басқару бөлімінің D&I жетекшісі кадрлар бөлімінің командасы үшін «жаттықтырушы» бағдарламасын (іс жүзінде) жүргізді.

Жақында Флэр негізгі мүдделі тараптар тобына арналған өзгерістерді басқару туралы бірқатар вебинарларды өткізді, олар қарсылықты басқару және желіңізді пайдалану сияқты тақырыптарға арналған. Ол әрқайсысымен жеке-жеке сөйлесіп, мүмкіндігінше жиі барып тұруға тырысты. Уақыт өте келе оның маңызды нәтижесі сәттіліктің кілті сіздің мүдделі тараптар сіздің бірінші кезектегі мақсатыңызға қол жеткізуге көмектесетінін білді.

Осы тараудың бес негізгі шешімі

- Бастапқы кезден-ақ D&I стратегиясын әзірлеу командасы құрамына жергілікті мүдделі тараптарды қосқаныңызға көз жеткізіңіз.

- Бағдарламаны қайта өзгертуге және кейбір ымыраға келуге дайын болыңыз. Мысалы, егер Франция мүгедектік квотасын орындамағаны үшін айыппұлдарды азайтуды қаласа, онда олар бастапқыда ЛГБТ-ны шешуге мүмкіндік бермеуі мүмкін.

- Жергілікті аймақтарда D&I жоспарын жүргізетін адамның рөлін мұқият ойлаңыз және олар өзгерісті басқару қағидаттарын түсінетінін, жеткізілуіне сенімді және барлық деңгейлерде әсер ете алатындығына көз жеткізіңіз.

- Сіздің негізгі мүдделі тараптарыңызға үнемі бірлесе жұмыс атқаруға, дамуға және олардың жетістіктері туралы бөлісуге көмектесетін форма жасаңыз.

- «Бас кеңседе» жасайтын нәрсе сіздің жергілікті басшылық қажет ететін және қолданысқа енгізуге болатын нәрсе екендігіне көз жеткізіңіз. Басынан бастап оларды өз көзқарастарыңызға баулыңыз.

IV-БӨЛІМ

ТАБЫСҚА ҚОЛ ЖЕТКІЗУ

17-тарау

ӘСЕРДІ БАҒАЛАУ ЖӘНЕ ТАБЫСТЫ БАҚЫЛАУ

Табысқа жету үшін аянбай күш салу керек. Сонда ғана күш-жігеріңіз оң нәтиже береді.

ЧАРЛЬЗ ДЖ. ГЕННС, АВТОР

Біз қазір STAR шеңберіндегі «марапаттарды жинау» бөлімінің соңғы бөлімінде тұрмыз. Осы деңгейде шынайы жұмыс істеу үшін сіз D&I-ді бизнеспен айналысатын барлық бағыттарды біріктіресіз, сонымен қатар қызметкерлерді оған әдеттегі әдіс көмегімен тарта аласыз.

D&I-дің жұмысқа тигізген әсерін өлшеу өте маңызды және негізгі деңгейде ұстануға болатын мақсатты бағыттардың бірі. Мысалы, желілік мәселеге қанша адам қатысатынын бақылау жақсы болған кезде, сіз сонымен қатар желінің нақты әсерін бағалауыңыз керек.

Бұл тарауда дұрыс қадағаланатын шараларды құруға, мақсаттар мен квоталардағы айырмашылықтар мен ықпал етуші шараларды бизнестік пайдаға қалай айналдыруға болатындығын қарастырамыз.

Дұрыс, бақылау өлшемдерін жасау

Әсер ету мөлшерін ойланғанда, бұл диверсия белгілері бойынша компанияның әртүрлі деңгейлеріндегі қызметкерлер туралы есеп беруді ғана білдірмейді. Бұл – маңызды бөлік, бірақ бірінші бөлімдегі қазіргі жағдайыңызды бағалау кезінде ескеруіңізді сұраған барлық ақпаратқа назар салыңыз (басталады). Бұл бөлім сізге әсер ету шаралары туралы ойлауға қалай көмектеседі? Бұл сізге уақыт өте келе өзгеріске өз жағдайыңызды бейімдеуге көмектесіп, неге бұл соншалықты маңызды және ауқымды бизнес стратегиясына оң үлес қосатынын қарастыруға қалай көмектеседі?

Тиімді әсер ету шараларын анықтаған және жасаған кезде ескеретін алтын ережелер аз:

1. Сіздің ұйымыңыз үшін не маңызды екендігіне көз жеткізіңіз: сіз өлшейтін нәрсе ұйымыңызға байланысты болады. Ақпаратқа қол жеткізу үшін және сіздің стратегияңызға сәйкес прогресті бақылау үшін нені білуіңіз керек. Көптеген жұмыс беруші үшін маңызды шаралар жиынтығы бар, мысалы:

- қызметкерлердің демографиясы (сипаттамасы, деңгейі бойынша).

- қызметкерлердің пікірін зерттеу деректері (нақты сұрақтар мен сұраққа байланысты әртүрлі сипаттамаларды қабылдауындағы айырмашылықтар бойынша).

- қызметкерлердің өмірлік циклінің әртүрлі бағыттары, мысалы, шығу сұхбаттары туралы түсініктері.

Сізге не маңызды, әрі ұйым үшін де, аға басшылар үшін де қызықты болатын нәрсеге сенімді екеніңізге көз жеткізіңіз. Мысалы, егер ұйым ауқымды тұтынушылық базаны тартуды көздеп отырса, бұл жағдайдың орын алып жатқанын көрсететін мәліметтерді таба аласыз ба? Егер сізде жоқ болса, уақыт өте келе бұл ақпаратты таба алатындай инфрақұрылымды құру үшін басқалармен жұмыс істей аласыз ба?

2. Диверсия мен енгізуді өлшеніз: демографиялық мәліметтер мен келісім туралы ақпарат жинақтау керек. Кейбір ұйымдар үшін D&I шын мәнінде маңызды, содан кейін диверсияны ғана өлшейді деген тұжырымға бекінген. Барлық әрекеттеріңіздің диверсия мен инклюзивтілікке әсерін өлшеп отырғаныңызға көз жеткізіңіз.

3. Әртүрлі географиялық аймақтар үшін әртүрлі өлшемдер: заңнамалық және реттеуші ережелер мен талаптар бүкіл әлемде алуан түрлі. Біз бір елде сұрай алатын нәрсе басқа елде мәдени қайшылықтар мен заңсыз әрекеттер болып қарастырылуы мүмкін. Әсер ету өлшемдерін қарастырған кезде, сіз жұмыс істейтін әртүрлі елдер мен юрисдикцияларда не істеуге болатындығын ойластырыңыз. Әсерді қандай да бір дәрежеде өлшейтін компаниялардың көпшілігі бірнеше елдерде дәйекті өлшеу ретінде тек гендерлік сипатқа ие, тіпті бұл жерде де қайшы заңдар болуы мүмкін. Бұл жақсы

болғанымен, аймақтар сіздің жергілікті өлшеміңізді шектеуге немесе кедергі жасамауға тиіс. Жаһандық әсерге қарастыру өте пайдалы және әсерді мүмкіндігінше жергілікті деңгейде өлшеу маңызды. Бұнда сыни бағыттар – ғаламдық бағыт, жергілікті өлшеу.

4. Өлшем жасау сапарыңызды дербестендіріңіз: Ұйымыңыз үшін маңызды нәрсені өлшеу маңызды екендігі бұрын айтылды. Бұл қалай хабарланған және ұсынылғанын бірнеше жолмен жасауға болады. Кейбір компаниялар өздерінің компаниялары үшін негізгі шараларды қамтитын өздерінің «теңдестірілген көрсеткіштер картасын» жасайды. Жай сөзбен айтқанда, теңдестірілген көрсеткіштер картасы – бұл бизнестің іс-әрекетін ұйымның көзқарасы мен стратегиясына сәйкестендіру үшін көптеген сала мен өндірістерде қолданылатын стратегиялық жоспарлау және өлшем жасау құралы. Кейбіреулер үшін D&I стратегиясы кеңейтілген баланстық көрсеткіштер жүйесіне енгізілуі мүмкін, ал басқалары үшін олар нақты ғылыми-зерттеу жүйесін құруы ықтимал. Мысалы, Шарлотта 2000 жылдардың басында Теңдік пен Диверсия тобының құрамына кірген кезде, Barclays бүкіл бизнесті жоспарлау жүйесінде диверсия шараларын енгізген алғашқы компаниялардың бірі болды.

2015 жылға жылдам алға жылжу және Barclays бизнес-теңдестірілген көрсеткіштер жүйесінде диверсия өлшемі бар. 17.1-суретте D&I шаралары бизнес-карточкаға енгізілуі мүмкін мысал келтірілген.

Көрсеткіштердің балансталған жүйесімен туындайтын мәселесі оның жай ғана тек сандарға тоғысуы мүмкін екендігінде. Иә, сізге компанияның қаншалықты инклюзивті екендігі жайлы немесе мәдениеттің қалай өзгеріп жатқандығы жайлы түсінік беретін қоғамдық пікір сауалнамаларынан еліктіргендік бағалау аспектілерін қосуыңызға болады. Алайда оның өзі ғана болса, басқа да маңызды көптеген аспектіні жауып қалуы мүмкін.

Шарлотта D&I жол картасы бойынша өзінің жеке нұсқасын құру үшін бірнеше компаниялармен тығыз әріптестік қарым-қатынаста болды. 17.2-суретте ұйымның белгілі бір аудандарда немесе елдерде жеткен ілгерілеу жетістігіне шолу жасайтын, сонымен қатар ілгерілеу жетістігін тұрақты сезінуді құру ретінде бәрін тегіс қамти алатын компания шеңберінде көрсеткіш берілген.

Бұл болашақта зейін қоюды жалғастыру үшін кедергілерді, сондай-ақ қызметті қамтиды. 17.2-суретте 1-тарауда сипатталған-дай STAR құрылымын қуаттайтын өлшем жасау құралына шолу жасалып көрсетілген.

17.1-сурет. D&I көрсеткіштерін қоса есептегендегі көрсеткіштердің бизнес-картасы

<p align="center">КОМПАНИЯ</p> <p>Жылдық жеке капиталдың табысының артуы Қызығушылық танытқан тараптардың бағалаулары бойынша жүріс беделін жақсарту</p>	<p align="center">ТҰТЫНУШЫ</p> <p>Клиенттерді қанағаттандыруды дамыту Инновациялық өнімдер Қызметтер</p>
<p align="center">ӘРІПТЕСТЕР</p> <p>Көшбасшылық желісінде басшылықтағы әйелдердің пайызын арттыру. Қызметкерлерді барлық деңгейлер мен пәндерге қызығушылықтарын қолдау.</p>	<p align="center">ҚОҒАМДАСТЫҚ</p> <p>Көміртек шығаруда тұрақты қысқаруға қол жеткізу. Жергілікті қайырымдылық ұйымдарды қаржыландыру мен оларға демеушілікті арттыру.</p>

17.2-сурет. STAR – алға дамытудағы өлшемдер

<p>Жеткізілім тізбегі барысы мен «бизнесі жүргізу жолына» енудің түпкі мақсатына қарай одан әрі жылжуын бақылайтын нақты әдістеме мен бағалау. Бұл бизнестің барлық бағыттарына сәйкес келеді және әріптестердің күн тәртібінен гөрі кеңірек, яғни клиенттер мен қамтамасыз етушілерді қамтиды.</p>			
Бастама жасау	Табысқа жету	Өзгеріске қол жеткізу	Табысқа қол жеткізу
<ul style="list-style-type: none"> • D&I-ің ұжымға әсерінің «қалай» екенін нақты түсіну 	<ul style="list-style-type: none"> • Жоспарға сәйкес жеткізілім тізбегіндегі тиісті ресурстар 	<ul style="list-style-type: none"> • Персоналды басқару саласындағы трендтер мен «ыстық нүктелерді» анықтау үшін әр түрлі 'топтармен' бақыланатын мәліметтер 	<ul style="list-style-type: none"> • Бизнес-жобалар мен жобалар басталған кезде белсенді талқыланатын және интеграцияланған D&I көзқарасы
<ul style="list-style-type: none"> • x уақыт еселігі бойынша «біз болғымыз келетін жердің» көрінісі анықталады және нақтыланады 	<ul style="list-style-type: none"> • Зерттеу тақырыбын қоса алғанда, аймақта / елде жиналған ақпарат пен түсінік 	<ul style="list-style-type: none"> • Іс-әрекетті бағалау үшін клиенттермен өзара әрекеттесуді және жақсартуды қалай жүргізу үшін деректер бақыланады және тексеріледі 	<ul style="list-style-type: none"> • Аға көшбасшылар D&I саласындағы нәтижелері үшін толық жауапкершілік алады және белсенді кері байланыс іздейді
<ul style="list-style-type: none"> • Басқарушылық / көшбасшылық міндеттемелер және жауапкершіліктер 	<ul style="list-style-type: none"> • Басқарманың/ басшылықтың көшбасшылықты қолдауы 	<ul style="list-style-type: none"> • D&I көзқарасы басшылықтың барлық қарым-қатынастарына енгізілген 	<ul style="list-style-type: none"> • Ұжымның барлық деңгейлеріндегі көшбасшылар арасындағы шынайы көшбасшылық

• Тиісті коммуникациялар мен келісім жоспары жасалады	• Көшбасшылық топтарда D&I-дің бизнестік басымдықтарына қалай жүзеге асыруға болатындығы туралы жоспар бар	• Жұмысқа қабылдау процестерінде бағаланатын инклюзивті көшбасшылық мінез-құлқы және 360 градус кері байланыс	• D&I-дің кез келген бизнес стратегиясы мен жоспарлау процесінің бөлігі
• Заң талаптары мен олардың орындалуы туралы міндеттер үнемі қаралып тұрады	• Негізгі саясат пен тәжірибеге D&I көзқарасы кіреді	• «Әр түрлі топтар» үшін қабылдау және іске асыру көрсеткіштерін жақсарту	D&I бизнес мәселелері мен қдергілер туралы ерекше көзқарастарды коммерциялық мүмкіндігі ретінде қарастырылды
	• «Әр түрлі топтар» туралы қабылдауды және қажетті әрекеттерді нақты түсіну	• «Бизнес және мәселелер» D&I бойынша қарастырылатын мәселелер	• Өріптестер D&I көзқарасын күнделікті міндеттеріне қалай қосуды және қалай жүзеге асыруды біледі
		• Орталық кеңселерден тыс жерлерде орналасқан және мәдениетке сәйкес келеді	• «Әр түрлі топтардың» белсенділігі мен қабылдау көрсеткіштері «көпшілік» жауаптарына сәйкес
		• D&I фирманың бренді мен сыртқы профилін жақсартады	• Барлық тәжірибелер мен процестер D&I көзқарасын қамтиды (HR-ге қарағанда кең, клиент пен қамтамасыз етушіні қамтиды)
			• D&I фирманың бренді мен сыртқы профилінде маңызды
Әр деңгей жалғасын табады және алдыңғы деңгейді құрайды. Егер бизнес құрылым немесе негіздеме келесі деңгейге көтерілуге кедергі болса, барлық бағыттарға арналған нақты жеткізілім тізбегі арқылы қол жеткізуге болады.			
Жекменшік пен тұрақтылыққа жүйелі түрде жеткізілім тізбегінің әр деңгейі орындалады және келесі әрекетке көшпес бұрын осы әрекетті / процесті енгізу арқылы қол жеткізіледі.			

Бұл белгілі компанияда индивидуалды ілгерілеу қалай болғандығын анықтау үшін жол картасы әрбір елде және бөлімшеде қолданылды. Олар содан кейін басқарушы топ пен компанияның атқарушы комитетінің алдында есеп берді. Жақсы жұмыс жасағандар бәсекелестік артықшылықтарға ие, сонымен қатар жақын айларда олардың мақсаттары қандай болуы керек жайлы нақты мақсаттарды тудыруына себеп болып бизнестің әрбір бөлігі бір-бірімен салыстырылды. Дегенмен, жоғарыда 3-тармақта айтып өткеніміздей әртүрлі географиялық аймақтарды салыстырғанда абай болыңыз. Бұл әр кез әділетті салыстыру болмауы мүмкін.

Кейбір ұйымдар қол жеткізген табыстарын жалпы шолумен бөлісу үшін «қосу индексі» қолданады. Белгілі бір ұйымда Шарлотта қызметкерлердің сауалнамасынан 20 негізгі сұрақтарды тұра-

тын индекс құрды. Барлық 20 сұрақтың нәтижесін бірге есептегенде тиімді өлшемге ие болған «Қосу көрсеткішін» құру үшін сұрақтар бірге жинақталды. Ол қызметкерлердің қай бөлігі жауап бергендігіне байланысты «қосу көрсеткіші» қалай өзгеріп отыратындығы жайлы ақпарат беру үшін ұйым өлшем жасай алған барлық диверсия сипаттамалары үшін құрылған еді. Қосу көрсеткіші жоғары деңгейде болғандығына қарамастан, ол қай қызметкерлер белсенді қызығушылық танытқандығын сезінгені жайлы және мәселелерді анықтау мен оларды жеңу әдістеріне одан әрі талдау жасау мақсатында шолу жасалды.

ЕМЕІА қарамағындағы ЕҮ өлшем жасауда екіжақты қызметкерді қолданады. Оларда егжей-тегжейлі құрастырылған шаблон бар. Бұл гендерлік сұрақтарға басымдылық жасайтын стратегияларды жоспарлауды ақпараттандыру үшін жыл сайын толтырылады. Негізгі қызығушылықты сақтап қалу, қызметте өсіру, қызметкерлерді жұмысқа қабылдау, қызығушылықтарын бағалау, көшбасшылық бағдарламаларға қатысу, тапсырмаларды орындау кестесін құру және нәтижелерді саралау мына үш принциптерге:

- әділетті өкілдік;
- ешқандай қоспасыз;
- ешқандай регрессиясыз сәйкес орындалады

Олар сонымен қатар өздерінің тұрақты есептеріне, соның ішінде қызметкерлерді жұмысқа қабылдау сияқты есептеріне бизнестің барлық функцияларына гендерлік бөлімді қосуды сұрайды.

5. Сіздің өлшем жасап отырғаныңыз да саяхат болып табылады. Бұл жұмыстың басында сіз өлшемге қабілетті нәрсе, соңғы нәтижеде өлшем жасағыңыз келмейтін болып шығуы мүмкін. Ықпалды өлшем жасау үшін соңғы нәтижеде өлшем жасағыңыз келген нақты мәліметтер мен ақпараттар бар екендігіне көз жеткізіңіз. Сондай-ақ, бұны өзіңіздің жеткізім тізбегін құрастыру жоспарыңызға қосыңыз. Сонымен қатар, басқалар да мәліметтердің қаншалықты қажет екендігін білсін және олар қалай қолданылатындығы жайлы білсін.

Жекелеген іс-шаралар

Жоғарыда айталғандар негізінен болып жатқан өзгерістерді өлшеу үшін ұйымдастыру көрсеткіштеріне тоғысқан. Алайда, біз әлі айтпаған нәрсе, бұл — D&I бойынша жекелеген іс-шаралар. Жекелеген шаралар әрбір менеджермен немесе жеке қызметкермен ұйымның микродеңгейінде іс-әрекеттер мен саяхаттарды шоғырландырылады. Егер бұл сіздің ұйымыңыз дайын екендігін сезінген жол болса, онда жекелеген іс-шаралар әзірлеу жекелеген тұлға рөлінің масштабына тәуелді.

Кейбір компаниялар бұған тиімділікті басқару жүйесін құрып жауап қайтарды, олардың «нелер» және «қалай» жүйесінде өлшем жасалады. «Нелер» сіздің шынымен не нәрсеге қол жеткізгендігіңізге зейін қояды, мысалы, әйелдер болып табылатын жаңа қызметкерлердің пайызын атауға болады. «Қалай» іс-әрекетке зейін қояды, жаңа қызметкерлер барлық процес бойында өздерін үмітті және еркін сезіну үшін пайдалы болды ма? Бүгінгі күнде, егер ұйымдар D&I-ді алға дамытуды микродеңгейде өлшейтін болса, олар бұны өздерінің қызметінің әрекетінде, «амалдарында» жиі зейінге алады. National Grid компаниясы осы функцияларды мойындады және өнімділікті дамыту жүйесін құрды. Бұл жүйе әс-әрекеттер мен құндылықтарға зейін қояды, ол жерде «нелер» және «қалай» өнімділіктің тұрақты талқылануларында бірдей салмаққа ие.

National Grid – P4G

National Grid – Біріккен Әмірлікте өзінің штаб-пәтері бар халықаралық ұйым, ол сондай-ақ өз қызметін Құрама Штаттарында да жүргізеді. Ол әлемдегі жетекші желілік утилитар болуға, бірінші кезекте қауіпсіз, сенімді және нәтижелі энерготұтынуға арналған. Олар өз көрегендігін «бүгін сіздерді өз энергияңызбен байланыстыратын сенімге ие, ертең сіздерге өз энергияңызды жолықтыруда көмектесу үшін» жүйе қалыптастырады. Онда әлем бойынша 26 000 адам жұмыс жасайды.

National Grid нәтижелікті басқару жүйесінің бейнесін беретін P4G (өсіп, даму үшін өнімділік) үштігін құрды. Бұл өз кезегінде сіз жасап жүрген нәрселерге бірдей мағына береді, бұны қалай жасайтындығыңызға 50% қағидаттар, басқарушылық халықтарға және

әрекетсіз қызметкерлерге жатады. Олар кең таралымға әсер етті, қысқа уақыт аралығында жағымды мәдени өзгерістер қалыптастырды.

P4G бүкіләлемдік деңгейде қолданылады және жыл сайын өзінің қызметкерлеріне олардың жеке мақсаттары компанияның көрегендігімен қалай байланысты екендігін көруге мүмкіндік беретін «тікелей көру» жүйесінің бір бөлшегінде хабарландырылып айтылады. P4G енгізер алдында, көптеген ұйымдардағыдай, National Grid алдында әрекеттерге емес, мақсаттарға зейін қою тапсырмасы тұрды. Оларды қызметкерлер жасайды және оларды қызметкерлер 50% ұстанып қалай жасайды. Егер сіздің ұйымыңыз жалғасымдылықты өлшем жасаудың бұл тәсілін енгізіп қойған болса немесе бұл жол бойынша өтуді қарастырып жүрген болса.

Ол дұрыс емес енгізілген және жеткізілген болған жағдайда қызметкерлерге және мәдениетке жасайтын әсерді ескеру керек. Шарлотта бір ұйымда қызмет етіп жүрген кезінде сол ұйым «не және қалай» өнімділікті басқару стилін енгізіп, кейін айтарлықтай тез арада қатты сынға алынғандығын есіне алады. Бас атқарушы директордың міндеті сіздердің мақсаттарыңызға жету кезінде көрсеткен әрекет сіз жасаған амал сияқты маңызды екендігін көпшілік алдында хабарлаудан тұрады. Одан кейін ол өзінің өзінің маңызды мақсаттарына қол жеткізу үшін бұзақы әрекет жасаған жұлдызды трейдер саудагерлерінің бірін жұмыстан шығарудан бас тартты. Бұл сіздің жткізгеніңіз сіз оны қалай жасағаныңыздан да маңыздырақ болып қала берді деген сезім тудырды. Нәтижесінде осы бас директордың қызметте болу мерзімі аяқталғанша жұмыс орнындағы әрекет маңыздылығы шынайы қабылданбады.

Индивидуалды өлшем жасау жолын жүріп өту үшін арналған мәселені қарастыру кезінде төмендегілерді ескеру қажет:

- D&I қызметінің жетілуі – сізде ілгерілеуді өлшеу мәдениеті бар ма немесе бұл бірінші рет болады ма?
- Өлшем жасау мәдениеті – қызметкерлер компанияға микро-деңгейде маңызды басқа да аспектітермен өлшенеді ма?
- Жеке тұлғаның рөлі қандай және оның жауапкершіліктері – сіз қызметкерді не нәрсеге жауап беретіндігі бойынша өлшем жасай

алатындығыңызға көз жеткізу керексіз, мысалы, желілік жетекші өз командаларында төлеу және тағайындау бойынша шешімдер шығаруға жауапкершілік алуы мүмкін – олар процеске диверсия және қосу деңгейінде өлшем жасалуы мүмкін бе?

- Сіз қызметкерлер жауапкершілікті және прогреске жауапкершілікті сезінетін деңгейіне жеттіңіз бе?

- Сізде «нелер және қалай» бірдей маңызды мәдениет бар ма? Егер жоқ болса, онда сіз әрекетті қандай өлшемде жасай аласыз?

Тағы да, индивидуалды өлшем жасау жайлы сөз болғанда, барлығына бір өлшем жармайды. Қандай да бір белгілі шаралар мен тұлғалар және рөлдерді үйрену маңызды. Сондай-ақ бұны елестету үшін сіздің D&I саяхатыңызда ең оңтайлы уақыт қашан болады?

Үлестерге қайшы мақсаттар

Нысаналар мен квоталарды талқыламай, өлшем жасау туралы айту мүмкін емес. Осы жылдар ішінде әлем бойынша көптеген ұжымдар мақсаттар мен квоталарды қызу талқылауда. Өкінішке орай, бұл екі сөз де өзара түсіністік танытпады, кейбір пікірталастарда, айырмашылық туралы айтылды. Біз екеуіміз де мақсатты пайдалануды ұнатамыз, өйткені сіз әдетте өз бизнесіңіздің кез келген саласы үшін жасайсыз, бірақ біз квоталарға қатысты сақтық шараларын ұстанамыз.

Мақсат – бұл сіз қол жеткізгіңіз келетін нәтиже немесе жағдай. Кәсіпорындардың көпшілігі мақсаттармен жұмыс істейді. Мысалы, белгілі бір айда немесе жылда қол жеткізгісі келетін айналым. Бұл белгілі бір тақырыптағы белгілі бір сан немесе жоғарғы шек, оны әдетте ұйым өз қалауы бойынша орнатады. Мысалы, сіз жұмысқа қабылданатын әйел-мамандардың санын көбейтуді және мақсатты түрде ерлер мен әйелдерді жұмысқа қабылдаудың 50 пайыздық үлгіні алуды шеше аласыз.

Квота әлдеқайда нақтырақ. Мәселен, сіз биыл он қызметкерді жалдап отырсаңыз, олардың алтауы әйел болуы керек. Егер сіз алты әйел қызметкер таба алмасаңыз, онда тек төрт ер қызметкерді жұмысқа аласыз. Квоталарды орындау міндетті болып табылады және көбінесе оларды ұйымдарға жүктеуге өкілеттігі бар ұйым белгілейді.

Әйелдерге берілетін квоталар қауіпін бірқатар елдер, оның ішінде Біріккен Корольдікті қоса есептегенде олардың барлығы соңғы шешім болуына қарсы болады. Норвегия сияқты басқа үкіметтер бірнеше жыл бұрын квоталар қабылдаған және осы кітапты жазу кезінде олар Еуропалық Одақтың барлық елдерінде әйелдердің ең жоғары өкілдігіне ие болып отыр. Дегенмен, бұл әйелдерге әлі де толық өкілдік етілмеген аймақтарда атқарушы деңгейінде қолданыла қоймады. Кейбір елдерде жұмыс істейтін мүгедектерге, ал Таяу Шығыстағы азаматтарға үкіметтік квоталар бар. Кейбіреулері квотаны сақтамағаны үшін айыппұл төлейді, ал басқалары сол географиялық аймақта бизнес жасай алатындығына орай жеңілдіктер берілуіне байланысты. Мысалы, шетелдіктерге жұмыс істеуге рұқсат алу қаншалықты оңай болады. ЕУ-де француз бизнесі соңғы бес жыл ішінде мүгедектікке арналған квотаны орындамағаны үшін төленген айыппұлды азайту үшін көптеген шаралар жасады.

Сондықтан мұндай таяқшаны қолға алу өте жақсы болмаса да, кейбір жағдайларда жұмыс жасайды. Бұл ретте көптеген ұйымдар өз компаниялары ішінде алға жылжуды қалайтын бағыттар бойынша мақсаттарын құруға назар аудару туралы шешім қабылдады. Бұл жаңа бағыт емес, дегенмен соңғы кезде көпшілік алдында өздерінің мақсаттары туралы жариялауға дайын ұйымдар көп екендігі байқалды. 2000-шы жылдардың басында Шарлотта Barclays-те болған сәтінде, олар әйелдердің этникалық азшылық топтарын жоғары лауазымдарға ұсыну мақсаттарын жасады. Тағы да қазіргі жағдай мен PwC, Lloyds Banking Group және KPMG сияқты компанияларына оралайық.

Әдеттегідей, сіздің ұйымыңызға арналған мақсат қоюға кіріспес бұрын бірнеше элементтерді қарастыру керек:

- Компанияның мәдениеті қандай? Ол мақсатқа бағытталған ба?
- Мақсатты құру орынсыз әрекетті ынталандыра ма? Көшбасшылар қаншалықты талап қойылғандығына қарамастан нысанаға дәл жету үшін шаралар қабылдай ма, немесе олар мақсатқа жету үшін ұсынылған шараларды ескере ме?
- Сізде есептеу жүйесі бар ма? Егер ешнәрсе өзгермеген жағдайда, болашаққа қандай болжамдар жасалады?

- Ұзақ мерзімді жоба, мақсатқа жету үшін келесі бірнеше жыл ішінде сіз не істеуіңіз керек, мысалы, мақсатқа жету үшін осы нақты топтан ұйымда қанша жаңа қызметкерлер болуы керек?

- Межелі мақсатқа жетпеген жағдайда салдары қандай болады? Брэндтің қоғамдық/беделдік мәселелері? Аға менеджерлер үшін қаржылық шығындар қандай? Нәтижелер мен себеп-салдар өзгеріске әкелуі мүмкін бе?

- Уақыт дұрыс таңдалған ба? Ұйымдағы қызметкерлер D&I маңыздылығын түсіне ме? Олар мақсат не үшін қажет болуы мүмкін екеніндігін түсіне ме? Уақыт және қарым-қатынас барлық саланы қамтиды.

Егер ұжым мақсатты құру және оны жеткізу бағытында жүрді мақсат деп шешсе, алдымен үй тапсырмасын орындау маңызды. Бірқатар компаниялар алғашқы кедергілерден-ақ сәтсіздікке ұшырады. Мәселе егжей-тегжейлі қарастырылғаннан кейін, олардың бизнес мақсаттарын, болашаққа дамуын және тағайындау бойынша болжамдарын ескере отырып, қол жеткізу мүмкін еместігі анықталады. Мақсатты құру және оны көпшілікке тарату қалай жүзеге асырылатындығы туралы қатаң бақылау болмайынша күн тәртібіне бұдан асқан зиян келтіретін ештеңе жоқ.

Бизнеске әсер ету өлшемдерін түрлендіру артықшылықтары

Бизнес-артықшылықтарды жүзеге асыру дегеніміз – ұйымға әсер ететіндей дәрежеде қажетті ықпал болуы үшін сіз қалай сөйлейсіз, бағдарламаны жеткізуіңіз бен оны қамтамасыз етуіңізге байланысты. Бұл – стратегия үшін сыни кезең. Бұл кезеңде сіз алдымен ұйымға барлық ауыр жұмыстың фокустық бағыттарға қалай әсер ететіндігі туралы сигнал жібересіз. Сіз болашаққа үмітпен қарайсыз және мүдделі тараптардың жұмысқа және серпінге деген адалдығын сақтайсыз. Мәдениетті өзгерту қиын жұмыс емес пе деген сұрақ туындайды.

Бизнес-артықшылықтарды жүзеге асыруға көшу кезінде үш маңызды бағыт бар, біз оларды толығырақ қарастырамыз:

- Әсер етуді өлшем жасаға дайындалу;

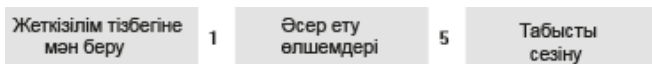
- Әсерге өлшем жасау және оны бизнес-артықшылықтарға айналдыру;
- Әрі қарай жетістіктерге қол жеткізу.

Әсерді өлшем жасауға дайындалу

Кітаптың басынан бастап сіз мұны жалғыз жасай алмайтындығыңызға баса назар аударттық. Мәдениеттің тұрақты өзгеруі, ұйымның көлеміне қарамастан, оны әдетте бір адам жасай бермейді. Бұл – барлығы бір бағытта, бір көзқараспен жүретін қызметкерлер қозғалысы.

Әсер етуге өлшем жасау сатысына кірісе отырып, келісілген іс-шаралар, сондай-ақ іске асырылуға үміттенетін іскерлік пайда жайлы басқаларға еске салу керек. Мысалы, басты назар икемді жұмыс орнын құруға аударылған болуы мүмкін. Сондықтан шаралардың бірі қызметкерлердің пікірін зерттеу барысында сауалнама сұрақтары арасынан оң жауаптар санын бизнесті жақсарту мақсатында іздеу мүмкін. Күтілетін оң нәтижелер еңбек өнімділігінің артуы, қызметкерлердің моральдық жағдайының жоғарылауы және іссапар шығындарының төмендеуі болуы мүмкін.

17.3-сурет. Артықшылықтар теңестіруді мақсат ету



Қызметкерлерге өздері қабылдаған міндеттемелері мен басында орындауға келіскен рөлдері үшін жауапкершіліктерін қолдауды жалғастыру қажет. Біз қызметкерлерден D&I жоспарын қамтамасыз етуде өз міндеттемелерін салмақты қабылдамайтындығын түсіндік. Өйткені олар бизнесті жеткізу бойынша міндеттемелердің басқа аспектілерін қабылдады. Содан кейін олар белгіленген мерзімге жетуге тырысқанымен, әрекетті пайдаға айналдыруға қолдауда қажетті деңгейге жете алмады. Қолыңыздан келген жерде көмектесіңіз; дегенмен, барлық міндеттемелер немесе әрекетсіздіктер үшін жауапкершілікті өз мойныңызға алмаңыз.

Егер сіз мұны бір рет қолдансаңыз, олар болашақта мұны күте бастайды. Деректер мен қажетті ақпаратты бірге жинақтауға

көмектесетін тиісті бөлімдер/қызметкерлер сіздің қызмет мерзімдік жоспарыңыз туралы және ақпаратпен не істегіңіз келетіні туралы қарастырғандығыңызға көз жеткізіңіз. Олар сізге талдауға көмектесе алады және күтілген артықшылықтардың қаншалықты жүзеге асырылғанын анықтайды.

Компания X әр жыл сайын өз қызметкерлерінің сауалнама-сын (қызметкерлер арасында қысқа интервалмен) жүргізеді және өз шеңберінде қосылатын кейбір нақты сұрақтар туындайды. Сонымен қатар, сауалнама соңында олар бірқатар демографиялық сұрақтар қояды. Географияға байланысты олар адамның этникалық құрамы, жынысы, жыныстық бағдары және діні туралы сұрауы мүмкін. Жақында олар қызметкерлерге икемді жұмыс ортасына жаңа сұрақтар қосты (жұмыс мерзімінен басқа).

Бұл тек жетістіктерді бақылауға мүмкіндік беріп қана қоймай, оң нәтижелерге қызметкерлердің тартылу деңгейін олардың икемділік деңгейімен байланыстыра алады. Сауалнамада икемділікке қатысты сұрақтарға оң жауап берген қызметкерлер өздерінің әріптестерінен гөрі көбірек жұмыс істейтінін анықтады.

Әсерге өлшем жасау және оны бизнес-артықшылықтарға айналдыру

Сіз қазір қажетті ақпаратты жинау сатысындасыз және мұны күн тәртібіне жасаған әсерін және назарын аудару үшін түрлендіре аласыз. Сіз жоспарыңыздың барлық аспектілерінің әсерін бір уақытта өлшей алмайтын шығарсыз. Мысалы, сіз ұйымға таратудан бұрын артықшылықтарды анықтау үшін ұшқыр жобаны жеткізуге келіскен боларсыз немесе сіздің қызметкерлеріңіздің пікірін зерттеу жыл сайын бір рет өткізіліп, белгілі бір уақыт аралығында аяқталуы керек болар. Бұл мәселе емес; Мұндағы басты мәселе – сіз қажетті ақпаратты ала аласыз, әсерді өлшей аласыз және сіз оны пайдаға айналдыра аласыз. Шындығын айтқанда, әсерлер мен артықшылықтарды қайта қарау нәтижеге жеткізілетін жұмысқа оң әсерін тигізеді, өйткені ұйымның ішінде үнемі әрекет, прогресс және әсердің тамшылары болады.

Мұны тиімді ету мақсатында алдымен сіз қазір қарастырып отырған әсер ету шаралары туралы деректердің болуын қамтамасыз

етіңіз. Сіздің бастапқы ұстанымыңызды бағалау кезінде осы процестің дәл басында жинаған алғашқы өлшемдер мен деректер сіздің көрсеткіштеріңіз болып табылатынын есіңізден шығармаңыз және сіздің үлгеріміңіз туралы жалпы мәлімет береді.

Бақылау деректері ретінде пайдаланылатын ақпаратты соңғы алынған мәліметтермен салыстырып, олардың арасындағы айырмашылықты талдаңыз. Мысалы, егер сіздің шешімдеріңіздің бірі «әр типтегі кандидаттар тізімінің пайызын көбейту» болса, басында сіздің бақылау деректеріңіз қандай болды және деректер қазір қандай?

Сізде бұл ақпаратты ала отырып кез келген өзгерістің болғандығын не өзгермегендігін көре аласыз. Бұл жағдайда сіз әр типтегі кандидаттардың қысқа тізімінің пайызы айтарлықтай артқанын көресіз деп үміттенеміз.

Осы кезеңде бұл ақпаратты бизнес-артықшылыққа айналдыратын кез келеді. Ең дұрысы, мұны бірқатар қызметкерлермен және осы жұмысқа араласқан қызметкерлермен бірге жүргізу керек. Мұны істеудің артықшылығы сізде басқа қызметкерлердің көзқарасы бар, олар сіз ойламаған нәрсені жақсы көрсетуі мүмкін.

Егер біз жоғарыда келтірілген мысалды жалғастырсақ, әр типті кандидаттар тізімдерінің үлесін көбейтсек, оның нәтижелеріндегі айырмашылықтар төмендегі кейбір артықшылықтарды қарастыруға мүмкіндік береді, мысалы:

- Компания бұрын-соңды көрмеген әр типтегі «алуан түрлі» тұлғалармен ұндай сұхбат жүргізді?

- Осы рөлдердің қаншасы «әр типті» қызметкерлерге ұсынылды?

- Жұмысқа қабылдау менеджерлерінің көзқарастары әртүрлі кандидаттарды бағалау және сұхбаттасу арқылы қалай өзгерді?

- Болашаққа үміткерлермен қаншалықты деңгейде жаңа қатынастар қалыптасты?

- Бұл сіздің дарындылық қабілетіңіздің диверсиясына қандай әсер етті?

- Бұл осы кезеңде төменгі деңгейде тұрған қаржылық мәселеге әсер етуі мүмкін бе?

- Бұл сіздің ұйымыңыздың және сіздің брендтің сыртқы қабылдауына қандай әсер етті?

Көріп отырғаныңыздай, артықшылықтардың барлығы бірдей сандық жауапқа ие болмайды. Дегенмен, барынша кең мүмкіндіктердің тиімділігі туралы ойлану және нақтылау маңызды. Пайда әкелудің ауқымы неғұрлым кең болса және оларға қалай өлшем жасайтын болсаңыз, бұл сіздің мүдделі тараптар үшін соғұрлым тиімді болады.

Сіздің бизнесіңіздің пайдасы мен оны қалай жүзеге асыруға болатындығы туралы көзқарасты қолдау үшін, ірі ұйымдар ұсынған бірнеше мысалды қараңыз:

Citi жүктілік демалысындағы әйелдерге қалай қолдау көрсетуге болатындығы туралы білікті мамандар үшін «Ана болу бағдарламасын» құрды. Олардың жұмыс орындарына жұмысқа қайта оралы коэффициенті үш жылдық кезеңде орташа есеппен 70%-дан 97%-ға дейін өсті.

JP Morgan 56 этникалық төмен топтардың қызметкерлеріне демеушілік бағдарлама жасады. Алты ай ішінде қатысушылардың 20 пайызының көрсеткіштері жақсарып, 12 пайызға көтерілді.

PwC серіктесті стратегияны дамыту туралы шешім қабылдау маусатында барлық серіктестердің бұған дейінгі «санасыз бейімділікте» білім алуын қамтамасыз етті. 2012 жылы әйелдер 21%-ын құрағандығымен салыстырғанда 2014 жылы оның 40 пайызы серіктестер деңгейіне көтерілді.

IBM компанияда икемді жұмыс жасау арқылы жекеменшік мүліктік шығындарды жылына шамамен 100 миллион доллар үнемдеді.

BT саяхаттан гөрі конференциялар мен бейнеконференцияларды қолдау арқылы жылына орта есеппен 12 миллион литр жанармай үнемдеді. Бұл шығындарды үнемдеумен қатар, олардың жақсыл мәліметтеріне пайда әкеледі.

Толассыз жетістіктерге қол жеткізу

Жоғарыда келтірілген іс-шараны орындаған соң, D&I бағдарламасында атқаратын жұмысыңыздың әсері мен пайдасын көре бастағаннан кейін импульсті сақтау өте маңызды. Бұл – шешімдердің, қарым-қатынастың және жұмысқа қабылдаудың үйлесімділігі болатын іс-әрекеттің әсерін, сондай-ақ ұйымның бизнес үшін пайдасын қарастыру.

Алайда кейбіреулер үшін әсер ету шаралары дұрыс бағытта жүрмеуі мүмкін немесе сіз анықтаған әрекеттер сіз жоспарлаған артықшылықтарды босатпайды. Мұны жеңіліс ретінде қабылдамаңыз. Мұны үйрену мүмкіндігі және келесі қызметкерлер мен фокустың қандай болатындығын қарастыру мүмкіндігі ретінде қабылдаңыз.

Төмендегі сұрақтарды өзіңізге қою керек және осы кезеңде ойлауға мүмкіндіктер ретінде басқа сұрақтар да берілген:

- Жоспар сіз күткендегідей орындалды ма?
- Шаралар бірінші кезеңде тиімді болды ма?
- Мақсатқа әсер етуі мүмкін болатындай ұйым ішінде бір нәрсе өзгерді ме?
- Мақсатқа әсер ету шаралары/уақыт шегі шамадан тыс болды ма?
- Ұйым мен қызметкерлер міндеттемесі өзгеріске ықпал етті ме?
- Егер мұны қайтадан қолдансақ, басқаша жасайтын жол бар ма?

Сұрақтарға жауаптар сізге берілетін артықшылықтарды жүзеге асыру үшін болашақта нені өзгерту қажет екенін анықтауға көмектеседі. Соңғы жылдары D&I-дің «инвестициялардан кірістер» (ROI) элементіне көбірек назар аударылғанын байқауыңыз мүмкін. Кәсіби оқыту мен дамуда тәжірибесі бар қызметкерлер үшін төменгі сызыққа тікелей сілтеме жасау кейбір жағдайларда қаншалықты қиын екенін білесіз. Мысалы, көшбасшылықты дамыта отырып, сіз олардың бизнес нәтижелерін жақсартатындығын интуитивті түрде білесіз. Әрине, егер сіз осы ROI бағытының тиімділігін көрсете алсаңыз және мұны осы кітаптағы көптеген мысалдардан көрсетіп берсеңіз өте пайдалы болмақ. Алайда, кейбір сілтемелер әлдеқайда күрделі болады. Мысалы, D&I туралы тренингтің сессияға қатысып, оны ұнататын қызметкерлерден немесе жоғары деңгейдегі моралдық этканың төменгі деңгейге тікелей қатынасының әсері. Көріп отырғаныңыздай, жоспардың әсері мен ұйымның ағымдағы күн тәртібіндегі жұмыстар туралы шешім қабылдауы көп нәрсені қарастырады. Көптеген ұйымдар бұл маңызды емес деп есептейді немесе жоспарды орындауға кіріскен кезде де оларға күмәнді ойлар келеді. Біздің кеңестеріміз – сіздің өлшемдер туралы жұмыстың басында келісіп алуыңыз керек.

Сіз не істеп жатқандығыңызды және оны қалай өлшем жасайтыныңыз туралы түсініп алуыңыз керек. Стратегияның қаншалықты сәтті болатынын ойланбасаңыз және өлшем жасап алмасаңыз болашақта шараның қаншалықты қажет ететінді қайдан білесіз. Бастапқыда осыған уақыт бөлу ұзақ мерзімді перспективада дивидендтер жинайды және «өлшенеді, орындалады» деген атауды ұмытпаңыз.

Тараудың бес негізгі шешімі

- D&I стратегиясының әсерін басынан бастап қалай өлшем жасайтындыңыз туралы нақты болыңыз.
- Әр түрлі аймақтарда әсер етуді өлшем жасауға икемді болыңыз - барлық әрекеттер барлық елдерде бірдей қолданыла бермейді.
- Қызметкерлер үшін жеке өлшемдерді қалай құруға болатындығын қарастырыңыз – олар туралы қалай есеп беруге болады?
- Өз іс-шараларыңызда қол жеткізілген прогресті іскерлік қызметтің нақты пайдасына айналдыру үшін басқалармен жұмыс жасаңыз.
- Нені және қалай өлшеу керек екендігін қарастырыңыз.

18-тарау

СТРАТЕГИЯЛАРДЫ ЕНГІЗУ МӘДЕНИЕТИ

Кемелділікке емес, үнемі жетілдіруге ұмтылыңыз.

КИМ КОЛЛИНЗ, СПОРТШЫ

Бұл тарауда біз үнемі жетілдіру жолдары мен сіздің жетістіктеріңізді бүкіл ұйымға қалай қолдануға болатындығына назар аударамыз. Сонымен қатар, біз D&I-ді мәдениетке ендіруде сыртқы марапаттар мен демеушілердің рөлін қарастырамыз.

D&I стратегиясын мәдениетке енгізу сатысына көтеру – алға жылжудың жақсы деңгейінің айқын көрсеткіші; стратегияның әсерін айқындау барған сайын анық болады және сіз жетістіктерге ие боласыз. Алайда, бұл қиын жұмыстың бір бөлігі мәдениетке лайықталып ауыспаса немесе ұйым ұсынатын жоспардың қосымша бөлігі ретінде қарастырылатын жағдайда орындалмауы мүмкін.

Бұл жұмыс бағдарламадан «өмір салтына» ауысады, онда D&I күнделікті қызметкерлер мен бизнес-процестерге енеді және ұйым қалай жұмыс істейтіндігі және болашақ туралы қалай ойлайтындығы туралы тұрақты әдіс болатын бизнес жоспарлар болып енеді.

Өзгеріске негізделген тоқтаусыз жетілдіру

Баршамызға мәлім болғандай әлем үнемі өзгеріп отырады. Бизнес-жоспарлар олардың мақсаттарына сәйкестігіне және ұйымға пайда әкелетініне көз жеткізу үшін үнемі тексеріліп отырады; бұл D&I күн тәртібі үшін еш айырмашылығы жоқ.

Көптеген ұйымдар D&I-ді ұйымның құрылымына және олардың барлық тәжірибелері мен процестеріне енгізу туралы айтты. Әдетте, мұны жүзеге асыруға қарағанда айтуға оңай. Өзіңіздің тәжірибеңіз бен процестеріңізге D&I стратегиясын енгізу жұмыстың орындалғанын білдірмейді. Диверсия және инклюзивтілік болу одан әрі табиғи түрге ауысады. Бұл дегеніміз, ұйымдағы кез-келген адам қандай-да бір жолмен жауапкершілік алып D&I-мен үнемі айналысатындығына көз жеткізеді.

Ұйымыңызға D&I стратегиясы дамыту немесе енгізу барысында екендігін түсіну үшін осы сұрақтарды өзіңізге қойыңыз:

• Сіз жоғары деңгейдегі қандай мінез-құлықтарды байқадыңыз? D&I олардың мінез-құлқына әсер етті ме? Аға көшбасшылар инклюзивті рөлдің үлгісі ретінде әрекет ете ме, әлде одан да қарқынды жұмыс қажет пе?

• D&I қолданыстағы бизнес тәжірибесі мен процестеріне, мысалы, күнделікті есептілікке интеграцияланды ма? Мұның қай жерде өзгергенін анық көре аласыз ба? Егер жоқ болса, сіз басқаша әрекет етер ме едіңіз?

• Қызметкерлер теңдік, диверсия және инклюзивтілік туралы қалай айтады? Олар мұны күнделікті негізде жасайтын бағдарлама немесе оның бір бөлігі ретінде көре ме?

Бизнеске D&I стратегиясын енгізудің тұрақты болуы және тұрақты әсер етуі үшін бұрыннан бар нәрсені қарастырумен қатар, мұны болашақ бизнестің басымдықтарына қалай енгізуге болатындығын қарастыру қажет:

• D&I көзқарасы басынан бастап ендіруді қамтамасыз ету үшін бизнес саласындағы жаңа тәжірибелер мен процестер қандай?

• Алдағы 12 айда бизнесіңізде қандай басымдықтары туралы білуіңіз керек?

• Болашақ бағдарламаңызға D&I көзқарасын қамтамасыз ету үшін қарым-қатынас орнатуды жалғастыру керек деп саналатын бизнес саласындағы көшбасшылар/мүдделі тараптар кімдер?

Ұйымның бизнесі мен мәдениетіне әсер ету – уақытша бір реттік шара емес. Қызметкерлердің әртүрлі топтары мен деңгейлерін үнемі байланыстыру, оларды D&I назарында болуды қамтамасыз ету үшін өте маңызды. Сондықтан ол кез келген өзгеріс немесе бейімделудің басында автоматты түрде қарастырылуы керек. Себебі ол уақытша қарастырылатын бағдарлама ретінде қарастырылмауы шарт.

D&I-ді бизнеске тиімді енгізудің бір тәсілі – «үздіксіз жетілдіру» менталитетін құру. Ең танымал әдістердің бірі – Кайдзен. Кайдзен – бұл сапаны, технологияны, процестерді, компанияның мәдениетін, өнімділікті, қауіпсіздік пен көшбасшылықты қоса алғанда, бизнестің барлық мәселелерін шешуге мүмкіндік беретін жетілдіру процесі. Шын мәнінде, бұл әр қызметкерді әрдайым жетілдірудің

жолдарын анықтауға және жеткізуге тартуға мүмкіндік береді. Осылайша D&I бүкіл жұмыс барысында қызметкерлердің белсенділік деңгейін арттырады.

Бағдарламаның қағидасы әркімге ұдайы жақсарту жөніндегі ұсыныстарды ұдайы анықтауға шақыру болып табылады. Көп жағдайда бұл үлкен өзгерістер туралы идеялар емес, уақыт өте келе едәуір үлкен әсерге айналатын кішігірім өзгерістер.

Жапониядан шыққан Кайзен философиясы:

«Ол сынбаса да оны жақсырақ, сапасын артығырақ жаса, өйткені егер біз бұны жасамасақ, бұны жасайтындармен бәсекелесе алмаймыз».

Бүгінде Кайзен бағдарламасы ұйымның ұзақ мерзімді бәсекелестік стратегиясының маңызды тірегі ретінде бүкіл әлемге танылған.

Кайден бірқатар жалпы басшылық принциптерге ие, олар:

- Жақсы үдерістер жақсы нәтиже береді;
- Мәселелердің түпкі себептерін анықтау және түзету үшін шаралар қолданыңыз;
- Топ болып жұмыс жасаңыз;
- Кайзен әркімнің қызметі және әркім жақсаруға бағытталған;
- Үлкен нәтижелерге уақыт бойына жинақталған кішігірім өзгерістерден қол жеткізуге болады.

Үлкен жетістіктерге жету және ұйымдағы жетістіктерді есепке алу

Мәдениеттің кез келген өзгерісімен өзгерістердің күнделікті әрекетке айналуы үшін уақыт қажет. Жоғарыда айтылғандай күнделікті іс-әрекетке ене бастағанда бұған қол жеткізу оңайырақ болады. Үздіксіз өзгерісті ынталандырудың тағы бір тәсілі – табыстар мен жетістіктерді тану және атап өту.

Мұның көпшілікпен немесе жеке-жеке жасауға болатын бірнеше тәсілі бар және мұны жасау әдісі сіздің ұйымыңызда табыстың басқа бағыттары қалай танылатындығына байланысты. Ішкі табыстылық тұрғысыан алғанда, кейбір ұйымдар D&I-ді өздерінің ішкі

марапаттары мен басқа да тану схемаларына қосып отыр. Бұл олардың жақсы нәтижеге жетуінің күнделікті күтілген нәтижелердің бір бөлігі екенін көрсетеді.

Кейбір ұйымдар өздерінің жетістіктерін басқару процестері арқылы мойындайды және бұл әсерге өлшем жасау тарауында толығырақ қарастырылады (17-тарау). Бізде D&I шараларын жеке жұмыс нәтижелеріне шолу жасайтын тәжірибелі ұйымдар бар. Онда қызметкерлердің рөлі марапатталады немесе күн тәртібінде айыппұл төлейді.

Шарлотта бір ұйымда жұмыс істеген кезде D&I-ді қолдау әркімнің рөлі ретінде қарастырылды. Егер сіз неғұрлым инклюзивті мәдениетті құруға қосқан үлесіңізді дәлелдей алмасаңыз, жалпы өнімділік рейтингі мен бонус төмендейді және сіздің пікіріңізге шолу енгізіледі. Бұл әрдайым D&I жұмысына немесе деңгейіне қарамастан әркімнің рөліне кіретіндігі туралы хабарлама жіберіледі.

Керісінше, Флэр басқа мекемеде жұмыс істеген кезде, ерекше «бонустық табақша» құрылды және D&I бойынша белсенді жұмыс істейтін жұмысшылар желісін басқару сияқты қызметкерлерге таратылды. Бұл сіздің хабарламаңызға қаншалықты маңызды болса да, сіз өз үлесіңіз үшін марапатқа ие боласыз. Бұл сіздің рөліңізге қосымша жұмыс және сізден күнделікті негізде күтілетін жауапкершіліктер қатарына енбейді.

Табыстар мен жетістіктерді атап өту, сондай-ақ, бүкіл ұйымда жақсы тәжірибе алмасуды білдіреді. Шын мәнінде бұған қызметкерлерге өздерінің кәсіби оқу нүктелері мен тәжірибелерімен бөлісуге және басқаларды ынталандыруға бірлесе отырып қол жеткізуге болады.

Кайдзен принциптеріне сәйкес бизнеске кіріскен кезде, сіз ешқашан өз ісіңізді аяқтадыңыз деп айта алмайсыз, себебі бұл өмір салтына айналады. Бизнес пен қызметкерлердің тәжірибесі мен процестері үнемі өзгеріп отырады. Сондықтан сіз D&I-ді ұйымның құрамына және олар жеткізетін не бейімдей алатын барлық нәрселерге үнемі енгізіп отырғаныңызды қамтамасыз ету үшін қызметкерлерге олардың бизнес бөлігіне сәйкес рөлін біліп отыру керек.

Ең бастысы – қызметкерлерге пікір бөлісуге мүмкіндік жасау:

- олар не істеді;
- бағдарламаның әсері;

- егер олар мұны қайтадан жасаса, басқаша түрде ұалай жасайтын еді.

Марапаттар

Ұйымдар арасында үлкен қызығушылық тудыратын бағыттардың бірі – D&I арқылы кең нарыққа қалай қосылуға болатындығы. Көптеген қызметкерлер өздерінің не істеп жатқанын және бұл олардың ұйымға тигізген оң әсерін білгісі келеді. Бұл оларға прогрессивті жұмыс беруші ретінде өздерінің беделін көтеруге мүмкіндік береді. Бұл – басқалардың не істейтіні туралы білім деңгейіңізді арттырудың тамаша тәсілі. Алайда, нарықты мойындау/сыртқы әлемнің ұйымды қалай көретіндігі және ұйымның күнделікті рөлінде адамның іс жүзінде бастан кешіруі арасындағы әділетті тепе-теңдікке жету міндеті түр (18.1-суретті қараңыз).

Шарлотта мұны «ішкі қабылдау мен ішкі шындықтың арақатынасы» деп атайды. Барлық ұйымдардың міндеті сіздің ұйымыңыздың сыртқы қабылдауы сіздің қызметкерлеріңіздің күнделікті іс-әрекеттері мен әрекеттерінде қалай көрінетінін қарастыру болып табылады. Егер бар қызметкер сіздің жарнамалық әдебиеттеріңіздің көшірмесін оқып жатса, олар оны жұмыс істейтін компания ретінде мойындай ма? Егер олар сіздің ең жақсы тәжірибе үшін жоғары деңгейлі D&I наградасын жеңіп алғаныңыз туралы оқыған болса, бұл олардың іштей мойындағаны немесе естігендері ме?

Жоғарыда біз (6-тарау) қол жетімді эталондар мен жарғылар арқылы сыртқы көзқарас бойынша жетістіктер мен табыстарды қалай тануға болатындығы туралы кейбір перспективалармен бөлістік. Бағалау белгілеріне ұқсас D&I марапаттауларымыз сіздің брендiңізді нығайтуға және ұйымды инновациялық және нарықтың көшбасшысы ретінде көрсетуге мүмкіндік береді. Бұл сіздің ішкі қызығушылық танытқан тараптарыңыз үшін мотивацияның жоғарылауына және көңіл-күйдің жоғарылауына әкелуі мүмкін және бұл D&I-ді қызықтыруға және назар аударуға көмектеседі. Бұл кітапты жазу кезінде Нью-Йорк және Лондон сияқты географиялық аймақтар біздің марапаттарымызға көптеп қол жеткізді, сондықтан оны үнемі жаңарып отырамыз. Кейбір марапаттар салалық немесе елдік сипатқа ие.

18.1-сурет. Ішкі шындыққа қатысты сыртқы қабылдаулар



Олар фирма ішіндегі немесе бір жақты боп танылған үлгіні немесе «ықпалды» қызметкерді тану үшін арналған. Кейбір марапаттарда «еуропалық» сөзі бедерленген, кейбіреулерінде тіпті «жаһандық» деп жазылған. Алайда, біздің ойымызша олардың кейбіреуінің сапасы күмәнді, сондай-ақ, қатаңдықтың төмен және/немесе сәйкес келмейтін деңгейлері де бар. Кез келген ұйымның міндеті – егер олардың бәсекелестерінің барлығы марапаттарға ие болып жатса, сіздің жетекші командаңыз олардың брендтер тізімінде неге жоқ екеніне күмәндануы мүмкін. Кейбір марапаттардың сапасына қатысты қиындықтар кездеседі. Олар мыналар: 1) тағайындау процесі және 2) сот талқылауының жариялылығы. Біз екеуіміз де бірқатар төрешілік мансаптарды қызмет еттік және артта не болып жатқанын жақсы түсіндік. Мысалы, Біріккен Корольдіктегі Бизнес қауымдастығы (ВіТС) марапаттарын алайық. Процесс кәсіби түрде басқарылады, есептер бірнеше кезеңдерден өтуі керек, оның ішінде: 1)соқыр судьялар судьялар кандидатураның кім екенін білмейді және 2)кандидатураны кім ұсынатыны, судьяларды ұсынатын ұйым/жеке тұлға немесе сұхбат беру.

Сот алқасының құрамына білімі мен тәжірибесі бар үш тәуелсіз адам және олар ресми бақылаушы тобына кіреді. Оның рөлі – әр кандидатқа уақыт пен сұрақ қоюдың тұрақты мөлшерін қамтамасыз ету. Әр қатысушы егжей-тегжейлі нұсқаулықты қолдана отырып,

үміткерлердің әрқайсысының жауаптарын бағалауы керек. Әр қатысушының рейтингтері барлық қатысушылармен бірге талқыланады, бұл оларға бүкіл тәжірибенің негізінде танылуға мүмкіндік береді.

Шкаланың екінші жағындағы Флэр бір кездері марапатты бағалаған кезде ешбір судьялармен сөйлесе алмаған марапаттау шаралары бар. Оған әртүрлі 20-дан астам ұзақтығы мен сапасына байланысты жазбалары ұсынылды – мұнда компания марапаттардың кейбірін желіде өздері анықтап жазды. Оған әрқайсысын шкала бойынша 1-ден 20-ға дейін бағалау керек деп айтылды, бірақ ол ұпайларын ұсынғаннан кейін ешкімнен бірде-бір сөз естімеді. Марапаттау кеші көптеген қатысушылардың шынайы көңілінен шықпағаны анық, демеушілер мен марапаттауды ұйымдастырушылар арасында «ішкі шеңберлік» іс-әрекеттер көп болды, бұл жерде ешқандай жариялылық пен әділдік байқалмағаны таңғаларлық жағдай емес.

Өкінішке орай, бұл жұмыстың көп бөлігі үлгі бола алатын және ықпал ете алатын қызметкерлердің беделін арттыру мақсатында ойластырылмаған. Нәтижесінде бұл тізімдердің көпшілігі біріктіріледі және «достар» тобының бағалауына ұсынылады. Сөзсіз бұл процесс бүкіл процеске бейтараптық әкелу мүмкіндігін арттырады және қатысушы қызметкерлерге, «егер сіз менің арқамды тырнап тастасаңыз, мен де сіздің арқаңызды тырнап аламын» деген элемент арқылы бір-бірі үшін кешірімді болуы мүмкін. Танымалдылығы артып жатқан марапаттың бір түрі — Ұлыбританиядағы D&I саласындағы сыйлық. Бұл сыйлық қызметкерлердің дауыс беруі арқылы анықталады. Бұл марапат – номинацияларды жариялаудың, брендтің танымалдылығын және оған деген қызығушылықтың арттырудың тамаша тәсілі.

Алайда, егер сізді осындай марапатқа ұсынса, бірақ сізде дауыс беруге арналған кең желіңіз болмаса не шығып кетсеңіз немесе қызметкерлерден сізге дауыс беруді сұрайтын адамдар болмасаңыз, онда сіздің қаншалықты маңызды екеніңізге қарамастан, сіз қолайсыз жағдайда қаласыз.

Біз аздап сынаржақ болып көрінетін шығармыз, бірақ біз көп жылдар бойы мамандандырудың осы түрімен айналыстық. Әдетте біз шынайы маңызы бар тәжірибесімен бөлісуге және үлгі болуға барынша тырысатын қызметкерлерге арналған марапаттарды анықтай аламыз. Олардың кейбіреулері ұстанымдарына берік және олармен байланыс орнатуды керек етеді. Бірақ жұмысқа араласпастан бұрын үй тапсырмаңызды орындаңыз.

Белгілі бір марапатқа ие болу туралы шешім қабылдамастан бұрын қарастырылатын кейбір салалар:

- Дәлелге негізделмеген нәрсені жасаманыз. Марапаттар сенімді болуы үшін, сіз өз деректеріңізді нақты мәліметтермен және ақпараттармен растауыңыз керек.

- Сіздің сыртқы марапатқа қызметкерлеріңіз ие болған ішкі жұмысты мойындай ма?

- Марапатты ұсынатын ұйымның шынайылығына көз жеткізіңіз. Егер олар сізді немесе сіздің ұйымыңызды таныса немесе олардың осы салада нақты білімі болмаса, марапатты мойындауға тұрарлық па?

- Тек марапаттың соңынан ермеңіз. Белгілі бір марапатты алу үшін конкурсқа қатысу сіздің жалпы көзқарасыңызды өзгертуге, D&I стратегиясын және жеткізілім жоспарын жүзеге асыруға қалай көмектеседі? Мысалы, мойындау ішкі қолдау мен қатысу сапасын арттыра ала ма?

- Сіз марапаттау процесіне қатысу арқылы компания мәдениетіне D&I енгізе аласыз ба? Мысалы, сіз күн тәртібіндегі марапаттау шарасына кереғар пікірдегі әріптестеріңізді шақыра аласыз ба? Бұл арқылы өз бәсекелестеріңізбен қаншалықты дұрыс күресіп жатқаныңызды нақты түсіне аласыз.

Демеушілік

Сіздің профиліңізді сырттан жоғарылатудың тағы бір мүмкіндігі – демеушіліктің қандай да бір нысаны. Бұл мүмкіндіктер бағасына қарай әртүрлі болуы мүмкін. Сіздің бірінші кезекте қоюға тиісті сұрағыңыз – сіздің конкурсқа қатысуыңыздың нәтижесінде сіздің болашағыңызды, D&I стратегияңызды және жеткізілім тізбегіндегі жоспарыңызды жүзеге асыруға қалай ықпал етуі мүмкін екенін анықтау.

Демеушілік мүмкіндіктердің көпшілігі қаржылық төлемді күтеді. Кейбір жағдайларда сіз оларға жобаны қолдау туралы ұсыныс айта аласыз: мысалы, ғимаратыңыздағы жиналыс бөлмесіне шақыру, ішкі қорытынды есепті, тұсаукесер іс-шараларын немесе жаттығу бағдарламаларын ұйымдастыру сізге курсқа қатысуға бірнеше орындар береді.

D&I бюджеттерінің барлығы бірдей демеушілік мүмкіндіктерге қатыса алмайды, бірақ сіз мұны іске асыратын аймақта бұндай шешімді қабылдау қиынға соғуы мүмкін. Кейде сізге біреулер жақын келіп, тамаша мүмкіндіктер ұсынады. Мысалы, егер сіз құрылыс компаниясы болсаңыз және кеңес беруші компания әйелдерді осы салаға тартудың тиімді жолдары туралы зерттеу жүргізгісі келсе, бұл сіздің басты артықшылығыңызға айналады. Тағы бір мысал – сіздің жеке секторыңызға қатысты «бөлшектеп сатылым жасаудағы әйелдерге» арналған ерекше категорияға ие марапаттау рәсімі болуы мүмкін. Бұндағы сіздің басты мақсатыңыз – брендіңізді сыртқы ортада құру.

D&I жұмысының алғашқы күндерінде біз демеушілерге көп ақша жұмсалғанымызды есте ұстаймыз – кейде ұйымдар D&I-ге адалдығын көрсетудің ең оңай жолын тауып, бізге үлкен чектер жазу керек деп санайтын. Біз көпжылдық тәжірибемізде демеушілік бағдарламаларды түсіндік. Оған мысал: қайырымдылық түскі астарға демеушілік жасау туралы үш жылдық келісім, D&I конференциясының басты демеушілері, марапаттау орындар беретін D&I коммерциялық емес ұйымдардың мүшелері. Егер сіз мотиваторларды дұрыс түсіне алсаңыз және сыртқы қабылдауыңыз сіздің қызметкерлеріңіздің ішкі қабылдауын көрсете алатынына сенсеңіз, мұның бәрі екі тарапқа да тиімді болмақ.

Демеушілікке қатысты мәселелерді қарастыру кезінде ескеру қажет бірнеше бағыттар:

- Сіз демеушілік көрсетуді жоспарлаған ұйымның беделі туралы ойланаңыз. Бұл өзара тиімді серіктестік ретінде көріне ме? Олардың бренді мен жұмыс сапасы жақсы беделге ие ме?

- Демеушілік сіздің жалпы көзқарасыңызды дамытуға, D&I стратегиясын және жеткізілім тізбегі жоспарын іске асыруға қалай қолдау көрсетеді? Егер бұлардың ешқайсысына нақты пайдасы ти-месе, онда сіз неліктен оны қарастырып жатырсыз?

- Егер сіз демеушілікке қол жеткізсеңіз, онда бұл серіктестік сіздің ішкі жетістіктерге бағытталған мақсатыңыз туралы не айтады? Ол жүйеленген бе? Демеушілік туралы естіген кезде қызметкерлер таңқала ма? Серіктестікті басқа да мүдделі тараптар қалай қабылдайды?

- Басқа демеушілер бар ма: мысалы, сіз бәсекелеспен бірге демеушілік жасайсыз ба немесе эксклюзивтілікке ие бола аласыз ба?

- Сіз демеушілік жасаған ұйымның іс-әрекеттеріне қаншалықты ықпал етесіз? Мәселен, сіз ақшаңызды және атыңызды конференцияның игілігі үшін жұмсағыңыз келмейді және өзіңізде шағын ораторлар тобы бар екенін анықтайсыз.

- Сіздің брендіңіз бен қызметкерлеріңіздің құндылығы қандай? Мысалы, сіздің бас директорыңыз көпшілік алдында сөз сөйлеуге шақырылғанын, сіздің логотипіңіз марапаттар кітапшасына енгізілуін немесе сізді судья болуға шақырмауын қалайтын шығарсыз.

Сіздің ұйымыңыздың брендин және демеушілік көмек арқылы сыртқы нәрсеге деген адалдығыңызды қолдану — маңызды қадам. Егер сіз қандай да бір кезеңде сенімді болмасаңыз, әріптестеріңізбен және атқару тобымен немесе басқа басқару топтарымен сөйлесіп, олардың көзқарастары мен перспективаларын біліңіз. Демеушілік мүмкіндіктің қаншалықты ауқымды екеніне қарамастан, сізде оны жасау мүмкіндігі болмаса, оның сізге беретін артықшылықтарын түсінбейсіз.

Тараудың бес негізгі шешімі

- D&I стратегиясын ендіру тек бір реттік жеке іс-әрекет емес. Сіз күнделікті бизнеске ену үшін үнемі ізденіс үстінде болуыңыз керек.

- Басқаларды өздерінің жауапты салаларын қарастыру кезінде үздіксіз жетілдіру қағидаттарын қалай қолдануға болатыны туралы ойлануға шақырыңыз.

- Ұйымның жетістіктерін басынан бастап қалай қолдана алатыныңызды анықтаңыз, жақсы тәжірибені қалай бөлісуге және дамытуға болады? Басқаларды ұйым ішіндегі өз қызметтерін жүзеге асыруға қалай ықпал етуге болады?

- D&I жұмысының менеджменті немесе ішкі мойындау марапаттары сияқты марапаттаудың ішкі тетіктеріне қосылуын қамтамасыз етіңіз және жетістік критерийлерін нақты көрсетіңіз.

- Марапаттау және демеушілік мүмкіндіктерін қалай пайдаланатыныңыз туралы стратегиялық тұрғыдан ойланыңыз. Олар сіздің стратегияңызды және жеткізілім тізбегі жоспарыңызды қалай жүзеге асырады, сонымен қатар сіздің жеке профиліңізді ел ішінде қалай дамытады?

НАРЫҚТАҒЫ D&I ЛЕБЕРЕДЖИНГІ

Клиенттің сізді қабылдауы – сіздің шындығыңыз.

КЕЙТ ЗАБРИСКИ, БИЗНЕС-КЕҢЕСШІ

Ұйымдар нарықта D&I-ді қолдана бастағанда, олар D&I-ді дарындылықты басқару стратегиясының маңызды элементі ретінде емес, бизнес-императив ретінде қарастыру басты көрсеткіші ретінде танылады. Бұл тарауда біз стратегияны қамтамасыз етушілердің әртүрлілігі, олардың ауқымды стратегиядағы рөлін, әртүрлі тұтынушы базасына қалай шығу керегін және ұқсас тауарлар мен қызметтерді құру туралы көзқарастарын қарастырамыз. D&I-де сыртқы істерге назар аударудың бірнеше себептері бар; өте маңыздысы — уақыт мәселесі. Егер сіздің жеке бағдарламаңыз «бастапқы кезеңде» болса, D&I-дің мәні мен ықпалы туралы және басқа ұйымдардың талаптары туралы сөйлесуге болмайды.

Әсіресе, соңғы тарауда талқыланғандай, егер сіздің қызметкерлеріңіз сізді нарықта көре бастаса, бірақ сіз айтып отырған/істейтін нәрсе ішкі резонансты тудырмайды. Біз әртүрлі тарауларды қарастырғандай, сіз өзіңіздің брендіңіз туралы – брендіңіздің клиенттерге, әлеуетті қызметкерлерге өтімділігі туралы ойлануыңыз керек. Сіз ең ауқымды клиенттік базаны қызықтыратын өнімдерді жасауыңыз керек. Сіздің жұмысыңыздың ықпалын тану әрқашан жақсы, бірақ Біріккен Корольдікте айтқандай, жұрместен бұрын жүгірмеңіз. Біз түрлі конференциялық презентацияларды өткіздік, ондағы спикер олардың ұйымындағы шындықты емес, өздерінің көзқарасын бөлісетінін анық білеміз.

Біздің жүрегімізге жақын нәрсе – мүдделі тараптарды іс-шараларға қатысуға шақыруға, ең жақсы тәжірибемен бөлісуге және мүмкін болған жағдайда күн тәртібін ұйымдастыруға мүмкіндік жасау. Мұның мысалы — Флэр 2014 жылдың жазында аналитикалық орталыққа барды. Ол өзінің жарты күнін ұйымдардағы ЛГБТ-ның күн тәртібі бойынша әрекет етудің салдарын талқылауға шақырды. Осыдан бастап, олар жаһандық күн тәртібін саясаттан практикаға өтудің сегіз жолын анықтайтын көшбасшылықты жасап шығарды. Бұл IDAHOТ күнін (Халықаралық гомофобия, трансфобия және би-

фобияға қарсы күн) атап өтуге арналған веб-трансляцияда іске қосылды, оған әлем бойынша 1000-нан астам адам қатысты.

Стратегияны қамтамасыз етушілердің диверсиясы (инклюзивті сатылым жасауды қамтамасыз ету)

Стратегияны қамтамасыз етушілердің диверсиясы, әдетте, ұйымдардың D&I даму жолындағы алғашқы жылдарында күн тәртібінде тұрмайды. Яғни, сіздің ұйымыңыз әлеуетті клиенттердің бизнес құжаттарына «сатылым жасауға сұраныс» (СЖС) сияқты стратегияны қамтамасыз етушілердің әртүрлілігі туралы сұрақтар енгізетін жағдайларды қосады. Флэр бірнеше жыл бұрын BT (British Telecommunications) компаниясында стратегияны қамтамасыз етушілердің диверсиясы бойынша семинарға қатысып, инженерлік компанияның өкілімен сөйлескенін есіне алады. Олар D&I-ге мүлдем көңіл бөлмеген. Олар егер өздерінің СЖС-тағы тиісті сұрақтарға жауап бере алмаса, олар миллиондаған фунт жоғалтуға әкеп соқтыратын бизнесті бастай алмайтындарын айтты. Олар D&I-ге баса назар аудару мақсатында өздерінің алғашқы, айқын іске жарамды нұсқасын таңдады.

Стратегияны қамтамасыз етушілердің диверсиясының мақсаты – аз қамтылған топтар иеленетін және басқаратын компанияларға сапалы тауарлар мен қызметтерді басқа, көбінесе ірі жеткізушілермен қатар бәсекеге түсуге бірдей мүмкіндіктер беру. Бұл ұйымның сатылым жасау мақсаттарын жоғарылатуға көмектеседі және олардың бизнесі үшін, сондай-ақ экономикалық өсуі үшін тұрақты болашақты қамтамасыз етеді. Аз тұтынушыларға ие бизнестер, әдетте, танымал емес тұлға/қызметкерлер басқаратын ұйымдар шамамен 51 пайыздан асатыны анықталады. 2011 жылы жүргізген зерттеулері бойынша ЕІМ экологиялық ақпараттар форумы ШОБ (шағын және орта кәсіпорындар) іздейтін ең үздік үш аспектіні анықтады:

- халықаралық тұтынушыларға қол жетімділік;
- клиенттермен/серіктестермен кездесу немесе кездесе алмауы;
- жаңа нарықтарға шығу жолдары туралы білімдерін арттыру.

Танымалдығы төмен бизнесті куәландыратын бірқатар ұйымдар оларды корпоративті мүшелермен таныстырады, олар: WEConnect International (Біріккен Корольдік, Канада, Үндістан, Қытай), Ұлттық азшылықты қамтамасыз етушілерді дамыту бойынша ұлттық кеңес (Австралия, Канада, Қытай), Ұлттық гей және лесбияндық сауда палатасы (Америка Құрама Штаттары) және MSDUK5 (Біріккен Әмірлік) мұның бәрін сәтті орындай алды.

ШОБ үшін олар көпұлттық компаниялармен бизнесті қалай жүргізу және әлеуметтік медианы тиімді пайдалану сияқты тақырыптар бойынша семинарлар өткізеді. Сондай-ақ, олар «сатып алушымен кездесуге» арналған форумдарды өткізеді және ШОБ-тің ауқымды ұйымдармен бизнес жүргізуіне мүмкіндік беретін барлық мүмкіндіктерді ұсынады.

Мэгги Берри, WEConnect International Еуропа бойынша атқарушы директоры

«Стратегияны қамтамасыз етушілердің диверсиясы Еуропада әлі де қалыптасу кезеңінде, бірақ Америка Құрама Штаттарында ол бизнес-жоспарға кіріктірілген. Біздің корпоративті мүшелеріміз негізінен АҚШ-тағы ірі ұлттар Америкада әртүрлі меншікті бизнестермен жұмыс істегенде бүкіл жұмысында бірдей артықшылықтарға ие болу үшін жаһандық деңгейде қайталанғысы келеді. «Негізінде, бұл әртүрлі меншік кәсіпорындарының жеткізу тізбегіндегі лайықты сатыдан көрінуін қамтамасыз ету. WEConnect International-да біздің басты назарымыз әйелдер басқаратын және иелік ететін бизнеске аударылады. Біздің рөліміз - әйелдерге тиесілі кәсіпорындар мен белгілі бір өнімді немесе қызметті сатылым жасауды көздеген корпорациялар арасындағы алшақтықты жою.

«Диверсиялық жеткізілім тізбегі базасына ие болу – тұрақтылық немесе қоршаған ортаны қорғау сияқты бизнестің маңыздылығы. Қарапайым сөзбен айтқанда, бұл жергілікті экономикалық дамуға ықпал етеді: егер сіз жергілікті бизнеске қаражат бөлсеңіз, қызметкерлер сіздің өнімдеріңіз бен қызметтеріңізге жұмсай алатын жұмыс орындары мен материалдық игілікті қалыптастырасыз. Жеткізушіңіздің базасын кеңейту тәуекелді азайтады және инновациялар мен жаңа идеяларды қолдайды.

«Соңғы бірнеше жылда біз кішігірім емес, бір үлкен қамтамасыз етушіні іздей отырып, сатылым жасау аясында шоғырлануға бет бұрдық, бірақ қазір меженің басқа жолға бұрылып бара жатқанын көріп отырмыз. Компаниялар өздерін қамтамасыз етушілер туралы көбірек білгісі келеді – олардың өкілеттілігі, этикасы, бизнесті жүргізу тәсілі.

Әрине, олардың дұрыс нәрсені істеуге итермелейтіні және дұрыс нәрсені істейтіні шабыттандырады. Диверсия тек жұмыс күшінің әртүрлілігі туралы ғана емес, жауапты іскер тәжірибе әр салада ойын өрісін теңестіру мүмкіндіктерін іздейтінін білдіреді. Әйелдерге танымал кәсіптермен жұмыс істеу осы істің шеңберін белгілейді. Мұнда хабардарлықты арттыру, қамтамасыз етушілерді көру және тендер мүмкіндіктерін оларға қол жетімді ету туралы мәселелер қозғалады.

«Әлеуметті қамтамасыз етушілер үшін бірқатар кедергілерді жою қажет. Оның бірі – мөлшер мәселесі: ШОБ-тің көп бөлігі (шағын және орта кәсіпорындар), оның ішінде әйелдердің шағын және орта бизнесі. Бұл кез келген нәрсеге әсер етеді. Олардың жаңа бизнесті бастауы және жеңіске жету қабілеттілігі, ауқымды келісімшарттың талаптарын қанағаттандыру үшін даярлығы мен қабілеттілігі және корпоративтік сатып алу процесі. Біз бұндай қамтамасыз етушілерді оларды тәлімгерлік және желілік мүмкіндіктермен байланыстыра отырып жасай аламыз. Көбінесе сатып алушы корпоративтік компаниялар мақсатты кәсіби оқыту мен қолдауды ұсынады.

«Болашақта стратегияны қамтамасыз етушілердің әртүрлілігі компанияларға тиісті түрде есеп беретін және олар туралы есеп беруі керек іскер тәжірибенің тағы бір бағыты болады деп ойлаймын. Қазір біз одан біршама алыстап кеттік. Сонымен бірге, корпоративті әлеуметтік жауапкершіліктің басқа да салаларында үлкен жетістіктерге қол жеткізілді. Енді корпоративті ұйымдар өздеріне сұрақ қоюы керек: біз әртүрлі бизнесті қолдау үшін не істеп жатырмыз? Біз ШОБ-қа өсуге мүмкіндік беріп жатырмыз ба? Біз әйелдердің экономикалық мүмкіндіктерін қолдаймыз ба?

Стратегияны қамтамасыз етушілердің әртүрлілігі тұжырымдамасын енгізуге тырысқан кезде сіз керібайланысқа қол жеткізе аласыз. Мұның себебі, сіз сол мамандандудың функционалды

иесінен олармен жұмыс істейтін компаниялардың санын көбейтуді сұрайсыз. Бұл әдетте стратегияны қамтамасыз етушілердің таңдаулы тізімін басқарылатын минимумға дейін төмендету стратегиясына қайшы келеді.

Біздің тәжірибемізде стратегияны қамтамасыз етушілердің диверсиясын неден бастауға болатынын ойлап табу өте қиын болуы мүмкін. Біздің кеңесіміз – пилотты ортаны құрудан бастау. Бірінші қадам – сіздің бизнесіңіздің барлық функцияларын қарап шығу және тұжырымдаманы қабылдауға болатын төмен санды таңдау. Олар бірнеше себептер бойынша қызығушылық танытуы мүмкін. Мысалы, олар осы күн тәртібін ұстанған және олар стратегияны алғашқы қабылдаушылардың бірі болса, бұл бизнестің тез арада іске асатын пайдасы бар деп түсінеді.

Флэр баспаға, жұмысқа қабылдау мен оқытуға жауапты бизнес бөлімдерге жауапты болды. Жетекші сатылым жасауды қолға алғаннан кейін, Флэр WConnect International және MSDUK-пен тығыз жұмыс істеді, онда бөлім басшылары шағын және орта бизнес өкілдерімен кездесуге болатын іс-шараларды өткізді. Іс-шаралардың жоспары:

- фирманың сатып алу процесі арқылы ШОБ-пен сөйлесу;
- ШОБ тап болған қиындықтарды анықтап түсіну жұмыстарын қамтыды.

Мысалы, сатып алу процесінің бір бөлігі ретінде ШОБ-тің жылдық қаржылық айналымы минималды болуы керек, алайда бұл шағын компания үшін мүмкін емес.

Диверсиялық тұтынушы базасына арналған маркетинг

Стратегияны қамтамасыз етушілердің алуан түрлілігі күн тәртібіне ұқсас, маркетинг әрдайым күнтізбенің жоғарғы жағында бола бермейді, өйткені ұйымдар D&I-ге назар аударады. Өкінішке орай, бұл көптеген мүмкіндікті жіберіп алады, өйткені бұл әлеуетті тұтынушылар мен клиенттердің сізді қалай қабылдағанына ғана емес, сонымен бірге болашақта сіздің әлеуетті жұмысшыларыңызға да оң әсерін тигізеді.

D&I-дің ықпалын түсінетін маркетингтер өздерінің нарықтарын құрайтын әртүрлі топтағы қызметкерлерге қол жеткізу үшін

әртүрлі қарым-қатынас тәсілдерін, әртүрлі стильдер мен арналарды әзірлеу керектігін түсінеді. Көптеген басқа пәндер сияқты маркетингтің барлық бөлімдері де мұны түсіне бермейді.

Шарлотта «біздің өнімдеріміз жаппай нарыққа арналған, сондықтан бізге өзіміздің жарнамаларымызды бейімдеудің қажеті жоқ» деген үлкен ұйымдағы маркетингтік топтармен жұмыс істеген кезін есіне алды. Шарлотта олар әртүрлі тұтынушылар топтарына бейімделсе, соншалықты тиімді болар еді деп жиі ойлайды.

D&I стратегиясына маркетингті қосатын ұйымдар мұны бірнеше себептер бойынша жасайды, соның ішінде:

- Олардың сыртқы нарықта көрінуі олардың тарта алатын және жалдай алатын қызметкерлеріне әсер етеді деп санайды.
- Олар D&I ұйымның барлық бөлігінде өз орны бар деп есептейді, өйткені оны барлық тәжірибелер мен процестерде қолдануға тырысады.
- Олар әртүрлі топтардың құндылығын біледі: мысалы, ЛГБТ қауымдастығы «қызғылт фунт» деп аталатын табысы, әйел асыраушылар және 60 жастан асқан қызметкерлердің «күміс доллары» құндылықтары.
- Олар әртүрлі қауымдастықтарды қолдау және дамыту олардың брендіне айтарлықтай әсер етуі мүмкін екенін және мұның нарықтағы «брендті қорғаушылар» санын көбейтетінін біледі.

Ұйымыңызға олардың маркетингін әртараптандыруға тарту бастапқыда қиынға соғуы мүмкін, өйткені ол ауқымды стратегия арқылы көпшілікке маркетингтен гөрі қымбатқа түседі. Мұны тиімді орындау үшін нарықтың қандай сегменттерін іздеуге болатынын және неліктен қажет екенін анықтау үшін қосымша зерттеулер керек. Олар осы мақсатты сегменттердің әрқайсысына тиісті және жеке түрде шешу үшін өзін-өзі анықтайтын маркетингтік материалдарды жасауды талап етеді. Сондай-ақ өнімдер мен қызметтерді сол нарыққа қолжетімді және тиімді түрде дамыту үшін неғұрлым бейімделген және кеңейтілген тарату процесін қажет етеді.

Ұйымдардың D&I қағидаттарын қабылдауы және оларды нақты өтелімі бар маркетингтің дәл ортасына орналастыруы туралы көптеген мысалдар бар. Мысалы, Америка Құрама Штаттарындағы Cheerios дәнді дақылдары туралы жарнаманы ұсынған генерал

Миллсті алайық. Онда аралас нәсілді отбасы - ақ ана, қара әке және аралас нәсілді қыз бейнеленген. Африкалық-америкалық көрермендер Ace Metrix телевизиялық аналитикалық фирмасының сауалнамасына қатысқан барлық көрермендер арасында танымал болған жарнамаға жағымды жауап берді. Бұл – ұйымның маркетингінде бейнеленген қызметкерлермен қарым-қатынас жасау мүмкіндігінің классикалық мысалы. Бұл өте аз мөлшердегі қосымша шығындарға алып келді, өйткені маркетинг тобы өздері енгізген жарнамаларға D&I-ді қалай қосуға болатынын қарастырды. Тағы бір мысал HSBC Банкі туралы бейтараптық және бейсаналық жаттықтыру туралы тарауда айттық (10-тарауды қараңыз). Бірнеше жылдар бойы олардың «Әлемдік жергілікті банк» деген маркетингтік тәсілі әлемдегі мәдени айырмашылықтарды атап өтті. Олардың көптеген маркетингтік науқандары халықаралық әуежайларда да, теледидарлық науқандарда да белгілі орынға ие болды. Олардың визуалды жарнамалары біраз уақыт бірдей форматта өтті, әр суреттің астына екі-үш рет бірдей суретті көрсетіп, олардың барлығына біздің орналасқан жеріміз бен тәжірибемізге байланысты әлемнің әртүрлі көзқарастары бар екенін дәлелдеді.

Өкінішке орай, біз әлі де маркетинг шеңберіндегі стереотиптердің мысалдарын ұйымның радарында анық көре бермейміз. Біз үнемі бөлшектеп сатылым жасау дүкендерінде ойыншықтардың асханасында ойнап жүрген қыздар мен жүк көлігімен ойнап жүрген ұлдардың суреттерін жиі көреміз. Ең жаманы, біз анамызбен бірге ақ халаттыларды алжапқышта, ал әкемізді портфель ұстаған күйінде, ал кейбір отбасылардың екі анасы немесе екі әкесі бар екенін көреміз.

2013 жылдың аяғына таман The Guardian «Ойыншықтар ойыншық болсын» деген қысым көрсететін топ және клиенттер дүкендердегі ойыншықтарды гендерге байланысты буып-түю мен дамытуды аяқтауға тырысып жатқаны туралы хабарлады. Marks & Spencer олардың мақсаттарының бірі ұшақтар, автомобильдер, динозаврлар және қалқымалы өрт сөндіру станциясы бар «Boy's Stuff» ойыншықтарын шығару екенін айтып өтті. Соңғылары өз сипаттамаларын былай деп тұжырымдайды: «Бұл қалқымалы өрт сөндіру бекеті барлық жерде кішкентай өрт сөндірушілерге өте қолайлы», ал сол диапазондағы сағаттардың сипаттамасында: «Әрбір балада болуы керек білектерге арналған керемет аксессуарлар» деп жазылған

және әзіл кітабы оқылған: «Ұлдар ең жақсы әзілдерді біледі және сіздің қыздардан озып кетуіңізге арналған 500 крекер». Маркс пен Спенсер тез арада барлық ойыншықтардың орамдарын 2014 жылдың көктеміне дейін жинауға келіскен. Бұл кітапты жазып жатқанда, Флэр әйгілі балалардың ойыншықтары мен киім сататын дүкендерінде болып, көптеген буып-түю суреттерін алды. Біреуі ағаш гаражда ойнап жүрген кішкентай бала болса, екіншісі кішкентай қыз өзінің портативті тазалағыш арбасында ойнап жүрді. Бұл туралы толығырақ айтудың қажеті бар ма? Біз бүкіл әлемде сіз мысалға келтіре алатын және көрсете алатын басқа да мысалдар бар екеніне сенімдіміз. Компания өз маркетингінде D&I-ді қарастырған немесе қарастырмаған. Сіздің ұйымыңыз маркетинг тұрғысынан бұған қаншалықты көңіл бөлетініне қарамастан, келесі бірнеше қызметкерлерге ұсынамыз:

- Сіз маркетинг тобыңызбен алғашқы талқылауды өткізіңіз, олардың стратегиясы қандай екенін және D&I стратегиясының қалай қарастырылғанын және енгізілгенін біліңіз.

- Тұтынушы/көрсеткіштердің демографиясын қарап шығыңыз. Болашақ демографиялық беталыстарды түсіну үшін маркетингтік топтармен жұмыс істеңіз. Бұл болашақтағы маркетингтік науқанның мазмұнына қалай әсер етуі мүмкін?

- Ұйымның D&I туралы негізгі хабарламалары маркетингтік науқанға қалай әсер етуі мүмкін екенін қарастырыңыз.

Әртүрлі тұтынушы базасы үшін өнімдер мен қызметтерді құру

Маркетингтің элементімен тығыз байланысты бұл ұйым D&I-дің коммерциялық ұсынысы арқылы тікелей пайда алу үшін бере алатын түсініктер мен ақпаратты қалай қабылдайды? Бұл жаңа тұтынушылық өнімді құру, қолжетімді өнімдерді бейімдеу немесе сіздің потенциалды тұтыну базаңыздың демографиясын көрсететін өнімді табу түрінде болуы мүмкін.

Бұл демографиялық өзгерістердің, сондай-ақ шығындар мен қолдағы табыстың өзгеруін болжау кезінде ұйымдар үшін маңызды мәселеге айналады. Төменде тұтынушылардың әртүрлі топтарының шығын мөлшері туралы өте шағын мысал берілген:

Әйелдер	Әлемде әйелдер жыл сайын тұтынушылық шығындарының 28 триллион долларын бақылайды. Әйелдер Қытай мен Үндістаннан екі есе үлкен осу нарығын құрайды. Олардың 94%-ы үй жиһаздарын, 92%-ы демалыстарды, 91%-ы үйлерді, 60%-ы автомобильдерді және 51% электронды заттарды сатып алу туралы шешім қабылдайды.
Балаға арналған штангалар (55 жастан асқан)	Келесі онжылдықта Біріккен Әмірліктегі бөлшектеп сатылым жасау шығындарының өсімінің 66%-ы 55 жастан асқан сатушылардан түседі және 65 жастан асқан қызметкерлер бөлшек сауда шығындарының әрбір 4 фунтына 1 фунт стерлингті құрайды деп болжануда.
BAME I	2012 жылы Біріккен Әмірліктің қара қауымының шығыны шамамен 300 миллиард фунт стерлингке тең болды. 2013 жылы Америка Құрама Штаттарындағы 10 испандық тұтынушы 1,2 триллион долларлық нарыққа тапсырыс берді.
LGBT	Әлемдегі ЛГБТ қауымдастығының жыл сайынғы шығыны 3,7 трлн. АҚШ долларын құрайды, бұл көрсеткіш Азияның өзінде 1,1 трлн-ға тең.
Мүгедектік	Ұлыбританиядағы мүгедектердің бір реттік шығыны 80 миллиард фунттан асады; АҚШ-та бұл 220 млрд долларға бағаланады.

Жоғарыда айтылғандардан көріп отырғанымыздай, егер барлығы дұрыс жасалынған болса, әртүрлі тұтынушы топтардың қолда бар кірістеріне қосылу мүмкіндігі айтарлықтай. Көптеген тұтынушылар өте зерек және олар өздерін, өмір салтын және олардың талаптарын түсінетін компаниялармен жұмыс істеуді жөн көреді. Көптеген ұйымдар мұны байыпты қабылдауға тырысады және ұйымдардың осындай құқықты иеленуі туралы мысалдар да бар. Қазір соның екеуін қарастырайық:

Біріккен Әмірлікте жерлеу рәсімі бойынша кооперативті бизнес өте дәстүрлі іске айналған. Өмір сүру ұзақтығының артуы нәтижесінде олар өз өнімдерін қайта қарау қажет екенін түсінді, өйткені оның дәстүрлі қызметтеріне сұраныс тұрақтанды. Біріккен Әмірліктегі демографияны қарап шыққаннан кейін, олар басқа діндер үшін жерлеу қызметтерін қосу үшін негізінен христиандықтан басқа да клиенттік базаны кеңейтуге назар аударуды жөн деп шешті. Бұл бизнестің дәстүрлі түрде жұмыс істеуінің барлық аспектілерінде айтарлықтай өзгеріс болды. Олар бірқатар діндердің жерлеу рәсімі және жерлеу талаптары бойынша жүйелі түрде жұмыс істеді және осы талаптарды тиімді және құрметпен жеткізу үшін олардың процесінде өзгерістер пен өзгертулер қажет болды: мысалы, олар клиенттерден

қызметкерлер туралы сұрай алатындықтарын білді. Сол жынысты адамның қайтыс болған жақын адамын жууы және киіндіруі. Сондай-ақ олар аза тұту кезінде олардың талаптарын нақты түсіну үшін жергілікті қауымдастықтармен байланыс орнатуға баса назар аударды.

Осы жұмыстың нәтижесінде «Жерлеу рәсімі» бірлескен бизнесі бірқатар оң нәтижелерге қол жеткізді, соның ішінде:

- Нарықтағы үлесті 17,5 пайызға арттыру;
- Қызмет ететін қоғамдастықтармен байланыстың жетілдірілуі;
- Funeralcare кооперативі не үшін қызмет ететінін білетін көптеген қызметкерлермен байланысы жетілдірілген бизнес-профилін құру;

Көмек көрсетуге арналған кооператив ретінде бұл:

- жұмыс күшінің әртүрлілігі және бизнес мүмкіндіктерінің артуын және
- брендтің адалдығын қамтамасыз етеді.

Клиенттердің қанағаттануы ауызша таралып, кейбір қауымдастықтар арқылы тез тарайды.

2014 жылы Samsung Electronics компаниясы Түркияда есту қабілеті нашар қызметкерлерге арналған видео-қоңырау орталығын ашты, оған 3,5 миллион адам келеді. «Duyan Eller» 14 жыл немесе ағылшын тіліндегі «Есту қабілеті туралы жоба» бейнеролигінде барлық кедергілер алынып тасталғанда, есту қабілеті нашар тұтынушы қалай әрекет ететіні және айналасындағылармен қиындықсыз сөйлесе алатыны көрсетілген. Samsung сандық түрде ым-ишара қызметін ұсынады, оны веб-сайт арқылы компьютер немесе ұялы телефон арқылы алуға болады. Сервистің екінші жағында ымдау тілін қолдана отырып, клиенттермен тікелей сөйлесетін бірқатар кеңесшілер де бар.

Facebook-тегі науқанның алғашқы күнінде-ақ ол бейнеролик екі миллион рет қаралған. Үшінші күннің аяғында көрілім саны жеті миллионнан асты. Жаңа клиенттерді тартуға немесе клиенттерге қызмет көрсету туралы қабылдауға әсер еткені туралы ақпарат та жоқ емес; алайда, бейнені жүктеу кезінде брендті тану маңызды болады.

Жоғарыда айтылғандар барлық тарапты толығымен қамтуға арналмаған. Өзіңіздің тәбетіңізді ашуға арналған жаттығулар, D&I стратегиясын сыртқы негізде құру үшін кейбір форвардтық-ойлаушы компаниялардың жасаған мысалдарымен жүзеге асырылған. Біздің негізгі ұсынысымыз – сіздің нарығыңызға зерттеу жүргізу. Кіммен сөйлескіңіз келеді? Олардың ақпаратқа қолжетімділігі қандай? Олар қандай арналарға баға береді? Олардың ойынша, ең маңызды не нәрсе? Әрине, сіз бірде-бір толық әрі ашық жауапты ала алмайсыз, бірақ сіз өзіңіздің «долларыңызды» қалай және қайда жұмсағаныңыз туралы маңызды түсінік аласыз.

Тараудың бес негізгі шешімі

- Жұмыстың ең қарапайым түрінен бастаңыз. Стратегияны қамтамасыз етушілердің әртүрлілігі ұғымын сіздің бизнесіңізге енгізіңіз – бұл өте қиын болып көрінуі мүмкін.

- Жеткізу тізбегін әртараптандырудың ықпалын қарастыру үшін өзіңіздің басшылық құрамыңызға уақытыңызды бөліп, ой бөлісіңіз, талқылаулар өткізіңіз, өзгерістерге дайын болыңыз, әсіресе олардың жалғыз себебі фактор шығындарды азайту болса, өте тиімді кадам.

- Диверсиялы емес бейнелердің ықпалы туралы біліміңізбен және түсініктеріңізбен бөлісу үшін маркетинг бөлімімен тығыз жұмыс жасаңыз – оларды қалайша әртүрлі ете алатыны туралы мысалдармен бөлісіңіз.

- Өзіңізді нарық сегментіңіздің әлеуеті туралы фактілермен және цифрлармен қаруландырыңыз, алдын ала жүргізілетін инвестициялардың артықшылықтарын сатуға дайын болыңыз.

- Тұтынушылық өнімдер мен қызметтерді жасайтын және дамытатын топтармен уақыт өткізіңіз, олардың D&I туралы білімі мен білімдерін жақсартуға қалай көмектесе аласыз?

НӘТИЖЕНІ БОЛЖАУ

Жамандық қайталанатын әрекеттерді қайта-қайта жасайды және басқа нәтижеге үміттенеді.

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН, ТЕОРИЯЛЫҚ ФИЗИК

Бұл кітабымызда біз әр түрлі және инклюзивті ұйымдарды құру үшін тұрақты өзгерістерге қалай қол жеткізуге болатындығын қарастырдық. Алайда, қазір істеп жатқан әрекетіміз болашаққа нақты сәйкес келе бермеуі мүмкін. Жаңашылдықпен өзгеріп отыраты болашақ бизнес даму үстінде және әртүрлі дәстүрлі жұмыс рөлдері жаңа технологиямен алмасып жаңа тәсілдер пайда болуы мүмкін. ЕҮ-дің 2015 жылғы желтоқсандағы банк саласындағы таланттар құрамын өзгерту туралы есебінде олар D&I туралы қызықты әңгіме қозғады, яғни роботтарды пайдалану мүмкіндігі - болашақта біз көре алатын технологиялық жаңашылдықтың бір бөлігі екенін еске салады.

Кітапбымыздың көп бөлігі өзгерісті басқару, жұмыс орнына басқаша көзбен қарау, саясат пен процестерді өзгерту туралы болды. Бірақ бұлардың ешқайсысы да бір реттік әрекет емес. Біз әрдайым болашаққа қарап, бизнес алаңын бағалай отырып, заңдардың күтілетін әсерін, демографиялық және технологиялық инновацияларды өзгерту арқылы ойлануымыз керек.

Біздің қазіргі кездегі сапарымызға көз жүгіртсек, D&I кеңістігінде біртіндеп өзгеріс жасалды. Кейде болашаққа болжау жасау эволюция жасау үшін уақытты қажет етті. Шарлотта 2001 жылы Ұлыбританиядағы «қартаю кезеңінің» компанияларға тигізетін әсері туралы және 2015 жылы оған дайын болу үшін не істеу керектігі туралы көпшілік алдында сөз сөйлегені есінде. 2015 жылы оған сол тақырыпта сөз сөйлеуге өтініш жасалды. Ол кіріспе сөзінде былай деді: «Компаниялардың өзгеру қарқыны қартаю демографиясы мәселелерін шешуге өте баяу болғанын ескере отырып, мен сіздермен 2001 жылы сөйлеген сөзімді қайта бөлісуді ұйғардым. Біздің алдымызда тұрған кедергілер мен іс-әрекеттер туралы шешім қабылданбағандықтан, ол дәл сол кездегідей қалды».

Біздің қазіргі сапарымызға көз жүгіртсек, D&I жаңалықтары толығымен өзгереді. Болашақта біздің эволюция жасауда уақытты

үнемді пайдалануымыз қажет. Шарлотта 2001 жылы Ұлыбританиядағы «қараша кезеңі» туралы тағы қайталады. Ол 2015 жылы қызметкерлерге өзара достық қарым-қатынаста болуды олардың денсаулығын сақтау мақсатында емес, олардың арасындағы достық қарым-қатынастары болуы туралы айтты. 2015 ж. Өзінің құқық бұзушылық туралы сөзінде, Шарлотта: «Біздің компанияларымызбен қарым-қатынасымыз өзгереді, олар демография мәселесін шешуге дайын.

Бұл кітапта біз үшін көптеп пайда болатын мега-трендтердің кейбірімен бөлістік. Осы тарауда біз осы ақпараттың біраз бөлігін назарға алдық. Сонымен қатар болашаққа бағдар беретін ұйымдарда байқалып отырған кейбір тенденцияларды ескердік. Біз бұлардың барлығын егжей-тегжейлі қарастырмасақ та, бұлардың бәрі ойлануға арналған азық болады және сіздің қазіргі кездегі кедергілеріңіз туралы басқаша ойлануға көмектеседі.

Демографиялық өзгерістер

Көптеген географиялық аймақтарға әсер ететін тақырып – демография өзгерісі. Мұны біз айту себебіміз – бұл бүкіл әлемде, сіз жұмыс істей алатын аймақтар мен елдерде халықтың өзгеруіне байланысты. Бұл өзгерістер қандай-да бір нысанда немесе сол нысанда әр ұйымға болашақ жұмысшыларды тарту және сақтап қалу тәсілдерінен бастап клиенттік базаны талап етуі мүмкін өнімдер мен қызметтерге әсер етеді.

Біз бұрын да жазғанымыздай, қазірдің өзін де, 2015 жылы 1,2 миллион баспана алуға өтініш білдірушілердің бизнес ортасында тұрмыз. Бұл алдыңғы жылмен салыстырғанда екі есе өскен. 2015 жылы Германия, Венгрия, Швеция және Австрия ЕО-дан баспана алуға өтініштердің үштен екі бөлігін құрады. Венгрия, Швеция және Австрияда жеке адам басына шаққанда баспана сұраныстарының алдыңғы қатарында тұр. Қазірдің өзінде компаниялар бұл бағдарламаға жауап іздеп жатыр, бірақ бұл демографиялық өзгерістердің әсері ұзақ уақыт өсуін тоқтатпайды, өйткені біз көрші босқындарды да жаңа мәдениеттерін де қолдауымыз керек.

Нақтырақ айтсақ, 2015 жылы PwC жариялаған есепте әлем халқының саны 2025 жылға қарай қосымша бір миллиард адамға өсіп, сегіз миллиардқа жетеді деп күтілуде, 65 жастан асқан адамдар

ең жылдам өсетін топ болып табылады. Оның ішінде аймақтық күрт ауытқулар да бар. Мысалы, 2050 жылға Африка халқының саны қарай екі есе өседі, ал Еуропада халық саны қысқарады деп күтілуде. Қарастырылуы керек басқа болжамды өзгерістерге мыналарды атауға болады:

- Жұмыс берушілердің өз елінен тыс жерлерде рөлдерге тағайындалатын адамдардың саны 25 пайызға қысқарып, алдағы онжылдықта шамамен 865 миллион әйел жұмыс күшіне енеді. Осылайша, әйелдердің сатып алу қабілеті көтеріле береді.

- Мұндай демографиялық зерттеулер D&I кеңістігінде не істеу керек екендігімізге әсер етеді. Бизнесіңізге ең жақсы таланттар тарту және жұмысқа қабылдау қажет болса, сізге сол таланттың алуан түрлі қажеттіліктерін қолдайтын мәдениет пен халықтық саясат қажет. Мысалы, бір жыныстағы ерлі-зайыптылардың ғаламдық ұтқырлығы, портфельдік мансабы бар егде жастағы қызметкерлер үшін немесе декреттік демалыстан кейін көбейетін әйелдерге арналған шешімдер.

- Өмір сүру ұзақтығының артуы мен әлемнің кейбір бөлігінде баланың туу деңгейінің төмендеуі тәуелділік коэффициенттерін жоғарылатады. 2050 жылы Жапонияда орташа жасы 53 жас, ал Нигериямен салыстырғанда 21 жасқа төмен белгіленген.

Мұндай демографиялық зерттеулер D&I кеңістігінде орындалатын жұмыстарға әсер етеді. Сізге ең жақсы дарынды тарту және жұмысқа қабылдау қажет болса, сізге сол таланттың алуан түрлі қажеттіліктерін қолдайтын мәдениет пен халықтық саясат қажет. Мысалы, бір жыныстағы ерлі-зайыптылардың ғаламдық ұтқырлығы, портфельдік мансабы бар егде жастағы қызметкер үшін қызметкердің ұсынысы және декреттік демалыстан кейін көбейетін әйелдер саны сияқты мәселелер.

Демографиканың өзгеруі аясында біз үшін әлемдегі болжамдар туралы тағы бірнеше көзқарастар бар.

Сіздің орта деңгейдегі менеджерлеріңізбен байланыс орнату қажеттілігі

Кітапта жоғары басшылардың дұрыс байланыстар жасауы мен қызметкерлерді өзгерістерге ынталандырудағы рөлі туралы айтылған болатын. Өзгерістерді басқару жөніндегі кез-келген сарапшы

сізге жоғары деңгейлерден осы күн тәртібін ұстанудың маңызды екенін айтады. Алайда, біз көп уақыт, қуат пен ресурстарды ұйымның орта деңгейінен, кейде «мәңгі мұз» деп аталатын менеджерлерден талап етілетініне келісеміз. Бұл үлкен ұйымдастырушылық көзқарас жоғалып, ұмытылып немесе тоқтап қалатын қабат. Элизабет Келан өз зерттеуінде менеджменттің бұл қабатын «өзгергісі келмейтіндер» деп атайды, өйткені олар өздерінің күнделікті іс-әрекеттеріне берілген. Олар «шектеулі шешім қабылдау қабілетіне байланысты міндеттер алады, өзгерудің алдын алуға төзімді, үйренген және әдеттенген».

Болашаққа көз жүгірте отырып, біздің ойымызша орта буын менеджерлеріне көбірек назар аудару керек және олар сатып алатын өзгерістер үшін жағдай жасау керек. Олар жоғарыдан күткен талаптарды орындаушылар және олар соңғы онжылдықта туындаған мәселелерді шеше алады. PwC компаниясы 2020 жылға қарай олардың санын 50 пайызға өседі деп болжайды. G7 елдеріндегі әйелдер үй бюджетінің үштен екісін басқарады, ерлер мен әйелдердің жалақысының айырмашылығы олардың артында тұрған адамдарға байланысты. Олар болашақ таланттарының бапкерлері және ұйымдарға тұрақты өзгеріс пен өсу үшін қажет болатын таланттарды тәрбиелеуге мүмкіндік беретін маңызды тарап. Олар болашақ көшбасшылардың көзі бола алады; қазір олардың хабардарлығы мен адалдығын арттыру болашақта ұйымдарды дамыта алады.

Барлық деңгейлердегі менеджерлер мен көшбасшыларды қолдау және басқарудың жоғары деңгейдегі басшылардың көзқарастары мен сөздерін күнделікті іс-әрекетте қолданылатын практикалық іс-әрекеттерге тиімді қолдануға көп көңіл бөліну қажет. Болашақ менеджерлер мен басшылардың D&I стратегиясын іске асырудағы ынталарына назар аудару қажет, бұл олардың марапаттау нәтижесі болуы мүмкін және осы құқықты пайдалану олардың жеке мансаптарына оң әсер етуі мүмкін.

Қарапайым тілмен айтқанда, орта деңгейдегі менеджерлер неғұрлым диверсиялы және инклюзивті ұйым құрудағы тұрақты өзгеріске қалай қол жеткізуде шешуші фактор болып табылады.

Қарапайым әрекеттер, үлкен әсер

Бірнеше жылдар ішінде біз D&I кеңістігінде демеушілікке – конференцияларға, марапаттарға, түскі астарға, жарияланымдар

мен зерттеулерге бөлінген қаражаттың көп екендігіне куә болдық. Біз бұдан мынандай қорытынды жасадық, сіз әлдеқайда қарапайым болсаңыз оң шешімдерге қол жеткізе аласыз. Көбінесе бұл кішігірім, кейбіреулер «жалаңаш» деп ататын әрекеттер болғанымен, ұзақ мерзімді әсер етеді.

Біз бұл көзқарасты Маргарет Хеффернаның «Өлшемнен тыс» кітабында келтірілген мысалдардағы кішігірім өзгерістердің үлкен әсері арқылы көреміз. Өз кітабында ол ұйымдардың қарапайым ғана қадамдармен қалай үлкен өзгерістер жасай алатындығын ашып көрсетеді. Әріптесіңіз «маған не істеу керек екенін айтыңыз» дегенде, сізді таңқалдыруу мүмкін. Егер ұсыныстарды белсенді тыңдау, жұмыс уақытын қысқартудың маңыздылығы және әріптестерді жиналыстарда өз ойларымен бөлісуге шақыру жұмыстары маңызды. Бастапқыда бұл мәдениетті өзгертетіндей іс-әрекеттер болып көрінбейді, бірақ көбінесе қарапайым, күнделікті ойлар мен әдеттердің жинақталуы жұмысшылар арасында әлеуметтік капиталды нығайту мәдениетін қалыптастырады және сақтайды.

Кішігірім өзгерістер үлкен әсер етуі мүмкін екендігінің басқа мысалдары, пайда болатын профиль, мінез-құлық экономикасы (ВЕ) болып табылады. ВЕ – бұл психологияны зерттеу, өйткені ол экономикалық шешімдер қабылдау процестері мен жеке адамдар мен институттардың таңдауына қатысты. Адамдар не үшін және қалай иррационалды шешімдер қабылдайды және мінез-құлық экономикалық модельдердің болжамына сәйкес келмейді деген мәселелер қарастырылады. Ұлыбритания үкіметі сияқты ұйымдар, түптеп келгенде, үлкен әсер ететін кішігірім әрекеттер қолдану үшін ВЕ тәсілін қолданды. Мысалы, олар ағзаның донорлық процесіне өте қарапайым түзету енгізді, бұл «ену» мүмкіндігінің біреуін «бас тарту» мүмкіндігіне ауыстырады. Базаға «ену» белгісін қою үшін, сіз «құсбелгіні» алуыңыз керек. Базаға ену үшін көптеген адамдар өздерінің мінез-құлқын өзгертпей «енуге» мәжбүр болды.

Мінез-құлық экономикасы соңғы жылдары D&I әлемінде кең таралған пікірлестік тақырыптарына негізделеді. Бұл көбінесе денсаулық пен қаржылық үнемдеу шегіндегі мінез-құлық пен шешімдерге әсер ету үшін қолданылғандықтан, ұжымдар диверсиялы және инклюзивті мәдениет құру сияқты мінез-құлық өзгерісінің кейбір түрлерін қажет ететін басқа да салалар үшін қарастырмас бұрын өзірленуі керек.

Серіктестерді / одақтастарды өзгеріс агенттері ретінде тарту

2009 жылы Катализатор гендерлік күнтізбеге ерекше назар аударатын «Ерлерді өзгеріс агенттері ретінде» тарту ұғымын енгізді. Содан бері Біріккен Ұлттар Ұйымы өздерінің #HeForShe кампаниясын құрды және Ұлыбритания үкіметі ерлер арасындағы бизнес-көшбасшыларын анықтау және олардың гендерлік теңдікті қолдау бағдарламасын бастады. Марапаулармен айналысатын көптеген ұйымдар да ұйымда өзгеріс енгізетін ер адамдарға арналған шараларды қоса бастады. Бұдан шығатын қорытынды: егер біз көбінесе сымбатты, ақ, ер адамдар арасында көшбасшылықпен айналыспасақ, өзіміз көргіміз келетін өзгеріске жете алмаймыз.

Біз «ер адамдарға тартылған» суретті көрнекілік ретінде қолданғанымызбен, ЛГБТ қауымдастығы «тікелей одақтастарды» қолдану арқылы этникалық топтардың іс-әрекетін қолдау үшін көпшілік тобын тарту идеясын қолдандық. Бұл модельдің қағидасы – көпшілік топтың құрамына кіру үшін «мансабы бар» адамдар этникалық топтың мақсаттары мен ұмтылыстарын қолдайды. Олардың міндеті – теңдік профилін көтеру, оны барлық ұжымның ортау ісіне айналдыру және шынайы теңдікке кедергі келтіретін мәдени нормалар мен стереотиптерді шешуде бәріміздің де маңызды рөліміз бар. ЕУ одақтастардың рөліне төмендегідей сипаттама береді: одақтастар мәдениеттің өзгеруіне және ЕУ-де біздің ЛГБТ адамдарымыз өздерін қауіпсіз және жұмыс орнында еркін бола алатындай ортаға айналдыруда маңызды рөл атқарады. Олардың мүмкіндіктері:

- Тыңдатыңыз! Ашық пікір мен мінез-құлықты ашық түрде сынай отырып, біз неғұрлым инклюзивті жұмыс мәдениеті мен өнімді еңбек ортасын құрамыз.
- Қатысыңыз! Клиенттің кез-келген ішкі немесе сыртқы оқиғалары туралы хабардар болыңыз және өз командаңыз қатыса алатын іс-шаралар туралы біліңіз.
- Инклюзивті болыңыз! Отбасылық оқиғалармен бөлісу арқылы ашық ортаға ықпал етіңіз және өз әріптестеріңіз олар туралы сұраңыз.
- Сақ болыңыз! Сіздің ЛГБТ әріптестеріңіз кездесетін ерекше мәселелер мен кедергілерді түсінуге тырысыңыз. Дұрыс емес нәр-

се айтудан немесе дөрекі сөйлеуден қорықпаңыз - өзара құрметпен, сіздің әріптестеріңіз сізді қолайлы жұмыс ортасына қолдау көрсеткен уақытты бағалайды.

- Көрініңіз! Қолыңыздағы ЛГБТ ашықхаттарын немесе жапсырмаларды көрсетіңіз. LGBT әріптестері жұмыс орнында қолдау мен түсінушілік таба алатын қауіпсіз орын жасаңыз.

Одақтастар ұйымның барлық деңгейлерінде қажет, және оларға тек қамқорлық пен өз жұмыстарына қатысты біліктілік қажет.

Біздің болашаққа деген болжамымыз – бұл жерде этникалық аз топтарын қолдауға ниет білдірушілердің белсенділігі артуына байланысты жұмыс өнімділігі өседі. Біз адамдардың барлығы қолдау жасамаса тұрақты өзгерістерге қол жеткізе алмаймыз. Инклюзивтілікке көбірек назар аударылады және жұмыс орындарындағы өзгерістер «этникалық топтары» құрамына кіретін адамдардың өміріне тиімді әсер етеді.

Көп буынды қызметкерлермен жұмыс

Демографиялық жылжу қартайған қоғамның жұмыс орындарына тигізетін әсерін, сондай-ақ оған әкелетін кедергілерді нақты көрсетеді. Болашақта көптеген елдер үшін жұмыс орнында тарихта болмаған алғаш бес түрлі ұрпақ бірге жұмыс істейтін болады – барлығы өмірдің әр түрлі кезеңдерінде және жұмыс берушілерден басқаша ұсыныс күтеді.

Кейбір білікті ұйымдар көп буынның жұмыс орнында да, бизнес өнімдері мен қызметтеріне әкелетін әсеріне назар аудара бастады. Бұл мақсат әр қызметкерді, барлық жастағы адамдар ескере отырып, D&I қызметіне тартудың нақты мүмкіндігін ашады.

Ұйымдар бұрыңғы жастар мен жиырмасыншы ғасырдың басындағы қызметкерлерді тартуға және сақтап қалуға, сондай-ақ жұмыс олардың жетпіске толып қалған, бірақ жалпы әл-ауқатына бар серіктестерге қолдау көрсетуді қарастыруы керек.

Бір қатардан бірнеше қатарға қарай ойысу

Айырмашылық шексіз және сіз өзіңіздің қызметкерлеріңізді бөліп, қосылуға және келісімді бір жіп арқылы шешуге тырыса-

сыз. Біз зерттеушілердің әйелдер мен ер адамдар арасындағы айырмашылықтарға қарағанда көбіне қайсысының артықшылығы басым екендігі туралы пікірлерін жиі естідік. Бұл жерде сіз бір өзгерісті бастауыңыз керек. Көбінесе сіздің ыстық платформаныз үшін – сіздің талантты әйелдерді жұмысқа алуыңыз сіз қол жеткізе алатын жалғыз метрика болып табылады.

Көптеген компаниялар D&I-дің көп өлшемді аспектілері туралы ойлана бастайды деп болжаймыз. Мәселен, сіз қара лесбияндарды ұжымда болғанын немесе сіздің трансгендерлік қызметкердің жұмыс жасағынан қолдайсыз ба? Таяу жылдары жеке тұлғалардың көп өлшемді сипаттамаларының әсерін түсінуге және ұйымдардың бұған қалай қарайтындығын ескеруге көп көңіл бөлінеді. D&I стратегиялары мен қолдау әрекеттері неғұрлым күрделі бола бастайды және бұл өлшемдер кедергіден гөрі неғұрлым инклюзивті ортаны құру үшін ұжымды қалай жақсартуға болатынына көбірек назар аударады.

Біз мүгедектік туралы ойланудан алыстау, олар туралы неғұрлым күрделі көзқарастары бар кейбір салаларды көре бастаймыз. Жақында Флэрге 1000-нан астам адамы бар елден келген халықтың көшбасшысы олардың компаниясында мүгедектер жоқ екенін айтты. Оның айтуы бойынша кеңседе ешқандай мүгедек жандар тіркелмеген. Адамдардың әл-ауқаты жақсартуға бағытталған ұйымдар психикалық денсаулықты жақсарту жолында көп жұмыс жасайды. Олар тек денсаулығына әсер етпей үшін жеке адамдардағы жұмыс стрессінің қиындықтарын алдын-алу жолдарын қарастырады.

Бұл белгілі бір «жыныстық» немесе «жас мөлшеріне» қатысты топтардағы бірдей ұмтылыстарды, қажеттіліктерді және үміттерді тең етіп топтастырудың орнына жеке тұлғаға-бағытталған қарым-қатынас жасауды білдіреді. Бұған берік жариялылық пен екі жақты байланыссыз оңай қол жеткізу мүмкін емес.

Берік ұжым құру

Көптеген географиялық аймақтарда лауазымды ортаға ие болған әйелдердің саны артып келе жатыр және осы қатарлар арқылы дамып келе жатқан әйелдердің берік ортасы осы жоғары лауазымдарды қамтамасыз ете алатындай болып тұруы керек. Сонымен қатар бұл диверсияның басқа да жолдарын қарастыруға итер-

мелейді. Мысалы, Ұлыбританияда ВAME компаниясында уақытша атқарушы директорлар мен бас директорларының болмауы туралы пікірталастар болды. Америка Құрама Штаттарында жақында ЛГБТ қауымдастығын көшбасшылық лауазымдарға көбірек алуға баса назар аудару туралы үндеу болды.

ЕҮ банк ісіндегі таланттардың болашағы туралы қызметкерлер болашақ клиенттерімен шынайы байланыс орнату мақсатында өте үлкен және өте ескі ұйымның мәдениетін қалай өзгерту керек деген мәселені қарастырады. Олар бұған жетудің кілті диверсия көзқарасын ынталандырады: “Банк саласы әлі де болса, гендерлік, этникалық немесе тек тұрғысынан қарағанда қоғамның құрамынан, әсіресе өзінің жұмысшыларының жоғары деңгейлеріде көрініс табуға мүмкіндік береді”. Мұны өзгерте отырып, ЕҮ банктер қызметкерлерге мансаптық өсуіне мүмкіндік беретін жолды өзгертуі керек, яғни олардың жолда жүру уақытын азайтсын, икемділікті арттырып, жағымсыздықты жою керек деп санайды.

Сондай-ақ, біз ұйымдардың D&I саяхатына ыңғайлы және сенімдірек болған сайын, біз берік ұйым орнатуға қойылған мақсаттарды көбірек көреміз. Мысалы, кандидаттардың тізімдерінің диверсиясын дамыту үшін хедхантерлер өлшем жасауға ыңғайлы және ашық болады. Мақсаттарға қатысты квоталар туралы пікірталас басталуы мүмкін, бірақ сіз екеуіміз де, сіздің бизнесіңіздің кез-келген бөлігі сияқты, сіз өзіңіз қол жеткізгіңіз келетін мақсаттарды қоясыз деп ойлайсыз. Сондықтан D&I-ді неліктен қолданбасқа ... бірақ оған қосылу элементі туралы ұмытпаңыз.

Жариялылықты арттыру

Корпоративті басқару шеңберіндегі пайда болатын мәселе – компаниялардың ішінде болып жатқан мәселелердің ашықтығын арттыру. D&I барған сайын олардың біріне айналуда. Көптеген елдерде бірнеше онжылдықтар бойы тең көлемді жалақы төлеу туралы заңдар қабылданғанымен, АҚШ-та – 1963 ж., Ұлыбританияда – 1970 ж. және Данияда – 1976 ж. қабылданған заңдарда гендерлік жалақының айырмашылығы жаңа бағыт болып табылады.

Ұлыбританияда соңғы консервативті манифесте олар 250-ден астам қызметкері бар компаниялардан ерлер мен әйелдердің орташа жалақысы арасындағы айырмашылықты жариялауды талап етті.

Дэвид Кэмеронның сол кездегі премьер-министрі айтқандай: «Сіз де нақты жалақы теңдігі болмаса шынайы мүмкіндік болмайды». Біздің жазбамызда үкімет төлемдердің ашықтығы туралы есептер 2018 жылы басталады деп мәлімдегенін айтқан едік.

Америка Құрама Штаттарында президент Барак Обама «әйелдер біз ойлағандай әрбір американдыққа лайықты деп санайтын әділеттілік ортасында емес» деп атап өтті. АҚШ өз компаниялары үшін енбекақы төлеудің жаңа ережелерін жариялады және осы кітапты жазу кезінде 2017 жылдың қыркүйегінен бастап Калифорния «Тең жалақы» төлемақылар туралы есеп берудің ашықтығын қамтамасыз ететін заң қабылдады. Ұйымдар сонымен бірге демографиялық деректердің жекелеген бөліктерін корпоративті әлеуметтік жауапкершілік (КӘЖ) туралы мәлімдемелермен немесе жылдық есептермен және аккаунттармен бөлісе бастады, олардың кейбіреулері өздерінің веб-сайттарында жариялауға ыңғайлы.

Жариялылықтың бір саласы – бұл технология әлемі. Silicon Valley жаһандық жаңалықтар тақырыптарында диверсияның жетіспеуі жарияланған кезде медиалық дауыл орын алды. Содан бері Microsoft, Apple, Google және Facebook сияқты компаниялар өздерінің демографиялық деректерімен бөлісе бастады және маңызды дамытушылықтар туралы қоғамдық міндеттемелер ала бастады.

Жариялылықтың өсу тенденциясы диверсия мен инклюзивті күн тәртібінің барлық аспектілерінде жалғасады деп күтілуде, нәтижесінде бұл мәселеге мән бермейтін ұйымдарға жасырынатын жер қалмайды.

Басқа мүдделі тараптар күтетін үміттер

Жариялылық қағидасына сүйене отырып, сыртқы мүдделі тараптардың сіздің ұйымныңыздың жұмысына деген қызығушылығы артады және сіздің бренд пен беделіңіздің оларға әсер етуі мүмкін екендігіне сенеміз.

Инвесторлар, зейнетақымен қамтамасыз етушілер және саланы басқарушы органдар сияқты мүдделі тараптар D&I стратегиясын ұстануды ұйымдар мониторинг кезінде күн тәртібіндегі маңызды мәселе ретінде қарастырады. 2015 жылы жүргізілген сауалнама нәтижесі бойынша, инвесторлардың тек 23% -ы D&I стратегиясын өздері үшін маңызды деп санайды. Дегенмен, олар маңыздылық деңгейі таяу жылдарда арта түсетінін сезді.

Мүдделі тараптар ұйымдар не істейтіні және не істемейтіні туралы өздерінің көзқарастарын көбірек айта бастайды. Олар өз өкілеттіктерін пайдалануға деген сенімділіктері жоғарылайды және прогресс тым баяу деп санайтын жерлерге өз күштерін салады. Егер D&I стратегиясын ұстануды маңызды деп санамаса, ұйымдардың өмірі қиындай түседі.

D&I функциясын құрылымдау

Өзгерістерге өлшем жасау және болашақта компанияны не күтіп тұрғаны бойынша біздің көзқарастарымызды ескере отырып, болашақта D&I қай жерде отыратыны туралы және шынымен де арнаулы D&I командасы қажет пе деген ойды елемеу керек.

Тарихи тұрғыдан алғанда, D&I әдетте мамандар/ таланттар аясында болды. Бір немесе екі рет сіз оның D&I стратегиясында отырғаныңызды немесе тіпті бас директорға немесе бас әкімшілік қызметкерге берген есептерін таба аласыз. Кітапта жоғарыда атап өткеніміздей, D&I жетекші мамандандырылған топтың жұмысы кедергілерге толы. Бұл бизнеске тек өздері ғана жұмыс істей алады деп ойлауға мүмкіндік береді.

Сондай-ақ, сіз енгізілген өзгерістердің тұрақтылығын арттырып, оларды барлық тәжірибелер мен процестерге енгізуді жалғастыра отырып, енді мамандандыру қажет емес деген қате ой болуы мүмкін.

Біз D&I бойынша кәсіби білімге және маманның біліміне қол жеткізу өте маңызды деп ойлаймыз және барлық ұйымдар үшін қажет деп міндеттейміз. Осы кітапта келтірілген күрделілік деңгейі, сонымен қатар өзгеріп жатқан әлем мен болашақтың ой-пікірлері мұның айқын екендігін көрсетеді. Алайда ұйымның құрылымы олардың өз таңдауында және бір өлшем барлық салаға сәйкес келмейді. Идеалды сценарий жасау үшін ұжымда кеңесші ретінде жұмыс істейтін негізгі маман/ мамандар болуы керек. Олар жергілікті адамдармен серіктестіктегі мысалы, марапаттау және жұмысқа қабылдау бойынша бірлесіп жұмыс істейді. Әдетте күтілетін әсерге қол жеткізу үшін бір түнде меңгере алмайтын білім мен тәжірибе қажет.

Біздің үнемі көңіліміз қалатын мәселе - бұл мамандандыру ұйымда D&I тақырыпына деген қызығушылық бар болғанымен

бұл сала ешқандай дағдылары, тәжірибесі немесе білімі жоқ адамға жүктеледі. Егер бұл шынымен де бизнес үшін қажет болса, көптеген басшылар айтқандай бұл шынымен керек пе егер керек болса бұл жауапкершілікті біліктілігі төмен адамға тапсыру керек пе?

Тараудың бес негізгі шешімі

- Біздің әлем үнемі өзгеріп отырады және біздің таланттар туралы ойлауымыз сапарды бастамас бұрын орындалуы керек.

- Көптеген ұйымдар әлі де көрермендер сияқыт. Демек, оларда көзқарастың диверсиясы мен шынайы жаңашылдықты ұсынатын жұмыс күші жоқ.

- Қызметкерлерді тарту маңызды болып табылады және сіздің адамдарыңыздың мотиваторларын түсіну өте маңызды, әсіресе төрт буын бірге жұмыс істесе.

- Кез келген нақты дамтыудың кілті - көпшілік топты пікірталасқа тартуға байланысты.

- Бизнестегі мәдениетті өзгерту үшін тек қызығушылық таныту жеткіліксіз, бизнесті басқаруда оған D&I маманы тарапынан қолдау қажет.

ҚОРЫТЫНДЫ

Мен ер мен әйелдердің теңдігіне сенемін және оған жету үшін әлі көп жұмыс атқару керек деп санаймын. Бұл конфигурацияны өзгерту үшін және бізге қажет көшбасшы бола алатын ерекше әйелдерді тарту үшін сіз не істеп жатырсыз?

*ДЖАСТИН ТРУДИ, КАНАДА МЕМЛЕКЕТІНІҢ
ПРЕЗИДЕНТІ*

Әлем бейімделіп дамып келе жатқан сайын диверсия деңгейі жоғарылайды және күрделене түседі. Диверсия туралы не істей аламыз? Мұндай ерекшеліктерді қолдануда және адамдарға тек прогреске қабілеттілікке, білімге және тәжірибеге негізделген прогресс жасай алатын ұйым жасаймыз ба, әлде біз бәрі табиғи түрде өзгереді деген үмітпен ештеңе жасамауға шешім қабылдауды құптау керек пе деген сұрақтарды қарастырдық.

Осы кітаптың ішінде біз сіздің саяхатыңыздан бастап нақты жетістікке жетуге дейінгі ұйымыңыздағы өзгерістерді қалай жасауға болатынына назар аудардық. Біз D&I стратегиясының негізгі бөлігі болып табылатын маңызды бағыттарға тоқталып, сонымен қатар келесі жылдарда не күтілетіні туралы өз ойларымызбен бөлістік. Сондай-ақ, әр тарауда сөздерді іс-әрекетке айналдыруға бағытталған біздің кейбір тәжірибелерден тұратындығына назар аудардық және сіз қарастыратын прагматикалық және нақты келесі қадамдарды көрсетеміз.

Біздің үнемі өзгеріп отыратын әлемге және жұмыс орындарына қалай іс-әрекеттеріміз де даму үстінде. Жақсы тәжірибенің мысалдары одан әрі дамиды және зерттеулер жалғасып, жаңа мәселелер мен қиындықтар анықтала бермек. Мұның бәріне жауап беруде өте маңызды - жариялылық, қызығушылықпен және барлық тәжірибелердің ең озығын алғысы келу. Мұның бәрі тұрақты өзгерісті құру үшін өзгеріс әдіснамасын жүйелі қолдану болып табылады. D&I-ді жаңа ғасырдың іскери қажеттілігі ретінде оның бастамаларын қолдану ... онсыз ұйымдар өркендемейді.

D&I туралы айтар болсақ, басқа да барлық өзгерістер сияқты жұмысымыз ешқашан аяқталмайды. Осы кітаптағы басшылыққа ала отырып, кем дегенде, сіз инклюзивті мәдениетті құрудың жемісін көресіз, бірақ бұл сапарымыз аяқталды дегенді білдірмей-

ді. Ия, сіздің саяхатыңыз барысындағы жетістіктеріңізді атап өту маңызды, бірақ ешқашан ол орындалды деп ойламаңыз. Сіздің және ұйымыңыздың үнемі жетілдіріліп отыруы және біз бәріміз ұмтылатын тұрақты өзгерісті қолдауды үйрену үшін әрдайым іс-әрекеттер тоқтап қалмайды.

Әрі қарай сапарыңызға сәттілік тілейміз. Тұрақты өзгеріске жетуге көмектесетін қосымша ақпарат пен мазмұнға қол жеткізу үшін бізге www.diversityandinclusiveleadership.com сайтына кіріңіз. Өзіңіздің диверсиялы және инклюзивті ұйымдарды құруда қандай жетістіктерге жеткеніңіз туралы және әсеріңіз туралы әңгімелеріңізбен бөліссеңіз, біз өте қуанышты болар едік.

Кітап туралы сіздің ойыңыз қандай?
Біз үшін кітап туралы сіздің ойыңызды білу аса маңызды, өйткені сол арқылы біз кітаптың мазмұнын жаңарта аламыз. Келесі желіге тіркеліп кітап туралы ойыңызды қалдыруыңызды өтінеміз. Бұл сіз үшін бірнеше минут уақытты алғанымен, сіздің ойыңыз біз үшін құнды



www.pearsoned.co.uk/bookfeedback

ӘДЕБИЕТТЕР

Кіріспе

1. <http://vernamyersconsulting.com>
2. ‘Purchasing power of women’ – <http://www.fona.com/resource-center/blog/purchasing-power-women>
3. <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>
4. <http://www.ft.com/cms/s/0/4f4b3c8e-d521-11e3-9187-00144feabdc0.html#axzz43RSb5Akd>
5. ‘Women in business: The value of diversity’ – http://www.granthornton.global/globalassets/wib_value_of_diversity.pdf
6. The Peterson Institute for International Economics – Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Study, February 2016
7. ‘World Population Ageing Report 2013’ – <http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WorldPopulationAgeing2013.pdf>
8. <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2015/>
9. Open for Business (2015) – The Economic and Business Case for Global LGB&T Inclusion 2015 by Jon Miller and Lucy Parker – www.open-forbusiness.org/wp-content/uploads/2016/01/Brunswick_Open_for_Business_full.pdf
10. World Health Organization – <http://www.who.int/>

1-тап

1. http://www.mckinsey.com/insights/organization/the_irrational_side_of_change_management
2. <http://www.kotterinternational.com/the-8-step-process-for-leading-change/>
3. <http://www.heforshe.org/en>

2-тап

1. The Standard (3 March, 2016) – ‘Michael Dobson as chair may make it tough for Schrodgers to speak out’ by Jim Armitage – www.standard.co.uk/news/business/michael-dobson-as-chair-may-make-it-tough-for-schrodgers-to-speak-out-by-jim-armitage-a1422221.html

standard.co.uk/ business/jim-armitage-michael-dobson-as-chair-may-make-it-tough-forschroders-to-speak-out-a3194881.html

2. <http://www.qedconsulting.com/products/section2h.php>

3-таpай

1. http://www.talentinnovation.org/_private/assets/IDMG-ExecSummFINAL-CTI.pdf

2. https://publications.credit-suisse.com/tasks/render/file/index_cf?fileid=8128F3C0-99BC-22E6-838E2A5B1E4366DF

3. <http://www.ft.com/cms/s/0/60729d68-20bb-11e5-aa5a-398b2169cf79.html#axzz3rP65ZUD2>

5-таpай

1. www.conference-board.org

6-таpай

1. www.creatinginclusivecultures.com

8-таpай

1. <http://www.cio.com/article/2915592/social-media/7-staggering-social-mediause-by-the-minute-stats.html#>

2. <http://extension.missouri.edu/extcouncil/documents/ecyl/Meet-thegenerations.pdf>

9 таpай

1. <https://implicit.harvard.edu/implicit/demo/takeatest.html>

2. <https://hbr.org/2015/08/what-facebooks-anti-bias-training-program-gets-right>

10-таpай

1. <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/bankandfinance/insurance/8370894/Tidjane-Thiam-the-man-from-the-Prus-beginnings-inIvory-Coast.html>

2. <http://leanin.org>
3. 'How star women build portable skills', Boris Groysberg, Harvard Business Review, 2008
4. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/286342/bis-14-640-women-on-boards-voluntary-code-for-executivesearch-firms-taking-the-next-step-march-2014.pdf
5. 'Off-ramps and on-ramps: Keeping talented women on the road to success,' Sylvia Ann Hewlett at the Centre for Talent Innovation (was the Centre for Work Life Policy), Harvard Business Review, March 2005
6. <https://webaccess.berkeley.edu/resources/tips/web-accessibility>
7. www.businessdisabilityforum.org.uk
8. R.B. Miller and S.E. Heiman, The New Conceptual Selling: The Most Effective and Proven Method for Face-to-Face Sales Planning, 2005
9. 'Orchestrating impartiality: The impact of "blind" auditions on female musician', by Claudia Goldin and Cecelia Rouse American Economic Review, September 2000
10. George T. Doran, There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives, Management Review, vol. 70, p. 35.
11. <http://www.fastcompany.com/3052988/the-future-of-work/heres-whatmillennials-want-from-their-performance-reviews>
12. Ambition and Gender at Work, Institute of Leadership and Management, 2011
13. 'Leadership in your midst: Tapping the hidden strengths of minority executive' Sylvia Ann Hewlett, Carolyn Buck Luce and Cornel West, Harvard Business Review, November 2005
14. Shifting the Needle – Increasing the number of Women in UK Partnerships, McKinsey and the 30% club 2012

11-таpay

1. <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2015/>
2. http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_pay_gap/140319_gpg_en.pdf
3. <http://www.theguardian.com/society/2016/feb/12/gender-pay-gapreporting-big-firms-start-2018>
4. 'Salary, gender and the social cost of haggling', Washing Post 30 July 2007
5. <http://30percentclub.org>
6. <https://www.womenonboards.net/en-GB/Home>

13-таpау

1. ‘Bringing equality to the workplace and cutting out the accidental manager’ Interview with Anne Francke from CMI, Chris Blackwell, Evening Standard, 12 June 2015
2. ‘Diversity training doesn’t work’, Peter Bregman, Harvard Business Review 12 March 2012
3. <https://implicit.harvard.edu/implicit/education.html>
4. <http://www.aperianglobal.com/learning-solutions/online-learning-tools/globesmart/>
5. ‘The relationship between versatility and diversity among leaders’ – a Tracom Group white paper
6. Sylvia Ann Hewlett, Growing Global Executives: The New Competencies A Vireo Book, Rare Bird Books, 29 October 2015 Stephen R. Covey, The Speed of Trust, FreePress, 2006
7. Catalyst report, ‘The double-bind dilemma for women in leadership: Damned if you do, doomed if you don’t’ published in 2007 and updated in 2012
8. Women Matter, Gender Diversity in top Management, McKinsey 2013
9. <https://hbr.org/2010/09/why-men-still-get-more-promotions-than-women>
10. <http://www.sylviaannhewlett.com/find-a-sponsor.html>

14-таpау

1. <http://www.futureworkbook.com/>
2. <http://www.bbc.co.uk/news/technology-16314901>
3. ‘A study of flexibility in professional services workplaces’, Luke Connoley, Head of Knowledge at UnWork, February 2012 – <http://www.unwork.com/>
4. <http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>
5. <https://hbr.org/2014/10/balancing-we-and-me-the-best-collaborative-spacesalso-support-solitude>
6. <https://hbr.org/2013/01/the-third-wave-of-virtual-work>
7. Stephen R. Covey, The Speed of Trust, FreePress, 2006
8. Susanne Jacobs, The Positive Group – <https://positivegroup>

wordpress.com/2013/06/27/trust-the-real-currency-susanne-jacobs-programmedirector-positive-group/

15-таpау

1. <http://www.isixsigma.com/tools-templates/cause-effect/determine-rootcause-5-whys/>

17-таpау

1. <http://theapolloproject.net/apollo/wp-content/uploads/2014/05/1403-000076-National-Grid-V2.pdf>

19-таpау

1. The Environmental Information Management forum – EIM – <https://eim.ecoinformatics.org/eim2011>

2. WE Connect International (UK, Canada, India, China) – <http://weconnectinternational.org/en/>

3. The National Minority Supplier Development Council (Australia, Canada, China) – <http://www.nmsdc.org/about-nmsdc/>

4. National Gay & Lesbian Chamber of Commerce (US) – <http://www.nglcc.org/>

5. <http://www.acemetrix.com/about-us/company-news/media-coverage/cheerios-interracial-ad-gets-high-viewer-marks/>

6. <https://www.theguardian.com/world/2013/dec/23/stores-agree-endgendered-toys-displays-campaign>

7. MSDUK (UK) – <http://www.msduk.org.uk/>

8. <https://hbr.org/2009/09/the-female-economy>

9. <http://www.kpmg.com/uk/en/issuesandinsights/articlespublications/newsreleases/pages/how-will-demographic-trends-in-the-uk-affect-the-retail-sector.aspx>

10. <http://www.voice-online.co.uk/article/black-consumers-are-worth-£300-billion>

11. <http://www.terry.uga.edu/news/releases/minority-buying-power-grows-in-2013-according-to-selig-center-report>

12. <http://www.gaystarnews.com/article/global-lgbt-spending-power-estimated-to-be-3-7-trillion/#gs.BW5CnXk>

13. <http://www.businessdisabilityforum.org.uk/customer-experience/theevidence/>
14. <http://www.samsungvillage.com/blog/2015/03/26/hearing-hands-samsungopens-a-video-call-center-for-the-hearing-impaired-in-turkey/>

20-таpау

1. <http://www.pwc.com/gx/en/issues/megatrends/demographic-and-socialchange-norbert-winkeljohann.html>
2. ‘Linchpin – men, middle managers and gender inclusive leadership’, Elisabeth Kelan, Professor of Leadership at Cranfield University 2015
3. Margaret Heffernan, Beyond Measure: The Big Impact of Small Changes, 2015
4. ‘Transforming talent: the banker of the future’, published 8 December 2015 by EY Advisory
5. <https://www.hermes-investment.com/wp-content/uploads/2015/10/Responsible-Capitalism-and-Diversity-Harriet-011015.pdf>

ИНКЛЮЗИВТИ КӨШБАСШЫЛЫҚ

Charlotte Sweeney and Fleur Bothwick

Қағазы офсеттік. Қаріп түрі «Times New Roman».

Пішіні 60x90 1/16. Баспа табағы – 18,3.

Таралымы: мемлекеттік тапсырыс
бойынша – 660 дана + 50 дана баспа есебінен
Тапсырыс № 65.

ЖШС «BOOKPRINT» баспаханасы.

Тел.: 386-58-80.

sd. bookprint @ mail.ru