



ВВЕДЕНИЕ В HR-МЕНЕДЖМЕНТ

Управление многообразием и
организационными изменениями.
Часть II





В данной лекции мы с вами будем говорить об управлении многообразием. Это продолжение нашего разговора о важном связующем процессе в рамках управления человеческими ресурсами, который называется «Управление многообразием и организационными изменениями».

Организационные изменения мы с вами рассмотрели в нашей прошлой лекции, а сегодня переходим к управлению многообразием. Что же такое «многообразие», из чего оно складывается, откуда оно взялось, почему с ним нужно работать?

Представляю вам статистику Великобритании. Это данные CBI за 2008 год. В то время в стране насчитывалось 31 млн. человек трудоспособного населения, из них чуть больше 14 млн. – это женщины, 7 млн. – люди с инвалидностью, 4.6 млн. – представители этнических меньшинств, примерно 7 % населения Великобритании – представители нехристианского вероисповедания, и около 6 % с нетрадиционной сексуальной ориентации. Вот так в общих чертах эксперты описывают разнообразие рынка труда Европы. А теперь вопрос по Казахстану. Как вы могли бы описать многообразие рынка труда РК? Сделайте свои предположения. Постарайтесь назвать как минимум 3 критерия, по которым можно выделить различные группы рабочей силы в нашей стране.

По каким критериям можно описать многообразие рынка труда нашей страны? Во-первых, по языковому признаку: русскоговорящее население, казахоговорящее население, двуязычное население.

Городская или сельская субкультуры достаточно серьезно отличаются в менталитете, в системе ценностей и бытовых привычках, которые оказывают большое влияние на рабочее поведение.

Этнический бэкграунд тоже очень важен. Наша страна всегда гордилась тем, что здесь проживает большое количество представителей разных культур.

Еще одним критерием является религиозное многообразие. Конечно, людей, исповедующих ислам, большинство, но мы должны понимать, что существует устойчивая доля людей, которые не исповедуют никакой религии, называя себя атеистами, и есть представители других конфессий.

Уровень жизни, возможно, становится еще одним важным критерием, потому что за последние 10–20 лет произошла серьезная поляризация населения по имущественному признаку. У нас сегодня есть и те, кто может полностью обеспечить себя с помощью капитализации своих финансовых средств, а есть те, кто еле сводит концы с концами, у них нет ПМЖ, они не могут обеспечить нормальное воспроизводство своей рабочей силы и, конечно, относятся к нуждающейся категории населения. Последний критерий, который я хочу сейчас с вами обсудить – это субкультуры поколений. Конечно, это свойственно не только Казахстану, об этом сегодня говорят практически в каждой стране и на каждом континенте, но в нашей стране, мне кажется, это различие ценностей поколений становится достаточно выраженным на фоне всех других различий.

До этого мы с вами говорили о том, почему необходимо управлять многообразием и что это такое, как оно проявляется. А теперь мы приступим к разговору о том, что такое управление многообразием.

Управление многообразием начинается с борьбы с дискриминацией. Для начала немного статистики. Поскольку наш курс базируется на учебнике британского автора, статистика британская.

Как сообщает в своих отчетах трибунал по трудовым отношениям Великобритании, в 2010–2011 годах было принято к рассмотрению 218 100 обращений, которые выливаются в действительности в 382 400 случаев дискриминации. Почему обращений меньше, чем случаев дискриминации? Потому что некоторые кейсы объединяют в себе два или несколько случаев дискриминации.

Примерно 73 420 случаев касались несправедливости в условиях труда, в том числе 34 600 обращений, связанных с несправедливой оплатой.

18 300 обращений касались дискриминации по гендерному признаку.

7200 обращений касались дискриминации по инвалидности, по состоянию здоровья.



5000 обращений относились к расовой дискриминации.

6800 обращений относились к дискриминации по возрасту.

Посмотрите, какая впечатляющая статистика. Это обозначает, что самих обращений, наверняка, было больше. После 2011 года число обращений снижается. Но эксперты говорят о том, что это, скорее всего, связано не со снижением уровня дискриминации, а с повышением стоимости пошлины, которую должен заплатить человек за обращение в трибунал.

Вопрос о дискриминации в нашей стране не является типичным, потому что еще во времена СССР среди основных ценностей трудовых отношений было равенство. И на законодательном уровне дискриминация у нас долгое время просто не имела возможности возникнуть. Поэтому нам будет интересно узнать, как сегодня классифицируют дискриминацию наши западные коллеги.

Итак, формы дискриминации. Сегодня очень часто рассматривают три основные формы дискриминации.

Первая – дискриминация на индивидуальном уровне.

Вторая – дискриминация институционального характера.

Третья – дискриминация структурного характера.

Давайте рассмотрим каждую из форм более подробно. Что такое дискриминация на индивидуальном уровне? Сюда относятся случаи поведения отдельных членов организации, в которых представитель одной расовой, этнической, гендерной, возрастной группы намеренно оказывает негативное воздействие, приводящее к негативному эффекту в отношении другого члена организации, который в то же время является представителем другой расы, другого этноса, другой гендерной или возрастной группы.

Институциональная дискриминация возникает в тех случаях, когда представитель доминирующей группы по расовому, этническому, гендерному, возрастному признаку по долгу службы разрабатывает и применяет регламенты организационного характера, намеренно оказывая негативное влияние на представителей групп меньшинств по признаку расы, этноса, возраста или гендерному признаку. Или практикует использование другого подхода, который отличается от подхода в отношении представителей доминирующих групп. Это называется институциональной дискриминацией.

Что такое структурная дискриминация? Структурная дискриминация предполагает, что представители доминирующей группы (по признаку расы, этноса, пола, возраста и так далее) без специальных намерений, но исходя из специфики политики и регламента, выстраивают другие отношения с представителями групп меньшинств, отличные от тех норм и регламентов, которые используются в отношении представителей групп большинства. При этом эксперты считают, что индивидуальная и институциональная дискриминации относятся к преднамеренной дискриминации, а структурная может к такой дискриминации и не относиться.

Как же можно понять: существует ли дискриминация в нашей организации? Есть ли какой-то список признаков дискриминационного отношения в организации? Эксперты такие признаки обобщили.

Итак, первым показателем наличия дискриминации в организации является использование так называемого сарафанного радио при наборе персонала. Когда мы с вами не используем структурированные, формализованные каналы набора, а просим кого-то подыскать подходящих нам людей. Это один из признаков дискриминации.

Вторым признаком является дресс-код, который не позволяет людям выражать свои религиозные убеждения.

Третий признак – это продвижение по службе, которое основывается на неформальных рекомендациях и зачастую исключает открытую конкуренцию, открытое соревнование между кандидатами.

Четвертым признаком дискриминации является неформальная оценка, когда мы вместо формализованной оценки, проводим оценку, которая никак не регулируется, не регламентируется, не очень полно регистрируется.

Пятый признак – это допущения, которые делаются в организации относительно способности к обучению. Если мы слышим, что, по мнению менеджера, у какого-то кандидата способности к обучению выше, чем у другого, это признак дискриминации.



Еще один признак дискриминации – допущение относительных сложностей, связанных с языком. Вам сложно будет выполнить работу, потому что вы не в должной мере владеете тем или иным языком.

Такие шесть признаков дискриминации в организации нам предлагают эксперты. Подумайте, пожалуйста, встречали ли вы в своей практике такое положение дел в организации?

Предлагаем вам рассмотреть основные этапы эволюции антидискриминационного законодательства Европы (мы сейчас говорим о Великобритании).

В 1970 году был принят акт о равенстве оплаты и борьбе с разницей по гендерному признаку.

В 1975 году был принят акт о гендерной дискриминации.

В 1976 году – акт о расовой дискриминации.

В 1995 году – акт об инвалидности, где описывались и оговаривались права людей с инвалидностью.

В 1996 году – акт о правах на труд, где оговаривалась гарантия занятости работников.

В 2003 году был принят акт о равенстве в трудовых отношениях, где акцент в основном делался на сексуальную ориентацию и вероисповедание.

А уже в 2006 году в дополнение к акту о равенстве в трудовых отношениях был сделан упор на возрастные различия.

Вы видите, что антидискриминационное законодательство Европы развивается и по сегодняшний день. Это живой организм.

Завершая разговор о дискриминации, разрешите уточнить, что, во-первых, к дискриминации относится нежелательное или негативное отношение к кому-либо по определенному неизменному признаку, но вместе с этим к дискриминации по ассоциации относят такое неравное, нежелательное, негативное отношение к кому-либо не по причине наличия неизменного признака, а по ассоциации с другим человеком, который обладает этим определенным неизменным признаком. Человек может подвергнуться дискриминации из-за того, что его близкий родственник серьезно болен и он требует постоянного ухода за собой. Работодатель делает вывод о том, что родственник этого тяжелобольного уже не сможет достаточно хорошо исполнять свои должностные обязанности.

Также к дискриминации относятся и случаи неравного, нежелательного, негативного отношения к кому-либо по восприятию. Это когда кто-то считает, что человек обладает определенным неизменным признаком, даже если человек этим признаком не обладает. Например, кого-то из сотрудников заподозрили в нетрадиционной сексуальной ориентации и по этой причине его подвергают дискриминации, хотя сексуальная ориентация у человека абсолютно традиционная.

Несколько слов хотелось бы сказать о харассменте, о притеснениях и домогательстве. В законодательстве Великобритании принято, что заявить о притеснениях и домогательствах могут не только те, кто является этим объектом притеснений и домогательств, но и те, кто является свидетелем таких отношений на рабочем месте.

Обвинить компанию в дискриминации можно и в том случае, когда дискриминация осуществляется третьими лицами, которые не являются работниками или руководителями компании. Правда обвинить организацию можно только в том случае, если компания не смогла предотвратить повторения таких случаев дискриминации. То есть, если в вашем офисе кто-то из ваших клиентов, партнеров или случайных прохожих проявил такое неуважительное, негативное, предвзятое отношение к кому-то из ваших сотрудников, и вы как представитель компании не остановили такое поведение, то ваша организация может подвергнуться преследованию.

В антидискриминационном законодательстве Соединенного Британского Королевства существует еще и такой термин как виктимизация. Он предполагает неравное, нежелательное, негативное отношение к кому-либо по причине дискриминационных обращений или поддержки обратившихся. Если я когда-то обращался с заявлением о случае дискриминации в свой адрес или адрес моих коллег, и вы за это ставите меня в какое-то неравное положение, я могу считать это преследованием и могу обратиться в суд с таким обвинением в адрес организации.

Я предлагаю вам посмотреть фрагмент фильма «Северная страна», который описывает ситуацию на рабочем месте на одном из добывающих предприятий Соединенных Штатов



в 70–80 годы XX века. Это трагическая история женщины, которая борется за свои права, история о том, как непримиримая борьба и уверенность в своих правах приводит к потрясающим положительным изменениям, которые коснутся не только самого человека, но и реализуются потом в масштабах всего общества.

А теперь вопрос. Как вы думаете, может ли быть дискриминация позитивной?

Позитивная дискриминация тоже имеет место быть. Согласно актам о равенстве, которые приняты в Великобритании, существует подразделение на 2 категории. Во-первых, это позитивные действия работодателя по устранению неравенства групп или индивидов, находящихся в осложненном положении из-за обладания определенными неизменными характеристиками. Например, организации, где родителям младенцев предоставляется дополнительное обучение, предоставляется удобный график работы для того, чтобы они могли более полноценно выполнить свой родительский долг.

К позитивной дискриминации относят такие случаи, когда при прочих равных условиях предпочтение отдается кандидатам из определенных социальных групп. Когда при выборе кандидата на какую-то позицию, при равных квалификационных характеристиках организация отдает предпочтение кандидату, который обладает таким признаком, по которому мог бы быть дискриминирован.

В некоторых странах такая дискриминация по законам разрешена, в некоторых странах ограничена.

И в завершение нашей лекции я бы хотела задать свой последний на сегодня вопрос. Как вы думаете, в каких видах деятельности по управлению человеческими ресурсами и на каких этапах работы с персоналом могут возникнуть случаи дискриминации?

Я думаю, вам не составило труда ответить на этот вопрос таким образом, что дискриминация может возникнуть на любом из этапов управления человеческими ресурсами. Она может возникнуть в момент набора, когда мы формируем дискриминирующий текст объявления о вакансии, когда мы формируем профайл идеального кандидата. Мы можем составить тексты этих объявлений или документов таким образом, что некоторые из потенциальных кандидатов не решатся подать свою кандидатуру на открывающуюся вакансию, потому что посчитают, что с их характеристиками они эту работу не получат.

Дискриминация может возникнуть и во время оценки персонала, когда мы принимаем решение о начислении вознаграждения нашим сотрудникам, когда мы выбираем кандидатов для прохождения обучающих программ и тем более, когда мы принимаем решение относительно применения дисциплинирующих мер.

Таким образом, вопросы борьбы с дискриминацией и предотвращения дискриминации должны быть в зоне нашего внимания на протяжении всех этапов нашей деятельности.