



# ВВЕДЕНИЕ В HR-МЕНЕДЖМЕНТ

Управление многообразием и  
организационными изменениями.  
Часть III





Начнем с понятия позитивная дискриминация. Мы много говорили о дискриминации на рабочем месте, а сегодня я задаю вам вопрос: подумайте, пожалуйста, может ли быть дискриминация позитивной? И если да, то в чем она может выражаться.

Дискриминация, действительно, может быть позитивной. И в терминологии позитивной дискриминации выделяют две степени, или два больших понятия.

Во-первых, это позитивные действия, которые предпринимаются работодателем в отношении групп и индивидов, находящихся в неравном положении. Эти действия направлены на то, чтобы устранить неравенства, предлагая работникам какие-то дополнительные условия и возможности. Например, дополнительное обучение или удобный график для родителей с младенцами и так далее.

Здесь же специалисты говорят и о позитивной дискриминации – это когда при прочих равных условиях предпочтение может быть отдано кандидатам из обделенных социальных групп. В первом случае с помощью позитивных действий мы пытаемся устранить неравенство. А во втором при прочих равных условиях отдаем предпочтение людям, обладающим неустраняемыми признаками.

В каких видах деятельности по управлению человеческими ресурсами и на каких этапах работы с персоналом могут возникнуть случаи дискриминации? Подумайте над этим вопросом и возвращайтесь к нашей лекции.

Практически на любом этапе. Потому что дискриминация может начаться даже с формирования текста объявлений о вакансии при написании профайла к работе или к кандидату. Дискриминация может реализовываться в момент оценки персонала, оплаты подбора программ развития или предоставлении возможностей развития. И уж точно при применении дисциплинирующих мер. То есть практически на любом этапе работы с персоналом может возникнуть возможность дискриминации. Именно поэтому в западном менеджменте уделяется достаточно много времени, энергии и внимания вопросам предотвращения дискриминации.

Для предотвращения и искоренения дискриминации, если она вдруг возникает на рабочем месте, практики управления выработали и апробировали два разных подхода.



Первый подход – подход равных возможностей. Второй подход – подход управления многообразием. Давайте сравним эти подходы.

Предоставление равных возможностей создает правовое поле в организации, где все попадают в равные условия, а регламенты контролируют равенство. Менеджмент обеспечивает уверенность в том, что всем будут предоставлены равные возможности, и это все достаточно жестко регламентируется и контролируется.



Второй подход предполагает создание корпоративной культуры, в которой приветствуется и ценится разнообразие. Разнообразие рассматривается как источник конкурентного преимущества. То есть, мы не пытаемся сгладить разницу, как при первом подходе. Напротив, мы приветствуем, признаем и стараемся использовать разнообразие в интересах организации.

Какими могут быть выгоды организации от использования подхода управления многообразием? Выгоды можно разделить на две большие группы. Первая – это выгоды с точки зрения управления человеческими ресурсами. Вторая группа выгод – это бизнес-результаты, которые может ожидать организация при использовании такого подхода.

Рассмотрим подробнее результаты, которые связаны с управлением человеческими ресурсами. Во-первых, это способность привлекать и мотивировать таланты. Эксперты делают предположение, что талантливые, необычные, неординарные люди стремятся ко всему прогрессивному. И поэтому они будут стремиться к компаниям, которые используют такой прогрессивный подход. Он действительно может быть характерен в широкой практике бизнеса только для последних 15–20 лет. Эксперты предполагают, что талантливые люди будут тянуться к тем организациям, в которых используются прогрессивные методы управления. В том числе управление многообразием. Подобное тянется к подобному. Талантливые люди необычны и уникальны, они предпочитают необычное и уникальное в организационной среде, в которой будут проводить значительную часть своего рабочего времени.

Еще один результат, который можно рассматривать как определенные выгоды для компании, это признание наличия уникальных потребностей, которое дает возможность более полного их удовлетворения. Если мы признаем многообразие, не отрицаем его и не сглаживаем, то должны понимать, что многообразие начинается с уникальных, особенных потребностей. И если мы эти потребности признаем, то появляется возможность их более полного удовлетворения. А не подавления или игнорирования. Конечно же, люди будут благодарны нам за то, что они имеют возможность удовлетворить свои особенные потребности. А мы ожидаем от сотрудников лояльность и более высокую мотивацию.

Еще одним результатом, который мы можем получить от использования системы управления многообразием, является то, что это дает нам доступ на международные рынки труда. Это позволяет нам приобрести гибкость как в издержках, так и в большей реактивности талантов и особенных характеристик людей, которые мы хотим использовать в нашей организации.

Вторая группа преимуществ начинается с многообразия как основы креативности, инновационности. Именно особенные, непохожие на других люди работники больше склонны выдвигать новые идеи. Они являются носителями необычных взглядов на старые вещи, что и является источником креатива и инноваций.

Второй выгодой, которую компания может получить от использования многообразия, является готовность работать с разными клиентами и партнерами. То есть, если в нашей организации работают очень разные люди, то мы сможем найти более качественный, индивидуализированный подход к разнообразным клиентам и партнерам.

И третий результат, который мы можем рассматривать в качестве преимущества – это то, что многообразие выступает предпосылкой устойчивости организации. В смысле экономических ресурсов у нас будет возможность обратиться к необычным, а иногда и более дешевым рынкам труда. И вариативность талантов и компетенций более широкая.

Если вы помните, одной из особенностей нашего курса мы объявляли то, что мы стараемся приносить не только возможные выгоды от использования тех или иных современных инструментов, но и знакомить наших слушателей с ограничениями и возможной критикой в адрес этих инструментов и систем. Так вот, в управлении многообразием тоже не все так просто и гладко. Предлагаю рассмотреть 4 тезиса, которые отражают критические настроения в отношении этой совокупности инструментов.

Во-первых, сегодня нет достаточных подтверждений связи управления многообразием с уровнем достижений. Авторы этой концепции говорят нам о том, что если мы допускаем и принимаем многообразие в своей организации, то это позволит нам быть более успешными и достигать более высокого уровня в результатах. На самом деле, исследования пока этого не подтверждают. Пока это существует только на уровне позитивной гипотезы.



Отсутствие подтверждения также характерно и для демографического многообразия. Когда мы используем людей с разным этническим или культурным бэкграундом, это не гарантирует нам повышения уровня достижений.

Третьим пунктом в критической оценке этой концепции является то, что влияние многообразия на бизнес очень сложно измерить. Сама сложность измерения тоже является некоторым ограничением в использовании этой концепции.

Четвертым критическим комментарием является то, что мы должны понимать: сама концепция и набор инструментов осложняют обеспечение равных прав работников компании. И осложняют принятие решений по управлению человеческими ресурсами. Каждый раз, когда вы кому-то делаете исключение, вы нарушаете права равного доступа других людей в организации.

Давайте посмотрим на некоторые альтернативные инструменты, другие концепции управления многообразием в отношении конкретных этнических меньшинств. Ряд авторов рекомендует нам посмотреть не через концепцию управления многообразием, а через набор стратегий, которые легче выбрать в определенных бизнес-обстоятельствах для руководства компании в отношении людей, которые приехали работать из других стран.

Первая стратегия говорит о том, что первая ступень – это исключение. Мы не допускаем прихода в нашу компанию представителей этнических меньшинств. Второй этап – мы привлекаем представителей этнических меньшинств на самые простые позиции, для исполнения самых простых рабочих операций. Третья ступень – мы привлекаем представителей этнических меньшинств, но больше для того, чтобы получить доступ на определенные страновые рынки.

Есть страны, которые не допускают дискриминации в отношении любых категорий персонала. Если компания хочет попасть на эти рынки, она вынуждена продемонстрировать свою лояльность и следования требованиям этих законов.

Четвертый этап в этом списке стратегий – доступ к сильным сторонам определенных этнических групп. Например, всем известно трудолюбие японцев, аккуратность немцев или выносливость африканцев. Когда мы используем какие-то этнические меньшинства или представителя определенного этноса для того, чтобы инкорпорировать сильные стороны этих культур в нашу культуру – это определенная стратегия, которой иногда следуют компании. Вообще, я хочу сказать, что такая стратегия на Западе сегодня не одобряется и не принимается, потому что не выглядит достаточно этичной по современным стандартам.

И последняя ступень в выборе стратегий найма в отношении этнических меньшинств – это обучение. Когда мы используем меньшинства для того, чтобы научиться у них какому-то необычному взгляду и сделать нашу компанию более адаптивной к изменяющимся окружениям, готовой находить и внедрять инновации. Культуры меньшинств – это источник нового взгляда на старые вещи и процессы.

Давайте посмотрим, как различается понятие многообразия в различных культурах.

Европейские компании стараются указать больше критериев многообразия, чем американские. Для европейцев важно обеспечить глубокое понимание многообразия. Британские компании чаще (73 % опрошенных компаний) включают гендерные признаки в список многообразия. Среди швейцарских компаний-респондентов этого опроса только 23 % указывали на своих сайтах гендерные признаки как один из критериев многообразия. То есть, для британцев вовлечение женщин в организацию является серьезным признаком многообразия, а швейцарцы к этому относятся гораздо спокойней.

Третий момент, который отмечают эксперты, говоря о кросс-культурных особенностях многообразия – это то, что многонациональные компании практически на всех национальных рынках являются пионерами и бенчмарками в управлении многообразием. Они больше всего используют различных людей с различным бэкграундом. И быстрее адаптируются к их особым нуждам. Такие компании быстрее перестраивают систему управления в связи многообразием персонала, который работает в компаниях. И это характерно практически для всех национальных рынков.



### Вопросы для самоконтроля

1. Какие факторы влияют на включение управления изменениями в ежедневную деятельность по управлению человеческими ресурсами?
2. Что включает в себя деятельность по управлению изменениями?
3. Какие стратегии вовлечения персонала можно использовать в управлении изменениями?
4. Почему вопросы управления многообразием в управлении человеческим ресурсами становятся все более актуальными сегодня?
5. Какой может быть дискриминация?
6. В чем отличие подходов равных возможностей и управления многообразием?
7. Какие выгоды дает управление многообразием организациям? И каковы ограничения в применении этой концепции?