



Книга Значение многообразия для бизнеса

Конкурентные преимущества многообразия и препятствия для его внедрения

Глория Мосс
Palgrave Macmillan, 2010
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Сборник статей на тему многообразия и равенства составлен Глорией Мосс, признанным специалистом в этой области. В отобранных ею текстах не будет готовых рецептов и громких “открытий”, которыми пестрит сегодня бизнес-литература. Но если вы готовы к серьезному чтению, то согласитесь, что тема многообразия, равноправия и толерантности – одна из самых актуальных тем современности. Статьи основаны на опыте европейских компаний, однако позволяют сделать универсальные выводы, главный из которых состоит в том, что организации, не работающие над формированием открытой и толерантной корпоративной культуры, ограничивают свою способность к инновациям и снижают конкурентоспособность. *BooksInShort* рекомендует эту книгу специалистам по трудовым ресурсам, а также руководителям высшего звена, которые стремятся внедрить в своих компаниях новый тип мышления, способствующий формированию культуры равенства возможностей и многообразия.

Основные идеи

- Многообразие в составе персонала дает бизнесу ряд внутренних и внешних преимуществ.
- Политика поощрения многообразия заключается в уважении к различиям и создании условий для их проявления.
- Как лидер вы должны активно содействовать тому, чтобы в коллектив входили представители самых разных групп.
- Для этого изменяйте отношение большинства к представителям других социокультурных, возрастных и иных групп и боритесь со стереотипами.
- Представители определенной группы склонны брать на работу и продвигать сотрудников, принадлежащих к этой же группе.
- Если в компании много руководителей-женщин, то сотрудники относятся к работе более эмоционально и с большей ответственностью.
- Многообразие как один из принципов разработки продуктов поможет вам охватить более широкий и разнородный рынок.
- Избегая возрастной дискриминации, вы сможете воспользоваться знаниями наиболее опытных работников.
- Подберите для лиц с ограниченными возможностями задачи, которые они будут выполнять с энтузиазмом.
- Цель политики многообразия – полное раскрытие человеческого потенциала.

Краткое содержание

Выгоды для бизнеса

Результаты современных исследований подтверждают, что демографическое, социокультурное и этническое многообразие в составе персонала сулит бизнесу прямые экономические выгоды. Но получению этих выгод препятствуют устаревшие практики, используемые компаниями для стимулирования многообразия. Например, политика равных возможностей, проводившаяся в США в 1960–1970-х годах, привела к активной интеграции в рабочие коллективы представителей различных меньшинств, которые впоследствии так или иначе были вынуждены принять ценности и усвоить нормы поведения большинства.

“Обеспечение многообразия и равенства тесно связано с концепцией самообучающейся организации и должно рассматриваться не как

отдельный процесс, а как один из способов совершенствования организационного обучения”.

Содержание понятий “самый лучший”, “самый способный”, “достижения”, как правило, определяется теми, кто занимает в организации привилегированное положение. Если вы хотите раскрыть истинный потенциал своих сотрудников, смотрите более широко на возможности и особенности каждого человека и изучайте черты, свойственные разным социокультурным группам. Многообразие в кадровом составе ведет к повышению качества трудовых ресурсов, помогает компании лучше понимать рынок и находить неожиданные, новаторские решения стоящих перед ней задач.

Многообразие как элемент стратегии

Многообразие – неотъемлемая черта современного мира. Не существует идентичных рынков, равно как и одинаковых потребителей. Организация должна быстро подстраиваться под различные запросы клиентов. Необходимо избавляться от формального отношения к политике многообразия, которая должна стать важной составляющей корпоративной стратегии. Многообразие – широкое понятие, охватывающее целый ряд явлений:

1. **Многообразие в составе персонала.** Наличие в компании сотрудников разного пола, возраста, социального и этнического происхождения.
2. **Когнитивное и поведенческое многообразие.** Различия в стиле работы и обучения, образе мыслей.
3. **Структурное многообразие.** Необходимость в совместной работе различных подразделений, несмотря на внутрикорпоративные границы.
4. **Операционное и региональное многообразие.** Различные виды рынков, продуктов и условий ведения бизнеса.

“Более системный и целостный подход требует согласования программы поощрения многообразия с текущими бизнес-инициативами”.

Руководители, осознающие преимущества многообразия, не считают инициативы в этой области рутинными процессами, а относятся к ним как к стратегической необходимости. Успешной реализации таких инициатив способствует культура непрерывного обучения. Цель обеих концепций – обучающейся организации и многообразия – развитие человеческого потенциала. Когда кадровый состав становится более разнородным, растет и его потенциал, из чего компания может извлекать выгоду, охватывая новые сегменты клиентов с разными взглядами, интересами и потребностями. Сделать многообразие в составе персонала одним из стратегических принципов вам поможет алгоритм, предложенный специалистом по стратегическому управлению Майклом Уилером.

1. **Создание.** Формируйте штат из работников разного пола, возраста и социокультурного происхождения.
2. **Управление.** Старайтесь сохранить особенно ценных работников (костяк коллектива) и оперативно реагируйте на возможное недовольство команды.
3. **Изменение отношения.** Сделайте принцип многообразия одной из корпоративных ценностей.
4. **Использование преимуществ.** Среди выгод, которые приносит бизнесу многообразие, – совершенствование разработки продуктов и улучшение взаимоотношений с общественностью в регионах.

Женщины-руководители и “трансформационный стиль” лидерства

Латвия, где доля женщин среди руководителей в 2006 году составила 41%, – наглядный пример благотворного влияния политики многообразия на бизнес. Практика латышских компаний показывает, что поскольку женщины-управленцы более эмоциональны, чем мужчины, их подчиненные относятся к работе с большим энтузиазмом и с большей ответственностью. Особенности женского характера также влияют на следующие факторы:

- **Процесс принятия решений.** Женщины более склонны рассматривать все действия в долгосрочной перспективе.
- **Результаты.** Женщины больше фокусируют внимание на целях и конкретных шагах, тогда как мужчин интересуют “процессы” и “власть”.
- **Стиль управления.** Женщины предпочитают демократический стиль управления; они охотно прислушиваются к разным голосам и мнениям.
- **Работа в команде.** Женщины-руководители поддерживают более теплые отношения с сотрудниками и склонны принимать решения на основе консенсуса.

“Стратегия стимулирования многообразия в компании и стратегия построения обучающейся организации преследуют единую цель: раскрыть внутренний потенциал работников и использовать его на благо организации; обе они требуют формирования соответствующей культуры и инфраструктуры”.

Перечисленные особенности составляют “трансформационный” стиль руководства. Однако они никак не смогут проявиться, если доля женщин среди топ-менеджеров незначительна. Под давлением большинства женщины неизбежно перенимают “мужской”, “транзакционный” стиль лидерства, и организация лишается всех преимуществ “женского” подхода, ориентированного на результат. В целом из-за той роли, которую женщины играют в семье, они всегда больше думают о других, тогда как мужчины сосредоточивают все свои усилия на получении власти.

Осознание преимуществ или навязывание сверху?

Специалисты отделов персонала, как правило, опираются в своей работе на принцип справедливости. Однако верить в то, что все равны, еще не означает принять принцип многообразия в качестве основной ценности. Для этого необходимо научиться уважать различия и создавать условия, в которых люди смогут проявить свои разнообразие таланты.

“Превалирующая сегодня в организациях «мужская» культура затрудняет наем работников, чьи мировоззренческие установки и предпочтения противоречат принципам и установкам этой культуры”.

Психологи утверждают, что человек с подозрением относится ко всему незнакомому и непривычному. Если это так, то перед специалистами по

вопросам равенства и многообразия стоит непростая задача, в том числе и потому, что им предстоит борьба с доминирующей организационной культурой, которая стремится подчинить индивидуальное коллективному. Решение этой задачи требует огромных усилий и осторожности. Просто заявить о новых стандартах и правилах недостаточно: сотрудники должны проникнуться новой политикой и даже принять участие в ее разработке, чтобы понять, какие выгоды она им принесет. Кроме того, они должны видеть, что в реализации программы участвует и высшее руководство, без поддержки которого подобные инициативы начинают пробуксовывать.

“Две трети всех попыток изменить что-то в организации ничем не заканчиваются. Специалисты, занимающиеся проблемами равенства и дискриминации, должны уметь преодолевать неудачи и не сдаваться перед трудностями”.

Парадоксально, но многие трудности, возникающие в процессе внедрения политики многообразия в организациях, вызваны законодательными попытками в ряде стран искусственно навязать обществу равенство. Такие нормы лишь вызывают раздражение у работников, которые видят в них “проявление неуместной политкорректности и способ оправдать повышение рабочей нагрузки”. Законодательные меры нередко создают лишь видимость благополучия в области равноправия: в отчетах могут стоять красивые цифры, а организационная культура остается прежней. Единственное, что меняется в подобных обстоятельствах, – это поведение и внутренние установки представителей меньшинства, которые вынуждены подчиниться нормам существующей культуры.

Новый подход к дизайну продукции

Для многих потребителей приобретаемые продукты служат средством самовыражения. Поэтому неудивительно, что преданность потребителей завоевывают в первую очередь товары, отражающие их предпочтения, обусловленные такими факторами, как, например, пол и возраст. Результаты исследований сегодня недвусмысленно говорят о необходимости уделять больше внимания разработке разного дизайна для разных демографических групп с учетом их традиционных эстетических предпочтений.

“Решения о признании «заслуг» и продвижении «самых достойных» нередко крайне сомнительны. Эти понятия предполагают наличие общепринятой «планки отсчета», но она, как правило, устанавливается какой-то одной группой, не учитывающей особенности другой”.

Те, от кого зависят перемены в вашей компании, могут быть плохо знакомы с внешними факторами, влияющими на организацию. Если, к примеру, разработкой продукции занимаются преимущественно мужчины, результат их труда может не соответствовать ожиданиям потребителей женского пола. Чтобы преодолеть подобные проблемы, коллектив не должен идти на поводу у “своих естественных предпочтений”. Это еще один аргумент в пользу привлечения работников, отличающихся по своим взглядам и образу мыслей от тех, кто у вас уже работает. Но здесь есть свои подводные камни: из-за неоднородности коллектива повышается число конфликтов – именно поэтому многие руководители активно сопротивляются реализации принципа многообразия. Представители определенной социально-демографической категории (например, мужчины) имеют тенденцию брать на работу и продвигать сотрудников, принадлежащих к той же категории. Чтобы преодолеть это свойственное любой группе стремление к сохранению однородности, фирма должна использовать такие методы найма, которые позволят ей охватить более разнообразный контингент соискателей.

“Конфликт – это не обязательно что-то плохое и недопустимое, так как в спорах нередко рождаются творческие решения”.

Все большее число исследований подтверждает, что разработка продуктов в соответствии с предпочтениями потребителей позволяет увязывать системы ценностей, представленные сотрудниками ваших креативных отделов, с ценностями конкретного потребительского сегмента. Так, например, установлено, что и мужчины, и женщины отдают предпочтение визуальным образам, созданным дизайнерами одного с ними пола. Поэтому понимание потребителей становится важнейшим условием прибыльности бизнеса. Как они себя воспринимают? Каково их представление о своем “я”? Найдя ответ на эти вопросы, вы сможете открыть для своей фирмы новые источники прибыли.

Возрастная дискриминация при трудоустройстве

От предубеждений могут страдать не только пожилые люди, но и представители любой возрастной группы, которых общество наделяет стереотипными характеристиками только на основании их возраста. Такое отношение может приводить к дискриминации работников при трудоустройстве. Ваша задача этого не допустить.

“Предубеждение против пожилого возраста характерно для многих людей, а связанные с возрастом стереотипы и возрастная дискриминация глубоко укоренились в действующих социальных нормах и институтах”.

Дискриминацию по возрасту невозможно искоренить, просто переписав заново внутрикорпоративные нормы и правила. Необходимо изменить отношение людей к возрасту как таковому. На практике это значит, что возраст работника не должен быть основанием для найма, повышения или увольнения. Кадровые решения только тогда будут способствовать развитию потенциала компании, если в их основе будет лежать оценка компетентности и способностей. Возрастная неоднородность персонала имеет множество преимуществ, включая уменьшение количества пропущенных по разным причинам дней, расширение спектра профессиональных знаний и умений, а также доступ к более широкой клиентской базе. Компания, в кадровой политике которой прослеживается возрастная дискриминация, дает понять своим сотрудникам, что их ценность для фирмы имеет четко установленный “срок годности”.

“Возрастные ограничения при приеме на работу не только несправедливы, но и экономически нецелесообразны”.

Сделайте решительные шаги на HR-фронте: исключите из материалов, использующихся в процессе подбора персонала, критерии, так или иначе связанные с возрастом. Оцените свой бренд: свидетельствует ли он об открытости вашей компании? Привлекателен ли он для людей разных возрастных групп? И соответствует ли ваш кадровый состав этому имиджу? При найме работников придерживайтесь объективной оценки по

четким критериям. Избегайте предвзятости: не обращайтесь на возраст кандидата. На ранних стадиях отбора, чтобы устранить возможное влияние возрастного фактора на решение, проводите собеседования через Интернет или по телефону. Делая предложение кандидату, сосредоточьтесь на его ценности для компании, а не на его возрасте.

“Несмотря на приближающийся выход на пенсию, многие пожилые работники по-прежнему стремятся вносить свой вклад в работу организации, при том что их уже гораздо меньше интересует карьерный рост”.

Чтобы повысить уровень удержания персонала, компания должна стать более гибкой в нескольких отношениях. Есть ли у работников возможность расти профессионально? Предлагаете ли вы им какие-то иные виды вознаграждения помимо оплаты? Например, помогаете ли вы им поддерживать здоровый баланс между работой и личной жизнью? Стремитесь ли вы к тому, чтобы сделать выход на пенсию как можно менее болезненным? У каждого работника свои потребности и предпочтения, и ваша система поощрения должна учитывать эти различия.

Проблемы людей с ограниченными возможностями

Как и другие меньшинства, люди с ограниченными возможностями сталкиваются с множеством препятствий при трудоустройстве и продвижении по карьерной лестнице. Современные технологии позволяют этим людям выполнять работу, которая в прошлом была бы для них непосильной. Однако далеко не все технологии им доступны, и потребности этой группы, к сожалению, редко учитываются при разработке и внедрении технологических новинок. Кроме того, людям с ограниченными возможностями приходится преодолевать негативное воздействие среды, в которой господствуют стереотипы. Коллеги часто относятся к ним с предубеждением. Многие компании требуют от работников готовности работать внеурочно, и в таких условиях люди с ограниченными возможностями оказываются в невыгодном положении как самые “непродуктивные” и “дорогостоящие” работники. Кроме того, инвалидам сложнее найти работу, которая была бы интересной и приносила бы им удовольствие. Не ограничивайтесь принятием “специальных программ” трудоустройства для таких лиц, а систематически работайте над изменением сложившихся взглядов и внутренних процессов в организации.

“Главные аргументы в пользу поощрения многообразия и равенства на рабочем месте – это социальная справедливость в отношении работников... и развитие человеческого капитала для общества”.

Создав возможности для трудоустройства лиц с ограниченными возможностями, вы одновременно достигнете двух целей: окажете поддержку тем, кто в ней нуждается, и предоставите своей компании доступ к максимально широкому спектру специалистов с самыми разнообразными знаниями, навыками и взглядами.

Об авторе

Глория Мосс – специалист по управлению персоналом, автор статей, старший преподаватель в Новом университете Бакингемшира (Великобритания).
