

МУЛЬТИКУЛЬТУРНОСТЬ И УПРАВЛЕНИЕ МНОГООБРАЗИЕМ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Ю. П. Тен, И. Л. Смирнова

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Москва, Россия

С. П. Иванова

Московский государственный психолого-педагогический университет,
Москва, Россия

За свою более чем тридцатилетнюю историю концепция управления многообразием завоевала прочную позицию в современных организациях и приобретает все большее значение ввиду неизбежности усиления многообразия человеческого общества. В данной статье представлены отдельные аспекты идеологии мультикультурализма, ряд подходов к управлению культурной диверсификацией в рамках современного контекста менеджмента. Авторами исследуется тематика управления многообразием, представляющаяся актуальной и востребованной для современной бизнес-практики. Проанализирована культурная типология Г. Хофстеде, проранжированы основные типы мировых культур по Р. Д. Льюису и их ключевые характеристики. Исследование направлено на два основных ракурса: с одной стороны, управление многообразием может помочь организациям, которые опасаются данного явления из-за его предполагаемых негативных последствий; с другой стороны, оно может помочь компаниям, которые уже реализуют указанную концепцию, воспользоваться его преимуществами. В заключение авторы приходят к выводу, что эффективное управление многообразием подразумевает изменение сознания, отношения, поведения, организационной практики, структуры и культуры, а также совокупности правил, процедур и этики бизнеса, где каждый человек из различных слоев общества может внести свой вклад в осуществление целей организации и реализовать собственный потенциал.

Ключевые слова: мультикультурность, управление многообразием, культурная диверсификация в организации, глобализация.

MULTY-CULTURE AND DIVERSITY MANAGEMENT IN TODAY'S ORGANIZATIONS

Yulia P. Ten, Irina L. Smirnova

Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russia

Svetlana P. Ivanova

Moscow State University of Psychology & Education,
Moscow, Russia

In today's organizations the concept of diversity management has won a steady position for the last 30 years and is becoming more and more important due to inevitable extension of human society diversity. The article provides certain aspects of multi-culturalism ideology, some approaches to managing cultural diversification within the frames of the current context of management. The authors studies subjects of diversity management, which is acute and needed for today's business-practice. They analyzed G. Hofstede cultural typology, ranged key types of world cultures according to R. D. Lewis and their principle characteristics. The research aims at two basic positions: on the one hand, diversity management can help organizations that are afraid of the phenomenon because of its assumed adverse consequences; on the other hand, it can help companies, which realize this concept now and use its advantages. In conclusion the authors write that efficient diversity management implies changes in consciousness, attitude, behavior, organizational practice, structure and culture, as well as in totality of rules, procedures and ethic

of business, where every person from different layers of society could contribute to attainment of organization's goals and realize his/her own potential.

Keywords: multi-culture, diversity management, cultural diversification in the organization, globalization.

В современном мире проблема глобализации актуализирует вопрос о единстве и многообразии человеческой цивилизации. Сквозь призму глобализации история народов и стран рассматривается как движение к выработке единой системы мирового устройства, функционирующего на основе единых принципов политического, правового, социального, идеологического и культурного порядка. Глобальность в качестве формы этой универсальной структуры определяется как общее условие существования человечества, «глобальная судьба человечества». С позиций теории локализации, напротив, весь мир рассматривается как мозаика, слагаемая из разнородных этно-расовых структур со своей социально-культурной, политико-экономической, правовой и религиозной спецификой.

Важную роль в сохранении разнообразия мирового общества имеют идеи мультикультурализма. Главная из них – гармоничное взаимодействие различных культур, существующих в одном политическом пространстве. Идеология мультикультурализма возникла в странах Европы, США и Канаде в 70–80-е гг. XX в. Она пришла на смену идеи «плавильного котла» – представления о том, что совместное проживание представителей различных этнических групп в границах развитого индустриального общества (в частности США) приводит к их «переплавке» в единое социокультурное сообщество. Мультикультурализм как идеология и политическая практика ориентирован на интеграцию и стабилизацию полиэтнических государств при отказе от этнокультурной ассимиляции как стратегической цели [3].

Для мультикультурализма характерно стремление снять напряжение между универсальным и локальным, между стремлением локальных групп сохранить свою самобытность и необходимостью обеспечить

целостность мирового сообщества. Мультикультурализм подразумевает конструктивное и перспективное решение проблемы социального порядка в ситуации культурного плюрализма. Основу такого порядка в условиях мультикультурализма составляет межкультурная коммуникация как «диалог культур» и толерантность, подразумевающая не только уважение к иным ценностям, но и взаимный обмен в процессе межкультурного взаимодействия.

Таким образом, концепция мультикультурализма порождает необходимость признания культурного разнообразия современного общества. С точки зрения управления культурное разнообразие создает новые проблемы в идентификации, культивировании и согласовании точек зрения различных культурных групп в одной организации в контексте поликультурных факторов как внешней, так и внутренней среды.

В менеджменте разнообразие представляет собой совокупность индивидуальных различий и сходств, существующих между людьми. Понятие «многообразие» вошло в науку в 1980-х гг. в США. Оно сформировалось на основе общественной инициативы по созданию более позитивной деловой перспективы и обеспечению равных возможностей трудоустройства для различных групп социальных меньшинств. Общественная инициатива, которая началась в 80-х гг. прошлого столетия как осознание обществом необходимости решения проблемы политкорректности и соблюдения законодательства социальных меньшинств, позже превратилась в сложную бизнес-ориентированную стратегию в области управления и развития человеческих ресурсов, организационной культуры и теории лидерства.

Изменение в демографии отдельных стран и регионов, а также коренные социальные изменения, такие как интенсивная

миграция и последующий рост международной рабочей силы наряду с текущими экономическими метатенденциями, такими как интернационализация и глобализация, неизбежно приводят к политике приверженности многообразия как в повседневной, так и в деловой жизни современных организаций. Таким образом, управление разнообразием становится стратегическим направлением менеджмента в организациях и важным стратегическим ресурсом, который позволяет компаниям получить конкурентное преимущество на современном рынке через самый важный актив компании – ее людей.

Проблема разнообразия, в первую очередь вопросы культурного разнообразия и этнической принадлежности, в настоящее время приобретают все большее значение среди специалистов в области управления человеческими ресурсами. Поэтому тренинги по культурному разнообразию становятся все более распространенными в практике передовых компаний. В настоящее время около 67% работодателей проводят тренинги по этническому разнообразию за рубежом.

На структурном уровне организации разнообразие рассматривается как организационный инструмент развития человеческих ресурсов, который позволяет признать различия между работниками и помогает использовать положительный вклад разнообразия в глобализацию – экономическую взаимозависимость между государствами, которая развивается через международные потоки товаров и услуг, капитала, инновации и людей. Управление разнообразием сосредотачивается прежде всего на организационных методах набора, обучения и ротации кадров в организации. По определению Т. Кокса и С. Блейка, «управление разнообразием относится к различным проблемам управления и деятельности, связанной с наймом и эффективным использованием персонала из различных культурных слоев» [4].

Специалисты в области менеджмента полагают, что существует определенное

соответствие между стратегиями управления человеческими ресурсами, эффективностью организации и конкурентоспособностью. Несмотря на несколько противоречивые результаты эмпирических исследований разнообразия в командах и рабочих группах, общая позиция заключается в том, что правильное управление разнообразием приносит преимущества и улучшения в управлении, такие как привлечение лучшего персонала из разного рода меньшинств, повышение эффективности принятия решений, расширение сотрудничества в команде и решение общих проблем, снижение альтернативных издержек за счет сокращения текучести кадров, уровня прогулов, повышения удовлетворенности работой, повышения лояльности и организационной гибкости [4].

Подход с точки зрения сравнительного менеджмента позволяет представить управление многообразием как способность компаний предоставлять возможности и использовать ресурсы людей из различных культур. В этой связи следует отметить, что тема культурного разнообразия связана с определенной путаницей в определениях, поскольку разные исследователи по-разному определяют культурный контекст этого понятия. Дело в том, что под культурой понимаются такие характеристики индивидов и социальных групп, как их этническая принадлежность, вероисповедание, родной язык, разделяемые ценности, обычаи, нормы поведения, отношения к социальным статусам в общественной структуре и т. д.

Эксперты в области культурного многообразия справедливо отмечают, что часто не ясно, какие источники культурных эффектов (религия, этническая принадлежность, национальность и т. д.) или какие особенности разнообразия являются наиболее влиятельными в управлении человеческими ресурсами в организациях [6]. Особенности разнообразия могут иметь наблюдаемый характер (например, явный акцент, религиозные взгляды) или быть более тонкими из-за различной степени

аккультурации в принимающей культуре (к примеру, иммигрант, сохраняющий культурные атрибуты страны происхождения, проживающий в другой стране).

Еще Герт Хофстеде эффективно использовал многомерный подход для операционализации культурных различий в организациях, принимая не только одно измерение, но и целый комплекс из разных переменных для определения, измерения и изучения культурного разнообразия [5].

Сформированная им методика исследования под названием «Типология культурных изменений» была апробирована в офисах компании IBM более чем в 53 странах мира. Благодаря факторному анализу более 116 тыс. персональных анкет Герт

Хофстеде сделал ряд выводов о влиянии культуры общества на индивидуальные ценности каждого человека, а также влиянии этих ценностей на поведение индивидуумов.

Хофстеде сформулировал 4 параметра, которые позволяют описать различия между национальными культурами:

- 1) индивидуализм/коллективизм;
- 2) дистанция власти (от минимальной до внушительной);
- 3) ориентированность на стабильность/склонность к риску;
- 4) мужественность/женственность.

Наглядно характеристики данной типологии представлены в табл. 1.

Т а б л и ц а 1

Культурная типология Г. Хофстеде

Индивидуализм	Коллективизм
Приоритет задач, а не взаимоотношений. Основной фокус на достижении индивидуальных целей и успехов, универсализм ценностей	Приоритет взаимоотношений, а не задач. Вектор внимания на результативность и удовлетворенность групп, сепаратизм ценностей
Дистанция власти (минимальная)	Дистанция власти (максимальная)
Отношения между руководителем и сотрудниками основаны на доверии, свобода выражения мнения и принятие решений на основе коллективной позиции	Жесткая директивность, инициатива не поощряется, тотальный контроль и автократия
Ориентированность на стабильность	Склонность к риску
Потребность в четких правилах и инструкциях, стандартизация и формализация, отсутствие терпимости к инакомыслящим	Неприятие правил, отсутствие формализации и стандартизации, достаточный уровень комфорта сотрудников в условиях неопределенности
Мужественность	Женственность
Приоритеты: достижение успеха, карьерный рост, независимость, настойчивость, Рационализм при принятии управленческих решений	Приоритеты: качество жизни, внимательность к сотрудникам, благоприятная атмосфера в коллективе. Интуиция при принятии управленческих решений

Хофстеде отмечает, что данная типология измерения культур является только основой, способствующей оценке конкретной культуры для упрощения взаимодействия и принятия решений. Безусловно, необходимо учитывать и другие факторы, например, индивидуальные качества, семейные ценности и уровень благосостояния и т. д. Предложенные в типоло-

гии измерения не могут четко спрогнозировать поведение отдельных индивидов.

Согласно Т. Коксу – младшему и С. Блейку, управление культурным разнообразием в организации охватывает целую философию разнообразия, включая системы управления персоналом, представления о разнообразии, организационную культуру, образовательные программы и реше-

ние проблем культурных различий, гетерогенности расы/этнической принадлежности/национальности и пола [4].

В рамках разнообразия равенство, основанное на одинаковости, заменяется равенством, основанным на различии. Управление разнообразием также ставит под сомнение традиционный способ обеспечения равных возможностей на работе: разнообразие в настоящее время рассматривается не только как юридическая или моральная проблема, но и как бизнес-кейс.

Взаимодействие культурно разнообразных работников не обходится без проблем, таких как увеличение текучести кадров среди лиц из доминирующей группы, снижение групповой интеграции и коммуникационные барьеры. Для того чтобы

преодолеть эти препятствия и извлечь выгоду из разнообразной рабочей силы, некоторые авторы утверждают, что организации должны развивать такую организационную культуру, которая одобряет, поддерживает и ценит разнообразие [4].

Значительный интерес в контексте мультикультурализма представляет работа британского лингвиста Ричарда Д. Льюиса «Столкновение культур. Путеводитель для всех, кто делает бизнес за границей» [2], которую можно считать практическим руководством по взаимодействию с представителями различных культурных и национальных групп.

Льюис условно ранжирует культуру мира по трем типам: моноактивный, полиактивный и реактивный (рисунок).

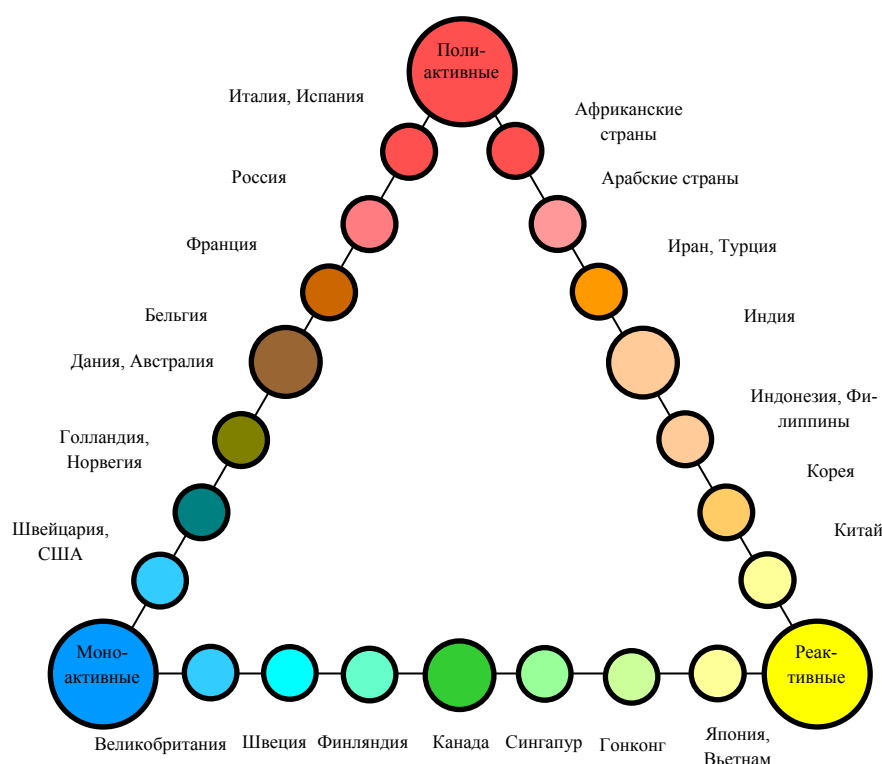


Рис. Три типа культур по Р. Д. Льюису и их страновое соответствие

К *моноактивному* типу культуры Льюис относит американцев, англичан, немцев, швейцарцев, шведов, датчан и др. Отличительными особенностями этого типа принято считать четкое планирование своей жизни, составление расписания, организа-

цию деятельности в определенной последовательности и т. д.

К *полиактивному* типу культуры принадлежат общительные и подвижные национальности (итальянцы, латиноамериканцы, арабы и др.), которым не привы-

кать совмещать множество дел одновременно, часто не завершая ни одно из них. Планирование у полиактивных народов подчинено относительной привлекательности дел с их субъективной точки зрения, значимости для них того или иного события в конкретный момент. Полиактивные люди не слишком пунктуальны. Они легко перестраиваются и адаптируются к ситуации, часто трансформируя последовательность выполнения работ.

Реактивные (или слушающие) типы придают большое значение нормам этики, вежливости, пунктуальности и уважению. К этому типу относятся представители Китая, Кореи, Сингапура, Тайваня, Турции, Финляндии, Японии. Они сосредоточены на процессе, предпочитают молча и внимательно слушать партнера, аккуратно реагируя на замечания собеседника. Они

считаются лучшими в мире слушателями. Их особенностью является четкая организация деятельности в зависимости от обстоятельств и происходящих изменений.

В процессе делового общения носители реактивной культуры нередко прибегают к излюбленной тактике – умалению своих достоинств, что, однако, совсем не связано со слабостью их позиции. Кроме того, они прекрасно владеют искусством невербальной коммуникации, редко бывают агрессивными и не стремятся к лидерству.

В своей книге Р. Д. Льюис сравнивает общие характерные черты моноактивных, полиактивных и реактивных культур (табл. 2.). Их изучение позволяет глубже понять своих зарубежных коллег и повысить эффективность взаимоотношений с ними.

Т а б л и ц а 2

Характеристики трех типов культур по Р. Д. Льюису

	Моноактивные	Полиактивные	Реактивные
Обмен информацией	Получение информации из проверенных источников (базы данных, статистические и аналитические отчеты)	Получение информации устно от первоисточника	Комплекс источников информации
	Строгое следование фактам	Трансформация фактов в зависимости от цели	Утверждения носят характер обещаний
Время	Работа только в фиксированное время	Работа в любое время	Гибкий график работы
	Систематическое планирование будущего	Бессистемное планирование в общих чертах	Планирование основано на общих принципах
Парадигма управления	Разбивка проектов на этапы	Параллелизация проектов	Комплексная оценка ситуации
	Делегирование задач компетентным коллегам	Делегирование задач родственникам и знакомым	Делегирование задач проверенным профессионалам

Управление разнообразием рассматривается как мощный и оригинальный инструмент для понимания и анализа поведения человека на рабочем месте. Организационную культуру можно определить как совокупность принятых как должное ценностей, убеждений, практик и норм, которые указывают ее членам на соответствующее поведение в каждом конкретном случае. Для того чтобы быть принятыми на рабочем месте, новичкам рекомендуется принять текущие организационные ценности и артефакты, в то время как существующие члены склонны не доверять, бояться и не любить людей с другими идеями. Организации, как правило, привлекают и удерживают людей из сходных социальных и демографических слоев и дискриминируют несходных в наборе, отборе, развитии карьеры и неформальной интеграции.

Ценности и артефакты, как представляется, отражают идеалы ассимиляции при сохранении явных и неявных дискриминационных механизмов, которые препятствуют реальным равным возможностям. В среде, несколько враждебной к представителям групп меньшинств, будет нелегко реализовать провозглашенные цели интернационализации, рекомендованные Болонской декларацией, не говоря уже о развитии культуры интеграции, которая ценит разнообразие.

Организационная культура работает как механизм социального контроля, способствующий единообразию поведения и усвоению доминирующих ценностей. Такой спрос порождает высокий уровень стресса у людей из культурных меньшинств, которые хотят сохранить свою идентичность. Поэтому культурные барьеры могут помешать членам групп меньшинств в полной мере реализовать свой потенциал. Эти барьеры могут быть осязаемыми, как лестницы, которые ограничивают мобильность людей в инвалидных колясках, или более тонкими, как отказ обратить внимание на чьи-то предложе-

ния и мнения, потому что он или она является членом меньшинства.

Сильные организационные культуры в частности требуют от работников развивать односторонние усилия, чтобы вписаться в существующие нормы и ценности. В отличие от сильных культур, в которых люди, как ожидается, вписываются в существующие культурные практики и нормы, исследователями была предложена более инклюзивная организационная культура, в которой разрабатываются ценности, практика и политика, приветствующие характеристики и потребности сотрудников из групп меньшинств.

С этой целью Кокс и Блейк рекомендуют менеджерам организовать процесс социализации сотрудников, в рамках которого представителям доминирующей культуры и представителям альтернативных культур предлагается разделять некоторые наиболее важные ценности и нормы, сохраняя при этом свою собственную культурную идентичность в надежде действовать как полной структурной интеграции меньшинств (присутствию меньшинств на всех уровнях организации), так и их интеграции в неформальные сети.

По мнению авторов, в современных организациях необходимо поощрять такую культуру, которая ценит инновации, взаимное сотрудничество, командную работу и доверие между коллегами, с тем чтобы поощрять и уважать разнообразие. Следовательно, менеджеры, развивающие организационную культуру, в которой члены с пониманием относятся к разнообразию, используют его как преимущество, как ключевой фактор успеха стратегии управления организацией.

Таким образом, за свою более чем тридцатилетнюю историю концепция управления многообразием завоевала прочную позицию в современных организациях и приобретает все большее значение ввиду неизбежности усиления многообразия человеческого общества, проявляющегося в форме растущей интернационализации

мировой экономики и глобализации бизнеса.

Управление разнообразием – подход, представляющий актуальным и востребованным для практики современного менеджмента с точки зрения того, что, с одной стороны, он может помочь организациям, которые опасаются разнообразия как такового из-за его предполагаемых негативных последствий; с другой стороны, он может помочь компаниям, которые уже реализуют концепцию разнообразия, воспользоваться его преимуществами.

Эффективное управление разнообразием подразумевает изменение сознания, отношения, поведения, организационной практики, структуры и культуры, а также совокупности правил, процедур и этики бизнеса. Согласно мультикультурной парадигме, управление разнообразием стремится создать мультикультурную организацию, где каждый человек из различных слоев общества может внести свой вклад в реализацию целей организации и реализовать собственный потенциал.

Список литературы

1. Ганьшина Е. Ю., Смирнова И. Л., Иванова С. П. Факторы цифровизации в обеспечении устойчивого развития организаций // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2020. – № 2 (110). – С. 5–12.
2. Льюис Р. Столкновение культур. Путеводитель для всех, кто делает бизнес за границей : пер. с англ. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.
3. Тен Ю. П. Современные культуры и особенности межкультурных коммуникаций. – Ростов н/Д. : Изд-во СКНЦ ВШ ЮФУ, 2010.
4. Cox T. Jr., Blake S. Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness // Academy of Management Executive. – 1991. – № 5 (3). – P. 45–56.
5. Hofstede G. Cultures and Organizations: Softwares of the Mind. – New York : McGraw-Hill, 2015.
6. Shore L. M. et al. Inclusion and Diversity in Work Groups: a Review and Model for Future // Research Journal of Management. – 2011. – Vol. 37. – N 4. – P. 1262–1289.
7. The Oxford handbook of diversity in organizations / ed. by R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen, A. J. Mills. – Oxford : Oxford University Press, 2016.

References

1. Ganshina E. Yu., Smirnova I. L., Ivanova S. P. Faktory tsifrovizatsii v obespechenii ustoychivogo razvitiya organizatsiy [Factors of Digitalization in Providing Sustainable Development of the Organization]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2020, No. 2 (110), pp. 5–12. (In Russ.).
2. Lewis R. Stolknovenie kultur. Putevoditel dlya vseh, kto delaet biznes za granitsey [Collision of Cultures: Guidebook for all, who Do Business Abroad], translated from English. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2013. (In Russ.).
3. Ten Yu. P. Sovremennyye kultury i osobennosti mezhkulturnykh kommunikatsiy [Current Cultures and Specific Features of Cross-Cultural Communications]. Rostov-on-Don, Publishing House SKNC VSh YuFU, 2010. (In Russ.).

4. Cox T. Jr., Blake S. Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *Academy of Management Executive*, 1991, No. 5 (3), pp. 45–56.
5. Hofstede G. *Cultures and Organizations: Softwares of the Mind*. New York, McGraw-Hill, 2015.
6. Shore L. M. et al. Inclusion and Diversity in Work Groups: a Review and Model for Future. *Research Journal of Management*, 2011, Vol. 37, No. 4, pp. 1262–1289.
7. The Oxford handbook of diversity in organizations, edited by R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen, A. J. Mills. Oxford, Oxford University Press, 2016.

Сведения об авторах

Юлия Павловна Тен

доктор философских наук, доцент,
профессор Департамента менеджмента
Финансового университета.
Адрес: ФГБОУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской
Федерации», 125993, Москва,
Ленинградский проспект, д. 49.
E-mail: YPTen@fa.ru

Ирина Леонидовна Смирнова

кандидат экономических наук,
доцент Департамента менеджмента
Финансового университета.
Адрес: ФГБОУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской
Федерации», 125993, Москва,
Ленинградский проспект, д. 49.
E-mail: ILSmirnova@fa.ru

Светлана Петровна Иванова

кандидат экономических наук, доцент
кафедры теории и практики управления
МГППУ.
Адрес: ФГБОУ ВО «Московский
государственный психолого-педагогический
университет», 127051, Москва,
ул. Сретенка, д. 29.
E-mail: 76sivanova@mail.ru

Information about the authors

Yulia P. Ten

Doctor of Sciences (Philosophy), Assistant
Professor, Professor of the Department
of Management of the Financial University.
Address: Financial University
under the Government of Russian Federation,
49 Leningradsky Avenue, Moscow, 125993,
Russian Federation.
E-mail: YPTen@fa.ru

Irina L. Smirnova

PhD, Associate Professor of the Department
of Management of the Financial University.
Address: Financial University
under the Government of Russian Federation,
49 Leningradsky Avenue,
Moscow, 125993,
Russian Federation.
E-mail: ILSmirnova@fa.ru

Svetlana P. Ivanova

PhD, Assistant Professor of the Department
for Theory and Practice of Management
of the Moscow State University
of Psychology & Education.
Address: Moscow State University
of Psychology & Education, 29 Sretenka Str.,
Moscow, 127051, Russian Federation.
E-mail: 76sivanova@mail.ru