

Интернет-журнал «Наукоедение» ISSN 2223-5167 <https://naukovedenie.ru/>

Том 9, №5 (2017) <https://naukovedenie.ru/vol9-5.php>

URL статьи: <https://naukovedenie.ru/PDF/86EVN517.pdf>

Статья опубликована 11.11.2017

Ссылка для цитирования этой статьи:

Дворжакова З., Федорова А.Э., Коропец О.А. Вопросы внедрения методов диверсификационного менеджмента в практику управления человеческими ресурсами организации // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, №5 (2017) <https://naukovedenie.ru/PDF/86EVN517.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 331.108

Дворжакова Зузана

Пражский экономический университет, Чехия, Прага
Кафедра «Управления человеческими ресурсами»
Профессор, PhD
E-mail: zuzan.dvorak@gmail.com
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1339-8025>

Федорова Алена Эдуардовна

ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»
Россия, Екатеринбург
Кафедра «Управления персоналом и психологии»
Доцент
ФБГОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», Россия, Екатеринбург¹
Кафедра «Экономики труда и управления персоналом»
Кандидат экономических наук
E-mail: dekan_2002@mail.ru
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4600-6489>
РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=460187

Коропец Ольга Анатольевна

ФБГОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», Россия, Екатеринбург
Доцент кафедры «Экономики труда и управления персоналом»
Кандидат психологических наук
E-mail: okor78@mail.ru
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7449-3325>
РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=618008

Вопросы внедрения методов диверсификационного менеджмента в практику управления человеческими ресурсами организации

Аннотация. Научные источники, посвященные управлению разнообразием человеческих ресурсов организации, содержат ряд аргументов, подтверждающих преимущество использования инструментов диверсификационного менеджмента в практике управления персоналом. На сегодняшний день существует разрыв между теоретическими исследованиями в области управления персоналом и измерением эффективности диверсификации кадров. Практикующие специалисты нуждаются в действенных способах

¹ 620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45

формирования связи между кадровой политикой и индивидуальными, групповыми, а также организационными показателями. По мнению авторов, дальнейший шаг в исследовании этой области может включать в себя мониторинг и оценку управления разнообразием сотрудников в условиях различных национальных культур. Управление разнообразием персонала нацелено на привлечение, мотивацию и сохранение человеческих ресурсов независимо от их происхождения, национальности и других личностных качеств. Сегодня управление человеческим разнообразием становится одним из приоритетов в управлении человеческими ресурсами. В статье представлены результаты исследования, проведенного среди линейных менеджеров, менеджеров по персоналу и сотрудников служб управления персоналом чешских предприятий по проблемам управления разнообразием человеческих ресурсов. Авторы статьи фокусируют свое внимание на выявление особенностей восприятия диверсификационного менеджмента менеджерами и специалистами в области управления персоналом.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами; диверсификационный менеджмент; разнообразие трудового коллектива; культурно-личностное разнообразие; кадровая политика; производительность труда; полуструктурированное интервью

Введение

Стратегии и решения в области управления персоналом оказывают значительное влияние на эффективность деятельности организации. Беккер и Герхарт предлагают несколько направлений исследования взаимосвязи между кадровым менеджментом и индивидуальными, групповыми, а также организационными показателями, с целью постепенного объединения теории и практики [5]. Одной из основных задач современных организаций становится разработка и внедрение эффективного управления разнообразием персонала. В своей работе Кулик характеризует пробелы в исследованиях по выше обозначенной проблеме [14]. Поэтому данная статья нацелена на обобщение эмпирических данных о программах управления разнообразием и тестировании моделей управления разнообразием персонала на чешских предприятиях, собранных с использованием метода полуструктурированного интервью с линейными менеджерами, менеджерами по персоналу и сотрудниками кадровых служб. Авторы считают, что сделанные выводы могут способствовать взаимопониманию между учеными и специалистами-практиками, которым необходимо внедрить конкретные механизмы управления разнообразием человеческих ресурсов.

Теоретические основы и эмпирические данные

Ученые применяют институциональный подход как теоретическую основу для объяснения разнообразия человеческих ресурсов и разработки программ диверсификационного управления. Институциональная теория рассматривает разнообразие в кадровом потенциале организации в качестве движущей силы инноваций. Бенсхоп указывает, что организационная стратегия управления разнообразием персонала влияет на подходы к повышению эффективности использования человеческих ресурсов [6]. Очевидно, что организации со значительным разнообразием кадров в большей степени, чем другие, стремятся к разработке программ диверсификационного управления [8]. Корпоративная культура является решающим фактором, способствующим разработке и внедрению диверсификационного управления. Обзор существующих теоретических источников показывает, что в обществе по-прежнему актуальны вопросы неравенства и дискриминации. В то время как кадровая служба предприятия в основном фокусируется на создании равных возможностей для трудоустройства и соблюдении законодательства [2; 16]. Существуют данные, что в организациях, реализующих программы поддержки баланса между трудовой и

личной жизнью, наблюдается увеличение доли женщин, занимающих руководящие должности [9].

Деятельность, направленная на преодоление негативных факторов занятости работников с большим разнообразием индивидуальных и личностных характеристик, не обязательно обеспечивает достижение необходимой эффективности использования человеческих ресурсов. Томас и Эли описывают парадоксальную ситуацию, при которой внедрение диверсификационного менеджмента, приводило к росту напряженности в трудовом коллективе. Анализ различных культурно-диверсифицированных организаций, позволил выделить три различных аспекта разнообразия рабочей силы: 1) перспективы интеграции и обучения, 2) перспективы доступа и легитимности и 3) перспективы дискриминации и справедливости. Они заключают, что все три аспекта разнообразия важны в мотивации менеджеров к диверсификации их персонала, но только перспективы интеграции и обучения создают условия, необходимые для достижения устойчивых преимуществ от многообразия человеческих ресурсов организации [10].

Калев, Доббин и Келли анализируют три подхода, используемых работодателями для поддержания разнообразия человеческих ресурсов. Они считают, что некоторые программы диверсификационный менеджмента предназначены для установления ответственности организации, а другие – для снижения количества предрассудков руководящего персонала посредством их обучения и получения обратной связи, включая снижение социальной изоляции женщин и представителей различных групп меньшинств [13].

В работах ряда зарубежных авторов обоснована актуальность внедрения диверсификационного менеджмента в систему управления организацией [7; 11; 17; 18], изучается влияние трех типов разнообразия трудовых коллективов (разнообразие социальных категорий, разнообразие ценностей и разнообразие информации) и двух модераторов (тип задачи и взаимозависимость задач) на результаты трудового коллектива. В исследованиях доказано, что информационное разнообразие оказывает положительное влияние на производительность коллектива, диверсификация социальных групп положительно влияет на моральный дух членов коллектива, и, наконец, многообразие ценностей повышает удовлетворенность и приверженность команде [12]. В современных исследованиях отечественных авторов проблема управления разнообразием персонала является относительно новой темой [1; 3; 4].

Исследование проблем управления разнообразием персонала

Методология исследования подразумевает получение и сбор данных несколькими методами: изучение публикаций, проведение полуструктурированных интервью и авторские наблюдения. Выбор вышеназванных методов обусловлен тем, что исследование фокусируется на социальных явлениях – культуре, ценностях, поведении, оценка которых влияет на менталитет и предрассудки. В исследовании реализован углубленный анализ данных, полученных из полуструктурированных интервью с линейными менеджерами, менеджерами и специалистами по персоналу, ориентированными на диверсификационную политику и практику управления персоналом на чешских предприятия в качестве кейс-исследования.

Модель управления разнообразием человеческих ресурсов построена на основе авторского подхода (рис. 1).

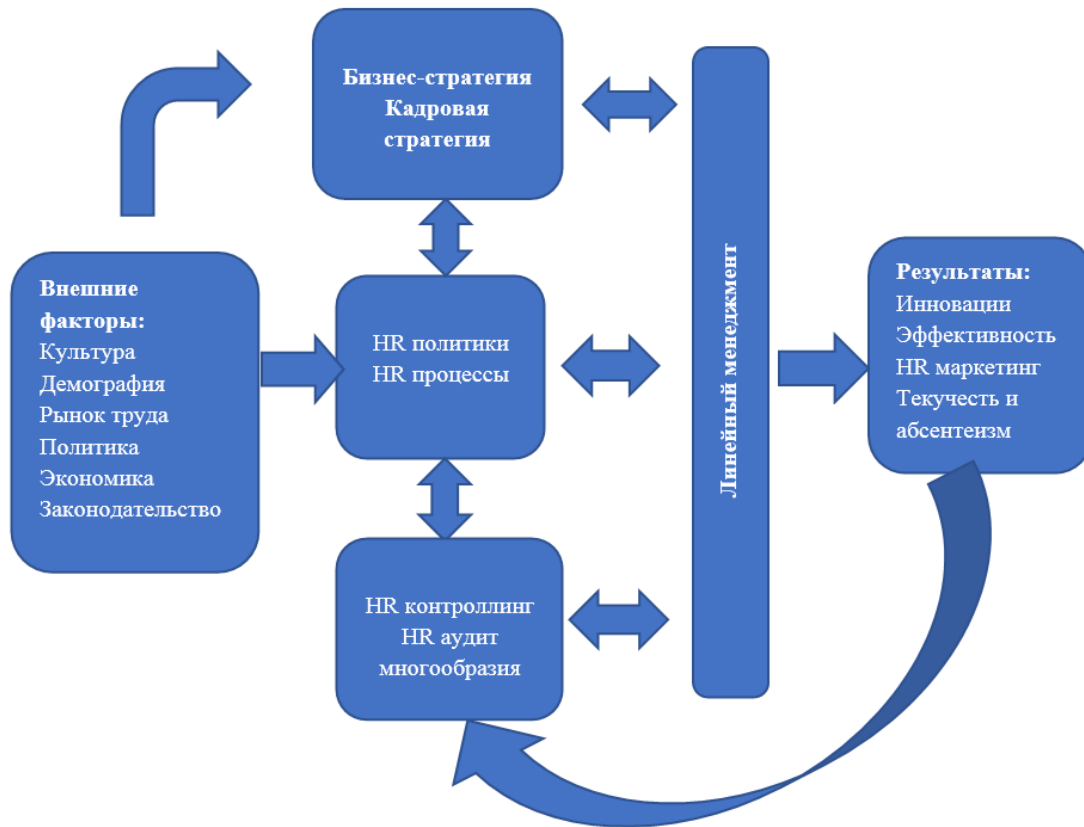


Рисунок 1. Модель диверсификационного HR менеджмента (составлено авторами)

Первый проект модели диверсификационного HR менеджмента был разработан З. Дворжаковой в 2016 году в результате исследований проблем управления разнообразием человеческих ресурсов в контексте демографических тенденций в Чешской Республике. Второй вариант, представленный выше, построен с учетом результатов реализации исследовательского проекта в Чешской Республике в 2015-2016 годах [15]. Модель диверсификационного HR менеджмента подразумевает, что управление разнообразием человеческих ресурсов является частью кадрового менеджмента. Модель демонстрирует взаимосвязь между бизнес-стратегией и стратегией управления персоналом, которая является вторичной по отношению к бизнес-стратегии, и на основе которой разрабатываются кадровые политики и процессы. Результаты применения конкретных методов управления персоналом контролируются и оцениваются на предмет необходимости внесения изменений в HR-стратегию, кадровую политику и кадровые процессы. Решающая роль в реализации кадровой политики и кадровых процессов принадлежит линейным менеджерам, их приверженность и вовлеченность в управление многообразием человеческими ресурсами обуславливает его эффективность. Модель предполагает, что работодатель разрабатывает и реализует комплекс мероприятий с целью интеграции сотрудников с различными персональными характеристиками в корпоративную культуру и процесс достижения более высокой эффективности и устойчивой работы. Конкретные виды деятельности в области управления человеческими ресурсами, ориентированные на многообразие рабочей силы, включают следующие направления работы:

- развитие диверсификационного HR-менеджмента;
- анализ политики и процессов в области человеческого разнообразия;
- сбор и анализ данных о разнообразии и кадрового состава организации;
- определение приоритетов в деятельности по развитию кадрового разнообразия;

- разработка практических механизмов управления разнообразием персонала;
- обучение навыкам управления кадровым разнообразием на уровне линейного менеджмента;
- информирование об инициативах в области человеческого разнообразия;
- поддержка организационной диверсификационной культуры путем обучения и внутренних коммуникаций;
- повышение привлекательности диверсификационного HR-менеджмента путем неформального внутреннего общения.

Полуструктурированные интервью с HR-менеджерами и HR-специалистами, линейными руководителями и рядовыми сотрудниками верифицируют модель управления разнообразием персонала. Результаты анализируются и синтезируются таким образом, чтобы обобщать результаты реалии чешских предприятий в управлении разнообразием персонала. В марте и апреле 2017 года в опросах приняли участие 30 респондентов, работающих в чешских филиалах многонациональных корпораций в Праге и Центральной Чехии. Отрасли их экономической деятельности охватывают банки, консалтинг и логистику. Структура респондентов характеризуется следующими данными: 23 женщины и 7 мужчин, 21 респондент в возрасте от 24 до 30 лет, 5 респондентов в возрасте от 31 до 40 лет и 4 респондента в возрасте от 41 до 50 лет. Все респонденты имеют высшее образование, 5 респондентов работают в качестве линейных менеджеров, 10 респондентов – HR-менеджеры или HR-специалисты, а также 15 сотрудников кадровых департаментов.

Вопросы полуструктурированного интервью отображают персональное отношение к разнообразию кадров и диверсификационному HR-менеджменту в организации и включают следующий перечень:

1. Имеет ли Ваша компания обнародованную миссию, учитывающую многообразие человеческих ресурсов?
2. Если у Вашего работодателя есть миссия, ориентированная на разнообразие, как подготовлен линейный менеджмент к работе в рамках этой ценности?
3. Что Вы считаете наиболее сложным аспектом разнообразной организационной среды? Какие шаги Вы предприняли для решения этой задачи?
4. Какой Вы имеете опыт работы с людьми, имеющими ценности / характеристики, отличные от Ваших собственных?
5. Расскажите о времени, когда Вам пришлось изменить свой стиль работы, чтобы удовлетворить разнообразные потребности разных работников?
6. Что для Вас значит иметь приверженность к идее разнообразия, и как Вы будете развивать и применять свои обязательства в этой деятельности?
7. Какова была ценность разнообразия у Вашего нынешнего/бывшего работодателя? Какое влияние Вы оказали на эту ценность?
8. Какие усилия Вы предприняли или как Вы участвовали в процессе повышения компетентности в области диверсификационного HR-менеджмента?
9. Что Вы сделали, чтобы расширить свои знания о диверсификационного HR-менеджмента? Включили ли Вы разнообразие в ваше профессиональное развитие? Как Вы продемонстрировали, чему научились?

10. Какие инициативы руководства Вы бы предприняли для обеспечения приверженности инициативе или ценности многообразия?
11. Какие стратегии Вы использовали для решения проблем диверсификационного HR-менеджмента? Каковы были положительные и отрицательные стороны?

Респонденты не подтверждают наличие у их работодателя миссии, ориентированной на ценности диверсификационного менеджмента. Кадровые службы несут ответственность за политику толерантности и ее программы. Линейные менеджеры получают информацию и проходят обучение по программе толерантности компании, а HR-менеджеры контролируют результаты. Большинство респондентов считают основной задачей поддержку линейными менеджерами своих диверсифицированных трудовых коллективов. Респонденты осведомлены о преимуществах и положительных аспектах разнообразия трудового коллектива, которое дает мотивацию для создания инноваций, изменяет отношение к разным людям и культурам, генерирует сетевой обмен и обмен информацией, приводит к нестандартным решениям. Отрицательные последствия вытекают из предрассудков, предвзятости в управлении, языковых барьеров, короткого периода адаптации на работе и интеграции в культуру компании. Небольшое число респондентов рассматривает подготовку и развитие линейного менеджмента в отношении ценностей разнообразия, наставничества и коучинга в диверсификационном менеджменте в качестве перспективных методов управления человеческими ресурсами.

Заключение

Управление разнообразием кадров привлекает внимание, как профессионалов, так и ученых из-за растущего давления на бизнес, долгосрочных негативных демографических тенденций на рынке труда, изменения состава рабочей силы и роли HR менеджмента в обеспечении устойчивой конкурентоспособности. Эмпирические исследования в Центральной и Восточной Европе, а также в Российской Федерации в этой области находятся в начале, и будущие результаты будут способствовать закрытию пробелов в исследовательской практике в контексте различных национальных культур.

Представленное в статье исследование не является масштабным. Однако качественный метод исследования позволяет идентифицировать некоторые реалии управления разнообразием персонала. Работодатели начинают решать проблемы, связанные с разнообразием кадрового потенциала. Внешние факторы, влияющие на это изменение, включают неблагоприятные демографические тенденции и нехватку квалифицированных рабочих (главным образом, в технических специализациях). Маркетинг персонала нацелен сегодня на привлечение разнообразной рабочей силы из-за низкого уровня безработицы и роста экономики. Работодатели ищут работников среди, женщин, находящихся в отпуске по беременности и родам, долгосрочных безработных, заключенных и мигрантов. Они нанимают почти всех, кто способен справиться с требованиями к работе и готов работать.

Выводы, сделанные из интервью, показывают больше сходства, чем различий во мнениях респондентов по этой теме. Работодатели могут декларировать ценности, направленные на устранение дискриминации и содействие интеграции, но, ни один из респондентов не подтверждает наличие политики в области разнообразия человеческих ресурсов. В нем преобладают прагматические подходы к диверсификационному менеджменту. Это зависит от личных ценностей линейных менеджеров, от того как они мотивируют и используют методы HR в повседневных делах. Положительная тенденция заключается в том, что некоторые компании контролируют и измеряют эффективность кадровой политики и практики управления персоналом, которые также охватывают показатели гендерного и миноритарного аудита.

В целом, практика управления человеческими ресурсами пытается обеспечить справедливость и уменьшить дискриминацию. Работодатели не обучают разнообразию, и редко можно найти учебные программы, которые учитывают разнообразие ценности и культурное разнообразие. Практика управления персоналом, используемая при управлении многообразием, в основном сосредоточена на наборе и отборе, в меньшей степени на обучении и развитии. Компании редко используют контроль над персоналом, и идея аудита разнообразия персонала, становится актуальной задачей для ближайшего будущего. Линейные менеджеры нуждаются в обучении коммуникациям и межличностным отношениям в различных рабочих группах.

ЛИТЕРАТУРА

1. Кулькова И. А., Воробьева Н. В., Плутова М. И. Методическое обеспечение управления человеческими ресурсами. Екатеринбург: 2016. 144 с.
2. Легнерова К., Федорова А. Э. Диверсификационный менеджмент: рекомендации по управлению разнородностью персонала // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2015. – № 2.
3. Попов Э. И., Пеша А. В. Формирование деструктивных процессов в системе мотиваций у различных возрастных групп // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, №5 (2017) <https://naukovedenie.ru/PDF/43EVDN517.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.
4. Шаталов М. А., Мычка С. Ю. Система диверсификационного механизма hr-менеджмента // СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ. – 2016. – С. 72-74.
5. Becker В., Gerhart В. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects // Academy of management journal. – 1996. – Т. 39. – № 4. – С. 779-801.
6. Benschop Y. Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance // International Journal of Human Resource Management. – 2001. – Т. 12. – № 7. – С. 1166-1181.
7. Bowen D. E., Ostroff C. Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system // Academy of management review. – 2004. – Т. 29. – № 2. – С. 203-221.
8. Dobbin F., Kim S., Kalev A. You can’t always get what you need: Organizational determinants of diversity programs // American Sociological Review. – 2011. – Т. 76. – № 3. – С. 386-411.
9. Dreher G. F. Breaking the glass ceiling: The effects of sex ratios and work-life programs on female leadership at the top // Human Relations. – 2003. – Т. 56. – № 5. – С. 541-562.
10. Ely R. J., Thomas D. A. Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes // Administrative science quarterly. – 2001. – Т. 46. – № 2. – С. 229-273.

11. Jackson S. E. et al. Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions, and turnover // *Journal of applied psychology*. – 1991. – Т. 76. – № 5. – С. 675.
12. Jehn K. A., Northcraft G. B., Neale M. A. Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups // *Administrative science quarterly*. – 1999. – Т. 44. – № 4. – С. 741-763.
13. Kalev A., Dobbin F., Kelly E. Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies // *American sociological review*. – 2006. – Т. 71. – № 4. – С. 589-617.
14. Kulik C. T. Working below and above the line: The research–practice gap in diversity management // *Human Resource Management Journal*. – 2014. – Т. 24. – № 2. – С. 129-144.
15. Němečková I. The role of benefits in employee motivation and retention in the financial sector of the Czech Republic // *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. – 2017. – Т. 30. – № 1. – С. 694-704.
16. Shen J. et al. Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework // *The International Journal of Human Resource Management*. – 2009. – Т. 20. – № 2. – С. 235-251.
17. Thomas D. A., Ely R. J. Making differences matter // *Harvard business review*. – 1996. – Т. 74. – № 5. – С. 79-90.
18. Tung R. L. New perspectives on human resource management in a global context // *Journal of World Business*. – 2016. – Т. 51. – № 1. – С. 142-152.

Dvorakova Zuzana

University of economics, CR, Prague
E-mail: zuzan.dvorak@gmail.com

Fedorova Alena Eduardovna

Ural federal university, Russia, Ekaterinburg
Ural state university of economics, Russia, Ekaterinburg
E-mail: dekan_2002@mail.ru

Koropets Olga Anatolevna

Ural state university of economics, Russia, Ekaterinburg
E-mail: okor78@mail.ru

Introduction issues of the diversification management methods into the organizational practice of human resources management

Abstract. Scientific sources devoted to the governance of the human resources diversity within organization contain a number of arguments that confirm the advantage of using diversification management tools in the practice of personnel management. To date, there is a gap between theoretical research in the field of personnel management and measuring the employees' diversification effectiveness. Practitioners need effective ways of forming a link between personnel policy and individual, group, and organizational indicators. In our opinion, a further step in the study of this area could include monitoring and evaluating the diversity management within different national cultures. The management of the personnel diversity is aimed at attracting, motivating and preserving human resources regardless of their origin, nationality and other personal qualities. Nowadays, the governance of the human diversity is becoming one of the priorities in the human resources management. The paper presents the results of a study conducted among line managers, human resource managers and specialists of the personnel departments of the Czech companies on the management of the human resources diversity. The authors of the paper focus their attention on identifying the features of the perception of diversification management by managers and specialists in the field of personnel management.

Keywords: human resources management; diversification management; labour collective diversity; cultural and personal diversity; personnel policy; labour productivity; semi-structured interview