

The background of the cover is a vibrant blue with a complex pattern of white, semi-transparent lines that intersect and overlap, creating a sense of depth and movement. The lines vary in thickness and orientation, some being straight and others slightly curved, giving the overall design a modern, technological feel.

**СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ
ПРЕОБРАЗОВАНИЯ И ПРОБЛЕМЫ**

Сборник научных трудов

Выпуск 4

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
НИЖЕГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. Н.И. Лобачевского

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ
ПРЕОБРАЗОВАНИЯ И ПРОБЛЕМЫ
Сборник научных трудов

Выпуск 4

Нижний Новгород – 2014

УДК 316
ББК 60.56
С69

Социально-экономические преобразования и проблемы. Сборник научных трудов (Выпуск 4). – Нижний Новгород: НИСОЦ, 2014. – 172 с.

Серия основана в 2011 году

Редакционная коллегия:
д.с.н. Плотников М.В., д.с.н. Сизова И.Л., к.с.н. Ушакова Я.В.,
к.с.н. Чилипенюк Ю.Ю.

Статьи сборника посвящены анализу актуальных проблем в области законодательства, теоретическому анализу субъектов управления и управленческой деятельности, а также анализу подходов к построению бренда для инновационных продуктов. Исследуются актуальные проблемы влияния организационных факторов на проявление персональной инициативности административных сотрудников, основные методы мотивации применительно к формированию системы стимулирования участников проектных стартовых команд, основные мотивационные составляющие в коммерческих и некоммерческих организациях. Рассматриваются мотивы обращения к концепции «Бережливое производство» на российских предприятиях при проектировании операционных систем, процесс работы творческой группы на основе существующих теоретических аспектов и опыте российских компаний.

Представляет интерес для экономистов и социологов, преподавателей, студентов и аспирантов.

Ответственность за содержание представленных в сборнике материалов несут авторы статей.

ISBN 978-5-93116-170-9

© НИСОЦ, 2014

Александр
радик
Богаткина
деяте
Бутрюмов
инное
Гапонова
в инн
Городнова
в совр
госуд
Зинчак Е.И
Кузнецова
иници
на при
Сафронов
конце
на при
Сахаров А
и некс
на при
Смельцова
систем
Чилипенюк
к упра
Чилипенюк
взаимс
агента
Шубнякова
органи

Содержание

Александровский С.В., Фоменков Д.А. Особенности брендинга для радикальных и улучшающих инноваций	4
Богаткина М.С., Пелепейченко Ю.С. Управление группами творческой деятельности: понятие и рекомендации	17
Бутрюмова Н.Н., Назаров М.Г. Законодательные барьеры ведения инновационной деятельности в России	29
Гапонова О.С. Специфика формирования систем мотивации персонала в инновационных компаниях ранних фаз развития	45
Городнова А.А., Новикова Н.А. Управление качеством образования в современной школе в условиях внедрения федеральных государственных стандартов нового поколения	55
Зинчак Е.В. Магазин класса люкс как объект научного исследования	67
Кузнецова Ю.В., Носова Д.А. Исследование персональной инициативности административных сотрудников университета на примере НИУ ВШЭ – Нижний Новгород	77
Сафронова К.О. Качественный и статистический анализ внедрения концепции «Бережливое производство» в России: на примере компании ОАО «ПРОМИС»	98
Сахаров А.С., Калентьева В.А. Мотивация персонала в коммерческих и некоммерческих организациях – сравнительный анализ на примере предприятий Нижнего Новгорода	113
Смельцова С.В. Профессиональные управленческие роли как элемент системы управления	126
Чилипенко Л.С. Diversity Management как современный подход к управлению человеческими ресурсами	135
Чилипенко Ю.Ю., Сафина А.М. Стратегия развития сети взаимодействий современных организаций с ключевыми агентами внешней среды	148
Шубнякова Н.Г., Смирнова Н.М. Бизнес-модель социальной организации	159

33. Kelly, H., Thibault, J. The social psychology of groups. – N.Y., 1959.
34. Margerison C., McCann D., Davies R. Focus on team appraisal // Team performance management an international journal. – 1995. vol. 1, №4.
35. R Tannenbaum, W. H. Schmidt How to Choose a Leadership Pattern. – Harvard Business Review, March - April 1958.
36. Robert R. Blake and Jane S. Mouton, The Managerial Grid, Houston: Gulf Publishing Company, 1964.
37. Sarbin T., Allen V. Role theory // The hand-book of social psychology. – N.Y., 1968.
38. Sztompka, P. Trust: A Sociological Theory – Cambridge: Cambridge University Press, 1999.
39. Ulrich, D. HR Value Proposition. – Boston: Harvard Business Press, 2005
40. Victor H. Vroom and Arthur G. Jago, The New Leadership: Managing Participation in Organizations, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1988.

Diversity Management как современный подход к управлению человеческими ресурсами

Л.С. Чилипенко

студентка 3 курса факультета менеджмента

Национального исследовательского университета

«Высшая школа экономики» г. Нижний Новгород, Российская Федерация

Аннотация: Основное внимание уделяется изучению теоретических основ парадигмы «управления разнообразием» (Diversity management) – инновационной управленческой концепции, учитывающей индивидуальные различия работников с целью повышения результатов деятельности компании. Diversity Management широко применяется за рубежом и в настоящее время приобретает популярность в России. На примере модели Ж. Гилберт управление разнообразием рассмотрено через призму человеческих ресурсов организации, систематизированы подходы к данной управленческой парадигме.

Ключевые слова: разнообразие, управление разнообразием, человеческие ресурсы, равные возможности, позитивные действия, гибкость.

В настоящее время глобальная экономика оказывает все большее влияние на бизнес. Процесс производства становится интернациональным, так как растущие темпы глобализации позволяют ломать национальные барьеры. В этих

условиях учет культурных, социальных и прочих различий сотрудников становится для организации необходимостью, так как именно это помогает сохранять устойчивую позицию на конкурентном рынке. В настоящее время практически любая современная организация имеет возможность сформировать штат из самых разных работников. Очевидно, что грамотное управление деятельностью каждого члена организации в отдельности (в зависимости от возраста, пола, нации, образования и других факторов) и на каждом этапе карьеры становится важнейшим преимуществом для организации в условиях жесткой конкурентной среды, так как именно это позволяет в полной мере использовать потенциал каждого из работников для достижения целей организации. В связи с этим парадигма управления разнообразием (Diversity Management) становится довольно актуальной для современного бизнеса.

Необходимо сказать об определении понятия «разнообразие» (в данном контексте будет рассматриваться разнообразие человеческого ресурса в организации). Е. Хаббард дает следующее определение: «Смесь схожих и различных черт каждого из членов организации, используемая менеджментом для достижения ее целей». На основании этого определения, Хаббард трактует управление разнообразием как процесс планирования, организации и поддержки разнообразной рабочей силы, используемый с целью внести ощутимый позитивный эффект в деятельность организации¹.

Другими исследователями также приводятся различные трактовки концепции управления разнообразием. Согласно определению П. Шипера и П. Шипера, парадигма управления разнообразием говорит о способе управления, который признает, что конкурентные преимущества могут быть развиты благодаря искреннему признанию и использованию смешения талантов, ценностей и точек зрения рабочей силы².

Д. Егерова, в свою очередь, интерпретирует концепцию управления разнообразием как систематический подход, сфокусированный на использовании разнообразия с целью исполнения миссии организации, достижения ее целей и приобретению конкурентных преимуществ³.

Целесообразно воспользоваться определением Ж. Гилберт, которая трактует управление разнообразием как изменение культурной среды организации,

¹ Hubbard, E. The managers pocket guide to diversity management – Amherst: HDR press, 2004. – P. 24.

² Shipper, P. C. and Shipper P. M. Beyond CEO: towards pluralism – Business horizons, 1987. – P. 256.

³ Egerova, D. Diversity management as a crucial issue of management in 21st century – Problems of management in 21st century, 2012. – No.3. – P. 5.

осуществляющееся для того, чтобы обратить пристальное внимание на демографические, этические и индивидуальные различия каждого из работников организации¹. Гилберт связывает понятие «управления разнообразием» с понятием «позитивного действия» (affirmative action). Под позитивным действием в данном случае понимаются меры в сфере законодательной деятельности, принимаемые для достижения равных возможностей в сфере занятости². Равные возможности в сфере занятости, в первую очередь, предполагают отсутствие любых видов дискриминации. Для устранения элементов дискриминации в случаях найма, продвижения и обучения политика отбора должна удовлетворять, как минимум, четырем критериям:

1. Беспристрастность к личным характеристикам, таким как пол и раса.
2. Предоставление индивидам убедительного критерия отбора, связанного непосредственно со спецификой труда.
3. Понятность и задокументированность процесса отбора.
4. Способность индивидов, производящих отбор, эффективно осуществлять выбранные стратегии³.

Согласно Коксу, внедрение политики позитивных действий возможно рассмотреть в трех типах организаций: монолитных (monolithic), плюралистических (plural), и мультикультурных (multicultural)⁴. Отметим, что монолитную организацию можно охарактеризовать наличием в составе персонала единственной культурной группы. В плюралистической организации, в свою очередь, таких культурных групп несколько, однако выделяется одна доминирующая. Мультикультурная организация, в свою очередь, характеризуется большим культурным разнообразием. В монолитных организациях внедрение программы позитивных действий достаточно ограничить планом, установленным государством. Члены плюралистических организаций могут быть более негативно настроены на внедрение политики позитивных действий (нежели члены монолитных), однако ожидается, что они легче входят в новую для них культурную среду. Мультикультурные организации являются идеальным местом для вне-

¹ Gilbert, J., Stead, B. A. and Ivancevich, J. M. Diversity Management: a new organizational paradigm – Journal of business ethics, 1999. – No. 1. – P. 63.

² Робин Дж. Крамар Равные возможности в сфере занятости в кн. Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.: ил. – С. 1005.

³ Робин Дж. Крамар Равные возможности в сфере занятости в кн. Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.: ил. – С. 1007.

⁴ Cox, T. H. The multicultural organization – Academy of management executive, 1991. – No. 5. – P. 41.

дрения концепции позитивных действий, так как именно здесь индивидуальным различиям работников должно придаваться важнейшее значение¹.

Можно выделить некоторые недостатки программы позитивных действий:

- К меньшинствам применяются более низкие стандарты найма и производительности
- Когда меньшинства добиваются своих профессиональных целей, необходимость в позитивных действиях отпадает
- Порой организации сами, без указки государства, стремятся устранить дискриминацию. Однако с вводом программы позитивных действий получается, что меньшинство, которое прежде не испытывало дискриминации, получает гораздо более лояльное (и порой несправедливо) отношение со стороны руководства².

Таким образом, программа позитивных действий ограничена рамками достижения работниками равных возможностей в сфере занятости и, более того, имеет явно выраженные недостатки. В связи с этим происходит переход к новой управленческой парадигме – управлению разнообразием. Diversity management можно считать более широким понятием и, в то же время, усовершенствованной моделью концепции позитивных действий.

Один из ожидаемых результатов обеспечения равных возможностей в сфере занятости – появление в организации плюралистической рабочей силы. Работники, представляющие ее, будут иметь разные жизненные основы и, в идеальном случае, будут присутствовать на всех уровнях организации. Концепция управления такого рода плюралистической силой получила название «управление разнообразием».

Руководство организации в рамках данного управленческого подхода стремится управлять неоднородной рабочей силой и одобряет равные возможности в сфере занятости. В рамках данной концепции индивид однозначно признается имеющим и приобретающим новые потребности в разное время своей трудовой деятельности. Различия, однако, не используются в качестве повода для причинения ущерба или незаконной дискриминации индивидов. Напротив, они становятся базой для стратегий повышения продуктивности работников³.

¹ Cox, T. H. The multicultural organization – Academy of management executive, 1991. – No. 5. – P. 42.

² Gilbert, J., Stead, B. A. and Ivancevich, J. M. Diversity Management: a new organizational paradigm – Journal of business ethics, 1999. – No. 1. – P. 64.

³ Робин Дж. Крамар Равные возможности в сфере занятости в кн. Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.: ил. – С. 1009.

Подход управления разнообразием отличается от политики позитивных действий, так как фокусируется на необходимости изменения культуры и систем занятости в организации таким образом, чтобы достичь более высоких результатов деятельности. Это всеобъемлющий управленческий процесс, используемый для создания организационной среды, благоприятной для всех работников. Следовательно, работники будут нуждаться в различных методах, направленных на улучшение результатов деятельности. Политика управления разнообразием требует долгосрочной приверженности к ней всего менеджмента, взаимной адаптации организаций и индивидов и пересмотра определений лидерства и управления.

Первое на что обращает внимание менеджмент организации при внедрении программы управления, разнообразием – деление персонала по некоторым критериям. Можно выделить две основные группы факторов, на основании которых можно составить различные классификации работников. Первая группа – это факторы, на которые работник не может оказать влияние. К числу таких факторов можно отнести:

- Происхождение;
- Возраст;
- Пол;
- Раса;
- Этническая принадлежность;
- Ментальность;
- Физические возможности;
- Сексуальная ориентация;
- Прочие факторы.

Вторую группу составляют факторы, напрямую связанные с профессиональной деятельностью работника. Данную группу образуют следующие факторы:

- Образование;
- Профессиональная компетентность;
- Опыт работы в данной организации и за ее пределами;
- Опыт работы в различных сферах деятельности;
- Уровень мотивации к работе;
- Прочие факторы.

Далее следует сказать о том, что при внедрении программы управления разнообразием менеджмент должен руководствоваться некоторыми, зачастую новыми для организации этическими принципами. К таким принципам Гилберт относит следующие:

- «Золотое правило (The Golden Rule): Если ты хочешь, чтобы к тебе относились честно, относись честно к другим». Управление разнообразием не может быть успешно реализовано без честного отношения ко всем без исключения работникам.
- «Правило открытости (The Disclosure Rule): Если ты принимаешь решение и готов открыто рассказать о нем каждому работнику, это решение, вероятнее всего, этично». Открытость перед работниками – уникальное преимущество управления разнообразием для достижения успеха.
- «Правозащитный подход (The Rights Approach): Чувство собственного достоинства человека базируется на возможности свободно выбирать, что он будет делать со своей жизнью, более того, человек имеет моральное право на то, чтобы его выбор был уважаем другими». Управление разнообразием позволяет каждому человеку использовать весь свой разносторонний потенциал для выбора карьерного пути в соответствии со своими интересами и возможностями¹.

Ж. Гилберт разработана эффективная модель концепции управления разнообразием (рис. 1), которая учитывает специфические факторы, необходимые для достижения позитивных результатов при внедрении этой модели в организации. Эффективное управление разнообразием в конечном итоге напрямую влияет на результаты деятельности организации.

Как показывает рисунок, эффективное управление разнообразием начинается с инициативы менеджмента. Введение этой концепции в организации, в первую очередь, положительно отражается на каждом из ее сотрудников в отдельности, что дает организации определенные преимущества. Это, в свою очередь, ведет к улучшению результатов деятельности организации и общественному признанию.

¹ Gilbert, J., Stead, B. A. and Ivancevich, J. M. Diversity Management: a new organizational paradigm – Journal of business ethics, 1999. – No. 1. – P. 64

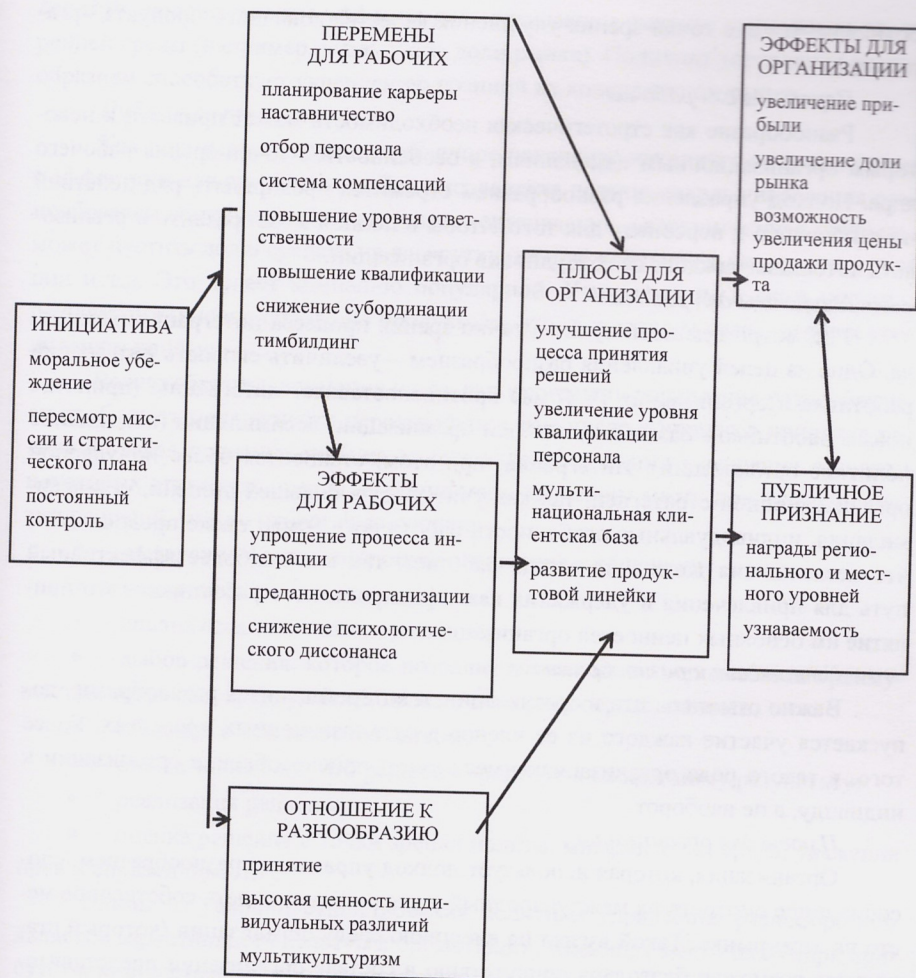


Рис. 1. Эффективная модель управления разнообразием

Рассмотрим более детально некоторые аспекты этой модели.

Инициатива

Руководитель смотрит на управление разнообразием как на полное изменение культуры организации, нежели как на обособленный компонент организационной политики. Он уверен, что данная концепция будет иметь положительный эффект как с точки зрения справедливости по отношению ко всем ра-

ботникам, так и с точки зрения улучшения качества конечного продукта организации.

Перемены для рабочих

Разнообразие как стратегическая необходимость может привести к некоторым организационным изменениям, в особенности с точки зрения рабочего ядра. Подход управления разнообразием стремится предпринять ряд действий по отношению к персоналу для того, чтобы в полной мере развить и реализовать потенциал каждого из сотрудников организации.

Эффекты для рабочих

Рассмотрим данный пункт с точки зрения процесса интеграции персонала. Одна из целей управления разнообразием – увеличить скорость интеграции работника в организацию. Р. Томас противопоставляет интеграцию (принятие новым работником базовых ценностей организации) ассимиляции (подчинение политике организации). Интеграция, при этом, становится более популярной организационной стратегией, так как учитывает в большей степени, чем ассимиляция, индивидуальные особенности работника¹. Томас также предполагает, что ассимиляция далеко не всегда работает, так как наиболее эффективный путь для привлечения и удержания квалифицированного работника – это принятие им основных ценностей организации.

Отношение к разнообразию

Важно отметить, что в организации, в которой ценится разнообразие, допускается участие каждого из ее членов в организационных процессах. Более того, в такого рода организациях имеет место приспособление организации к индивиду, а не наоборот.

Плюсы для организации

Организация, которая использует подход управления разнообразием, способна шире смотреть на международный рынок и четко видеть собственное место на этом рынке. Такой взгляд на внешнюю среду организации (который становится возможен благодаря присутствию в составе организации представителей различных культур и, что немаловажно, благодаря их возможности участвовать в некоторых организационных процессах) позволяет получить существенные преимущества.

Эффекты для организации

Одним из важнейших положительных эффектов для организации, управляющей разнообразием, является увеличение прибыли, что достигается в данном случае в основном благодаря партнерству с зарубежными компаниями. Бо-

¹Thomas, R. R. *Managing diversity: a conceptual framework* – The Guilford Press, 2003. – P. 315.

лее того, положительные эффекты для организации выходят за рамки ее внутренней среды (например, увеличение доли рынка). Политика управления разнообразием способствует укреплению позиций на конкурентном рынке.

Публичное признание

Как показывает рисунок, публичное признание находится во взаимосвязи с эффектами для организации. Два этих аспекта делают модель управления разнообразием замкнутой. Действительно, организация, увеличивающая прибыль, может пустить долю средств на раскрутку бренда, улучшение качества продукции и т.д. Это делает компанию популярной. Узнаваемость, в свою очередь, рождает повышение спроса на продукцию, что, в конечном счете, ведет к увеличению прибыли.

Важно обратить внимание на то, что программа управления разнообразием требует от менеджмента перестройки, в том числе в процессе принятия решений. Такая политика требует от руководства принимать решения с учетом некоторых этических правил. К принципам, имеющим место при таком принятии решений, можно отнести следующие:

- выявление фактов, имеющих отношение к решению;
- назначение ответственных;
- анализ всех имеющихся решений;
- выбор решения, которое позволит максимально использовать преимущества, сократить вред, уважать права и повысить справедливость;
- общение с каждым работником;
- обеспечение того, что решения приведут к ожидаемому результату;
- реализация решения;
- оценка решения с точки зрения пользы, минимизации вреда, уважения прав и справедливости¹.

Одним из условий существования политики управления разнообразием является вариативность культур в организации, имеющая место благодаря присутствию в составе персонала представителей различных этносов. Культурное разнообразие влечет за собой следующие преимущества для организации:

- отсутствие затратной текучести кадров;
- привлечение наиболее квалифицированного персонала;
- чувствительность к изменениям рынка;
- более разносторонний и критический анализ деятельности организации;

¹ Gilbert, J., Stead, B. A. and Ivancevich, J. M. Diversity Management: a new organizational paradigm – Journal of business ethics, 1999. – No. 1. – P. 65.

- система гибкого реагирования на изменения среды своевременно и с наименьшими затратами¹.

Нельзя не сказать и о других позитивных эффектах внедрения управления разнообразием в организации. Во-первых, эффективно организованное управление разнообразием может создать конкурентное преимущество с точки зрения затрат, приобретения новых ресурсов, маркетинга, креативности, решения проблем организации². Во-вторых, политика управления разнообразием может привести к повышению уровня продуктивности организации, что, в конечном итоге, отразится на уровне прибыли³. Безусловно, внедрение политики управления разнообразием отражается не только на деятельности организации как таковой, но и на персонале. С точки зрения каждого отдельного работника, внедрение подхода управления разнообразием ведет к снижению текучести кадров. На групповом уровне такая политика повышает возможности членов коллектива к решению проблем организации, увеличивает групповую сплоченность⁴.

Одним из важнейших преимуществ внедрения подхода управления разнообразием для организации является рост уровня гибкости. Понятие гибкости в данном случае означает маневренность, приспособляемость и способность к реагированию на изменения⁵. В настоящее время основное внимание работодателей сконцентрировано на вопросах гибкости рабочей силы. Некоторые факторы придают этому дополнительную значимость, в частности, возросшая рыночная неопределенность и изменения в технологическом и производственном процессах. Развитие технологий одновременно способствует, с одной стороны, большей гибкости производства, а с другой – требует не меньшей гибкости рабочей силы для эффективного использования нового оборудования.

Под гибкостью организации можно понимать ее чувствительность к изменениям внешней среды и способность к изменениям⁶. Оно, как правило, противопоставляется негибкости и ригидности. Аткинсоном разработана модель «гибкой фирмы», в основе которой лежит понятие навыков, которыми владеет «ядро рабочей силы», необходимых для осуществления бизнеса. Основная ра-

¹ Gilbert, J., Stead, B. A. and Ivancevich, J.M. Diversity Management: a new organizational paradigm – *Journal of business ethics*, 1999. – No. 1. – P. 66.

² Cox, T.H. The multicultural organization – *Academy of management executive*, 1991. – N5. – P. 39.

³ Cox, T.H. and Blake, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness – *Academy of management executive*, 1991. – No. 5. – P. 50.

⁴ Cox, T.H. and Smolinski, C. Managing diversity and glass ceiling initiatives as national economic imperatives – *University of Michigan, School of business administration*, 1994. – P. 312.

⁵ Блайтон П. Гибкость из кн. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.: ил. – С. 1020.

⁶ Atkinson, J. Manpower strategies for flexible organizations – *Personnel Management*, 1984. – P. 29.

бочая сила, ядро организации, имеет высокий статус, такие работники нанимаются на постоянной основе, имеют гарантию сохранения рабочих мест, а также перспективы карьерного роста. Помощь основной рабочей силе оказывают «периферические группы», присутствие в которых обычно подразумевает неквалифицированную или низкоквалифицированную работу, в «периферии» гарантии долгосрочной занятости ниже, а возможностей продвинуться по карьерной лестнице существенно меньше. В то время как ядро рабочей силы является основным источником «функциональной» (долгосрочной) гибкости (подразумевается, что работники обучаются для получения возможности исполнять задания в областях, требующих различных навыков), «периферия» рассматривается как важный источник краткосрочной гибкости в части численности.

Итак, можно выделить четыре основные формы гибкости:

- Функциональная гибкость, или гибкость в части рабочих заданий. Функциональная гибкость подразумевает мобильность и способность работников выполнять изменяющиеся задания. Это может быть вызвано необходимостью горизонтальной (работник берется за задания, прежде выполняемые другими, находящимися с ним на одном иерархическом уровне) или вертикальной (работник выполняет задание, ранее выполняемое сотрудниками, находящимися на более высоком или низком иерархическом уровне) интеграции заданий или совмещением этих двух видов. Однако функциональная гибкость касается не только квалифицированных работников. Ее развитие возможно и в группах полуквалифицированной наемной силы, что связано с выполнением ею как более широкого круга производственных задач, так и менее значительных вспомогательных заданий.

- Гибкость в части численности работников. Понятие гибкости по численности работников обычно используется для выражения способности руководства варьировать количество работников в зависимости от изменений спроса на продукцию компании. Это может быть достигнуто использованием таких методов, как наем работников на основе временных контрактов, или путем дистанционных стратегий (*distancing strategies*), которые подразумевают, что фирмы заключают соглашения с субподрядчиком частично в зависимости от колебаний спроса.

- Гибкость по времени. Временная гибкость – это понятие, которое сейчас используется, в первую очередь, когда речь идет об использовании руководством различных расписаний рабочих часов, для того чтобы согласовать производство с колебаниями спроса. Однако этот термин может быть также использован, когда работникам предоставляется свобода выбора рабочего расписания, зафиксированная в договорах «с гибким графиком работы» (не оговоре-

но время начала и окончания работы, но предусматривается, что есть либо основной период времени, в течение которого должны работать все одновременно, либо количество рабочих часов, которое должно быть отработано за оговоренный контрактом срок).

- Финансовая гибкость, или гибкость в части оплаты труда. Сейчас финансовая гибкость обсуждается в основном в рамках движения от унифицированных систем к более гибким соглашениям относительно оплаты труда, в большей степени учитывающих индивидуальный вклад и профессионализм выполнения. К одному из лучших вариантов воплощения системы оплаты труда, учитывающей вклад каждого, можно отнести сдельную систему. Более поздние проявления гибкости заработной платы включают в себя оплату по результатам, схемы участия в прибылях и схемы вознаграждений за услуги (комиссионные). Все они пытаются различными способами установить более тесные взаимосвязи между результатом и вознаграждением¹.

Учитывая ситуацию, складывающуюся в настоящее время на рынке труда, можно предположить, что вопросы гибкости в ближайшее время останутся одними из наиболее значимых. Очевидно также, что если руководство организации ставит перед собой такие серьезные цели, как поддержание высокого качества конечной продукции и т.д., эти цели непременно должны быть согласованы с гибкостью.

В заключение хочется вновь акцентировать внимание на том, что управление разнообразием – это инновационный подход к управлению, имеющий особое значение для организаций, где состав рабочей силы разнообразен. Тенденции роста международной конкуренции, повышенное внимание к эффективности производства, прогнозируемое увеличение числа различных этнических групп в составе рабочей силы, увеличение видов работ, требующих высокой профессиональной квалификации, а также растущее желание индивидов, чтобы их особые характеристики были признаны, будут содействовать изменениям способов, при помощи которых можно достичь равных возможностей в сфере занятости.

Разумеется, применение данного подхода ограничивается не только рабочей силой определенной компании. К примеру, управление разнообразием ресурсов, способов социального взаимодействия и т.д. в определенной организации и управление разнообразием организаций как таковых (в международном аспекте) могут быть посвящены темы дальнейших исследований.

¹Atkinson, J. Manpower strategies for flexible organizations – Personnel Management, 1984. – PP. 30-31.

В настоящее время для России Diversity Management – явление новое и пока не совсем понятное¹ (это может быть вызвано тем, что Россия начала активное международное сотрудничество лишь в 90-х годах XX века). Безусловно, также можно говорить о том, что внедрение программы управления разнообразием в рамках российской действительности требует некоторой адаптации с учетом международных связей России, особенностей ведения бизнеса в нашем государстве, российской экономики, ментальности и прочих факторов.

Литература

1. Блайтон, П. Гибкость из кн. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.: ил.
2. Крамар, Р. Дж. Равные возможности в сфере занятости в кн. Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.: ил.
3. Штычно, Д.А. К проблеме управления социальным и национальным разнообразием в компаниях / Д.А. Штычно // Человеческий капитал и профессиональное образование, 2012. – № 2.
4. Atkinson, J. Manpower strategies for flexible organizations – Personnel Management, 1984.
5. Cox, T.H. The multicultural organization – Academy of management executive, 1991. – No. 5.
6. Cox, T.H. and Blake, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness – Academy of management executive, 1991. – N.5.
7. Cox, T.H. and Smolinski, C. Managing diversity and glass ceiling initiatives as national economic imperatives – University of Michigan, School of business administration, 1994.
8. Egerova, D. Diversity management as a crucial issue of management in 21st century – Problems of management in 21st century, 2012. – No.3.
9. Gilbert, J., Stead, B. A. and Ivancevich, J. M. Diversity Management: a new organizational paradigm – Journal of business ethics, 1999. – No. 1.
10. Hubbard, E. The managers pocket guide to diversity management – Amherst: HDR press, 2004.
11. Shipper, P. C. and Shipper, P. M. Beyond CEO: towards pluralism – Business horizons, 1987.
12. Thomas, R. R. Managing diversity: a conceptual framework – The Guilford Press, 2003.

¹ Штычно, Д.А. К проблеме управления социальным и национальным разнообразием в компаниях / Д.А. Штычно // Человеческий капитал и профессиональное образование, 2012. – № 2. – С. 41.

Социально-экономические
преобразования и проблемы

Сборник научных трудов

Выпуск 4

Компьютерная верстка: И.В. Ситникова

Подписано в печать 4.12.2014.
Формат 60x84 1/16. Усл. печ. л. 9,7
Тираж 500 экз.

Издательство НИСОЦ
г. Н. Новгород, Казанское ш., д.10/1, к.6

Отпечатано в типографии «ДТ-принт»
г. Н. Новгород, ул. Агрономическая, д.134, к.105а