

ПРИОРИТЕТНЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «ОБРАЗОВАНИЕ»

РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ДРУЖБЫ НАРОДОВ

С.А. СКОСАРЕВ

УПРАВЛЕНИЕ РАЗЛИЧИЯМИ

Учебное пособие

Москва

2008

**«Создание комплекса инновационных образовательных программ
и формирование инновационной образовательной среды, позволяющих
эффективно реализовывать государственные интересы РФ
через систему экспорта образовательных услуг»**

Экспертное заключение –

профессор кафедры менеджмента и маркетинга
Всероссийской академии внешней торговли РФ, доктор военных наук
В.П. Медведев

Скосарев С.А.

Управление различиями: Учеб. пособие. – М.: РУДН, 2008. – 188 с.: ил.

Учебное пособие «Управление различиями» представляет собой изложение и обобщение взглядов на те события, которые происходят в современном мире, в частности, на рынках труда. Существенные изменения происходят в структуре трудовых ресурсов представлении о роли человеческих ресурсов в управлении и о том, как это сказывается на функциях, которые выполняет менеджер в организации. В пособии говорится о важности кросскультурной компетентности в современном мире и основных трудностях, с которыми сталкивается глобальный менеджер в культурной среде другого государства. В последующих разделах рассматриваются особенности менеджмента в разных странах, обусловленные кросскультурными различиями. Основные параметры деловых культур и классификации известных авторов излагаются в трактовке, наиболее практичной с точки зрения автора. Кроме того, рассматриваются гендерные, возрастные и иные различия, влияющие на успешное функционирование организаций в современной среде бизнеса.

Учебное пособие выполнено в рамках инновационной образовательной программы Российского университета дружбы народов, направление «Развитие мультикультурной образовательной среды международного классического университета», и входит в состав учебно-методического комплекса, включающего описание курса, программу и электронный учебник.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
РАЗДЕЛ 1. ГЛОБАЛИЗАЦИЯ ЭКОНОМИКИ, ИЗМЕНЕНИЯ НА РЫНКЕ ТРУДА И СОВРЕМЕННЫЕ ВЗГЛЯДЫ НА УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	10
1.1. Рост многообразия и значение различий в трудовых ресурсах в условиях глобализации.....	11
1.2. Человеческие ресурсы – основной фактор конкурентоспособности организации.....	16
1.3. Современные взгляды на управление человеческими ресурсами	23
РАЗДЕЛ 2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В УСЛОВИЯХ УВЕЛИЧЕНИЯ ИХ МНОГООБРАЗИЯ	33
2.1. Основы проектирования работы	34
2.2. Принципы проектирования работ	40
2.3. Роли менеджера по персоналу в современной организации	52
РАЗДЕЛ 3. ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ВО ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЕ ОРГАНИЗАЦИИ	60
3.1. Использование национального многообразия в интересах бизнеса.....	60
3.2. Роль возрастных различий в сфере бизнеса	66
3.3. Отношение к труду и процессы миграции	72
РАЗДЕЛ 4. ГЕНДЕРНЫЕ РАЗЛИЧИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ	81
4.1. Психологические предпосылки гендерной сегрегации	82
4.2. Положение женщин на рынке труда.....	98
РАЗДЕЛ 5. МЕЖКУЛЬТУРНЫЕ РАЗЛИЧИЯ И ИХ ПРОЯВЛЕНИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ	112
5.1. Культура, стереотипы и традиции в глобальном менеджменте.....	112

5.2. Влияние культуры на основные функции менеджмента и нравственные нормы	124
5.3. Основные параметры оценки деловых культур и их различий.....	132
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	151
ГЛОССАРИЙ	155
ЛИТЕРАТУРА	161
ОПИСАНИЕ КУРСА И ПРОГРАММА	167

ВВЕДЕНИЕ

Предлагаемое вниманию читателей (студентов магистратуры и бакалавриата, слушателей программ МВА и просто лиц, интересующихся вопросами взаимодействия людей разных культур, возраста и пола в бизнесе) пособие преследует утилитарную цель: изложить в компактной форме основные вопросы, проблемы и аспекты отечественного и международного бизнеса с точки зрения управления различиями. Необходимость в подготовке такого пособия вызвана тем, что международные контакты нашей страны стремительно расширяются, меняется характер и стиль взаимоотношений с зарубежными партнерами в связи с предстоящим вступлением России в ВТО. Современный студент (слушатель), изучающий общий и стратегический менеджмент, не может не понимать, что очень многое в этих дисциплинах связано с характерными особенностями национальной и деловой культуры той или иной страны.

Кроме того, существенно изменилась и продолжает меняться структура трудовых ресурсов, в том числе, в нашей стране. В развитых странах происходит старение населения, возрастные различия неизбежно проявляются в производственной деятельности, бизнесе. Но не только демографические процессы влияют на изменение структуры рабочей силы. В мире нарастают процессы миграции трудовых ресурсов. Россия занимает одно из первых мест в мире по приему мигрантов, но также и по оттоку из России трудовых ресурсов. Необходимость постоянной или временной работы для женщин, диктуемая как материальной необходимостью, так и естественным стремлением к самореализации, участию в социальной и экономической жизни общества, постоянно сталкивает нас с проблемой равенства женщин в трудовой деятельности. Проблема становится все острее – как реакция появляются исследования о гендерном менеджменте.

Процессы глобализации вызвали необходимость формирования нового типа менеджера – «глобального менеджера», разбирающегося в особенностях работы с представителями разных деловых культур и успешно применяющего свои знания и навыки на практике.

Но любое направление менеджмента существует в определенном контексте быстро изменяющихся условий внешней и внутренней среды. Проблемы управления человеческими ресурсами неизбежно приводят к необходимости понимать и разбираться в проблемах психологии личности, возрастной психологии, социологии, демографии.

Ограниченность объема данного пособия не позволяет детально рассмотреть все аспекты заявленной темы. К счастью, современный студент имеет возможность изучать работы исследователей данных вопросов в русском переводе, т.к. за последние годы появилось много весьма полезных интересных книг. Еще больше преимуществ получает тот, кто может читать эти книги в оригинале. Необходимо также отметить, что, несмотря на появившееся в последнее время большое количество книг по кросскультурным различиям, их направленность и, следовательно, значение для интересующихся этой темой, различно. Так, существует целая серия книг (см. в Литературе – «Эти странные французы» и т.п.), основное назначение которых – дать общее представление о той или иной стране и ее культуре.

Совсем недавно на русском языке вышел ряд книг английского автора Мэри Босрок, которые содержат сведения о различных странах, их государственном устройстве, правилах этикета. Это прекрасные путеводители по стране, которые, тем не менее, не дают полного представления об ее деловой культуре, тем более, об особенностях менеджмента. Иногда экспертные ошибки могут способствовать укоренению ложных представлений об особенностях работы в рамках той или иной культуры.

Одной из первых научных книг по этой тематике, вышедших на русском языке в серии «Университетский учебник», была работа Н.М.Лебедевой «Введение в этническую и кросс-культурную психологию». Прекрасными пособиями для лиц, интересующихся проблемами кросскультурных различий в менеджменте стали «Основы кросскультурного менеджмента» С.П.Мясоедова и «Сравнительный менеджмент. Хрестоматия» С.Р.Филоновича и К.А.Алениной. В области гендерных различий в менеджменте представляются важными работы И.О.Мальцевой и С.Ю.Рощина, коллектива авторов под руководством Г.С.Никифорова, Э.А. Понуждаева.

В первом разделе пособия говорится о тех изменениях, которые происходят в современном мире, в частности, на рынках труда. Это особенно важно для нашей страны, в которой имеются все признаки демографического кризиса. Большое значение, по мнению автора, имеет понимание того, как изменилось за последние 15-20 лет представление о роли человеческих ресурсов в управлении и о той роли, которую играет в управлении этими изменениями менеджер организации и, особенно, менеджер по персоналу. В пособии говорится о важности кросскультурной компетентности в современном мире и основных трудностях, с которыми сталкивается глобальный менеджер в культурной среде другого государства.

В последующих разделах рассматриваются особенности менеджмента в разных странах, обусловленные кросскультурными различиями. Основные параметры деловых культур и классификации известных авторов излагаются в трактовке, наиболее практичной с точки зрения автора. Далее приводятся мнения некоторых зарубежных авторов об особенностях работы в России. Автору этой работы казалось важным показать также и различия в подходе к трудовой, профессиональной

деятельности между гражданами России и США, как стране, наиболее ярко отражающей некоторые тенденции современного менеджмента.

Глобализация, несмотря на противоречивое к ней отношение, является категорическим императивом, т.е., обязательным условием существования современного общества. События, происходящие в мировом сообществе, тенденции развития экономики и политики, экономические связи между государствами - все это предполагает изменения в государственной политике, экономике стран, регионов и конкретных организаций, компаний современного общества.

Цели и объем данного пособия не позволяют охватить весь спектр проблем, связанных с культурным, гендерным, возрастным разнообразием современного мира, глобализацией, изменениями на рынках труда, переменах в стереотипах восприятия людей, отличающихся от привычного нам восприятия мира. «Образ врага», во многом бессознательный, а в значительной степени насаждаемый с помощью средств массовой информации в быту продолжает мешать воспринимать «другое» и «другого» как объективную реальность, требующую осмысления и перевода в конструктивное русло.

Вместе с тем, современное общество не может функционировать без адаптации к реалиям XXI века. Буквально на наших глазах происходило и происходит объединение Европы, сопряженное с множеством проблем, которые затрагивают самые разные стороны жизни. Сама идея объединения Европы была, с одной стороны, предсказуемой, с другой – революционной.

Приводимые в разделах пособия списки литературы помогут слушателям найти то, что более всего соответствует их интересам и потребностям в приобретении специальных знаний.

Для того, чтобы помочь читателю, студенту пособие снабжено глоссарием, содержащим основные термины, применяемые в

международном менеджменте. Автор считает, что понимание современного менеджмента в его разнообразных аспектах возможно только при условии учета особенностей деловой культуры, сложившейся в стране (или только складывающейся, как это частично и происходит сейчас в современной России), повышения собственной компетентности менеджера и расширения сферы его интересов.

Автор выражает благодарность всем экспертам, авторам цитируемых работ и коллегам за возможность краткого изложения достаточно хорошо известных (а для многих – и новых) взглядов на современную проблематику менеджмента в его многообразии.

С.А. Скосарев, исполнительный директор
Института практической психологии
Государственного университета –
Высшей школы экономики,
к.э.н., профессор ИПП ГУ-ВШЭ

РАЗДЕЛ 1

ГЛОБАЛИЗАЦИЯ ЭКОНОМИКИ, ИЗМЕНЕНИЯ НА РЫНКЕ ТРУДА И СОВРЕМЕННЫЕ ВЗГЛЯДЫ НА УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Цели раздела:

- дать характеристику понятия и источников различий в современной организации, а также подчеркнуть влияние различий на организацию;
- подчеркнуть важность различий в контексте существующей стратегии развития организации и неизбежных изменений;
- связать управление различиями с признанием их ценности для развития организационной культуры и достижения стратегических целей организации;
- раскрыть важность человеческих ресурсов в современной теории и практике менеджмента;
- показать преимущества инвестиционного подхода к персоналу;
- раскрыть сущность Гарвардской модели управления персоналом;
- подчеркнуть роль менеджера по персоналу в управлении различиями.

Ключевые понятия

Управление человеческими ресурсами (Human Resources Management) – современный менеджмент в применении к управлению персоналом, увязывающий систему работы с людьми со стратегическими целями организации.

Кадровая политика (Personnel Policy) – цели, задачи и методы работы с персоналом организации. Это также целостная система, философия и стратегия работы с персоналом.

Отдел человеческих ресурсов (Human Resources Department)– функциональное подразделение организации, ответственное за вопросы управления персоналом. Название предполагает наличие большой организации, т.к. в организации среднего и малого размера функции управления персоналом могут выполнять отдел по работе с персоналом или специалист по работе с персоналом.

Линейный руководитель (Line Manager) – руководитель одного из основных для данной организации подразделений, отвечающий за производственную или иную деятельность, непосредственно связанную с целями организации.

Функциональный специалист (руководитель) (Functional Expert or Manager) – сотрудник (руководитель) подразделения, выполняющего в организации вспомогательную (обеспечивающую) функцию, например, юрист или бухгалтер.

1.1. Рост многообразия и значение различий в трудовых ресурсах в условиях глобализации

Подход к управлению различиями через предоставление возможностей персонального роста и фокусирование на развитии бизнеса становится важным критерием повышения конкурентоспособности организаций.

Прогнозирование увеличения различий в организациях, в которых работают слушатели (при заданных параметрах демографического, этнического и культурного многообразия на рынке труда) приводит к необходимости создания специальных программ управления различиями.

В последние годы возникли управленческие проблемы, начинающие оказывать серьезное влияние на практический менеджмент в организациях и организационное поведение. В экономически развитых странах Запада проблема многообразия работников рассматривалась, главным образом, в юридическом аспекте. Так, например, в классических учебниках по менеджменту трактовалась как незаконная дискриминация женщин, представителей национальных меньшинств, работников старшего возраста и лиц с физическими недостатками. Со временем пришло понимание того, что наличие различий может быть источником роста и развития. Теперь в организациях начинают осознавать, что многообразие работников не просто некое явление, с которым приходится иметь дело, но та реальность, на основе которой можно создать более прочное и конкурентоспособное предприятие. Эти различия, как правило, связаны также с проблемами деловой этики. Организация может повысить свою эффективность, если будет уделять больше внимания этическому поведению, способам его поощрения и управления им. Таким образом, повышается конкурентоспособность компании в современном мире.

Что составляет основную массу различий в трудовых ресурсах? Это ряд характеристик: возрастные, гендерные, этнические и образовательные. Особое внимание в настоящее время уделяется поликультурным (мультикультурным) организациям, т.е. организациям, в которых работают представители разных культур. Россия, кстати, является ярким примером страны, в которой наличествуют различные деловые и национальные культуры – факт, который не опровергает тезис о том, что между различными культурами и субкультурами могут возникать и развиваться конфликты культурного, национального, поведенческого характера.

В сфере организационного поведения многообразие работников может быть определено как некая ситуация, когда члены группы или организации различаются по возрасту, полу, этнической/расовой

принадлежности и/или образованию. За последние годы многообразие работников стало важнейшей проблемой для многих организаций в результате изменения структуры их рабочей силы. Практика многих стран с высоким ВВП показывает, что в них существует проблема заполнения трудовых вакансий, не являющихся престижными, высокооплачиваемыми, но при этом требующих высоких затрат физической и психофизиологической энергии. Меняется этнический состав работников, особенно массовых профессий.

Важнейшей причиной превращения диверсификации рабочей силы в серьезную проблему является меняющаяся демографическая ситуация. Рабочая сила быстрыми темпами пополняется работниками старшего возраста, женщинами, представителями этнических или расовых меньшинств. Несомненно, структура рабочей силы завтрашнего дня будет значительно отличаться от той, которая существовала в прошлом. Можно предположить, что многообразие работников будет иметь место на всех уровнях организации. В последнее время в современном менеджменте вместо термина управление персоналом **все чаще используется термин** управление человеческими ресурсами (УЧР), так как он предусматривает системное и всеобъемлющее отношение к персоналу как важнейшему стратегическому ресурсу организации. Специалисты-практики считают, что управление персоналом (человеческими ресурсами) является эффективным, если в организации сформирована и закреплена система управления человеческими ресурсами.

Кен Бланчард и Терри Вэгхорн прекрасно выражают ключевое значение человеческого фактора в управлении в следующем отрывке:

«Успех в бизнесе обуславливается прежде всего творческим использованием не востребовавшей человеческой энергии.

Способ, которым можно высвободить эту энергию, заключается в том, чтобы сделать людей вашими партнерами.

Способ, которым можно сделать людей вашими партнерами, связан с комплексным вовлечением их либо в улучшение текущей работы организации, либо в создание ее будущего» (8, с.30).

Приведенная выше цитата свидетельствует о постоянном росте внимания менеджеров-практиков к человеческим ресурсам управления, отмечаемом в последнее время как в развитых странах с рыночной экономикой, так и в России. Взгляды на персонал в последние годы претерпели большие изменения.

Эволюция цивилизованного общества, развитие интернационализации, а затем и глобализации экономических тенденций вызывали необходимость в осмыслении, обосновании и оптимизации процессов, связанных с социальным взаимодействием индивидов в промышленных, научных и других организациях. В большей степени это затрагивало коммерческие организации, где в силу специфики их деятельности руководители и сотрудники непосредственно сталкиваются с проблемами повышения конкурентоспособности, овладения оптимальным стилем взаимодействия сотрудников коммерческих структур, методами мотивации, руководства, создания организационной культуры и прочими элементами научного менеджмента.

К пониманию необходимости такого отношения довольно давно пришли теоретики и практики в области менеджмента и мотивации личности в экономически развитых странах. Этому способствовали изменения в понимании роли человеческих факторов в конкурентоспособной деятельности фирм и организаций.

Различия между прежней практикой управления персоналом и современными взглядами на человеческие ресурсы носят принципиальный характер.

Развитие содержания рассматриваемых понятий (от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами) происходило следующим образом:

- от узкой специализации и ограниченной ответственности за порученную работу – к *широким профессиональным и должностным профилям*;

- от спланированного карьерного пути – к *осознанному и гибкому выбору направления профессионального развития*;

- от ответственности менеджеров за развитие персонала – к *ответственности самих работников за собственное развитие (при поддержке руководителей)*;

- от жесткого контроля над сотрудниками - к *созданию возможностей для всестороннего профессионального роста каждого работника*;

- от закрытого рассмотрения факторов успеха, вакантных рабочих мест и отбора специалистов – к *открытому обсуждению уровня компетентности работников, имеющихся вакансий и путей их заполнения*.

Коренным образом изменились не только условия труда, но и вся парадигма (способы и формы) управления.

В соответствии с данной концепцией меняется основная направленность усилий руководителей фирм и предприятий. Акцент смещается на правильный подбор и проверку кандидатов, от которых можно ожидать соответствующей отдачи; разработку и реализацию программ обучения и вовлечения работников в формирование полноценной организационной культуры. На основе новых данных социологии, психологии в применении к практике управления, а также некоторых других дисциплин, возникли рекомендации по развитию участия персонала в управлении, совершенствованию "человеческих отношений" и мобилизации "человеческого капитала".

Чтобы объяснить огромное внимание к управлению человеческими ресурсами в настоящее время, необходимо иметь представление об

истории развития данного вопроса. Обострение конкуренции в современном мире (Россия не является исключением), совершенствование потребностей и усложнение системы удовлетворения спроса на продукцию побуждает современных руководителей изыскивать резервы повышения продуктивности труда.

1.2 Человеческие ресурсы – основной фактор конкурентоспособности организации

В 80-е гг. после экономического кризиса наступил новый период. Расходы в связи с "социальным подходом" к организации труда стали для многих организаций непомерными. Вновь приоритетными стали сам процесс производства и получение наибольшей прибыли. Этот подход называли "новый деловой подход". В действительности, это означало, что социальные аспекты организации труда были отеснены на задний план. Назад, к основам - такие призывы были в основном слышны в это время. Подразумевалось, что свертываются все виды деятельности, которые не имеют прямого отношения к производственному процессу. Казалось, что все, что со времен появления модели "человеческие отношения" стало вроде бы общепринятым достоянием: стимулирование труда путем привлечения сотрудника к управлению делами организации, как условие мотивации труда и тому подобное - просто улетучилось.

Однако этого все-таки не случилось, и в основном потому, что различные исследователи обратили внимание на роль хороших кадров внутри организации. В книге Питерса и Уотермена "В поисках совершенства" (1982, 21) описывается, чем "отличное" предприятие отличается от нормальных, средних организаций.

Авторы подчеркнули значение культуры производства (норм и ценностей) как важнейшего фактора успеха определенных предприятий.

Культура производства формируется, в основном, непосредственно сотрудниками данного предприятия. Быть "отличным предприятием", в конечном счете, означает иметь и удерживать отличных сотрудников. Так можно подытожить результаты социологического анализа.

На основании выкладок Питерса и Уотермена можно сделать вывод, что фактор труда является не только статьей расходов; человеческий фактор и использование его на предприятии становится стратегическим фактором и жизненно важным условием для того, чтобы предприятие могло выжить в сложных, запутанных и нестабильных условиях рынка.

Наиболее часто употребляемое толкование термина "управление человеческими ресурсами" - мобилизация делового и интеллектуального потенциала сотрудников посредством активной работы не только линейных, но и топ - менеджеров организации. На самом деле можно привести очень много толкований, и, хотя они различаются по некоторым пунктам, у них можно выделить несколько общих черт. Три основные из них:

1. Отношение к труду как к источнику доходов.
2. Создание простора для деятельности каждого сотрудника так, чтобы он мог внести свой личный вклад в общее дело (отношение к труду как к "интересному делу").
3. Интеграция социальной и кадровой политики в общую политику предприятий.

Цель этого менеджмента - принятие на работу, а затем и умение удержать ценные кадры, совершенствование и профессиональная подготовка компетентных и заинтересованных сотрудников, которые эффективно и результативно помогут реализовать цели предприятия.

Одно из существенных отличий модели "управление человеческими ресурсами" от модели "менеджмент человеческих отношений" состоит в том, что при менеджменте человеческих ресурсов от самого сотрудника требуется активная позиция. Он больше не является объектом каких-то

принимаемых к нему мер или лицом, на которое спускают циркуляры. Он заинтересован и лично ответствен за результаты труда, успехи и достижения. Или, другими словами, он сам должен следить за тем, реализует ли он те цели, которые сам себе поставил. Причем действует он в интересах достижения как общих целей предприятия, так и личных целей. Это предъявляет особые требования к структуре организации и политике предприятия в области организации труда и создания определенных условий труда. И то, и другое должно оставлять место для развития личной инициативы. Это может означать, что определенные сотрудники могут за свой труд получать больше и продвигаться по службе быстрее, чем другие.

Помимо прочего, изменились другие параметры и критерии управления организацией. Зародившиеся в конце двадцатого века тенденции позволяют предполагать, что изменения в управленческой парадигме в двадцать первом веке будут носить еще более радикальный характер и будут происходить еще быстрее (табл.1).

Зададимся вопросом: каковы проблемы и тенденции, стоящие перед менеджментом в настоящее время?

Очевидны изменения во внешней среде современного предприятия или организации: интернационализация, глобализация, информационные технологии, комплексное управление качеством (TQM – Total Quality Management), бенчмаркинг (сравнение с наиболее передовыми практиками конкурентов), диверсификация рабочей силы и нарастающая роль этики бизнеса стали неотъемлемой частью современных представлений о менеджменте и организационном поведении.

Табл.1. Изменения в управленческой парадигме

	Парадигма конца XX века	Парадигма XXI века
Культура	стабильности, рациональности	изменений, решения проблем
Технологии	механистические	электронные
Задачи	материальные	базирующиеся на идеях, психологические
Иерархия	вертикальная	горизонтальная
Власть. Контроль	высшего менеджмента	широко распределены
Цели карьеры	безопасность	личный рост, мастерство
Лидерство	автократическое	преобразующее
Рабочая сила	однородная	многообразие культур
Выполнение рабочих заданий	индивидуальное	командное
Рынки	локальные, внутренние	глобальные
Фокус внимания	прибыли	потребители
Ресурсы	капитальные	информация
Качество	по возможности	без исключений

Переход к новой парадигме управления – это демократизация управления и взаимодействия с сотрудниками, сокращение уровней управления и другие изменения, целью которых является все большее вовлечение сотрудников в достижение общих целей организации. Это также включение в «капитализацию» организации людей разного возраста, социального происхождения, национальностей и образования.

Жизнь в XXI в. существенно отличается от той, что была еще 20 лет назад. Можно выделить **пять основных изменений**, происшедших в обществе, которые неизбежно отразятся на способе принятия кадровых решений во многих организациях.

Во-первых, это темпы технологических изменений. Работа, основанная на компьютерных технологиях, ведется сегодня так, как это трудно было себе представить еще 25 лет назад. Стремительные темпы изменения порождают потребность в сотрудниках, способных

адаптироваться к постоянно усложняющимся условиям труда. Таким образом, акцент делается на готовности и способности человека постоянно осваивать новые профессиональные навыки.

Во-вторых, все в большей степени происходит переориентация на командную работу. Практика создания интегрированных и согласованно действующих команд, ответственных за выполнение определенных задач, вытесняет собой традицию индивидуальной работы под руководством начальника. Культурные ценности США и других стран с преобладанием англосаксонской деловой культуры традиционно поощряли индивидуальные достижения, и американские методы отбора кадров связаны именно с соответствующими критериями. Теперь же нужно отбирать людей, которые станут хорошими командными работниками. Необходимо отметить, что в российской действительности наряду с англосаксонской деловой культурой имеются элементы южно-европейской и азиатской деловых культур.

В-третьих, осуществляется постоянное изменение коммуникационных технологий. Электронная почта и мобильные средства связи позволяют общаться с людьми, разбросанными по всему миру. Снижается необходимость в личных встречах и даже в общении по телефону. Руководитель стоит перед дилеммой выбора оптимальных средств коммуникации в организации.

В-четвертых, сегодня многие крупные корпорации стали всемирными. Появилось огромное количество статей, посвященных поиску «глобального менеджера», способного работать в странах и фирмах с представителями различных наций и деловых культур. Продукция многих предприятий продается и обслуживается по всему миру. Соответственно нужно нанимать работников, обладающих способностью адаптироваться к другим культурам, «открытых» им. Как уже отмечалось,

также необходимо быть восприимчивыми к чужим культурным ценностям и их влиянию на людей и на организации.

В-пятых, сегодня экономика развитых стран переходит от преимущественной ориентации на производство к ориентации на обслуживание. Организации, предоставляющие те или иные услуги, принимают на работу сотрудников, ориентированных на потребителя, восприимчивых к потребностям клиентов и способных удовлетворить их требования. Основной акцент теперь делается на навыках межличностного взаимодействия.

Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами (Human Resource Management- HRM) включает интеграцию всех направлений деятельности персонала в процесс общего корпоративного планирования и процедуры выработки стратегии компании. HRM характеризуется активностью, постоянным стремлением открыть новые направления более производительного использования рабочей силы, обеспечивая тем самым компании конкурентоспособность.

На практике декларирование принятия стратегического подхода к HRM могло бы включать следующие шаги:

1) краткое обобщение основных направлений политики компании в области HRM в заявлении о миссии организации;

2) Представление соображений и доведение до работников организаций каждого из направлений ее стратегии и ведущих новых проектов;

3) разработку дизайна организационной структуры таким образом, чтобы она удовлетворяла потребностям работников, а не заставляла бы их приспособляться к существующей незыблемой форме организации;

4) включение руководителя HRM в состав совета директоров компании.

Таблица показывает, как британский исследователь Джеральд Коул характеризует различия между управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами.

Табл. 2. Различия между управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами

Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами
Реактивная, вспомогательная роль	Проактивная, инновационная роль
Акцент на выполнение процедур	Акцент на стратегию
Специальный департамент	Деятельность всего менеджмента
Сосредоточение на потребностях и правах персонала	Сосредоточение на требованиях к персоналу в свете целей бизнеса
Персонал рассматривается как издержки, которые необходимо контролировать	Персонал рассматривается как инвестиции, которые необходимо развивать, а также как издержки, которые необходимо контролировать
Конфликтные ситуации регулируются на уровне топ-менеджмента	Конфликты регулируются лидерами рабочих групп
Согласование оплаты и условий труда происходит в ходе коллективных переговоров	Планирование человеческих ресурсов и условий занятости происходит на уровне руководства
Оплата труда определяется в зависимости от внутренних факторов организации	Устанавливается конкурентная оплата труда и условия занятости для того, чтобы опережать конкурентов
Вспомогательная функция для других департаментов/подразделений	Вклад в добавочную стоимость бизнеса
Содействие переменам	Стимулирование перемен
Постановка коммерческих целей в свете последствий для персонала	Полная приверженность целям бизнеса
Негибкий подход к развитию персонала	Гибкий подход к развитию персонала

Источник: Джеральд Коул. Управление персоналом в современных организациях. М.: Вершина. 2004, с. 20-21.

1.3. Современные взгляды на управление человеческими ресурсами

Современный исследователь данной темы, Ульрих (33, с. 64-65), видит четыре возможных причины возникновения концепции управления человеческими ресурсами.

Во-первых, он предполагает, что данная концепция могла возникнуть как минимум в качестве вспомогательной функции, которую он называет функцией организации работ.

Во-вторых, он предлагает идею, согласно которой специалист по управлению персоналом выступает в роли так называемого «борца за справедливость» - борца за интересы персонала в ситуациях, когда возникает конфликт. Данный подход вполне соответствует нашей «строгой» точке зрения на управление персоналом, за исключением того, что он резко ограничивает роль менеджера по управлению персоналом.

Третьей причиной возникновения концепции управления человеческими ресурсами, по мнению Ульриха, является тот факт, что она могла являться проводником активной позиции менеджмента в области перемен, в ситуациях, когда действия персонала расценивались как элемент увеличения стоимости бизнеса.

Четвертая причина, предложенная Ульрихом, заключается в деловом сотрудничестве, когда менеджер по управлению персоналом участвует во всех стратегических решениях организации и полностью разделяет идею добавочной стоимости и конкурентных преимуществ.

Инвестиционный подход к человеческим ресурсам

В современных условиях главенствующей ролью менеджеров отдела по работе с персоналом является развитие кадрового потенциала, содействие разностороннему, профессиональному вкладу персонала в достижение общих целей организации, будь то коммерческая фирма или

организация общественного сектора. Консервативность служб занятости приводила к тому, что линейные менеджеры не могли использовать персонал с максимальной эффективностью. Отношения менеджеров со своими подчиненными основывались скорее на страхе обидеть их, чем на уважении к их профессиональным знаниям или интеллектуальному капиталу. В наши дни ситуация изменилась. Акценты сместились на потребности потребителей. Внешний рынок диктует новые, более жесткие условия на рынках производства и рынке общественных услуг. Эта смена приоритетов ведет к новой роли менеджеров отдела по работе с персоналом - постоянному стремлению обеспечить, развивать, обучать и мотивировать персонал в его действиях во благо организации.

Одна из наиболее влиятельных экономических теорий в области УЧР, подкрепляющая данную тенденцию, это теория **человеческого капитала**, которая основана на предположении, что более высокие заработки приходят к тем, кто совершенствует свою потенциальную продуктивность, инвестируя средства в самого себя (приобретая дополнительное образование, знания и опыт). Эта теория предполагает, что людям фактически платят за то время и усилия, которые они вложили в себя для того, чтобы иметь возможность предоставлять организации максимально ценные и эффективные услуги. Увеличение собственной производительности за счет вложения средств в обучение или даже физическое здоровье увеличивает ценность человека для организации: «Стоимость навыков и способностей человека – функция временных и материальных затрат и ресурсов, потребовавшихся на их приобретение. Следовательно, виды работ, которые требуют продолжительного и дорогостоящего обучения (профессия инженера, врача), должны оплачиваться лучше, чем работы, которые требуют меньших инвестиций (делопроизводство, преподавание в начальной школе) (20, с.241).

Человеческий капитал – это знания, умения и способности работников организации. Термин был предложен Шульцем в 1961 г. и был дополнена им в 1981 г. следующим образом: «Рассматривайте все человеческие способности либо как врожденные, либо - как приобретенные. Свойства... которые являются ценными и которые могут быть развиты с помощью соответствующих вложений, будут человеческим капиталом» (32,с.65).

Но человеческий капитал лишь один из трех компонентов **интеллектуального капитала**. Два других компонента – **социальный капитал**, т.е. запас и перемещение знаний, благодаря сети взаимоотношений внутри и вне организации, и **организационный капитал** – знания, которыми реально владеет организация, и которые хранятся в базах данных, инструкциях, разработках организации.

Значение интеллектуального капитала в современную эпоху трудно переоценить. Это нематериальные ресурсы, которые вместе с материальными (финансы, имущество) составляют рыночную стоимость организации. В нематериальные активы входят взаимоотношения с поставщиками, потребителями, государственными органами.

От организации зависит, насколько эффективно она будет использовать, институализировать человеческий, социальный и организационный капитал. Як Фитц-енц образно выразился по этому поводу: «интеллектуальный капитал можно описать как неосязаемое имущество, которое остается после ухода сотрудника, в то время как человеческий капитал – это интеллектуальное имущество, которое каждый вечер отправляется домой вместе с сотрудником» (25, с.113).

Динамично развивающиеся конкурентоспособные современные организации внедряют так называемый **инвестиционный подход** к человеческим ресурсам. Это означает, что, вкладывая в персонал организации финансовые средства (инвестиции), руководство

организации, ее менеджмент ожидает получить в результате своей инвестиционной деятельности ощутимые преимущества по сравнению с организациями, которые не вкладывают средства в персонал, не обучают и не развивают его.

Главное отличие концепции **человеческих ресурсов** от концепции *управления*

персоналом состоит в признании экономической целесообразности капиталовложений в сфере:

- привлечения лучшей по качеству рабочей силы;
- непрерывного обучения персонала;
- создания условий труда и корпоративной культуры, позволяющих реализовать потенциал сотрудника;
- признания вклада организации в развитие профессионализма работника.

"Всюду, где мы вкладывали только экономические факторы производства, особенно капитал, мы не добивались развития. В немногих случаях, когда мы смогли породить энергию менеджмента, мы порождали стремительное развитие. Развитие, иными словами, дело скорее человеческой энергии, чем экономического богатства. Генерирование человеческой энергии и придание ей направления есть задача менеджмента. Менеджмент - двигатель, развитие - следствие".

Эти слова принадлежат, пожалуй, наиболее авторитетному специалисту в области менеджмента как систематизированной дисциплины, американскому исследователю Питеру Дракеру (42, с.28).

Немецкий исследователь Роланд Граф фон Брюль заметил в 1995 г. в книге «Человеческие ресурсы в стратегическом менеджменте корпорации»: «Прогрессивные предприниматели знают, как важен в современном мире персонал. Менее прогрессивные на своем горьком опыте познают, что никакие вложения финансовых средств и попытки

завоевать новые рынки сбыта не дадут нужных резервов, если компания не имеет квалифицированных и мотивированных сотрудников, которые смогут успешно применять различные инновации» (30, с.4). Эта мысль кажется как никогда своевременной для современных российских предприятий и организаций. Традиционно «человеческому фактору», как его когда-то называли, придавалось небольшое значение. В этом есть определенный парадокс: подобным невниманием к персоналу отличаются часто как раз те предприниматели, кто верит во всевозможные рецепты успеха, формулы и технологии менеджмента. На самом же деле, материальные и человеческие ресурсы предприятия должны развиваться одновременно.

В то же время повышаются требования к проявляемой сотрудниками гибкости и их готовности продолжать обучение в течение своей профессиональной карьеры. Без этого они не смогут отвечать требованиям времени и сохранять конкурентоспособность.

Это также подразумевает партнерские отношения как необходимое условие и элемент корпоративной культуры. Следствием этого является желание сотрудника интегрироваться в организацию, т.к. ее успех обуславливает его личный успех. Последнее возможно лишь в том случае, если сотрудники идентифицируют себя с фирмой и понимают свою ценность как «человеческого ресурса». В свою очередь, данную ценность должен воспринимать менеджмент компании. В совокупности это бросает им вызов и одновременно стимулирует достигать более высоких результатов в своей работе. По мнению одного из немецких исследователей (Кирш), только сотрудники, способные к развитию, а также фирмы, способные к приспособлению, смогут соответствовать требованиям будущего.

Стратегическое управление человеческими ресурсами воспринимается по-разному; для некоторых авторов это описание того,

каким *должно быть* УЧР. Эта модель была особенно популярна в конце 80-х и начале 90-х гг. XX века. Она включала:

- акцент на отход от неформальных связей между работниками в пользу формирования команд менеджеров;
- усиление внимания к менеджерам, а не только специалистам, с целью развития и поощрения интегрированного бизнеса и стратегии управления людьми;
- необходимость управления организационной культурой со стороны топ-менеджеров.

С другой стороны, ряд экспертов рассматривает стратегическое управление человеческими ресурсами скорее как *описание* того, как в организации происходят изменения. Имеется в виду, что до сих пор в литературе не хватает эмпирических данных, приводимые же описания изменений обычно даются заинтересованными людьми (топ-менеджерами или консультантами). Кроме того, возникает вопрос о возможности переноса удачного опыта в контекст другой организации.

Современный подход к персоналу как к ресурсу (Resource Based View – RBV)

означает:

- индивидуальный подход ко всем работникам в пределах совмещения интересов организации и работника;
- осознание организацией проблемы квалифицированного персонала на рынке труда;
- понимание организацией, что квалифицированный персонал не «бесплатный капитал»: за поиск, сохранение персонала необходимо платить;
- появление стратегического измерения в управлении персоналом.

Краткие выводы

В данном разделе были рассмотрены вопросы, представляющие принципиальное значение для организации современной службы персонала в организации. В значительной степени недостатки в работе с персоналом объясняются как отсутствием систематических знаний по менеджменту, включающих, в том числе, и знание принципов работы с персоналом, так и недооценкой роли персонала в жизни современной организации. Представленный материал позволяет сделать следующие выводы:

- взгляды на персонал в XX веке кардинально менялись и проделали значительную эволюцию;

- такие направления, как «школа человеческих отношений», поведенческий подход к персоналу в целом позволили владельцам и руководителям организаций, компаний и других структур прийти к выводу, что роль персонала в современной организации трудно переоценить;

- практические выводы такого рода были подкреплены фундаментальными исследованиями в том числе исследованиями «человеческого», «социального» и «организационного капитала» предприятий и организаций;

- благодаря эффективному использованию этого капитала организация повышает свою конкурентоспособность в современном мире с изменившейся парадигмой управления, формирует благоприятную психологическую атмосферу в организации и гармонизирует взаимные ожидания и взаимоотношения с персоналом;

- персонал, добиваясь достижения стратегических целей организации, повышает также свою удовлетворенность трудовыми процессами и свою конкурентоспособность.

Вопросы для самоконтроля:

1. Проанализируйте, насколько соответствует приведенным требованиям служба персонала Вашей (организации). Существует ли в организации понимание необходимости введения современного управления человеческими ресурсами?

2. Какая форма кадровой службы наиболее приемлема для Вашего предприятия? Существует ли программа управления различиями, если да, то в какой степени?

3. С чего бы начали организацию службы персонала лично Вы? Какие мероприятия по управлению различиями Вы считаете наиболее важными и почему? Обоснуйте Вашу точку зрения.

4. Почему важно наличие системы во внедрении УЧР в организации?

5. Какова роль философии управления человеческими ресурсами в России на современном этапе? В какой степени влияет на управление персоналом понимание высшим руководством фирмы эволюции менеджмента и диверсификация трудовых ресурсов?

6. В чем смысл инвестиционного подхода к управлению человеческими ресурсами?

Литература

1. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н.Новгород: НИМБ, 1997.

2. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16.- М.: «ИНФРА-М», 1999.

3. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 1999.

4. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-

5. практическое пособие.- М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998.
6. Хентце Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике. – М.: Международные отношения, 1997.
7. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2004.
8. Бланчард К., Вэгхорн Т. Миссия возможного или как стать компанией мирового класса. – Челябинск: Урал Ltd., 1998.
9. Брэddик У. Менеджмент в организации. М.: Инфра-М, 1997.
10. Виссема Ханс. Менеджмент в подразделениях фирмы. Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996.
11. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.-мл. Организации: поведение, структуры, процессы: пер. с англ. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000.
12. Грэхем Х.Т., Беннет Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб. Пособие для вузов/Пер. с англ. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
13. Дафт Ричард Л. Менеджмент. – СПб, ПИТЕР, 2000.
14. Десслер Г. Управление персоналом. - М., БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004.
15. Друкер П. Эффективное управление. –М.: Гранд, 1998 г.
16. Дункан Дж. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. Пер. с англ. – М.: Дело, 1996.
17. Дэниэлс Дж. Д., Радеба Ли Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. Пер. с англ. – М.: «Дело Лтд.», 1994.
18. Карлоф Б., Седерберг С. Вызов лидеров. Пер. со швед. – М.: Дело, 1996.
19. Крейнер Стюарт. Ключевые идеи менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 2002.

20. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях. М.: Вершина. 2004.
21. Питерс Р., Уотермен В. В поисках эффективного управления. – М., 1986.
22. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес- процессов./Пер. с англ. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997.
23. Уитмор Дж. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом: Практическое пособие: Пер. с англ. – М.: финансы и статистика. 2000.
24. Фитц-енц Як. Рентабельность инвестиций в персонал - М., СПб.: Вершина, 2006.
25. Attwood M., Dimmock C. Personnel Management. Third Edition. Macmillan Business Masters.
26. Richard E. Boyatzis. The Competent Manager. A Model For Effective Performance. A Wiley – Interscience Publication, 1982.
27. Michael R. Carrell, Daniel F.Jennings, Christina Heavring. Fundamentals of Organizational Behavior. Prentice Hall, Inc.
28. Cartwright R. Mastering the Globalization of Business. Palgrave Macmillan? New York, 2004.
29. Roland Graf von Bruhl. Human Resources in Strategic Corporate Management. R.G.Fischer Verlag, 1995.
30. Strategic Human Resource Management. Theory and Practice. Edited by Graeme Salaman, John Storey and Jon Bilsberry. The Open University, Sage Publications, London, 2005.
31. Schultz T.W., Investment in Human Capital, in: American Economic Review, vol. 51 (1961).
32. Ullrich D. Human Resource Champions. New York, John Wiley and Sons, 1999.

РАЗДЕЛ 2

ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В УСЛОВИЯХ УВЕЛИЧЕНИЯ ИХ МНОГООБРАЗИЯ

Цели раздела:

- раскрыть сущность и значение проектирования работы;
 - дать представление о методах и модели проектирования работы;
 - дать описание различных подходов к проектированию работы;
 - подчеркнуть ключевую роль компетенций в системе управления человеческими ресурсами;
- представить современные взгляды на роль менеджера по персоналу в современной организации, в том числе, в области управления различиями.

Ключевые понятия

Проектирование рабочего места (Job design) - определение содержания, методов и отношений, связанных с какой-либо работой для того, чтобы удовлетворить технические и организационные потребности, а также социальные и личные требования человека, ее выполняющего. В результате проектирования рабочего места появляется должностная инструкция или описание рабочего процесса.

Анализ рабочего процесса (Job analysis) – характеристика рабочего процесса, создаваемая путем описания задач, режима работы, а также указания уровня образования, профессионального обучения и ответственности, необходимых для успешного выполнения рабочего процесса.

Описание рабочего процесса (Job description) – информация, полученная в результате анализа рабочего процесса, используемая для составления формализованного требования к квалификации, умениям и навыкам, необходимым для успешного осуществления рабочих заданий. Частичный российский аналог – должностная инструкция.

Компетенция (Competence) - это систематически проявляемая на протяжении длительного времени сумма знаний, навыков и умений, необходимых для выполнения той или иной работы, обусловленной должностной инструкцией (описания рабочего процесса).

Управленческая компетенция (Managerial Competence) – мотивация и навыки, необходимые для того, чтобы занимать позицию менеджера, включая интеллектуальные, эмоциональные навыки, а также навыки межличностного общения.

2.1. Основы проектирования работы

Сущностью трудовой деятельности в организациях является выполнение сотрудниками работы на отведенных им рабочих местах. Фактически речь идет о распределении обязанностей и создании условий для эффективной деятельности каждого звена. Уточнение функций каждого сотрудника, определение его индивидуальных заданий и круга обязанностей называется **проектированием работ**. Известно, что работа может быть источником как положительных, так и отрицательных эмоций сотрудника. Следовательно, удовлетворенность трудом, самоуважение, достойный заработок, упорядоченность образа жизни и положительные эмоции от общения с другими людьми (которые влияют на общий психологический климат в организации и ее корпоративную культуру) в

значительной степени зависят от того, насколько серьезно администрация организации, ее менеджеры отнесутся к проектированию работы.

Проектирование работ является первым этапом создания рабочего места, определения функций и обязанностей сотрудника. Деятельность людей на рабочих местах, появление новых технологий и изменения во внешней среде требуют пересмотра задач, поставленных перед работником на этом этапе. Когда это необходимо, наступает следующий этап – **перепроектирование работ**, т.е. уточнение и дополнение того, что руководители ждут от конкретного сотрудника с учетом его отличий. Таким образом, проектирование работ становится продолжающимся динамичным процессом.

Проектирование работ имеет свою предысторию, которую обычно связывают с появлением научного менеджмента. Как известно, Фредерик Тейлор и его последователи использовали методы хронометража времени выполнения операций и наблюдения за действиями рабочих. Составление рабочих заданий, по мнению Тейлора, было важнейшим элементом в теории научного менеджмента. Позднее эти методы получили развитие и были оформлены в систему научной организации труда (НОТ – англ. соответствие – job engineering). В 20-е гг. XX столетия эти методы активно изучались и развивались в СССР (А.К.Гастев и др.). В 60-е гг. интерес к НОТ в СССР возобновился.

Принципы НОТ способствовали повышению специализации и стандартизации работ, а связанные с этим подходы (например, монотонность труда при постоянно повторяющихся операциях, приводившая к снижению удовлетворенности трудом, снижению качества труда) игнорировались. Технократический подход к проектированию работ прижал значимость труда в глазах работника и породил неудовлетворенность. Теория «человеческих отношений», о которой говорилось в первом разделе пособия, напротив подчеркивала значение

качества трудовой жизни (quality of work life) и призывала к «обогащению труда» (job enrichment), т.е. увеличению свободы действий индивидов в выборе деятельности и результатов. Это происходит за счет увеличения глубины работы: степени влияния или свободы действия, которыми обладает индивид для определения своей рабочей активности и результатов работы. В определенной степени это тенденция обратная повышению специализации. Обогащение работы влечет за собой изменение природы и стиля поведения менеджеров, которые должны делегировать часть своих полномочий. Естественно, это влияет на общий психологический климат в организации. Наряду с глубиной работы важна также и ее ширина, т.е., количество заданий, подлежащих выполнению одним человеком на данной должности. Проектирование рабочего места, учитывающее потребности индивида в значимости и разнообразии трудовой деятельности, способствует также снижению стрессов, которые в настоящее время являются «бичом» современных работников на всех уровнях.

Обогащение труда повышает возможности рабочего места *по вертикали*. Число заданий может не увеличиваться, но растут полномочия и ответственность. Работник выполняет законченный модуль операций, сам осуществляет контроль за качеством труда (растут его *полномочия*), фиксируется, кем выполнен данный комплекс работ (*ответственность*).

Планирование (проектирование) работы

Под проектированием работы понимается деятельность по созданию условий труда, обеспечивающих максимально возможную мотивацию сотрудников.

Уже многие годы проектирование работы находится в фокусе внимания теоретиков и практиков менеджмента, ведущих поиски методов проектирования и перепроектирования работы, которые бы позволили усилить удовлетворение от работы.

Основы теории проектирования работы были заложены Хэкманом и Олдхэмом, связавшими мотивацию с характеристиками работы (Hackman and Oldham, 1976). Однако за прошедшие с этого времени десятилетия имели место радикальные перемены как в отношении людей к работе, так и в самом характере работы.

Узловым моментом теории Хэкмана и Олдхэма является достижение удовлетворения от работы. Основной задачей деятельности по проектированию работы является максимизация этого фактора. Такой подход позволяет извлечь выгоды и для работников, и для менеджеров, и для организации в целом. Иными словами, предлагается рассматривать совершенствование проектирования работы не столько как средство ослабления или устранения неудовлетворенности работой, но, прежде всего как средство улучшения разнообразных аспектов, деятельности организации, включая качество выполнения работы и производительность.

Следствия недостаточно правильно спроектированной работы очевидны. Это:

- большая текучесть кадров;
- непрекращающиеся случаи прогулов;
- нерациональное использование рабочего времени;
- низкая производительность;
- явное проявление лени;
- частые болезни;
- отсутствие духа сотрудничества;
- плохие взаимоотношения между работниками;
- низкое качество работы;
- сопротивление переменам.

Наличие хотя бы одного из приведенных симптомов является основанием для перепроектирования работы.

Введение новых технологий, в том числе информационных, кардинально изменило работу в большинстве отраслей. Изменился характер работы, изменились требования людей, изменилась природа факторов, приносящих удовлетворение от работы. Меняются соответственно и подходы к проектированию работы.

Как перепроектировать работу, чтобы повысить качество трудовой жизни и удовлетворение от работы? Универсального ответа на этот вопрос не существует. Каждая ситуация по-своему уникальна, и наилучший способ распределения и координации работ зависит от характера труда и от взглядов, желаний и способностей людей, выполняющих работу. В этом заключается «ситуационный подход» к проектированию работы.

Не существует единого способа улучшения организации труда, не зависящего от людей, характера работы и т. д.

Мотивация к выполнению работы – это, в соответствии с теорией ожидания, предоставление людям возможности получить то, чего они желают, если они сделают то, чего ожидает от них организация. Из этого общего принципа необходимо исходить в каждом конкретном случае. Чтобы иметь шанс на успех, любые изменения должны планироваться с учетом особенностей ситуации и интересов людей, затрагиваемых изменениями.

Подходы к проектированию работы

Существует несколько различных подходов к проектированию работы, которые давно уже признаны стандартными методами улучшения организации труда. В их число входят:

- ротация рабочих мест;
- расширение объема работы;
- обогащение содержания работы.

Ротация рабочих мест (Job rotation)

Ротация, т.е. перемещение с одного рабочего места на другое, позволяет работникам больше узнать обо всем производственном процессе, в котором они обычно выполняют какую-то одну работу. Ротация может оказаться весьма эффективным методом развития персонала, поскольку работники начинают лучше понимать, как связаны между собой отдельные задания, и расширяют круг освоенных навыков.

Кроме требования разнообразия навыков, ротация помогает удовлетворить и другие требования, предъявляемые к хорошо спроектированной работе, предоставление возможностей для обучения и наиболее полного использования способностей работника. В то же время ротация обычно не приводит к увеличению ценимых работниками результатов и не приносит новых видов вознаграждений.

Ротация рабочих мест может способствовать снятию физической усталости, обусловленной неудобством рабочей позы или большими физическими нагрузками. Вместе с тем некоторые рабочие не любят менять работу, поскольку при этом разрушаются сложившиеся рабочие группы.

Расширение объема работы (Job Enlargement)

Под расширением объема работы (или укрупнением заданий) понимается поручение работнику работы, ранее выполняемой несколькими работниками. Это может приводить к повышению чувства «собственности» на работу и повышению удовлетворения от работы. Однако необходимо каждый раз проявлять осторожность и не допускать того, чтобы за расширением объема работы скрывалось неоправданное увеличение рабочей нагрузки.

Большое значение для успеха имеет подготовка исполнителей к ротации или расширению объема работы. Один из действенных методов

профилактики стрессов, порождаемых работой с задаваемым извне темпом, сводится к созданию промежуточных запасов необходимых для работы материалов. Это позволяет работникам варьировать темп работы.

Обогащение содержания работы (Job Enrichment)

Поскольку эта методика является прямым развитием двухфакторной теории мотивации Ф. Герцберга, то она исходит из предположения о том, что для мотивации персонала рабочее место должно быть спроектировано таким образом, чтобы предоставлять возможности для достижений, признания, продвижения и роста. В частности обогащение труда предполагает формирование рабочих мест, деятельность на которых характеризуется большим разнообразием содержания, требует больших знаний и умений. Кроме того, рабочие при этом должны иметь высокий уровень автономности и ответственности в отношении планирования, управления и контроля за своей деятельностью. Такое рабочее место должно предоставлять большие возможности для личного роста и приобретения значимого трудового опыта.

В отличие от функционального расширения рабочего места, которое увеличивает горизонтальную нагрузку, обогащение труда повышает возможности рабочего места как бы по вертикали. При этом не обязательно увеличивается число заданий, но расширяются полномочия и ответственность. Однако менеджеры должны избирательно применять метод обогащения труда, принимая во внимание весь комплекс человеческих и ситуационных факторов.

2.2. Принципы проектирования работы

Ричард Хэкман и Грег Олдхэм ввели понятие «модель характеристик работ» (Job Characteristic Model) в 1980 г. (10, с. 250-279). При помощи

этой модели они хотели показать возможность организации работы таким образом, чтобы повысить у работников стимул к работе на предприятии.

Авторы вывели формулу мотивационного потенциала, под которым понимается уровень мотивации, извлекаемый сотрудником из своей деятельности.

В соответствии с их теорией отношение людей к работе, их поведение на работе, а также мотивация, удовлетворение от работы и качество работы – все это зависит от эмоций, вызываемых у людей работой. Исследователи выделили несколько наиболее важных для мотивации положительных эмоций, названных ими решающими психологическими состояниями: ощущение значимости своей работы, чувство ответственности за результаты своей работы и знание результатов своей работы.

Достижение этих решающих психологических состояний, в свою очередь, зависит от следующих пяти основных параметров или характеристик работы:

- разнообразие навыков,
- целостность работы,
- важность работы,
- автономность,
- обратная связь.

Влияние этих пяти основных параметров на отношение человека к работе тем сильнее, чем сильнее в нем потребность роста, чем важнее для него потребности высших уровней.

Эти характеристики определяют три «критических психических состояния», оказывающих влияние на внутреннюю мотивацию: значимость рабочей деятельности, полученная в опыте; чувство ответственности за результаты деятельности, полученное в опыте; знание результатов, знание о качестве выполненной работы.

Практическая польза *формулы мотивационного потенциала* состоит в том, что с ее помощью можно выявлять проблемные области для определенных видов деятельности. Это позволяет изменить дизайн работы с целью устранения дефицита в одной из пяти критических характеристик работы.

Предполагается, что «обратная связь» и «автономия» должны быть самыми важными отправными точками в организации труда.

Разнообразие навыков

Разнообразие навыков было определено как: "... разнообразие действий, выполняемых на работе, и разнообразие навыков и способностей, требуемых от индивидуума для выполнения работы". (Хэкман и Олдхэм, 1976). Речь идет о сочетании разнообразия действий и разнообразия различных навыков и способностей.

Если работник чувствует сам или менеджер внушает ему, что любой справится с его работой не хуже его, то выполняемая им работа вряд ли будет казаться ему важной, и вряд ли он будет испытывать чувство достижения. Работник только тогда может испытывать чувство достижения, когда считает, что реализует на работе ценимые им навыки и способности. Более того, выполнение работы, требующей специальных навыков и знаний, предоставляет возможность серьезного обучения.

Маловероятно, чтобы монотонная работа требовала применения разнообразных навыков и способностей. Сама по себе монотонность - для многих людей наказание, и никакие доводы не заставят их признать монотонную работу достойной их. Так же как люди различаются по потребностям, они имеют разные потребности в уровне разнообразия. Для каждого человека, по-видимому, существует свой оптимальный уровень разнообразия в работе. Работа с уровнем разнообразия ниже оптимального будет казаться работнику скучной. Чтобы решить эту проблему, можно

попытаться расширить круг навыков, требуемых для выполнения работы. С этой целью можно использовать такие обсуждавшиеся ранее подходы, как ротация, расширение объема работы и обогащение содержания работы.

Не меньше проблем возникает и из-за того, что работа характеризуется чрезмерным для исполнителя разнообразием. В таких случаях работа кажется исполнителю фрагментарной, предъявляющей к нему одновременно слишком много требований. Человек чувствует себя не способным овладеть всеми навыками, необходимыми для выполнения работы. Имеется ряд способов, позволяющих справиться с проблемами такого рода.

Можно пойти по пути повышения специализации, т.е. разбить задание конкретного работника на несколько узкоспециализированных заданий. Специализация может осуществляться в соответствии с различными принципами. Например, возможна специализация по функциональному принципу (сбыт, связи с общественностью, реклама и т. д.). Работники могут также специализироваться на обслуживании отдельных групп клиентов или сегментов рынка. Необходимо спроектировать работу так, чтобы она была связной, целостной и требовала от работника освоения тех навыков, которые он ценит выше всего.

Другой подход к специализации заключается в пересмотре приоритетов. Возможно, организация (или отдел) пытается сделать больше, чем позволяют имеющиеся ресурсы. В этом случае до начала перепроектирования работы нужно решить, от чего следует отказаться.

Избыточное разнообразие работы одних исполнителей можно устранить путем увеличения разнообразия или обогащения содержания работы других исполнителей. В идеале таким образом можно усовершенствовать проектирование работы и тех и других.

Целостность работы

Под этим параметром понимается степень полноты осуществления всего (целого) проекта (задачи, участка работы и т.д.), к тому же четко определенного, т.е. выполнение работы от начала до конца с получением видимого результата.

Целостность работы часто можно повысить путем объединения основной работы, выполняемой работником, со смежными видами работ (т.е. фактически речь идет о расширении объема работ). Такими смежными работами могут являться подготовительные или вспомогательные работы или завершающие работы, которые обычно выполняются кем-то другим, а не самим работником. Исполнители этих смежных работ обычно испытывают меньшую ответственность за результаты работы, нежели исполнители основных операций. Передача всех видов работ (основных и смежных) одному исполнителю будет способствовать повышению целостности работы. Если заставить высококвалифицированных исполнителей тратить время на выполнение дополнительных рутинных видов работ, не требующих высокой квалификации, это не вызовет у них восторга, и мотивация, скорее всего, снизится. Занимаясь перераспределением работы между несколькими исполнителями, всегда следует оценивать целесообразность и объем таких действий.

Важность работы

Под важностью работы понимается степень влияния выполняемой работы на жизнь или работу других людей внутри организации или во внешнем окружении. Многие работы существенно влияют на жизнь других людей. Примерами могут служить социальные услуги, работа врача или журналиста. В оценках важности одной и той же работы разными индивидуумами возможны существенные расхождения. Иногда эти расхождения объясняются тем, что работники, непосредственно

контактирующие с потребителями, яснее понимают значение для последних предоставляемых организацией услуг, нежели работники вспомогательных служб, например администраторы, не имеющие таких контактов.

Оценка важности работы зависит от индивидуальных систем ценностей работников. Многие работники крупных организаций весьма смутно представляют себе, какое значение их работа имеет для достижения общих целей организации. Работникам вспомогательных служб и администраторам можно помочь, организовав посещения производственных подразделений или контакты с потребителями. Нужно стремиться к тому, чтобы все работники могли регулярно получать обратную связь о своем вкладе в достижение общих целей организации.

Совмещение разнообразия навыков, целостности и важности работы

Разнообразие навыков, целостность и важность работы вместе определяют степень ценности и значимости работы в восприятии работника. Хэкман и Олдхэм утверждают, что работник считает свою работу делом, стоящим затрачиваемых усилий, если наличествуют, по меньшей мере, два из этих трех факторов. Возможно, такое утверждение представляется Вам спорным. Трудно говорить о признании значимости работы при полном отсутствии даже одного из указанных трех факторов.

Автономность

Автономность определяется как степень свободы, предоставляемой работнику в определении очередности выполнения заданий и выборе методов работы. Автономность необходима, чтобы работник чувствовал ответственность за успех или провал своей работы. Если успех или неудача на работе в большей степени зависят от инструкций руководства, чем от усилий и решений самого работника, чувство личной

ответственности будет отсутствовать, и высокое качество выполнения работы не будет в этом смысле вознаграждено. Если работник чувствует, что показатели выполнения им своей работы сильнее зависят от чужих решений, чем от его собственных усилий, он не будет испытывать чувство "собственности" на работу (т.е. что это - только его работа) и ощущать личную ответственность за высокие показатели выполнения работы. Существует связь между автономностью и "ощущением значимости работы", так как самостоятельное принятие решения предполагает наличие у работника множества ценных навыков. Имеется также связь автономности с целостностью работы. Если работа не представляет собой единого целого, а является, например, малой частью большой работы, то предоставление автономности на индивидуальном уровне может оказаться неэффективным из-за недостатка полномочий для координации.

Необходимо обсуждать любые предлагаемые изменения с теми работниками, на которых эти изменения повлияют. Люди обычно неохотно принимают на себя новые обязанности, особенно если они не прошли соответствующего обучения или не получили дополнительного вознаграждения. Они могут заподозрить, что за обогащением содержания работы скрывается усиление эксплуатации. У каждого человека, вероятно, есть свой оптимальный уровень автономности, зависящий от его личности и, в частности, от склонности принимать на себя ответственность.

Во многих случаях перепроектирование работы (например, обогащение содержания работы) имеет целью увеличить автономность и повысить ответственность путем делегирования полномочий на принятие решений, касающихся выбора методов работы. При этом прерогативой менеджмента оказывается общая постановка задачи, т.е. определение характера заданий и формулировка требований к окончательным результатам с учетом мнений заинтересованных работников или команд. Менеджеры нередко противятся подобным изменениям, поскольку они

лишаются возможности контролировать методы выполнения работы, но при этом они недооценивают выгоды, получаемые ими самими. Важнейшая потенциальная выгода для менеджеров связана с возможностью устранить перегрузки. Если руководитель делегировал некоторые из своих полномочий своим подчиненным, у него появляется возможность уделять больше времени другим аспектам своей работы.

Снижение уровня, на котором принимаются решения, может быть выгодно организации при условии, что исполнители готовы к принятию решений: проинформированы о существующих ограничениях, обучены, обладают необходимыми способностями, обеспечены ресурсами и поддержкой. Информация, которая требуется для принятия многих оперативных решений, непосредственно доступна рядовым исполнителям, и именно на этом уровне возможны наилучшие решения такого рода. Снижение уровня, на котором принимаются решения, может способствовать большей гибкости благодаря устранению необходимости каждый шаг согласовывать с начальством. Отмеченные практические выгоды дополняют фундаментальный выигрыш, заключающийся в благоприятном влиянии увеличения автономности работника на мотивацию при условии, что работник хочет иметь такую автономность и готов к ней.

Можно увеличить (или уменьшить) автономность работника при постановке целей, при отборе методов работы и выборе рабочих процедур, включая распределение времени между заданиями, определение очередности выполнения заданий, распределение заданий, составление смет и регистрацию результатов.

Если люди принимают участие в постановке целей своей работы, они с гораздо большим энтузиазмом стремятся к этим целям, чем в том случае, когда эти цели "спущены" сверху. Если цели работы рассматриваются работником как его личные цели, их достижение приносит ему наибольшее удовлетворение. Менеджеры часто опасаются, что, получив

самостоятельность в постановке целей, работники постараются застраховаться от возможной неудачи и установят для себя легкодостижимые цели. Однако исследования показали, что вполне возможна и противоположная ситуация, когда работники ставят перед собой и решают амбициозные задачи, которые не решилось бы поставить перед ними руководство. Нередки случаи, когда работникам кажется, что им предоставлена чрезмерная самостоятельность, что у них слишком много целей, тогда как необходимая помощь в расстановке приоритетов отсутствует.

Время является важным фактором для любой работы. Если работникам не хватает времени для выполнения работы на высоком уровне, они не чувствуют себя вознагражденными за прилагаемые усилия. Такое возможно, например, если менеджер не знает истинной загруженности своих подчиненных и дает им все новые и новые задания, не оставляющие у людей времени на выполнение даже неотложной работы. Менеджер должен точно знать, соответствует ли объем работы его подчиненных ресурсам времени, и в случае несоответствия постараться скорректировать цели.

Один из способов предоставить работникам большую автономность в распоряжении своим рабочим временем заключается в том, чтобы распределять работы между ними на ранней стадии. Если работники заблаговременно проинформированы о сроках и приоритетах, они смогут спланировать свою работу в соответствии с особенностями ситуации и собственными склонностями и получат дополнительное удовлетворение от того, что сумели успешно согласовать противоречивые требования.

Обратная связь

Работнику необходима обратная связь об уровне выполнения работы, для того чтобы он мог успешно осваивать новые навыки и

получать от работы такой позитивный внутренний результат, как чувство достижения. Как и вознаграждение, обратная связь бывает внутренней и внешней. Внешняя обратная связь поступает работнику от окружающих, например в форме похвалы начальника или коллеги. Внутреннюю обратную связь работник получает от самой работы, например когда видит, что его инициатива оказалась успешной. Похвала и признание хорошей работы, несомненно, очень важны для мотивации, хотя слишком часто ими пренебрегают. Важно обратить внимание на внутреннюю обратную связь, поскольку она непосредственно связана с проектированием работы.

Внутренняя обратная связь, как правило, более надежна, чем внешняя. В процессе проектирования работы всегда полезно подумать о том, как усилить внутреннюю обратную связь. Например, нельзя ли каким-либо образом добиться того, чтобы достигнутый уровень качества выполнения работы стал более "зримым"? Один из способов достичь этого - ставить четкие и измеримые цели, хотя следует признать, что некоторые аспекты работы почти невозможно измерить. Однако без измерения уровня выполнения работы невозможна и обратная связь, необходимая для повышения показателей выполнения работы.

Если работа обладает целостностью и поддается четкому определению, обеспечить внутреннюю обратную связь легче, чем в случае, когда работа фрагментарна. Если показатели выполнения работы на этапе В зависят от показателей выполнения работы на этапе А, внутренняя обратная связь будет сильнее, если один работник будет выполнять оба этапа. Аналогично, если на производстве контроль за качеством продукции осуществляют сами рабочие, целостность работы будет выше и внутренняя обратная связь - сильнее, чем тогда, когда такой контроль осуществляют другие люди. В данном случае внутренняя обратная связь имеет еще одно достоинство: работник чувствует себя более защищенным, если имеет

возможность обнаружить свои ошибки раньше, чем это сумеет сделать кто-то другой.

Люди должны знать, хорошо ли они работают. Важными источниками подобной обратной связи являются менеджеры и коллеги, однако наилучшей часто оказывается внутренняя обратная связь, когда работники сами могут оценивать качество своей работы.

Аспекты проектирования работы

Рассмотрим также такие важные аспекты проектирования работы, как:

- социальные отношения на работе,
- командная работа,
- психологические и физические требования, предъявляемые к работнику.

Эти параметры работы не рассматривались Хэкманом и Олдхэмом, тем не менее, с учетом реальностей нашего времени, они достаточно важны.

Социальные отношения на работе

Потребности людей в социальном взаимодействии сильно различаются. Это обстоятельство следует учитывать при подборе людей для работы, характеризуемой частыми или, наоборот, редкими контактами с другими людьми. Существует много способов усовершенствовать работу, если ее характер не соответствует потребностям работника в социальном взаимодействии. Трудно дать общие рекомендации, поскольку многое здесь зависит от особенностей работы и внешнего контекста. И все же несколько замечаний общего характера можно сделать. Например, целесообразно размещать в одном помещении людей, занятых близкими или взаимно дополняющими видами работы. Дополнительный выигрыш от этого заключается в том, что люди смогут учиться друг у друга. Полезно также организовать место общения, например кафе, где работники могли

бы встретиться и поговорить. У работников, географически удаленных от коллег, например работающих в филиалах или в полевых условиях, особые проблемы. Однако регулярные телефонные переговоры и встречи на совещаниях могут заметно ослабить испытываемое такими работниками чувство отстраненности. Компьютерные сети также облегчают общение географически удаленных друг от друга работников. Для управления различиями устранение возможных барьеров коммуникации имеет решающее значение.

Командная работа

Другим важным способом улучшить социальные взаимодействия является командная работа. Этот способ заслуживает внимания еще и потому, что содействует получению работниками особого внутреннего вознаграждения - ощущения вклада в командную работу. Более того, там, где разделение труда неизбежно, командная работа позволяет улучшить такие параметры, как целостность работы, автономность и обратная связь. Работая в группе, работники получают большую свободу в выборе заданий и методов работы.

Командная работа успешно применялась в самых различных ситуациях, включая даже конвейерную сборку автомобилей. При наличии адекватной поддержки и обучения команда может успешно справляться с самыми разнообразными обязанностями. Например, команда может решать, как распределить работу между ее членами (разумеется, эта задача облегчается, если члены команды обладают разнообразными навыками). Кроме того, команда может выбирать методы работы и даже отбирать и обучать новых членов. Самоуправляемые команды могут выбирать одного из своих членов (возможно, на ротационной основе) для исполнения роли своего представителя во внешних контактах. Ранее эта роль была прерогативой бригадиров или менеджеров.

Автономность должна предоставляться командам в разумных пределах и лишь тогда, когда они обеспечены необходимой для принятия обоснованных решений информацией, которой во многих организациях по традиции владеют

Фред Лютенс (8, с.204-205) приводит пример обогащенного труда в соответствии с моделью характеристик работы по Хэкману-Олдхэму, взятый из практики работы хирурга. Хирург по самой сути своей деятельности должен обладать широким набором умений и способностей. Он работает с пациентом от поступления до выхода из больницы, участвует в диагностике, выполняет необходимые операции и отвечает за послеоперационное сопровождение. Работа хирурга характеризуется высочайшей ответственностью и она в высокой степени автономна, т.к. решение принимает сам хирург. В ходе всех процессов, связанных с работой хирурга, существует прямая и ясная обратная связь. Все вместе эти факторы определяют высокую мотивацию хирурга, т.к. налицо важность всех перечисленных факторов.

2.3. Роли менеджеров по персоналу в современной организации

То, какие функции возлагают на специалиста по персоналу, зависит, прежде всего, от ожиданий первого лица компании. В то же время, значима сама личность менеджера по персоналу.

Многое определяют потребности организации. Речь идет о взаимном поиске пользы, которую данный человек может принести организации.

Согласно Дейву Ульриху (12, с.18), существуют четыре ключевые роли менеджера по персоналу.

Для иллюстрации можно изобразить две оси – *фокуса и деятельности*. Фокус может сосредотачиваться на долгосрочных/стратегических или краткосрочных/тактических целях.

Необходимо сосредоточение на тех и на других целях. *Деятельность* может касаться как процессов (инструментов и методов), так и людей. На основе этих двух осей можно выделить четыре основные роли:

- 1) управление стратегическими человеческими ресурсами;
- 2) управление инфраструктурой фирмы;
- 3) управление вкладом сотрудников;
- 4) управление трансформацией и изменениями.

Для лучшего понимания необходимо рассмотреть три аспекта: то, что приносит выполнение данной роли; характерную метафору визуального имиджа, сопровождающего роль; деятельность, которую осуществляет профессионал в области HR для выполнения данной роли.

Табл. 3. Определение ролей HR-менеджера

Роль	Привнесенный результат	Метафора	Деятельность
Управление стратегическими человеческими ресурсами	Осуществление стратегии	Стратегический партнер	Гармонизация бизнес-стратегии и стратегии HRM
Управление инфраструктурой фирмы	Построение эффективной инфраструктуры	Эксперт-администратор	Реинжиниринг организационных процессов: «организационная диагностика»
Управление вкладом сотрудников	Повышение вклада и возможностей сотрудников	Защитник сотрудников	Выслушивание и реагирование на сотрудников: «Обеспечение сотрудников ресурсами»
Управление изменениями	Создание обновленной организации	Агент изменений	Управление переменами: «Обеспечение способности к изменениям»

Во многом похожую классификацию представили Шулер с соавторами (2001):

Стратегический партнер

- отслеживает и способствует удовлетворению интересов стейкхолдеров (заинтересованных лиц: сотрудников, клиентов, акционеров и общества в целом);
- обладает пониманием финансовых закономерностей получения прибыли, бюджетирования и затрат в глобальном контексте;
- разъясняет руководителям роль человеческих ресурсов, эффективного и неэффективного менеджмента человеческих ресурсов и их влияние на бизнес.

Инноватор

- помогает организации создавать среду, способствующую постоянному обучению и творчеству сотрудников;
- создает новые подходы в менеджменте, не опираясь лишь на опыт других организаций.

Помощник

- знает, как обеспечить в организации ситуации взаимного выигрыша (win-win);
- разделяет озабоченность и проблемы сотрудников скорее, чем конкурирует с ними;
- эффективно работает во внутренних и внешних организационных границах.

Агент перемен

- предвосхищает потребность в переменах и готовит организацию к ним;
- мыслит концептуально и четко выражает свои идеи;
- осуществляет стратегические изменения;
- вдохновляет коллег на принятие и одобрение перемен.

Менеджер или руководитель службы по работе с персоналом) работает не сам по себе. Очень многое зависит от его взаимодействия с линейными менеджерами и от понимания стоящих перед ними задач.

Для успешного осуществления этих задач линейные менеджеры должны:

- определить желательные и возможные результаты деятельности HR-менеджеров;
- операционализировать, измерить и осуществить коммуникацию ценностей, приносимых HR-менеджерами;
- определить, кто и как несет ответственность за деятельность HR-менеджеров.

Менеджеры по персоналу также должны действовать по-новому и добиться следующих целей:

- перестать *говорить* о том, что надо стать бизнес-партнерами и *быть* ими
- определить, кто такой бизнес-партнер с точки зрения ценности для бизнеса
- определить профиль *нынешних* и *желаемых* результатов деятельности.

Следует заметить, что для того, чтобы приносить пользу компании в настоящее время, необходимо выполнение не одной, а нескольких ролей.

Одна из задач менеджера по персоналу - способствовать достижению не только организационных целей, но и целей отдельных сотрудников. Наряду с абсолютной приверженностью целям организации менеджеры по персоналу должны иметь хорошее представление о тенденциях в области экономики, финансов, политики и социальной сферы для того, чтобы иметь возможность участия в процессе принятия решений.

Анализ, предпринятый Стори (11, с.23), дает представление о порядке распределения ролей в управлении персоналом. Он предполагает

существование двух плоскостей управления персоналом: 1) плоскость стратегических и тактических решений и 2) плоскость активных и пассивных действий. Первое измерение характеризует управление персоналом в свете того, носит ли оно преимущественно стратегический/долгосрочный или тактический/краткосрочный характер. Второе измерение разграничивает революционный/активный и безынициативный/пассивный стиль управления персоналом. В результате образуется следующая матрица четырех доминирующих ролей менеджеров по персоналу.

Табл. 4. Сравнение ролей менеджера по персоналу

Роль	Доминирующий стиль
1. Инициаторы перемен	Стратегический, активный
2. Советники	Стратегический, пассивный
3. Исполнители	Тактический, активный
4. Новички	Тактический, пассивный

Инициаторами перемен выступали лица, которые своим предназначением считали активное содействие тому, чтобы цели и результаты кадровой политики соответствовали доминирующим потребностям организации. Советники видели свою роль в выполнении функций внутренних консультантов, оперирующих категориями стратегического развития. Исполнители должны были обеспечивать формулировку и исполнение правил и процедур, включая правила постоянства и гармоничности отношений внутри коллектива и процедуры эффективного взаимодействия с общественными организациями. Так называемые новички видели свое предназначение в помощи своим коллегам (и до определенной степени находились полностью в их власти).

Распределение ролей среди менеджеров по персоналу в конечном итоге зависит от следующих факторов:

- характера конкуренции в бизнесе;
- силы влияния других внешних факторов, таких, как, например, юридическое законодательство;
- степени готовности топ-менеджмента вовлекать менеджеров по персоналу в обсуждение вопросов бизнес-планирования;
- уровня профессиональной компетенции и лидерских навыков руководства отделов по работе с персоналом;
- отношения к руководству и власти в организации;
- степени восприятия перемен в качестве неотъемлемой части организационного развития.

С нашей точки зрения, менеджер по персоналу должен также выполнять роль менеджера по управлению различиями. Возможно, в рамках службы по работе с персоналом или в другом качестве эту роль может выполнять один из топ-менеджеров организации, прошедший специальную подготовку и психологически готовый к данной работе, т.е. обладающий широким кругозором, толерантный, способный объективно оценивать различия и их положительную роль для развития организации.

Краткие выводы

В данном разделе были рассмотрены следующие постулаты и принципы подхода к управлению человеческими ресурсами:

– организации заинтересованы в том, чтобы их структура, тип иерархической структуры, позиции сотрудников были организованы оптимальным образом;

– проектирование работы является инструментом, который при условии достаточного внимания со стороны менеджмента может обеспечить удовлетворенность работников условиями и характера труда;

– проектирование работы требует повышенного внимания от менеджмента организации, знания принципов проектирования, понимания

современных тенденций менеджмента и готовности в случае необходимости (при изменении каких-либо параметров) производить перепроектирование работы, т.е. вносить коррективы в описание работ, должностные обязанности сотрудников;

– ключевым элементом современного менеджмента в целом являются компетенции организации на макроэкономическом уровне, а также компетенции сотрудников; под компетенциями понимаются знания, умения и навыки, востребованные организацией и проявляемые работниками на постоянной основе;

– уровень развития компетенций может быть различным, также как и их количество; в каждой конкретной организации для различных позиций определяются конкретные компетенции сотрудников;

– системность в УЧР проявляется в том, что компетенции используются при проектировании работы, при планировании персонала, его оценке, развитии, продвижении, сокращении и определении заработной платы и льгот (компенсационного пакета).

– менеджер по персоналу, помимо реализации других задач, является связующим звеном между работниками и руководителями организации; в его задачу входит также мониторинг взаимоотношений между работниками и создание психологического климата, в наибольшей степени способствующего удовлетворенности работников своей деятельностью в организации.

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем заключается смысл и содержание проектирования работы, его ценность?
2. Опишите принципы проектирования работы.
3. В каких случаях требуется перепроектирование работы?

4. Кто занимается проектированием работы в организации, по вашему мнению?

5. Каков смысл компетенций сотрудников и значение компетенций для управления различиями? Приведите примеры.

Литература

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. /Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2004.

2. Армстронг М., Барон А. Performance Management. Управление эффективностью работы. – М.: НИРРО, 2005.

3. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 2002.

4. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.-мл. Организации: поведение, структуры, процессы: пер. с англ. – в-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000.

5. Дафт Ричард Л. Менеджмент. – СПб, ПИТЕР, 2000.

6. Десслер Г. Управление персоналом. - М., БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004.

7. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях. М.: Вершина. 2004.

8. Лютенс Ф. Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 1999.

9. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. - М.: НИРРО, 2003.

10. Hackman J.R., Oldham G.R. Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.16, 1976.

11. Strategic Human Resource Management. Theory and Practice. Edited by Graeme Salaman, John Storey and Jon Bilsberry. The Open University, Sage Publications, London, 2005.

12. Ullrich D. Human Resource Champions. New York, John Wiley and Sons, 1999.

РАЗДЕЛ 3

РАЗЛИЧИЯ ВО ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Цели раздела:

- подчеркнуть многообразие различий, вытекающих из процессов глобализации, демографических тенденций, восприятия жизненных ценностей различными категориями работников;
- дать краткую характеристику возрастных особенностей работников в современной российской действительности;
- подчеркнуть возможность плодотворного использования различий (в том числе кросскультурных) в современных организациях.

3.1. Использование национального многообразия в интересах бизнеса

По словам Гучарана Даса, глобального менеджера компании Проктер энд Гэмбл, «глобализация не означает однородных решений в плюралистическом мире. Она означает владение глобальным видением и стратегией, но также культивирование корней и индивидуальной идентичности. Она означает подпитывание локальных прозрений, но также и многократное размещение идей, нуждающихся в коммуникации, в новых мировых географических ареалах» (12, С.268).

Глобальное мировоззрение (global mindset) – «способность ценить верования, ценности, типы поведения и бизнес-практики индивидуумов и организаций разнообразных регионов и культур» (Fortune, October 16, 1995).

Подлинно мультикультурной организацией является та, в которой разнообразие ценится и используется.

Как сказал директор по человеческим ресурсам фирмы Sony France, «культурный водораздел между интеллектуальной гибкостью французов и командным духом японцев – это очевидное обогащение каждой из сторон» (Orleman P., The Global Corporation: Managing Across Cultures, Master's Thesis, University of Pennsylvania (1992)).

Далеко не все компании задумываются над возможностью использования различий в качестве конкурентного преимущества. Безусловно, мнение о том, что определенный тип поведения является «слишком американским», «малопригодным в наших условиях» способствует закреплению стереотипов поведения и препятствует сближению культур.

Следует подчеркнуть, что одними из первых столкнувшись с «культурным шоком» и другими кросскультурными особенностями поведения деловых партнеров в бизнес-среде, американские эксперты также одни из первых задумались о возможностях преодоления негативного влияния различий. Помимо исследований, затрагивающих вопросы равенства персонала, работающего в организации, предоставления равных возможностей национальным меньшинствам и женщинам, был накоплен положительный опыт кросскультурного взаимодействия и управления различиями.

Примером может послужить опыт компании Hewlett Packard (HP). Компания известна своей сильной организационной культурой. Ее штаб-квартира находится в Пало Альто, штат Калифорния. Практики, используемые компанией в области управления человеческими ресурсами, часто берутся за пример для подражания, или «бенчмаркинга». Лью Плэтт, бывший председатель Совета директоров и CEO (Chief Executive Officer), следующим образом определил свое понимание различий: «Я полагаю, что слово «различия» подразумевает не только различия пола и расы, но также различные культуры, стили жизни и способы мышления». В письме,

адресованном акционерам компании в 1994 г. Плэтт писал: «Наши усилия в области различий сфокусированы на создании рабочей среды где все люди могут внести свой вклад в дело компании и имеют возможность достижения собственных целей. В НР различия – больше, чем программа или требование закона; это приоритет бизнеса, который имеет несколько убедительных обоснований. Мы продаем разнообразной глобальной базе потребителей. Мы работаем в разных странах и культурах, где мы должны привлекать и удерживать незаурядных сотрудников и партнеров. Кроме того, культура, способствующая уважению и справедливой оценке различий между людьми, явно помогает командной работе производительности и моральному духу» (12, С.277).

По инициативе Плэтта в 1995 г. НР создала Совет по лидерству в разнообразии, куда вошли 13 старших менеджеров. В Европе компания ввела должность менеджера различий, подчиняющегося корпоративному менеджеру по различиям в Пало Альто, а также главе НР в Европе. На различных площадках в разных странах компания организует семинары и программы обучения.

Заметим, что в разнородной среде (разные страны, национальности, возраст, пол, образование работников) трудно ожидать, чтобы простое решение руководства компании было встречено с одинаковым энтузиазмом и получило поддержку всех работников. Насмешливое выражение «американские штучки» стало расхожим во многих странах. По выражению одного из европейских менеджеров НР, «топ-менеджеры здесь всегда были высокого роста, белые, женатые, с техническим образованием и свободно говорящие на английском языке».

Задачей стало внедрение инициативы руководства компании в повседневную практику. Возникла необходимость в систематизации проводимых компанией мероприятий по управлению различиями. Кстати, исследование, проведенное среди потребителей продукции в Бельгии,

показало, что женщины, люди, говорящие на французском языке и имеющие гуманитарное образование, находились в местном отделении НР в меньшинстве. В результате предпринятых руководством мер была начата компания FFU (French, Female, University), имевшая целью привлечение в организацию женщин с гуманитарным образованием и говорящих на французском языке. Позднее программа начала действовать с учетом местных условий в Испании и Швейцарии.

Руководители программы поняли, что для успешного воплощения в жизнь программа должна иметь смысл для тех, кому она изначально была адресована.

В качестве побочного эффекта обнаружилось, что в Совете директоров НР вообще не было женщин или людей, не имеющих англосаксонского происхождения, а в штате – слишком много инженеров. Это может быть препятствием, если компания стремится расширить охват потенциальных потребителей. Таким образом, стратегия компании приобретает знания, социальный и человеческий капитал.

Отметим, что подобная трактовка существенно расширяет смысл и значение управления различиями, приближая его к пониманию людьми, сосредоточенными сугубо на финансово-экономических показателях.

Особое значение имеет привлечение к работе национальных меньшинств, т.к. их человеческий и социальный капитал необходимо «инкорпорировать», включить в достижение целей организации.

Кокс и Блейк утверждают, что следствием культурного разнообразия является конкурентное преимущество организации. Это выражается, в частности, в большем внимании к различным товарным рынкам. Чисто психологически носители языка и культуры гораздо быстрее и точнее могут оценить потребности рынка, психологию потребителей, нащупать правильные маркетинговые подходы.

Преимущества культурных различий

1. Маркетинговый довод: увеличивает способность соответствовать культурным предпочтениям локальных рынков.

2. Приобретение ресурсов: повышает возможность найма работников различной национальности, а также национальной элиты.

3. Стоимостной довод: снижает расходы, связанные с текучестью экспатов.

4. Довод, связанный с решением проблем: улучшает принятие решений благодаря более широким перспективам и более тщательному критическому анализу.

5. Творческий довод: усиливает творчество благодаря разнообразию перспектив и меньшей склонности к конформизму.

6. Гибкость системы: повышается организационная гибкость и скорость реакции на многочисленные запросы и меняющиеся условия среды.

(Т.Н.Cox and S.Blake (1991) *Managing Cultural Diversity: implications for organizational competitiveness*; *Academy of Management Executive*. 5(3), 45-46.

Одна из наиболее распространенных жалоб менеджеров, работающих в чужой стране – жалоба на непонимание со стороны «внутреннего круга» местной элиты, чувство аутсайдера. Это потенциально опасная ситуация, которая не позволяет штаб-квартире использовать в полной мере тот потенциал, который мог бы быть использован. На обучение и развитие местной элиты крупные корпорации тратят значительные средства. Поэтому они заинтересованы в длительной и стабильной работе своих местных сотрудников, хотя ставки при принятии решений о назначении весьма высоки. Ограниченные возможности карьерного роста заставляют руководителей менять место

работы в поисках лучшего развития. Найти взаимопонимание с перспективными менеджерами – одна из задач управления различиями.

Надо заметить, что привычно воспринимаемые нами как успешные молодые менеджеры далеко не всегда стремятся начать работу на зарубежном предприятии в России или в ее представительстве. Причина – ставшие уже известными строгие и четкие требования к работнику, необходимость работать с постоянным напряжением, принимать ответственность за свою деятельность в полной мере. Это в известной степени рассогласуется с патерналистской (в основном) установкой на то, что фирма, организация, руководители, наконец, родители будут опекать и заботиться о своем сотруднике или родственнике на протяжении всей его трудовой жизни.

Шнайдер и Барсу отмечают тенденцию способных и талантливых местных работников ТНК работать в них, но подчеркивают, что в разных странах этому можно найти различные причины. Так, для японцев внутренним стимулом может быть чувство долга или гордости. Для французов наиболее значимым может быть престиж, для американцев – сильная потребность в автономии и независимости.

Еще один довод в пользу различий – это то, что они увеличивают гибкость организации. Помимо сложности в окружающей среде как таковой, нарастающая хаотичность и трудная предсказуемость изменений требуют от организации совершенствования гибкости, адаптивности.

В психологии накапливается все больше свидетельств того, что у людей разного происхождения (например, уроженцев Востока, не белых, а например, азиатов, африканцев, женщин) могут быть также и разные когнитивные стили, т.е. стили познания, переработки и усвоения информации. Так например, более выраженное дивергентное (расширяющееся, гибкое в отличие от конвергентного, сужающегося и основанного на аналогиях), мышление было обнаружено у так называемых

билингвов – людей, в равной степени владеющих двумя иностранными языками (12. С.279).

Реальная демография свидетельствует о том, что в 21 веке большая часть трудовых ресурсов не будет представлять собой белых мужчин, с севера или запада географической карты мира.

Восприятие культурных различий неизбежно связано с культурными установками. Сам по себе подход к различиям свидетельствует о своеобразной запрограммированности западного подхода - ведь речь идет об эксплицитной (низкоконтекстуальной), эгалитарной (низкая дистанция власти) и инструментальной программе (делать что-либо, а не быть кем-то). В данном случае имеется в виду дилемма, стоящая перед каждым человеком и часто решаемая на подсознательном уровне – быть личностью или выбрать сугубо утилитарную функцию и реализовывать себя в практической деятельности.

Управление различиями предполагает повышенное самосознание, необходимое для познания собственных стереотипов, сравнения взглядов на те или иные проблемы, оценки эффективности взаимодействия и разработки стратегии управления различиями.

Для мониторинга процессов управления различиями необходимо проводить анкетирование сотрудников.

3.2. Роль возрастных различий в сфере бизнеса

Пожилые люди часто проявляют некоторую осторожность, неторопливость, точность, демонстрируя должный самоконтроль, нежелание рисковать без достаточных к тому оснований, отказ от бравადы и работы в рваном ритме. Поэтому пожилой человек на ответственном посту может принести огромную пользу.

Путь на верхние уровни управленческой структур организации все еще достаточно долг, и его вершин достигают к 50 годам. С выходом на пенсию высший менеджмент, наконец, отдаляется от непосредственного участия в управлении, ему предоставляется возможность продолжить работу в качестве консультанта или в одном из зарубежных филиалов фирмы.

Во многих странах, в том числе, в Японии практикуется подготовка менеджеров непосредственно в производственных условиях. Есть основания полагать, что причина популярности обучения на производстве связана с традициями ученичества, которые укоренились в этой стране. Менеджеры, имеющие большой опыт, искушенные во всех сферах деятельности благодаря собственной практике, передают профессиональное мастерство новичкам. В этом проявляются специфически японская форма шефства - опека со стороны других управленческих работников. Суть ее состоит в том, что к каждому молодому менеджеру приставляют опекуна, который обычно выбирается из авторитетных руководителей, находящихся в пенсионном возрасте, но продолжающих деятельность. Опекун знакомит своего подопечного с особенностями функционирования фирмы, подсказывает, какую линию поведения избрать в межличностных отношениях.

Особенности восприятия возраста в России

В последние годы особое внимание в нашей стране стало уделяться вопросам старения населения и пенсионной реформе: «Россия так же, как и многие страны мира, столкнулась с множеством проблем при осуществлении пенсионного обеспечения своих граждан (неблагоприятная демографическая ситуация, дефицит бюджета по государственному пенсионному страхованию), а итогом для большинства пенсионеров стал

низкий уровень пенсий. Средний размер пенсий в 2006 году составлял 2726 рублей при среднем размере заработной платы 10 728 рублей.

Вновь созданная пенсионная система России сразу же столкнулась с рядом проблем, которые до настоящего времени решить так и не удалось. Во-первых, материальное положение российских пенсионеров улучшается слишком медленно и не соответствует представлениям о достойной старости... российские граждане разучились самостоятельно заботиться о своей старости и до сих пор считают, что это проблема государства». (МК, Экономический вторник, № 9 (51), 18 марта 2008 г.).

Е.А.Вовк - старший специалист фонда "Общественное мнение" утверждает: «При первом взгляде на то, как россияне интерпретируют сегодня категорию «успех», различия в позициях разных поколений в глаза не бросаются: пожилые участники исследования хоть и говорят, что молодые стали более меркантильными и карьероориентированными, в собственное понимание успеха включают те же продвижение по службе (или по партийной линии), материальное положение, квартиру.

Но при ближайшем рассмотрении обнаруживается несколько принципиальных различий, определяющих все остальные суждения об успехе.

Первое глубинное отличие состоит в том, что, с точки зрения старшего поколения, показателями жизненного успеха являются уже сами по себе хорошее образование и хорошее знание своей специальности; без наличия таковых, по мнению пожилых россиян, человека нельзя считать успешным, при наличии – все остальное не столь важно. Достижение должностных, статусных и материальных высот в этой модели успеха не просто отодвигается на второй план, но и вообще не приветствуется. С точки зрения молодого поколения, показателем успеха является материальная и статусная выделенность; наличие же или отсутствие формального образования вообще не имеет значения – важна сама по себе

способность «подняться». Для старшего поколения важно чувствовать себя грамотным специалистом, для молодого – важнее чувствовать себя специалистом оплачиваемым.

Второе принципиальное различие состоит в том, что представители старшего поколения склонны ценить только успех, оплаченный многими годами тяжелого, упорного труда, когда лестница, ведущая к нему, преодолевается ступенька за ступенькой. А для молодого поколения не имеет принципиального значения, за счет чего успех достигнут, главное – что он достигнут. Кроме того, молодежь не согласна с установкой, что успех приходит только с сединами, и ориентирована на более раннее его достижение; молодые не считают зазорным воспользоваться подвернувшейся возможностью и сразу взлететь на вершину (5,12).

Обратим внимание: в представлении старшего поколения достижение успеха зависит от умения соответствовать норме, правильно пользоваться каналами социальной мобильности, встроиться в систему. А вот в представлении молодых успех зависит от умения разглядеть нестандартные возможности и вовремя оседлать удачу – не обращая особого внимания на правила, по которым играет большинство. Это не удивительно: ведь в советское время пути достижения успеха были куда более жестко регламентированы, а следование им считалось куда более обязательным, чем ныне, а тем более – чем в 90-е годы. Старшее поколение интериоризировало норму, согласно которой путь к успеху – это преодоление лестницы ступенька за ступенькой. Причем этот алгоритм предполагает, что в идеале успеха может достичь каждый. Для молодого же поколения, выросшего в ситуации социальной аномии и слома традиционных систем социальной мобильности, путь к успеху куда более похож на игру в рулетку – причем заранее известно, что выигрыш достанется далеко не всем.

Именно в силу этих ценностных различий старшее поколение довольно презрительно отзывается о понимании успеха молодыми, зачисляя последних в лучшем случае в выскочки.

Сами же молодые люди считают себя просто более гибкими в отношении установки на успех, чем старшее поколение.

«Мне кажется, что сейчас просто мировоззрение другое – более гибкое: если я не могу так пойти – пойду по-другому, не нравится на этой работе – пойду на другую. Сейчас молодежь более гибкая. А в советское время, если я выучился на инженера, то иду в конструкторское бюро» (ДФГ, Санкт-Петербург).

Складывается впечатление, что отличие в понимании успеха нынешним поколением 20–30-летних от понимания такового поколением их отцов и дедов можно было бы определить расхожей фразой: «Если ты такой умный, то почему такой бедный?» Молодое поколение уверено: когда человек действительно умеет хорошо делать свое дело, то успех, а вместе с ним и достойный заработок, приложатся сами собой. По большому счету, молодые считают: просто быть профессионалом недостаточно – нужно уметь найти достойное применение своим талантам, выгодно себя продать; в понимании же старшего поколения достаточно просто быть профессионалом – это уже и есть успех. Можно сказать, что межпоколенческие различия в понимании успеха связаны в том числе со смещением акцента с личных качеств человека на его способность выделиться». Материалы: Независимая Газета (26.02.2008). Оригинал: http://www.ng.ru/scenario/2008-02-26/22_knowledge.html

Важнейшей проблемой, имеющей огромное значение для характеристики состояния трудовых ресурсов, является необходимость работать и после достижения пенсионного возраста. Директор НАФИ О.Кузина утверждает, что только 5 % населения современной России считают, что могут прожить на государственную пенсию. В России, по ее

словам, люди, как правило, надеются, что после наступления пенсионного возраста они продолжат работать на прежнем месте или найдут себе работу по силам. Экономический подъем в стране и демографический спад дают людям возможность найти себе работу и в преклонном возрасте, поддерживать тот уровень потребления, к которому они привыкли. В 2005 году 35% опрошенных собирались работать после пенсии, а в 2007 – их стало уже 42%. Еще 34% планируют после выхода на пенсию найти более легкую работу, которая будет им по силам. Два года назад таких людей было меньше – 27%.

«60-65 лет – вполне трудоспособный возраст». («Огонек», № 4/2008 г.)

В то же время меняется мотивация людей, готовых к активному труду. Это явление планетарного характера: «Представители поколения Y (рожденные после 1980 г.) явно предпочитают оценивать работу по результату. Многие молодые люди понимают: они могут делать все быстрее старших коллег. ...Молодые меньше тратят времени на планирование и с удовольствием обсуждают все вопросы по электронной почте.

Виртуальная работа становится все популярнее. У 40 % работников IBM нет официального рабочего места.

Что же представляет «правильная», на взгляд молодых, компания? Более 60 % сотрудников центрального офиса Best Buy получают зарплату по результатам или по количеству выполненных заданий. Сотрудники с ненормированным рабочим днем присутствуют в офисе столько, сколько им нужно для дела, а с нормированным – трудятся установленное законодательством количество часов, но график выбирают сами. У этих людей, как правило, улучшаются отношения в семье и с друзьями, они более преданны компании, более энергичны и легче концентрируются. Производительность в отделах, где работают по такому принципу, выросла на 35 %, количество увольнений по собственному желанию сократилось на

3,2%. Сотрудники не знают, стали ли они работать меньше – они просто перестали считать. Важнее то, что они находят новые способы повышения эффективности» (Harvard Business Review, март 2008 с.21)

3.3. Отношение к труду и процессы миграции

Всемирный банк (ВБ) в ежегодном обзоре, опубликованном в марте 2008 года, отметил, что Россия стала крупнейшим центром миграции в Восточном полушарии. В Россию ежегодно прибывают более 12 млн. и одновременно выезжают около 11 млн. мигрантов. По мнению ученых, зависимость России от труда мигрантов в ближайшие десятилетия будет нарастать, поскольку потери собственных трудовых ресурсов к 2005 году превысят 18-19 млн. человек.

По масштабам миграции Россия в 2005 г. заняла второе место в мире после США. В Россию в том году, по данным ВБ, прибыли 12,1 млн. иммигрантов, тогда как в США въехали 38,4 млн. человек. Одновременно Россию в 2005 г. покинули 11,5 млн. человек – почти ровно столько же, сколько и Мексику, поставленную на первое место. Третье, четвертое и пятое место заняли соответственно Индия (10 млн.), Китай (7,3 млн.) и Украина (6,1 млн.). По числу прибывающих за США и Россией следуют Германия (10,1 млн.), Украина (6,8 млн.) и Франция (6,5 млн.).

«Российская экономика не выживет без труда мигрантов», - считает ведущий научный сотрудник Института социально-экономических проблем народонаселения Елена Тюрюканова. По ее словам, к 2015 г. трудовые ресурсы страны сократятся на 8 млн., а к 2025 г. – на 18-19 млн. человек. Самое интенсивное сокращение трудовых ресурсов произойдет в 2009-2017 годах, когда убыль трудоспособного населения будет превышать 1 млн. человек в год.

Число официально работающих в России трудовых мигрантов, по данным Федеральной миграционной службы, постоянно увеличивается. В 2006 г. оно превысило 1 млн. человек. Однако, по экспертным оценкам, численность нелегальных трудовых мигрантов в России колеблется сегодня в пределах 6-12 млн. человек. Особенно много гастарбайтеров, по данным ФМС, прибывают из Украины (16,9 %), Узбекистана (10,4%), Таджикистана (9,7 %), Турции (10%) и Китая (20,8 %).

По данным Международной организации по миграции (МОМ), около половины прибывших в Россию не имели стабильной занятости на родине. «Около 40-50% прибывших можно отнести к группе крайне бедных, так как их доходов не хватало даже на пропитание и предметы первой необходимости», - отмечает Тюрюканова. Как показывают опросы МОМ, средние заработки мигрантов в России совпадают со средней официальной зарплатой. «На первый взгляд заработки мигрантов кажутся немалыми, однако нужно учесть, что работают они в среднем на 15-20 часов в неделю больше, чем граждане России. А более трети гастарбайтеров работают по 10 часов в день по выходным». (Независимая газета, 21марта 2008 г.).

Из приведенных данных можно сделать несколько важных выводов: во-первых, Россия будет испытывать нехватку трудовых ресурсов в ближайшие десятилетия. Предпринимаемые государством меры по стимулированию рождаемости, в том числе национальные проекты, не смогут ликвидировать дефицит рабочей силы в ближайшее время, тем более, что зависимость между уровнем жизни и рождаемостью не является линейной, но подвержена влиянию различных факторов.

Во-вторых, перечень стран, откуда в Россию приезжают мигранты, свидетельствует о том, что это люди, чья национальная культура, культурные стереотипы, образ жизни и поведение могут существенно отличаться от привычных нам.

В-третьих, уровень образования и отсутствие материального достатка мигрантов в основной своей массе будет заставлять их тратить заработанные средства на удовлетворение повседневных потребностей, а также переправлять часть средств своим родственникам. Об этом говорит статистика денежных переводов. По данным ВБ, в 2006 г. мигранты отправили из России домой 11.4 млрд.долл. Можно предположить, что такое распределение заработанных средств не будет в заметной степени способствовать увеличению затрат на самообразование, культурные и интеллектуальные потребности.

Таким образом, мигранты будут оставаться на нижних ступенях социальной пирамиды, выполняя наиболее тяжелую, малоквалифицированную работу. Разрыв в стереотипах поведения вряд ли будет сокращаться, что продолжит сохранение и возможное нарастание в российском обществе настороженного, если не неприязненного отношения к гастарбайтерам. Отдельной темой является рост национализма и ксенофобии, которые, как правило, сопутствуют росту социальной напряженности, увеличению инфляции, страхов, вызванных возможностью потерять работу (особенно для пожилых российских граждан).

В-четвертых, нарушения прав мигрантов свидетельствуют о несовершенстве трудового и миграционного законодательства. Предпринимаемые государством меры не всегда дают ожидаемые результаты.

По данным ФМС, в России в настоящее время работают 185,8 тыс.чел. из Узбекистана; 164,7 тыс.чел. из Китая; 140, 6 тыс.чел. – Таджикистан;

Украина – 127,5 тыс. чел.

Турция – 96,3 тыс. чел.

Киргизия – 567 тыс. чел.

Молдавия – 54 тыс. чел.

Вьетнам – 3,2 тыс. чел.

Страны- лидеры по импорту трудовых мигрантов

Австралия – 54% (из них высококвалифицированных специалистов 9,9%)

Португалия – 54%

Швейцария – 53% (из них высококвалифицированных специалистов 5,3%)

Великобритания – 49%

Канада – 26% (из них высококвалифицированных специалистов 7,3%)

Дания -16%

США-14% (из них высококвалифицированных специалистов 3,2%)

Франция – 12%

Норвегия – 9%

Швеция – 2% (Огонек, № 8, 2008).

Краткие выводы

Обучение управлению различиями осуществляется различными способами. Это могут быть специальные сессии, посвященные выявлению стереотипов, осознанию общих ценностей. Одно из упражнений заключается в том, что участникам раздаются списки жизненных ценностей – таких, как пунктуальность, честность, финансовый успех. Затем участники ранжируют ценности по степени приоритетности, а группа обсуждает полученные результаты.

Как пишет Фред Лютенс, «существует ряд подходов и конкретных шагов, которые можно предпринять для успешного управления многообразием рабочей силы. Прежде всего, следует создать по-

настоящему поликультурную организацию. После реализации этого шага можно применить ряд стратегий и методик - как на индивидуальном, так и на организационном уровне - для дальнейшего управления многообразием.

Основой и отправным пунктом для эффективного управления многообразием является создание истинно поликультурной организации. Организацию обычно называют поликультурной, если она:

1. В своей программе, деятельности, продукции или услугах отражает вклад и интересы разнообразных культурных и социальных групп.

2. В своей деятельности исходит из убеждения в необходимости ликвидировать в организации все формы социального угнетения.

3. Предоставляет возможность полноправного участия в деятельности организации всем членам разнообразных культурных и социальных групп, особенно в принятии решений, касающихся формирования организации.

4. Последовательно выполняет свои более широкие социальные обязательства, включая поддержку других институциональных усилий по устранению всех форм социального угнетения» (1, С.65).

Существуют индивидуальные и организационные способы управления различиями. Как правило, индивидуальный подход к управлению многообразием подразделяется на два независимых направления: научение и эмпатия. Первый основывается на приобретении реального опыта или его моделировании; второй определяется способностью понимать чувства и эмоции.

Научение. Многие менеджеры зачастую не готовы иметь дело с многообразием работников. В силу отсутствия опыта они не уверены в том, как следует поступать. Для лучшей подготовки менеджеры должны приложить максимум усилий, чтобы научиться, набраться опыта и

выработать надлежащий стиль поведения. В основе этого научения лежат процессы коммуникации. Менеджеры должны открыто, один на один, вступать в общение со служащими - молодыми и старыми, женщинами, представителями национальных меньшинств, инвалидами, - чтобы самоопределиться, как лучше понимать их и взаимодействовать. Таким путем менеджеры смогут больше узнать о личностных ценностях представителей диверсифицированных групп и о том, какое обращение предпочитают те или иные индивидуумы.

Менеджеры смогут также выработать индивидуальный стиль общения, адекватный каждому члену этих групп. Так, например, многие менеджеры с удивлением обнаружили, что инвалиды не хотят, чтобы с ними обращались особым образом. Они желают такого же обращения, как и со всеми другими, настаивая только на предоставлении равных возможностей занятости. Многие менеджеры не осознают, что общаются с этими работниками особым образом. В частности, обзор исследовательской литературы в этой сфере привел к следующему выводу (1, С. 67-68).

Как было выявлено рядом исследований, инвалиды отличаются большим интеллектом, мотивацией, более высокой квалификацией и уровнем образования. Эти данные исследований позволяют объяснить лучшие трудовые показатели инвалидов и в то же время отражают скрытое предубеждение, чтобы преодолеть его инвалид должен обладать избыточной квалификацией для конкретной работы. Кроме того, данные отражают отличия, связанные с продвижением инвалидов по служебной лестнице: инвалиды могут оставаться на ее начальных ступенях, в то время как остальные работники могут быстро продвигаться по службе.

В процессе научения менеджеры могут также стимулировать откровенную реакцию работников из разных групп на то, как к ним относятся. Подобным путем менеджер получает обратную связь, которая

очень важна как помощь организациям в понимании того, как эффективно управлять многообразием.

Эмпатия. *Эмпатия (empathy)*- способность поставить себя на место другого человека и увидеть вещи его глазами - тесно связана со стратегией индивидуального научения. Эмпатия особенно важна при управлении многообразием, поскольку члены диверсифицированных групп часто считают, что только они могут по-настоящему понимать свои проблемы. Например, многие женщины полагают, что на работе они подвергаются дискриминации или домогательствам и что, несмотря на демонстративные усилия разобраться с их проблемами, дискриминация и «холодный климат» в отношении женщин институционализированы через менеджмент, где преобладают мужчины» (Ibid, С.67-68).

Организационные подходы к управлению многообразием включают в себя разнообразные методики. К числу наиболее распространенных относятся тестирование, тренинги, наставничество и использование альтернативных рабочих графиков с тем, чтобы помочь персоналу сохранять эффективный баланс между работой и семейной жизнью.

В настоящее время в отечественной литературе появляются исследования и пособия по тренингу кросскультурной компетентности (1). Их эффективность подтверждается как самими исследователями, так и практиками.

Другие способы управления различиями – это формирование атмосферы открытого межличностного общения, создание рабочих групп с участием различных представителей организации (по национальности, возрасту, полу, образованию), обучение менеджеров и рядовых сотрудников, привитие персоналу разделяемых ценностей, подчеркивающих важность различий в современном обществе.

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем состоят трудности и преимущества работы организации с разнообразными трудовыми ресурсами? Поясните свою точку зрения на конкретных примерах.

2. Как вы понимаете возможности синергетического эффекта работы сотрудников различного опыта, возраста, образования и навыков?

3. Какие способы имеются в большинстве организаций для лучшего взаимопонимания работников? Перечислите их.

4. Что можно сделать для лучшей ассимиляции или адаптации сотрудников-мигрантов? Какая роль принадлежит здесь государству и какая – руководителям и сотрудникам конкретного предприятия?

5. Что разделяет и объединяет сотрудников разного возраста и профессионального опыта? Приведите примеры успешного и неудачного сотрудничества работников различного возраста.

6. Каковы возможности наставничества в современной организации?

Литература

1. Лебедева Н.М., Лунева О.В., Стефаненко Т.Г., Мартынова М.Ю. Межкультурный диалог: Тренинг этнокультурной компетентности. – М.: Изд-во Российского университета дружбы народов, 2003.

2. Лютенс Ф. Организационное поведение: перю с англ. 7-го изд. – М.:ИНФРА-М, 1999.

3. МК, Экономический вторник, № 9 (51), 18 марта 2008 г.

4. «Огонек», № 4/2008 г

5. Данные Федеральной миграционной службы . Огонек, № 8, 2008

6. Независимая газета, 21марта 2008 г.

7. Harvard Business Review, март 2008 с.21

8. http://www.ng.ru/scenario/2008-02-26/22_knowledge.html

9. Cartwright R/ Mastering the Globalization of Business. Palgrave Macmillan, New York, 2004.

10. T.H.Cox and S.Blake (1991) Managing Cultural Diversity: implications for organizational competitiveness; Academy of Management Executive? 5(3), 45-46.

11. Orleman P., The Global Corporation: Managing Across Cultures, Master's Thesis, University of Pennsylvania (1992).

12. Schneider Susan, Barsoux Jean-Louix. Managing Across Cultures. HEC University of Geneva, Prentice Hall, Financial Time, 2003.

РАЗДЕЛ 4

ГЕНДЕРНЫЕ РАЗЛИЧИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Цели раздела:

- дать представление о гендерных различиях и гендерной психологии;
- обрисовать причины гендерной сегрегации женщин на рынке труда;
- охарактеризовать доминирование лидерской позиции над гендерным фактором.

Ключевые понятия:

Гендер (Gender) – социально-биологическая характеристика, с помощью которой люди дают определение понятиям «мужчина» и «женщина». Поскольку пол (sex) является биологической категорией, социальные психологи часто ссылаются на те гендерные различия, которые обоснованы биологически, как на «половые».

Конформность (Conformity) - тенденция изменять свое поведение или убеждения в результате реального или воображаемого давления группы.

Предвзвездок (Prejudice) - неоправданно негативная установка по отношению к определенной группе и отдельным ее членам.

Дискриминация (Discrimination) - неоправданно негативное поведение по отношению к определенной группе и отдельным ее членам.

Гендерная роль (Gender role) - набор ожидаемых образцов поведения (норм) для мужчин и женщин.

Дискриминация при приеме (Recruitment discrimination) - прием человека на работу или отказ ему в работе вследствие его принадлежности к некой социальной группе, в том числе по признаку пола)

Референтная группа (Reference group) - группа значимых для нас людей из нашего окружения; людей, с которыми мы считаемся.

Стереотип (Stereotype) - мнение о личностных качествах группы людей. Стереотипы могут быть чрезмерно обобщенными, неточными и неверно отражающими реальное положение вещей.

«Стеклянный потолок» (Glass ceiling) - термин, предложенный Линн Мартин для обозначения искусственно созданных барьеров, основанных на предрассудках, которые не позволяют квалифицированным работникам, и в первую очередь женщинам и представителям национальных меньшинств, продвигаться по службе и занимать руководящие посты в своих организациях.

4.1. Психологические предпосылки гендерной сегрегации

Американский социальный психолог Шон М.Берн приводит в качестве примера распространенных гендерных стереотипов пример из комикса: «два персонажа с красными от мороза ушами стоят на улице в самый холодный день года. Один говорит: «Зачем мне шапка, мне холод ни о чем». *Второй:* «Я не ношу шапки, она портит мне всю прическу ». Кто из них мальчик, а кто - девочка? Вот уж не думаю, что вы, читатель, затруднитесь с ответом. Ведь каждая из приведенных фраз отражает общепринятый *гендерный стереотип.*» (7; с.21).

Социальная психология - это наука, изучающая, в том числе, социальные нормы, обуславливающие то, как реагируют на половые различия отдельный человек, группа или целое культурное сообщество. В этой сфере очень ярко проявляются многие известные социальной психологии явления: конформизм, стереотипизация людей и их поступков, вплоть до дискриминации по гендерному признаку.

На современном этапе развития мирового сообщества любое социально-психологическое исследование гендера очень политизировано, политкорректность заставляет исследователей быть очень осторожными в выборе определений и формировании выводов. Параллельно с исследованиями гендерных различий существует феминистское движение, хотя последнее занимается скорее политическим, экономическим и социальным равноправием мужчин и женщин (Hyde, 1991). Надо отметить, что феминистское движение вызывает, в свою очередь, антифеминистские настроения у части населения.

Однако, изучая стереотипы, предрассудки и дискриминацию, социальная психология вплоть до конца 60-70-х годов практически игнорировала гендерные отношения и даже не рассматривала женщин как дискриминируемую социальную группу.

Как отмечает Ш.Берн, «гендерные исследования сдвинулись с мертвой точки лишь тогда, когда в науку пришло новое поколение - целая плеяда вдохновленных феминистским движением женщин, которые работали в научных программах по социальной психологии для выпускников вузов. Они на собственном опыте прочувствовали, что значит находиться на правах меньшинства: даже просто получить возможность участия в этих программах и то стоило огромного труда - ведь они не были мужчинами» (7; с.23).

Один из распространенных стереотипов заключается в том, что большинство людей считают, что гендерные различия в поведении и социальных ролях вызваны биологическими отличиями между полами. Таково влияние социальных норм на взаимное восприятие индивидов различного пола. Часть этих социальных норм внедряется в сознание через телевидение и популярную литературу, ряд других мы получаем непосредственно, например испытывая неодобрение со стороны общества, когда отклоняемся от ожидаемого гендерно-ролевого поведения.

Велика также роль информационного давления со стороны средств массовой информации и нашего окружения, в том числе, давления *референтной группы*, т.е. группы значимых для нас людей из нашего окружения; людей, с которыми мы считаемся.

Роберт Чалдини (Cialdini, 1993) отметил следующую особенность: чтобы определить, что именно является правильным, мы стараемся разузнать, что считают правильным другие, а свое поведение мы считаем правильным только до тех пор, пока наблюдаем его у окружающих {он назвал это *социальной проверкой*}.

Человек оценивает свое поведение как правильное, пока наблюдает такое же поведение у членов референтной группы.

Аронсон (Arnonson, 1992) предположил, что подчинение нормативному давлению вызвано нашим желанием нравиться окружающим; подчинение информационному давлению - желанием быть правыми.

Человеческой психике свойственно экономить время и силы, Так и тенденция подчиняться социальным нормам фактически экономит мышление: все, что от нас требуется в определенной социальной ситуации, - это бездумно демонстрировать *социально* ожидаемое поведение. Чалдини в своей книге «Влияние» (Robert Cialdini, 1993,) увлекательно аргументирует мысль о том, как велика роль социальных норм в упрощении нашей жизни и сокращении объема необходимых мыслительных операций. Подобная тенденция, отметил он, обычно работает в нашу пользу. Возможно, в раннем возрасте мы обнаруживаем, насколько проще жить, следуя социальным нормам, и научаемся делать это, практически не задумываясь. Часто так происходит и с гендерными нормами. Большинство людей принимают их бессознательно, даже не ставя под сомнение.

Исследование Гласе и Камариджа показало, что большая концентрация женщин в какой-либо профессиональной сфере связана с меньшей

гибкостью, большим контролем со стороны начальства и меньшей свободой в определении способов и сроков выполнения задач. Анализ 1600 профессий (Jacobs & Steinberg, 1990) показывает, что «женские» работы, в отличие от «мужских», характеризуются несколько иными, но совсем не обязательно более легкими, условиями работы. «Женские» профессии чаще предполагают работу с трудными клиентами, уборку грязи, оставленной другими, механические повторяющиеся действия и малую автономность (отсутствие права самому управлять своей работой). Более того, из данных того же анализа следует, что нежелательные условия работы оказывают *негативное* влияние на зарплату как в «мужских», так и в «женских» сферах деятельности, потому что неприятные работы чаще всего выполняются теми, кто имеет низкий социальный статус и не может потребовать повышения зарплаты, чтобы компенсировать плохие условия труда.

Дискриминация при приеме (то есть прием человека на работу или отказ ему в работе вследствие его принадлежности к некой социальной группе, в том числе по признаку пола) также, возможно, вносит свой вклад в разделение рынка труда на «мужскую» и «женскую» части (Martincio & Gardner, 1983). Исследования показывают, что женщин гораздо реже берут на нетрадиционные для них работы, чем мужчин той же квалификации (Olson & Frieze, 1987). Глик и другие исследователи (Glick et al., 1988) заметили, что дискриминация при приеме имеет место и когда женщины пытаются устроиться на традиционно «мужские» работы, и когда мужчины хотят устроиться на работы «женские». Они предположили, что работодатели зачастую судят о способностях кандидата предвзято, основываясь на своих убеждениях о том, что именно мужчины или именно женщины должны обладать свойствами, желательными для данной работы. Статистические исследования, проведенные среди

специалистов по подготовке и подбору кадров, подтверждают эту гипотезу (Glick, 1991).

Возможно также, что женщины избегают «мужских» работ, предчувствуя неприятную психологическую обстановку, которая ожидает их на рабочем месте. Йодер и Аниакудо (Yoder & Aniacudo, 1994) описали «прохладную рабочую атмосферу», часто сопутствующую женщинам в мужских коллективах: их игнорируют, их профессиональные навыки недооцениваются, их ошибки преувеличиваются, к ним применяются двойные стандарты, на каждом шагу они встречаются с нежелательными сексуальными комментариями или с выражением прямого неприятия, им зачастую даже трудно получить доступ к необходимому оборудованию.

Одно из распространенных объяснений такого несоответствия зарплат мужчин и женщин, выполняющих одну и ту же работу, основано на *принципе оценки человеческого капитала*. Этот принцип предполагает, что вознаграждение, получаемое индивидуумом за работу, зависит от его прошлых инвестиций в образование и профессиональную подготовку. Считается, что женщины зарабатывают меньше потому, что они меньше умеют, хуже образованны или имеют меньше опыта и, следовательно, являются менее ценными работниками. Убедительные доказательства такой точки зрения отсутствуют.

Женщины, желающие делать карьеру в фирме, часто встречаются с явлением «*стеклянного потолка*». Эта метафора выражает тот факт, что во многих организациях существует как бы невидимый потолок, выше которого женщины и американцы неевропейского происхождения не могут продвинуться. Министр труда в кабинете президента Буша Линн Мартин определила «стеклянный потолок» как «искусственно созданные барьеры, основанные на предрассудках, существующих внутри организаций, которые не позволяют квалифицированным работникам продвигаться по службе и занимать руководящие посты в своих

организациях... квалифицированные женщины и представители меньшинств часто оказываются под этим потолком и могут только наблюдать оттуда, как другие продвигаются по служебной лестнице » (Министерство труда США, 1991, р. 1).

Афроамериканки, латиноамериканки, женщины азиатского и индейского происхождения составляют всего около 4% от общего количества женщин-менеджеров, и это заставляет некоторых ученых говорить, что для них поставлен «бетонный» потолок. К сожалению, большинство исследований, посвященных женщинам, игнорируют проблемы тех из них, кто принадлежит к национальным меньшинствам. Женщины, принадлежащие к меньшинствам, часто подвергаются двойной дискриминации - и по расовому и по половому признаку, это их незавидное положение иногда называют «двойным невезением» (Bell et al., 1993).

Как отмечают И.О.Мальцева и С.Ю.Рощин, существует не только горизонтальная, но и вертикальная гендерная сегрегация – невидимый карьерный барьер, уровень в организации, выше которого женщины практически не имеют возможности подняться. Это происходит при отсутствии формальных ограничений для занятий позиций выше «стеклянного потолка».

Иллюстративная модель «стеклянного потолка» представлена на рис. 1. (цит. по 4, с. 88). «Стеклянный потолок может рассматриваться как невидимый карьерный барьер и в рамках внутренней, внутрикорпоративной карьерной пирамиды, и в рамках профессиональной карьеры, которая подразумевает не только карьерный рост внутри одной фирмы, но включает в себя карьерные продвижения и повышение профессионального статуса за счет перехода из одной фирмы в другую. В последнем случае, так как существует согласованность внутрикорпоративных политик, то и перемещения от компании к

компании в определенный момент приведут к столкновению со «стеклянным потолком». То есть для продолжения профессиональной карьеры женщин окажется слишком малое количество фирм, в которых не возникают барьеры для дальнейшего роста.



Рис.1. Модель «стеклянного потолка» в карьерной пирамиде

Модификацией модели «стеклянного потолка» является модель «стеклянного потолка и стеклянных стен», изображенная на рис.2. (Ibid, с. 89). В этом случае вертикальная сегрегация дополняется горизонтальной сегрегацией, и женщины имеют меньший доступ к профессиям и видам деятельности, которые обеспечивают впоследствии значительный вертикальный, карьерный рост. В ситуации «стеклянного потолка и стеклянных стен» селекция наступает еще при выборе сферы деятельности или даже при выборе профессионального образования. Женщины могут

выбирать такие сферы деятельности, которые не предполагают значительных продвижений... При наличии «стеклянных стен» ограниченность вертикального продвижения уже predetermined выбором профессиональной сферы деятельности.

Со «стеклянным потолком» также тесно связано явление, получившее название «липкий пол». Понятие «липкого пола» означает, что женщины по сравнению с мужчинами дольше задерживаются на начальных позициях в служебной иерархии. Мужчины на ранних стадиях карьеры быстрее продвигаются на следующие ступени служебной лестницы, в то время как молодые женщины подолгу задерживаются на начальных этапах пути. Более быстрый карьерный старт мужчин впоследствии обеспечивает им формирование необходимого профессионального и управленческого опыта и, таким образом, позволяет им обогнать женщин в занятии высших руководящих должностей, т.е. приводит к ситуации «стеклянного потолка» (4; с.90).

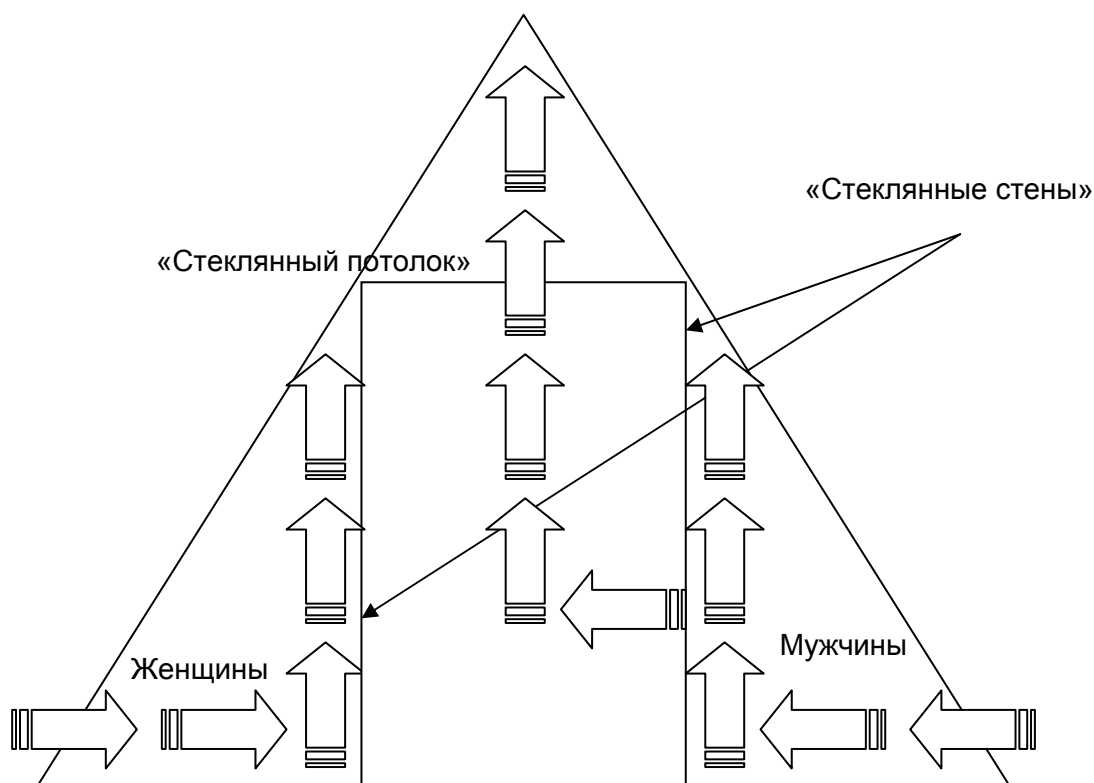


Рис.2. Модель «стеклянного потолка и стеклянных стен»

И.О. Мальцева и С.Ю. Роцин выдвинули несколько гипотез, объясняющих возникновение и существование «стеклянного потолка». Как видно из рис. 3., причинами могут быть различия в «человеческом капитале» (уровень образования, профили и структуре образования, а также накопленном трудовом стаже и стиле руководства. Как видно из материала, представленного в данном разделе, эти предположения далеко не бесспорны и требуют дополнительного анализа.

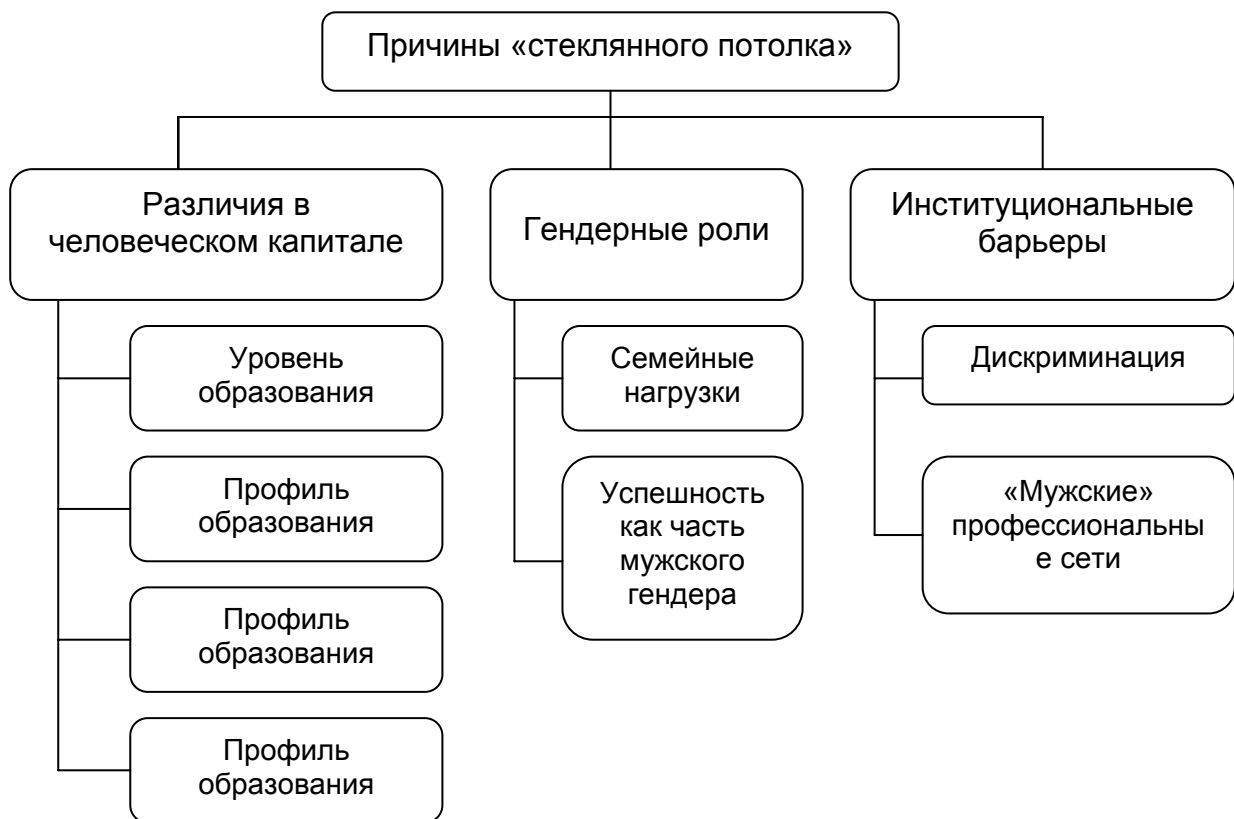


Рис.3. Причины «стеклянного потолка»

Следующая группа причин относится к гендерным ролям. Модели поведения, определяемые гендерными ролями, безусловно, существуют. Значительная семейная нагрузка, которую несут женщины в российском обществе, также влияет на профессиональную деятельность и карьеру. Для мужчин профессиональная карьера часто является символом статуса и

самореализации, в то время как для женщин существует альтернатива в виде успешной семейной жизни. «Косвенным свидетельством важности экономической состоятельности мужчин является выявленное влияние экономического статуса мужчин на российском брачном рынке, тогда как для женщин такого влияния не обнаружено (Рощин, Рощина, 2006) (4; С.95).



Рис.4. Механизм возникновения и поддержания гендерной сегрегации

Под институциональными барьерами понимаются дискриминация, которой подвергаются женщины и которая не позволяет им занимать в обществе доминирующие позиции, а также гендерная асимметрия институтов карьерного продвижения (социальные сети бизнеса – это мужские сети). Неформальные сети также основаны на мужских интересах, мужском образе жизни и характере общения.

Как объяснить причины появления «стеклянного потолка»?

Было время, когда психологи придерживались мнения, что женщины обладают персональными чертами или шаблонами поведения, делающими их малопригодными для руководящей роли, и именно поэтому на высоких постах так мало женщин. Например, Хорнер (Ногпег, 1969) в одной из своих книг предполагает, что женщины боятся успеха в работе, потому что считают слишком большие достижения на службе несовместимыми с женственностью. Но к середине 70-х - началу 80-х социальным психологам и социологам стало ясно, что огромную разницу во власти мужчин и женщин невозможно объяснить с помощью центрированного на личности подхода, приписывающего малую власть женщин их личным качествам. Книга «Мужчины и женщины в корпорациях» (*Men and Women of Corporation*, Kanter, 1977) была первой ласточкой нового, центрированного на ситуации подхода, дающего такие, объяснения, как дискриминационная политика, проводимая отдельными личностями и организациями в целом, и стереотипы общественного сознания.

Стро (Stroh et al., 1992, p. 251) пишет: «Исследования, посвященные женщинам на руководящих ролях, позволяют смело отбросить такие объяснения более медленного продвижения; женщин по служебной лестнице, как недостаток у них умения, способностей или мотивации». Каталист (Catalyst, 1990) отмечает, что 79% главных должностных лиц из

обследованных 500 фирм признают, что барьеры на пути женщин к высоким постам в организациях реально существуют.

Гендер, или «социальный пол» проявляется скорее через поведение индивида, нежели через его принадлежность к определенному полу. Гендерная сегрегация (т.е., «разделение» подразумевает разделение мужчин и женщин в рамках определенных социальных, экономических и институциональных структур (4; с. 8). По мнению этих авторов, «гендерная сегрегация» может рассматриваться в двух взаимосвязанных плоскостях. «Как динамическое явление гендерная сегрегация представляет *тенденцию* к устойчивому разделению мужчин и женщин по разным сферам деятельности, т. е. описывает некий процесс, заключающийся в том, что представители каждого пола по определенным причинам заняты в разных видах занятий. В то же время гендерная сегрегация описывает *текущее состояние* рынка труда – ситуацию, при которой женщины и мужчины неравномерно распределены между различными видами деятельности. И в том и другом случае речь идет об особенностях гендерной структуры занятости и ее изменения во времени» (4; с. 9).

Как отмечают И.О.Мальцева и С.Ю.Рощин, комплексная оценка динамики гендерной сегрегации пока не проводилась (4; С. 6). В то же время, гендерная сегрегация связана с такими важными факторами экономики как трудовая мобильность и гибкость рынка труда. В условиях, когда на рынке трудовых ресурсов в России происходят очевидные изменения, связанные с изменением национальной и возрастной структуры, ощущается недостаток квалифицированных работников, обусловленный старением населения, изменением приоритетов в выборе профессий молодежью, изучение и управление гендерными различиями становится особенно важным.

Психология гендерных различий имеет много аспектов.

Известны две основные позиции по этому вопросу. Одни исследователи убеждены в существовании особого, присущего только женщинам, способа принятия решений в политике, стиля управления, ценностей предпринимательства (Э. Криттенден, Р. Айслер, Д. Роузнер, другие отрицают такую специфику (С. Эпстайн).

Из исследований, касающихся гендерных различий, можно вынести основной вывод: интересы и поведение людей определяются скорее конкретной рабочей ситуацией и сложившейся обстановкой на работе, а не принадлежностью к полу. Чрезмерная склонность к стереотипам, в принципе вообще свойственная людям, но не соответствующая реальности, приводит к усугублению гендерной сегрегации.

Социальные роли, которые реализуют женщины в обществе, во многом определяются именно традициями, закрепляющими стереотипы общественного сознания. Реальные способности женщин раскрываются в условиях, когда им не мешают свободно участвовать в выборе и освоении профессии, карьерном росте, соответствующем реально достигнутым результатам. Ряд авторов выделяет две группы факторов, препятствующих выбору нетрадиционной профессиональной карьеры (к которой относится менеджмент, *внутренние* и *внешние*. Внутреннее и внешнее влияние на выбор карьеры женщин рассматривается в контексте гендерных предубеждений. Гендерные предубеждения включают любые факторы, которые ограничивают выбор и развитие карьеры исключительно на том основании, является ли человек мужчиной или женщиной.

Социальное влияние на женщин окружающей среды имеет трехстороннее влияние.

Во-первых, оно сообщает, что женщины не так ценны и не так компетентны (т.е. «как мужчины не могут»)

Во-вторых, оно свидетельствует о том, что для женщин не принято продолжать традиционную «мужскую» карьеру в традиционных для мужчин профессиональных сферах (т.е. «женщины не должны»).

В-третьих, даже, если женщины компетентны и действительно развивают свою карьеру в нетрадиционной сфере, они могут не получить соответствующего вознаграждения и могут быть даже «наказаны» (например, отсутствием детей и семьи, разводом, одиночеством). Эти скрытые и явные барьеры являются препятствием для выбора, освоения и развития карьеры в нетрадиционных профессиональных сферах, к которым относится менеджмент в экономике и политике на разных уровнях, предпринимательство.

Даже для элементарного продвижения по службе от женщины требуются, по сравнению с мужчиной более высокая квалификация и уровень знаний.

Статистика подтверждает влияние половой дискриминации на рабочем месте. Женщины концентрируются в низкооплачиваемых профессиях, где часто отсутствует продвижение, где они испытывают дискриминацию в оплате и формируют группу работающих неполный рабочий день. В результате женщины зарабатывают меньше, чем мужчины. Различия в зарплате сильны и постоянно возрастают во многих странах, не установлен конституцией закон о равной оплате за одинаковый труд.

Относительная недоплата женщинам за работу является основным фактором растущей феминизации бедности.

Анализ широко распространенных мифов о женщине, как о субъекте труда полезен для понимания стереотипных представлений о соответствующих ролях мужчин и женщин, которые применяются в профессиональном мире. Например: 1) женщины не решают экономических проблем; 2) женщины не работают из-за экономической

нужды; 3) женщины чаще меняют свое место работы, чем мужчины; 4) женщины слишком эмоциональны для некоторого рода работ и ответственности; 5) женщины не могут стать хорошими начальниками; 6) женщины более склонны к монотонной исполнительской работе.

Степень веры в данные мифы со стороны работодателя определяет его отношение к женщинам в профессиональном аспекте. Эти представления и мифы формально и неформально включены (институционализированы) во множество профессиональных структур занятости. Несмотря на то, что дискриминация по признаку пола в сфере занятости запрещена Конституцией и законами Российской Федерации, подобная практика и явно, и скрыто существует. Это является, к тому же, серьезным стрессором в жизни женщин. Структура профессиональных институтов часто базируется на ценностях соревновательности и агрессивности, на нормах жизни мужчин (отсутствие в их карьере проблем с детьми, больными и престарелыми родственниками) и мифе о мужчине как «добытчике» и основном содержателе семьи, хотя большая часть семей в России возглавляется и материально поддерживается женщинами» (6; С. 368).

Сексуальные приставания на работе как наиболее исследованная форма институционального сексизма включает нежелательные сексуальные предложения, требования сексуальных отношений, сексуально окрашенные слова, нежелательные для женщины жесты и прикосновения, письма, звонки, реальное сексуальное нападение.

Дискриминация на работе имеет следующие последствия:

- женщины оставляют работу или являются первыми кандидатами на увольнение;
- усиливается негативное влияние на мотивацию;
- снижаются возможности для достижений результатов и повышения эффективности производства;

- снижается уровень доходов работающих женщин;
- возникают проблемы с трудовым стажем;
- возникает эмоциональный стресс, приводящий к невротизации общества.

Даже в языке поддерживаются формируются гендерные стереотипы. В названиях многих высокостатусных профессий используется только мужской род, мужские местоимения, например: менеджер, бизнесмен, психолог, профессор, декан, ректор, юрист. Термин «деловая женщина», которым обозначают женщину, занимающуюся бизнесом, имеет в нашей культуре особый, иногда пренебрежительный подтекст.

В то же время в последние десятилетия в мировой практике наметилась тенденция очеловечивания интересов работников. «Женщины больше заботятся о социальных проблемах и более активно подталкивают правительства к решению этих проблем. Кроме того, они меньше уверены в завтрашнем дне нежели мужчины, и потому больше уделяют внимания таким расходам, как налог на профилактику здоровья, детские учреждения и пенсии. Для социальной государственной помощи такого рода, по мнению политолога Лейка, женщины готовы платить более высокие налоги» (М. Дедерихс, 1995, с 231).

Женщинам – менеджерам в большей степени свойственно стремление к аффилиации (по Д. Маклелланду), т.е. сопричастности, взаимодействие с использованием эмпатии – сопереживания. Позитивное влияние женщин –менеджеров на рабочую обстановку проявляется, в частности, в повышении сплоченности рабочих групп и команд, создаются условия для более позитивного психологического климата на работе.

Дж. Роузнер считает, что такой «преобразовательный» стиль руководства связан с социализацией женщин. В 1960-х годах в США у женщин и мужчин были разные возможности в построении карьеры. Женщинам вообще не полагалось делать карьеру, по крайней мере, такую,

какую делали мужчины - постоянно поднимаясь по служебной лестнице и занимая ответственные должности. Войдя в мир бизнеса, женщины тяготели к должностям, схожим с ролями в домохозяйстве. Поэтому они занимались контактами, человеческими ресурсами, вспомогательной работой, обычно мало оплачиваемой. Теперь выяснилось, что именно такое поведение позволило женщинам добиться успешных результатов в управлении.

4.2 Положение женщин на рынке труда в России

Какова ситуация с гендерной сегрегацией в нашей стране?

Лишь треть россиян считает, что равноправие женщин важно для общества – таковы результаты недавно опубликованного исследования.

«Важным в определенной степени» назвали женское равенство 41% граждан России, «не слишком важным» - 17%, и «не важным вовсе» - 3% участников опроса. Опрос проводила организация WorldPublicOpinion и он был опубликован 7 марта 2008 г. В таких странах как Великобритания, Китай, Иран, Египет от трети до более половины опрошенных заявили, что на их глазах в обществе произошли радикальные изменения в искоренении гендерного неравенства. В России так считает 24% опрошенных.

Обнародуя результаты своего опроса, WorldPublicOpinion напоминает, что в нынешнем году отмечается 60-летие Декларации прав человека, которая провозгласила равенство всех людей вне зависимости от расовой, языковой, гендерной или иной принадлежности.

Опрос проводился в 16 государствах среди 14 896 человек. В России при участии Левада-Центра были опрошены 1600 респондентов, статистическая погрешность допускается в пределах 3,5 %. (РИА «Новости» <http://news.mail.ru/society/1644399/>)(9).

Э.А. Понуждаев разработал и предложил экспресс-метод, позволяющий определить доминирующую ориентацию респондентов. Для определения мотивов поведения сотрудников была разработана специальная анкета. Цель исследования: представить общие подходы к исследованию гендерной составляющей мотивационного комплекса.

«Каждому респонденту была предложена анкета следующего содержания:

1). Проранжируйте перечисленные факторы с точки зрения их важности для достижения Ваших жизненных целей:

- профессиональная карьера;
- финансовый успех;
- уважение в коллективе;
- удачный брак, семейное счастье;
- наличие свободного времени.

2). Соотнесите (в процентах) три функциональные сферы человека в плане их значимости для достижения Вами жизненных целей

- профессиональная;
- семейно-бытовая;
- досуговая.

3). Ваш пол:

- а) мужской; б) женский.

Экспресс-опрос проводился в нескольких негосударственных вузах со студентами старших курсов факультетов экономики, права и менеджмента. (Выборка: 740 человек, включая 400 женщин и 340 мужчин; средний возраст респондента - 25,5 лет; около половины опрошенных в

момент анкетирования совмещали трудовую деятельность и обучение в вузе).

В результате исследования не нашла подтверждения основная гипотеза о том, что мужчины более ориентированы на профессиональную активность, а для женщин таковая является вторичной по отношению к семейно-бытовой (брачно-семейной и хозяйственно-бытовой) и были получены следующие обобщенные данные по пятибалльной шкале:

1. ЖЕНЩИНЫ	ФАКТОРЫ:	МУЖЧИНЫ
4	профессиональная карьера	4
1	финансовый успех	2
2—3	уважение в коллективе	1
2—3	удачный брак, семейное счастье	3
5	наличие свободного времени	5
2. ЖЕНЩИНЫ	СФЕРЫ:	МУЖЧИНЫ
51	профессиональная	45
31	семейно-бытовая	36
18	досуговая	19

Обе группы респондентов продемонстрировали факт эгалитарно-постэгалитарной трансформации общественного сознания. Главный водораздел между разнополыми индивидами прошел не по линии «профессия - семья», а в рамках профессиональной сферы - «финансы - уважение» с плавным переходом в сферу семейно-бытовых отношений.

Участвовавшие в опросе женщины оказались несколько притязательнее мужчин в профессиональном отношении; 5 - 6-процентное перераспределение их внимания из семейно-бытовой в сферу профессиональной самореализации - не что иное, как желание вырваться

за пределы домашнего очага. Напротив, «сильный пол» начинает скучать по незапамятным временам уюта в семейном «гнезде», которое при обоих профессионально занятых супругах и относительно неразвитой сфере бытовых услуг все менее напоминает «домострой» (5; С.125-126).

Как свидетельствуют И.О.Мальцева и С.Ю.Рошин, обзор национальных публикаций по гендерным проблемам за десять лет с 1993 по 2003 г. включил более 1200 публикаций. Одной из ключевых проблем в этой области является гендерная сегрегация. По мнению авторов, комплексная оценка динамики гендерной сегрегации на российском рынке труда пока не проводилась (4; С.6)

Одной из проблем, связанных с гендерной сегрегацией, является трудовая мобильность. В ликвидации гендерной сегрегации и повышении трудовой мобильности заинтересовано государство, задачей которого является обеспечение равных возможностей в трудовой сфере для работников обоих полов.

По мнению И.О.Мальцевой и С.Ю.Рошина, «ставить знак равенства между гендерной сегрегацией и гендерной дискриминацией неправомерно. Гендерная сегрегация может складываться как под воздействием внешних ограничений (экономических, социальных, институциональных) для мужчин и женщин, так и в результате свободного выбора сфер и форм занятости, на основе существующих индивидуальных предпочтений. В последнем случае сегрегация не будет тождественна дискриминации» (4; С.10).

Говоря о видах гендерной сегрегации, принято выделять горизонтальную и вертикальную сегрегацию. Вертикальная сегрегация имеет место в случае неравномерности распределения представителей разного пола в рамках должностной иерархии. Под горизонтальной сегрегацией традиционно понимается профессиональная, а также отраслевая сегрегация, т.е. разделение мужчин и женщин по профессиям или отраслям во всем их спектре.

«Экономическая теория соотношения ресурсов Г. Бекера утверждает, что принцип разделения труда между членами семьи соответствует принципу альтернативных издержек: каждый супруг должен брать на себя работу в той сфере (частной или рыночной), отдача для участия в которой для конкретного индивида выше. Если же принимается решение распределить время каждого индивида между домашним хозяйством и рынком труда, то необходимо сравнивать отдачу от часа работы за заработную плату и вмененную стоимость этого часа для домашнего хозяйства. Другими словами, основой для гендерного разделения ролей является прежде всего соотношение заработков мужчин и женщин и их сравнительная производительность в домашнем хозяйстве» (4;С.12-13).

Таким образом, экономически целесообразно, чтобы мужчины обеспечивали своим семьям материальные доходы, а женщины занимались ведением домашнего хозяйства.

Существует также концепция, согласно которой существующее разделение труда поддерживает гендерную идентичность.

Как отмечают И.О.Мальцева и С.Ю.Рощин, «история присутствия женщин в сфере рыночной занятости долгое время подтверждала предположение об экономической рациональности гендерного разделения ролей. Вплоть до 1960-х гг. женщины составляли незначительную часть в численности экономически активного населения практически во всех странах Запада, поскольку отдача от их занятости в домашнем хозяйстве превышала ожидаемую выгоду от выхода на рынок труда. Естественно, что показатели экономической активности женщин были значительно ниже, чем соответствующие показатели у мужчин. Так, в США только в 1980 г. уровень участия женщин в рабочей силе превысил 50 % и продолжает расти, при том, что экономическая активность мужчин начиная с 1950-х гг. демонстрирует устойчивую тенденцию к снижению» (4; с.14).

По данным, приводимым теми же авторами, «в настоящий момент в России уровень участия женщин в рабочей силе является достаточно высоким по мировым меркам. По данным Росстата РФ, в 2004 г. 60,8 % женщин в возрасте экономической активности (15-72 года) входили в состав экономически активного населения (для сравнения: у мужчин этот показатель был равен 70,4 %). Для возраста основной трудоспособности (в возрасте 25-54 лет) уровень экономической активности женщин был даже выше: 85,82 %, при том, что в среднем в странах ОЭСР занятыми являются лишь 69 % женщин этого возраста» (4; с.15)

В России при переходе от экстенсивной экономики к рыночной, доступ женщин к сфере управления и принятия решений значительно уменьшился. Существует точка зрения, согласно которой снижение уровня профессиональной занятости женщин - процесс неизбежный, связанный с переходом к другому типу экономического устройства. Тем не менее, если ухудшение статуса женщин в бывших социалистических странах будет продолжаться, то весь процесс реформирования и демократизации окажется под сомнением. Поэтому жизненно важной задачей является развитие предпринимательства для борьбы с безработицей и бедностью, для формирования гражданского общества.

Положение российских женщин на рынке труда обусловлено сложившимся общим положением женщин в нашей стране к концу 80 - началу 90-х годов. Его можно охарактеризовать следующим образом:

- более низкая по сравнению с мужчинами квалификация;
- более низкая по сравнению с мужчинами оплата труда;
- ограниченный набор профессий;
- специфическое отраслевое распределение;
- горизонтальная профессиональная мобильность, т.е. без повышения в должности и квалификации;
- тяжелые и вредные условия труда;

- более высокий уровень безработицы среди женщин (по разным данным от 61% до 75%) .
- отчуждение женщин от участия в высших политических и управленческих структурах;
- воспроизводство традиционного общественного сознания массовой психологии, настроенных против профессионально асоциально активной роли женщин.

Часть исследователей считает, что снижение уровня занятости женщин в России - процесс неизбежный, он определяется переходом к более эффективной рыночной экономике. Тем не менее, этого явления можно было бы избежать, если бы социальная политика имела иное направление.

В настоящее время во многих странах Европы и Америки проводятся программы, по нейтрализации гендерных стереотипов, начиная с детского сада и школы. Например, программа Министерства образования Норвегии включает тренинг лидерства для девочек и тренинг заботы о других и о себе для мальчиков. Напротив, Россия пошла по пути поддержки гендерных стереотипов и ролевой гендерной специализации.

Средства массовой информации транслируют дискриминационные нормы, принятые в социальных институтах, и тем самым консервируют и конструируют институциональный сексизм. Телевидение и кинематограф не формируют тельный образ успешной женщины-менеджера. В рекламе женщина обычно представлена сексуальным объектом, рекламирующим товар или его потребляющим.

Распределение партнерских ролей. Большое значение для профессионального выбора и дальнейшей карьеры женщин, особенно в сфере бизнеса, имеет поддержка партнера. Ситуации, когда муж разделяет обязанности по домашнему хозяйству и воспитанию детей в интересах карьеры жены, в основном более распространены в странах гражданского

общества, особенно в Северной Европе. Профессиональная роль женщины - один из основных пунктов несогласия между мужчинами и женщинами. Мужчины допускают небольшие изменения в этой роли женщин, например, лучшая работа, лучшая оплата труда, но лишь в тех пределах, в которых не будут поколеблены их собственные позиции. Так, российские мужчины наиболее часто, по сравнению с мужчинами других стран, считают, что если муж работает, то жена не должна претендовать на рабочее место.

В то же время, в современном мире нарастает понимание того значения, которое имеет образование женщин и подготовка их к деловой активности.

По мнению исследователей Лондонской школы экономики, индийские штаты, в которых женщины получили более высокую степень образования, опережают другие штаты по темпам экономического роста. В 2007 г. Мировой банк принял решение о финансировании программ по обучению женщин в Танзании и Уганде. В марте 2008 г. компания Goldman Sachs объявила о принятом решении вложить 100 млн. долл. В течение 5 лет в бизнес-образование женщин-предпринимателей в Азии, Африке и Ближнем Востоке. Идея заключается в том, чтобы связать программы университетов развивающихся стран с лучшими программами бизнес-образования в США – включая бизнес-школы в Гарварде и Стенфорде.

Как быть с этой многогранной проблемой? Игли Р. и Карли Л. предлагают: «Многие считают, что нужно законодательно запретить дискриминацию женщин. Но анализ случаев, которые рассматривались в суде, показал, что законами делу не помочь: тендерное неравенство порождено устройством и культурой корпораций. Было бы больше проку, если бы компании оценили всю сложность проблемы и озаботились ее искоренением - а «корней» там немало.

Чтобы развеять предубеждение против женщин-руководителей, разьясняйте его психологические истоки. Осознать и сформулировать свои предубеждения - именно этому учат на тренингах по развитию толерантности, и, конечно, такие уроки приносят больше пользы, чем вреда. Главное, чтобы, вернувшись к повседневной работе, руководители не забывали о том, что узнали на тренинге, и воплощали бы свои знания в жизнь.

Сократите количество присутственных часов. Это касается, прежде всего умственной работы. Вклад каждого сотрудника оценить трудно, и тогда главным мерилom ценности человека становятся часы, проведенные им в офисе. Если компании найдут более объективные критерии, то женщины, которые много времени уделяют семье, но хорошо работают, будут чаще получать заслуженные похвалы и награды.

Объективно оценивайте работу женщин. Тем самым вы будете противостоять предубеждениям, которые проявляются при их найме и продвижении. Нужны и четкие критерии аттестации сотрудников - это сдержало бы влияние бессознательных установок на решения руководителей.

Нанимайте сотрудников через кадровые агентства, а не по знакомству. Прием людей на работу должен быть прозрачным, с публикацией объявлений о вакансиях. В компаниях, ищущих сотрудников именно так, женщин на верху больше всего.

Создайте условия для продвижения женщин. Часто женщинам, которых выдвигают на высшие посты для галочки - якобы в организации нет тендерной дискриминации, приписывают узкое амплуа - соблазнительницы, мамыши, наперсницы или бой-бабы. Такая «классификация» оставляет женщинам гораздо меньше возможностей, чем мужчинам, и осложняет им путь наверх. Если их много, то пол перестает быть значимым фактором и коллеги видят в них специалистов.

Не допускайте, чтобы в коллективе было мало женщин. Руководство часто старается ради разнообразия распределять немногочисленную женскую «популяцию» между разными проектами. Но исследования показывают, что в таких случаях мужчины игнорируют женщин. Женщина - вице-президент промышленной компании рассказывала, что, когда она высказывала на совещании свои соображения, на нее не обращали внимания: «Все тут же забывают про тебя. А потом, через пару минут, встает кто-нибудь из мужчин и предлагает то же самое. И все начинают охать: "Отличная мысль!" А ты сидишь и только удивляешься». Чем выше поднимаются женщины, тем заметнее в их окружении перевес мужчин, и многие впервые ощущают себя изгоями. Этим отчасти объясняется популярность образа стеклянного потолка. Но в действительности с такой проблемой женщины сталкиваются на разных уровнях.

Помогайте женщинам наращивать социальный капитал. Как мы уже говорили, налаживать деловые связи женщинам мешают, главным образом, заботы о семье. Когда времени в обрез, в первую очередь сокращают общение. Женщинам нужно объяснить, почему профессиональным контактам следует уделять больше внимания, и тут многое зависит от организаций. В частности, им помогают хорошие отношения с наставниками и связи с влиятельными профессиональными сообществами. Если человеку, занимающему высокое положение и обладающему властью (обычно это мужчина), небезразлична карьера женщины, то ей будет проще заводить нужные знакомства.

Готовьте женщин к управлению бизнесом, назначая их на соответствующие должности. Женщинам с задатками руководителя, как и мужчинам, нужно создать условия для профессионального и карьерного роста. Но, по словам одной начальницы, «последние тридцать лет женщин к бизнесу не подпускают, вспомогательные функции - вот их

удел, поэтому в крупных компаниях почти нет сотрудниц, подготовленных к работе на ответственных постах». По ее мнению, устраиваясь на службу, женщины должны требовать работу в основном бизнесе и этому их должны учить в бизнес-школах. Это право женщин признала, в частности, Procter & Gamble. Раньше здесь женщины в два раза чаще мужчин уходили с руководящих постов. Многие говорили, что просто хотят найти интересную работу. Но после того как в P&G женщин стали назначать в основные подразделения, они стали реже увольняться и в высшем руководстве появилось больше женщин.

Учитывайте интересы женщин-матерей. Речь идет о самых разных мерах: гибком графике, возможности работать на неполной ставке или дома, медицинском обеспечении для пожилых родителей, помощи в уходе за детьми, льготах приемным родителям и т.д. В благоприятных условиях даже матери маленьких детей могли бы работать, уделять время профессиональному общению, следить за последними достижениями в своей области и в итоге быть подготовленными к высоким должностям. Как показал анализ данных 72 американских компаний, благодаря кадровой практике, направленной на поддержку семьи, в 1994 - 1999 годах женщин на высших постах стало больше.

Предоставляйте сотрудникам с детьми больше времени для карьерного роста. Этот совет прежде всего адресован организациям, в которых действует правило «расти или уходи». Даже хороших специалистов, если они не готовы перейти на более высокую должность, просят уйти. Но многим родителям (прежде всего матерям), вполне заслуживающим повышения, нужно больше времени на «раскачку» — возможно, год или два. Вовсе отказать им в карьерном росте значит не только уменьшить количество женщин среди топ-менеджеров, но и не окупить вложенные в них средства.

Принимайте женщин обратно. Женщинам, которые хорошо зарекомендовали себя, но в какой-то момент ушли с работы, нужно дать возможность снова занять ответственные посты, когда они смогут и захотят вернуться. Кое-где действуют программы для бывших сотрудников: если открываются новые подразделения, то в первую очередь работу здесь предлагают именно им. Некоторые организации идут еще дальше. В Procter & Gamble их привлекают к инновационным разработкам, в консалтинговой компании Booz Allen к ним обращаются, когда для тех или иных проектов нужны определенные специалисты. Люди будут знать, что их ждут обратно, если поддерживать с ними связь.

Предлагайте мужчинам «женские» льготы. Если льготами, смысл которых - позволить сотрудникам совмещать работу и семью, пользуются только женщины, это опасно. Когда они работают на полставки или раньше уходят домой, их профессиональный рост замедляется. Представление о том, что именно женщины несут бремя забот о детях, мешает им делать карьеру, ведь работодатели считают, что семья у женщин всегда на первом месте. К каждой новой инициативе, направленной на поддержку семьи, надо активно подключать мужчин, чтобы невольно не затруднить женщинам доступ к главным управленческим должностям.

Мы представили здесь много рецептов для лечения застарелой болезни, но это далеко не все. Главное вот что. Женщины - те, которые ни в чем не уступают коллегам-мужчинам, - появятся на верхних ступенях корпоративной лестницы, только если организации действительно решатся убрать все препятствия на их пути. Каждая предложенная нами мера по отдельности - капля в море. А все вместе они большая сила» (9) .

Вопросы для самоконтроля:

1. Что такое «гендерные различия» и как они проявляются в стратегии развития фирмы и управлении персоналом?

2. Какие препятствия вы видите к реальному равенству возможностей сотрудников организации разного пола? В чем проявляется дискриминация по гендерному признаку?

3. Существует ли сегодня в мировом и российском бизнесе дискриминация по признаку пола? В чем она выражается?

4. Почему некоторые мужчины-руководители неохотно принимают на работу женщин? Проведите SWOT-анализ данной проблемы (опишите преимущества и недостатки найма работников разного пола, возможности и угрозы. Которые существуют при этом.

5. Как следует из официальной статистики, безработица в современной России имеет «женское лицо». А каковы основные причины данного феномена?

6. Представьте себя в роли менеджера, осуществляющего планирование, отбор и профессиональную подготовку кадров. Какую гендерную стратегию Вы выберете, стремясь обеспечить эффективное функционирование предприятия (фирмы)? Что, главным образом, повлияет на Ваш выбор?

7. Сравните женщин и мужчин – руководителей. Как проявляется различие в руководстве, способны ли женщины в большей мере к преобразующему, трансформационному лидерству?

8. Перечислите 8 -10 «мотиваторов», имеющих первостепенное значение для российского рынка трудовых ресурсов. Какие из них являются универсальными (надполовыми), а какие могут быть дифференцированы по половому признаку и адресованы преимущественно мужчинам (женщинам)?

Литература

1. Бендас Т. В. Гендерные исследования лидерства//Вопросы психологии, 2000, № 1, с. 87-95.
2. Завадская Л. Н. Российские реалии: проблема равенства полов // Интеграция женщин в процесс общественного развития / Российская академия управления, Министерство социальной защиты населения РФ, Научно-исследовательский коллектив "Территориальные социальные службы". Ч. 2. М., Луч, 1994. С. 393-417.
3. Лютенс Ф. Организационное поведение. - М.: ИНФРА-М, 1999.
4. Мальцева И.О., Роцин С.Ю. Гендерная сегрегация и трудовая мобильность на российском рынке труда. – М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2006.
5. Понуждаев Э.А. Основы гендерологии. Философия, стратегии и тактика управления персоналом. – М.: Институт международных экономических связей, 2003.
6. Психология менеджмента / Под ред. Г. С. Никифорова. - СПб., 1997.
7. Берн Ш. Гендерная психология. Законы мужского и женского поведения. – Спб. – Прайм – ЕВРОЗНАК, 2007.
8. Price Alan. Human Resource Management in a Business Context: Third Edition. Thomson Learning, London, 2007.
9. Harvard Business Review, March, 2007.
10. РИА «Новости» <http://news.mail.ru/society/1644399/>

РАЗДЕЛ 5

МЕЖКУЛЬТУРНЫЕ РАЗЛИЧИЯ И ИХ ПРОЯВЛЕНИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Цели раздела:

- продемонстрировать значение кросскультурных различий в современной цивилизации;
- описать понятие культурного шока и важность его преодоления;
- подчеркнуть необходимость формирования глобальных менеджеров;
- познакомить слушателей с проблемами лидерства, иерархии и взаимодействия сотрудников – представителей различных культур.

5.1 Культура, стереотипы и традиции в глобальном менеджменте

Английская поговорка гласит, что половина человечества не знает, как живет другая. Итальянскому писателю и специалисту по семиотике Умберто Эко принадлежит фраза: «90 километров в сторону – и уже другая цивилизация» (90 kilometers away, and here was a different civilization).

Иллюстрацией к приведенным цитатам может служить следующий пример различных ожиданий представителей отличающихся деловых культур:

«Британский менеджер проекта ожидал в своем офисе в центральной Англии приезда египетского партнера, который должен был подписать контракт на поставку оборудования в Египет.

В это же время египтянин предвкушал приятное времяпровождение в Великобритании, т.к. в Лондоне у него был родственник, владевший

небольшим отелем в центре города. Он позвонил британскому коллеге и попросил забрать его из аэропорта. Он не был крупным специалистом в области инженерных проектов и считал своей основной задачей поддержание светских контактов с британскими партнерами. Всю техническую работу обычно выполнял другой специалист, находившийся в Египте. После звонка египтянину показалось, что англичанин был озадачен.

Действительно, англичанина поразило то, что его попросили неожиданно выехать в продолжительную поездку для встречи гостя в аэропорту. Почему египтянин не позаботился обо всех договоренностях, связанных с приездом, заранее?

Затем египтянин предложил не торопиться с поездкой непосредственно на фирму принимающей его стороны, т.к. в 300 милях от Лондона находилось предприятие другого делового партнера, где ему хотелось сделать фотографии фирмы и живописных окрестностей. Эта же идея по поводу осмотра достопримечательностей местности пришла ему и на фирме принимающей стороны. Только перед отъездом он лишь бегло просмотрел контрактные документы.

После его отъезда англичанин, уставший после поездки в 600 миль, испытывавший горечь от невозможности перейти к обсуждению технических деталей контракта, обнаружил, что важные документы не подписаны, а ряд вопросов, требовавших решения, остался невыясненным. Это означало дальнейшие задержки.

Египтянин, сидевший в самолете в аэропорте Хитроу, чувствовал удовлетворение от успешного визита. Личные контакты были установлены, у него были подтверждающие эти факты фотографии. У персонала его фирмы оставалось достаточно времени, чтобы подготовиться к работе с британскими специалистами. У него не было споров и неприятных моментов в общении с британским партнером.

Правда, из подарков у него была только дорожная карта, предложенная ему англичанином, но – таковы уж британцы!

Что касается англичанина, то он был раздосадован исчезновением из его машины карты местных дорог» (49;С.6-7).

Приведенный пример свидетельствует о том, что различное понимание отношения к бизнесу может быть источником не только личного разочарования, но и стать предпосылкой возможных конфликтов.

Приведем еще один пример кросскультурных различий, связанный с особенностями питания, а скорее, протокола и этикета, принятого в разных странах:

«Бизнес-ланч – обычное дело на Западе. Он помогает решить многие вопросы, одновременно устанавливая и поддерживая деловые отношения с партнерами. Несмотря на языковые барьеры, пища говорит сама за себя.

На деловом обеде в Пекине подавали блюда кухни Северного Китая. Стол ломился от яств. Как только гости съедали одно блюдо, на столе появлялось другое.

Английский бизнесмен успешно справился с целым рядом восхитительных блюд, но вскоре почувствовал, что есть продолжавшие появляться на столе блюда превыше его возможностей. Пища продолжала прибывать. Каждый раз, когда он заканчивал очередное блюдо, на него обрушивалось следующее. Наконец, едва не шатаясь, он встал из-за стола и поблагодарил принимавших его китайских хозяев.

Лишь спустя некоторое время этот сын Англии и протестантской религии, согласно которой на тарелке не должно оставаться ни одного недоеденного куска, узнал, что в Пекине нужно оставлять на тарелке значительное количество пищи, показывающее, что вы отдали должное изысканному блюду, но больше есть не хотите. В его же случае великодушные хозяева полагали, что их долг вновь предложить гостю что-либо, несмотря на его протесты. Процесс мог бы быть бесконечным» (Ibid).

Действительно, стало общеизвестной истиной, что в Швеции отдыхают в июле, а в Италии – в августе. Тем не менее, для слияния двух компаний – Апджон (Каламазу, штат Мичиган) и Фармация АБ, Швеция, это было одной из причин затруднений. Американцы планировали проведение переговоров на все лето 1996 года, но вынуждены были отложить их из-за коллективного отпуска шведов.

Это было не единственной причиной затруднений. Для шведов характерна работа в маленьких группах специалистов с обширными компетенциями, имевшими большие полномочия от высшего менеджмента для принятия решений, в то время как американцы работали в авторитарной системе, управляемой «капитанами бизнеса». Шведы вскоре принялись стонать от необходимости привыкать к обычной для американцев практике составлять ежемесячные подробные отчеты, в то время как американцы пришли в замешательство от необходимости проходить тесты на прием алкоголя и наркотиков. Американская фирма, в которой был запрещен алкоголь, была возмущена тем, что в итальянском филиале не исключалась продажа вина в столовой, а на этаже, где сидели шведские руководители, ощутимо пахло сигарами.

В литературе, посвященной кросскультурным различиям, тем более, в практике специалистов, работающих с зарубежными партнерами, таких примеров множество. Мы привыкаем к определенной культуре общения, традициям и нормам и стремимся сохранить привычные для нас условия работы. В этом есть определенная опасность.

Российская деловая культура пока во многом не соответствует стандартам ведения бизнеса, принятым в развитых странах. Насколько эти стандарты необходимы, можно судить по следующему факту: в 1994 г. представители ряда ведущих корпораций Востока и Запада приняли декларацию «Принципы бизнеса». В ней, признавая существенные различия между восточной и западной цивилизациями, они наметили

перспективы согласования и сочетания стандартов поведения в международном деловом взаимодействии. Среди них центральное место занимают морально-психологические нормы.

В последнее время проблемами делового взаимодействия представителей деловых культур интенсивно занимаются и теоретики, и практики. Общий вывод таков – происходит глобальный процесс в направлении конвергенции, согласования различных культур на какой-то единой основе. Россия вынуждена прислушиваться к этим новым тенденциям, чтоб не остаться на обочине мирового экономического прогресса и эффективно включиться в мировой рынок.

Фактически сейчас в мировом деловом сообществе сложились три основных типа деловой культуры, существенно отличающиеся друг от друга: англосаксонская, латиноамериканская и азиатская.

Довольно распространенным является мнение, что легче вести переговоры представителям одной расы и тем более одной национальности. Между тем это не всегда так. Ученые пришли к заключению, что чем ближе народы друг к другу этнически, тем более существенными представляются им различия во взглядах на ту или иную проблему. Зато чем больше разнятся народы в этнографическом плане, тем более значимыми для их представителей будут совпадения во мнениях.

Один из основоположников изучения кросскультурных различий в менеджменте, голландский ученый Г.Хофстед называл культуру «программированием ума» (software of the mind).

По мнению профессоров известной швейцарской бизнес-школы IMD Джозефа Ди Стефано и Марты Мацневски, «культура представляет две функции, влияющие на глобальный менеджмент. Во-первых, культура дает *программу* взаимодействий в группе, являясь тем маслом, которое смазывает шестеренки общества. Разделяемые культурные ценности позволяют членам группы эффективно взаимодействовать друг с другом

достаточно быстро, не задумываясь о мотивах каждого действия. Культура обеспечивает руководство процессом принятия решений: при этом нет необходимости длительно обсуждать базовые критерии, лежащие в основе принятия решений. Культура задает «сценарий» поведения, т.е., люди знают, чего ожидать друг от друга и как реагировать – в том числе, при выражении эмоций, связанных с конфликтной ситуацией и разрешением конфликта. Находясь «внутри» единой культуры менеджеры могут «делать дело» легче, чем, если бы они пересекались с другой культурой.

Во-вторых, культура обеспечивает чувство *идентичности* для находящихся в ней людей. Эта идентичность проявляется, когда люди говорят о себе: «Я Русский», «Я американец», «Я еврей» или «Я араб». Идентичность становится еще более важной, когда ей что-то угрожает, тогда она устанавливает границы, спланивая живущих в этой культуре людей вокруг разделяемых ценностей и защищая их от посторонних. Эта функция культуры обеспечивает источник мотивации для того, чтобы «облегчить или затруднить кооперацию с представителями другой культуры» (66; С.1-2).

О ценностях принято говорить, что они должны разделяться членами группы или организации. В то же время, следует признать, что далеко не все ценности разделяются всеми членами общества. Обычно люди разделяют фундаментальные ценности. Если культура разделяется всеми, она имеет тенденцию становиться слишком закрытой и, соответственно, не пригодной для изменений в зависимости от требований внешней среды. С другой стороны, если ценности разделяются недостаточно большим количеством членов группы или общества, в нем начинает преобладать хаос, т.к. культура не является программой поведения и средством формирования идентичности. Следует признать, в российском обществе до сих пор происходит поиск идентичности нового типа (в отличие от идентичности граждан советского периода).

Английский автор Монир Таиб определяет культуру как «исторически сформировавшиеся ценности, отношения и ценности, которые усваиваются и разделяются членами определенного сообщества и которые влияют на материальную и нематериальную жизнь сообщества. Члены сообщества усваивают эти разделяемые характеристики на различных стадиях процессов социализации в таких институтах как семья, религия, формальное образование и общество в целом» (62; С.10).

Безусловно, это не означает, что все члены сообщества ведут себя в соответствии с этими нормами и ценностями. Это вполне понятно, т.к. даже люди, выросшие в одной семье, далеко не всегда придерживаются одинаковых взглядов на жизнь и, тем более, на проблемы абстрактного характера (религия, политические взгляды, принципы и т.п.). Тем не менее, существуют преобладающие в данном сообществе взгляды, убеждения и модели поведения. Основные ценности и установки той или иной культуры «узнаваемы», поэтому мы можем видеть доминирующие признаки национальной культуры, одновременно понимая, что существуют индивидуальные различия, обусловленные личностными особенностями представителя (носителя) данной культуры, его воспитанием, степенью образованности, влиянием предыдущего жизненного опыта. Человек отражает не только национальную культуру, но и субкультуру, в которой он проходил социализацию.

Очень важно не путать культуру страны со стереотипами, которые окружают носителей ее культуры.

В обыденной жизни у человека имеются множество стереотипов, которые, с одной стороны, облегчают ему жизнь, а с другой – затрудняют и осложняют процессы коммуникации.

Интерес представляют и взаимные претензии различных наций друг к другу (см. Табл.5).

Табл. 5. Взаимные обвинения французов и немцев

Немцы о французах	Французы о немцах
Слишком властны	Слишком много внимания уделяют совместной работе
Не могут сконцентрироваться на одной проблеме	Недостаточно гибки
Уделяют слишком много внимания синтезу	Уделяют слишком много внимания деталям
Не имеют хорошо продуманных идей	Не имеют инновационных идей
Слишком сосредоточены на экономической эффективности	Слишком сосредоточены на технологическом обновлении

Легко представить, какие претензии имеют друг к другу другие нации-соседи. Список может быть длинным, достаточно сказать, что при французах, гордящихся своей изысканной кухней, не следует говорить о том, что вам нравится итальянская кухня.

В этом проявляется *этноцентризм*.

Этноцентризм – убежденность в превосходстве свойственных вашей культуре манеры ведения бизнеса, бытовых привычек и норм поведения.

В качестве примера этноцентризма рассмотрим особенности ведения переговоров американскими бизнесменами. Справедливости ради следует отметить, что как раз из-за присущего многим американцам этноцентризма именно в этой стране появилось большое количество исследований, книг и рекомендаций по преодолению этноцентризма. Примером этноцентризма могут служить так называемые «переговоры в стиле Джона Уэйна»:

1. Многие сотрудники фирм США считают, что могут справиться с любыми ситуациями в переговорах самостоятельно, но в большинстве случаев они терпят поражение, т.к. им противостоит большая по численности группа переговорщиков.

2. «Зовите меня просто Джоном». Американцы ценят неформальные отношения и равенство в человеческих отношениях. Они стараются создать собеседнику комфортную ситуацию, принижая значение статусных различий.

3. «Извините мой французский». Американцы не очень способны к изучению иностранных языков.

4. «Проконсультироваться со штаб-квартирой». Американцы расстраиваются, когда другая сторона в переговорах говорит им: «Я должен посоветоваться со штаб-квартирой». Оказывается, что переговоры ведут люди, не имеющие полномочий принимать решения.

5. «Вернемся к делу». Американцы не любят терять время зря и хотят сразу перейти к сути вопроса.

6. «Карты на стол». Американцы ожидают честной игры за столом переговоров.

7. «Нечего сидеть, говорите». Американцы плохо переносят молчание во время переговоров.

8. «Не принимать «Нет» за ответ». Настойчивость высоко ценится американцами и является частью глубоко укоренившегося духа конкуренции, проявляемого в любом аспекте американской жизни.

9. «Все по очереди». Американцы обычно подходят к решению сложной переговорной задачи поэтапно, т.е. они делят проблему на части и разбираются с ними по очереди.

10. «Дело сделано». Американцы заключают соглашение и дают свое слово. Они ожидают, что сделка будет выполнена, невзирая на обстоятельства.

11. «Я такой, какой есть». Мало кто из американцев гордится тем, что меняет свою точку зрения, даже в трудных ситуациях.

Характеристики, способствующие развитию кросскультурной компетентности и ступени овладения ею.

Дэвид Томас и Керр Инксон считают необходимыми следующие качества глобального менеджера:

«Целостность (Integrity) – ощущение собственной значимости, возможности быть независимым от окружающих и, с другой стороны, находиться во взаимодействии с ними. То, что мы думаем о себе, влияет на наше отношение к окружающим. Следует стремиться к объективной оценке собственного поведения. Только овладев этим навыком, мы можем оценивать других людей. Необходимо добиваться равновесия и завершенности своего собственного «образа». Тогда поступки и мнения других людей не будут представлять угрозу для нашей собственной самооценки.

Восприимчивость (скромность и изучение) – уважение и хорошее отношение к окружающим. Люди с высокой восприимчивостью не обязательно робки (за исключением случаев, когда они чувствуют свою неправоту). Другая форма восприимчивости активна, она стремится к изучению всего нового и непривычного. Взаимодействие с представителями непривычной культуры с помощью восприимчивости способствует развитию кросскультурной компетентности.

Стойкость – это мужество и способность преодолевать трудности. Стойкость необходима для преодоления непривычных условий и обстоятельств, столкновений с непонятными условиями, словом, это способность преодолевать культурный шок.

Кросскультурная компетентность не приходит сама собой и требует осознания тех этапов, через которые обычно проходит человек на пути к ней. Развитие кросскультурной компетентности проходит через следующие ступени:

1. «Реакция на внешние стимулы. Исходная позиция – стремление придерживаться собственных правил и норм поведения. Эта ступень характерна для людей, очень мало соприкасающихся с чужими для них

культурами и не интересующихся ими. Для них свойственно восприятие непривычного поведения как случайного отклонения от нормы.

2. *Признание существования норм другой культуры и желание узнать о них.* Приходящее с опытом понимание различий способствует новому восприятию кросскультурных различий. Поступающая новая информация может быть обременительной. В то же время, возникает желание узнать больше о различиях в культуре. Характерно найти общие правила, объясняющие поведение партнера.

3. *Интеграция чуждых норм и правил поведения в собственный менталитет.* На этом этапе исчезает абсолютная уверенность в собственной правоте и развивается понимание альтернативных норм поведения. В каждом конкретном случае человек на этой стадии должен (и уже может) принимать решение о правильном поведении.

4. *Ассимиляция иных культурных норм и их интеграция в собственное поведение.* Адаптация к новым условиям уже не представляет трудности. У индивида на этой стадии создан собственный репертуар моделей поведения, из которого он может выбирать модель, необходимую для адекватного поведения в конкретной ситуации. Человек чувствует себя, почти как в привычных условиях, а носители другой культуры воспринимают его совершенно комфортно.

5. *Проактивность в кросскультурном поведении, основанная на незаметном для окружающих восприятии небольших изменений в поведении носителей другой культуры.* Индивиды, обладающие высокой кросскультурной компетентностью легко воспринимают нюансы изменений в культурном контексте. Иногда эти изменения не замечают даже носители самой культуры. Индивиды на этой стадии действуют, интуитивно предвосхищая ожидаемое поведение. Это достаточно редкая стадия компетентности, к которой необходимо стремиться.

Менеджеры, обладающие кросскультурной компетентностью, способны находить связи между как будто бы не связанными поступками представителей другой культуры, видеть их в контексте культуры, истории и превалирующих в обществе ценностей. Только понимание исторических корней национального мироощущения, религиозных воззрений и философского наследия страны дает возможность надеяться на полноценное деловое и личное общение с зарубежными партнерами» (60, С.94-96) .

Необходимо также указать на общие трудности глобального менеджмента, действующего «без границ» которые являются, в том числе, следствием отсутствия кросскультурной компетентности.

1. Коммуникации затруднены из-за языковых и культурных барьеров.

2. Труднее различать разрыв между ожиданиями и предположениями участников процессов.

3. Обратная связь может поступать с опозданием или быть не прямой.

4. Затрудняется отслеживание прогресса и результатов деятельности из-за увеличения расстояний.

5. Обычно уверенные в себе бизнесмены теряют баланс из-за реалий действительности или непривычных способов ведения бизнеса.

6. Принципиальные различия между организациями и практикой бизнеса видны не сразу.

7. Культурные различия могут использоваться как уловка для сокрытия плохой продуктивности.

8. Непонимание между ключевыми игроками становится источником дальнейших проблем.

9. Риски и их последствия возрастают, если проблемы остаются неразрешенными.

10. Стоимость потерянных возможностей сглаживается за счет отдаленности от корпоративного центра.

Кросскультурная компетентность, таким образом, означает очень многое для руководства фирм. Она способствует созданию глобальных фирменных марок через сети международных партнеров, позволяет экономить время на глобальных рынках, обеспечивать индивидуальное обслуживание массовых потребителей и преодолевать межкультурные барьеры, возникающие при продвижении идей и продуктов на мировой уровень. Свободное перемещение концепций из одной культуры в другую, глобальный поиск и подбор наиболее квалифицированных людей, занятых улучшением качества товаров и услуг позволяет создавать мировые центры выпуска продукции высочайшего качества.

5.2. Влияние культуры на основные функции менеджмента и нравственные нормы организации

Как проявляются различия в культуре в реализации таких функций менеджмента, как лидерство, коммуникации, принятие решений и решение проблем? Обратимся к следующей таблице (см. табл. 6).

Действительно, автору пособия не раз приходилось слышать от представителей крупного шведского бизнеса слова о том, что они не могут позволить себе работать в кабинете, значительно превосходящем по размеру и предметам статуса кабинеты своих подчиненных. Напротив, в США еще в 70-е гг. XX века возникло понятие «награда престижем», когда руководителя крупной корпорации могли наградить частным самолетом, другим атрибутом личного статуса помимо материального вознаграждения.

Табл. 6. Влияние культуры на основные функции менеджмента

Функция менеджмента	Великобритания	Франция	Швеция
Лидерство	Контроль основан на взаимном личном доверии. «Ранжируют» людей, а не их роли. Менеджер может обращаться к экспертам. Недоверие к строгим правилам. Идеальный босс – богатый идеями демократ.	Контроль основан на власти. Имеют значение роли, а не личности. «Менеджер знает лучше». От подчиненных ожидают четкого исполнения. Эмоциональная потребность в правилах. Идеальный босс – благосклонный диктатор.	Формальная власть и «правила» вызывают подозрение. Считаются с людьми, а не правилами. Подчиненные ждут возможности консультаций. Неформальное равенство сотрудников. Мораль консенсуса.
Коммуникации	Ценится устное общение, в основном, «лицом к лицу». Коммуникации прагматичны и не имеют налета дидактики.	Предпочитаются письменные указания. Устная коммуникация часто бывает формальной. Коммуникации абстрактны и дидактичны. Ритуалы коммуникации закрепляют власть.	Коммуникации вербальны, неформальны и носят четкий характер. Норма – открытость и доступность. Коммуникации четкие и ориентированы на бизнес.
Решение проблем и принятие решений	Индивидуальное и групповое. Значение имеют идеи, но не роли. Подчиненные могут быть экспертами. Роль менеджера – способствовать принятию решений. Мало внимания к моделям и прецедентам.	Основано на индивидуумах. Роли имеют большое значение. Подчиненные ждут реакции (ответа) боссов. Роль менеджера – знать ответ и принять решение. Большое внимание к моделям и прецедентам.	Носят групповой характер. Считаются с идеями, а не с ролями. Подчиненные могут быть экспертами. Роль менеджера – способствовать решениям. Ограниченное внимание к моделям и прецедентам.
Стратегии и планирование	Часто краткосрочные. Краткие письменные документы. Функция менеджмента – бизнес.	Часто долгосрочные. Длинные и формальные документы. Функция менеджмента – бизнес.	Часто краткосрочные. Краткие письменные документы. Бизнес, общество и внешняя среда должны служить единой цели.

Организацию в целом всегда характеризует набор определенных процедур, норм и правил поведения. Одним из элементов организационной культуры является манера вести себя в обществе, степень формальностей, соблюдаемых в одежде, которые также влияют на восприятие иностранной культуры. Приведем пример.

Для поддержания командного духа при слиянии французской фирмы по производству медицинского оборудования и американской «Дженерал Электрик» всех менеджеров попросили надевать майки с надписью Go for One («Один за всех»). Французские менеджеры были крайне недовольны, т.к. считали, что униформа возвращает их во времена нацистской Германии. (Financial Times, 8 июля 1994 г.).

Специалисты в области международного бизнеса отмечают также влияние культурных различий на процессы управления человеческими ресурсами. Например, в странах Латинской Америки рабочие относятся к своим руководителям как к людям, от которых полностью зависит их благосостояние. Американский предприниматель, решивший предоставить персоналу большую самостоятельность, организовал для рабочих из стран Латинской Америки специальные курсы по изучению более демократических методов управления. На курсах преподавали выходцы из США. Вскоре после завершения обучения, когда новая система руководства была внедрена, началось массовое увольнение рабочих. На вопрос о том, почему они оставляют работу, американец слышал один и тот же ответ – цеховое начальство не справляется со своими обязанностями и постоянно спрашивает у рабочих совета о том, как им следует поступать. Все рабочие были решительно настроены на уход из компании, так как были уверены, что из-за некомпетентности руководства компания обречена на банкротство.

Российский опыт во многом подтверждает неоднозначность применения концепции делегирования полномочий, т.к. в наших условиях

значительная часть собственников и топ-менеджеров не решается делегировать полномочия из-за недоверия к сотрудникам.

Как же преодолевать культурные различия? Действительно, соответствующие курсы по преодолению межкультурных стереотипов реально помогают многим фирмам, использующим труд персонала различных национальностей. С этими же проблемами (проблемами адаптации, или *аккультурации*, т.е. приспособления к чужой культуре), сталкиваются сотрудники представительств иностранных компаний, работающие в Москве и других городах Российской Федерации. Человек, попадающий в чужую страну, часто получает «культурный шок» (culture shock) из-за того, что ему приходится воспринимать огромное количество новых культурных сигналов и информации, часто противоречащей его собственным культурным стереотипам и ожиданиям, представлениям о том, что «можно» и «нельзя» делать. По свидетельству Джона Д.Дэниэлса и Ли Х. Радеба, «люди, начинающие работать в совершенно иной культуре, могут проходить несколько этапов адаптации. Сначала подобно туристам они восторгаются «странными» отличиями. Позднее они могут почувствовать разочарование, депрессию и замешательство, т.е. войти в фазу «культурного шока», и их полезность на зарубежном посту может быть сильно снижена. К счастью, проявления «культурного шока» у большинства людей начинают исчезать после одного – двух месяцев, а оптимизм и удовлетворенность при этом усиливаются» (29; С.66).

Заметим, что после возвращения из страны пребывания *экспаты* (так называют иностранных специалистов, работающих за рубежом) могут испытывать повторный культурный шок. Это происходило и с российскими специалистами, проработавшими в течение ряда лет за рубежом.

По мере того, как глобализация бизнеса все чаще заставляет менеджеров разных культур садиться за один стол, мы все больше

убеждаемся в том, что почти ничего нельзя понимать буквально. Так, слово «контракт» легко переводится с одного языка на другой, но его смысл имеет множество толкований. Для жителя Швейцарии, Германии, скандинавских стран, США или Великобритании это некий документ, который подписан сторонами для того, чтобы затем соблюдать эти условия. Подписи сторон придают ему смысл окончательного и бесповоротного решения. Но японец смотрит на контракт как на предварительный документ, который может быть изменен или написан заново в зависимости от изменившихся обстоятельств. Южноамериканец убежден, что договор – недостижимый идеал, который принимается сторонами, чтобы избежать лишних споров.

Представители большинства культур считают себя высоконравственными людьми, но их этические представления могут оказаться прямо противоположными. Американцы называют японцев бесчестными партнерами, если те разрывают контракт. Японцы обвиняют в нечестности американскую сторону, настаивающую на соблюдении договора в изменившихся условиях. У итальянцев очень гибкий подход к тому, что считать этичным и что неэтичным; это заставляет североевропейцев сомневаться в их честности. Когда итальянцы подстраивают правила под себя или обходят какие-либо законы и постановления, они считают себя меньшими идеалистами, чем, скажем, швейцарцы, и в настоящий момент лишь исходят из реального положения вещей. Они не признают себя коррумпированными или аморальными и не считают, что допускают беззаконие. Существует немало «серых зон», в которых действие напрямик в глазах итальянца является мало разумным поведением. В стране, где избыточный бюрократический аппарат может остановить бизнес на несколько месяцев, заискивание перед чиновником есть проявление здравого смысла.

Объединение Европы – это и повод для того, чтобы выдвинуть, наконец, достойную альтернативу американской (или англосаксонской) модели управления бизнесом. Все послевоенные десятилетия, пока эта система внедрялась в экономику Старого Света, европейцы, мягко говоря, недолюбливали ее. И не потому, что она неэффективна. Как раз наоборот, система «слишком» нацелена на эффективность, под которой понимается, прежде всего, приращение акционерного капитала. Но она пренебрегает системой ценностей, сложившейся в Европе в 50-80-е годы, таких, как ориентация на длительное существование компании, особое отношение к человеческим ресурсам (например, отпуска в Италии в среднем в три раза длиннее, чем в США) и социальное согласие (европейцев шокирует тот факт, что в США у топ-менеджера зарплата в триста раз больше, чем у рабочего). Видимо, эта нелюбовь и дальше протекала бы в латентной форме, если бы в последние годы мир не охватила страсть к глобализации. Выяснилось, что управлять глобальной экономикой при помощи монокультурной модели менеджмента очень трудно, ей не хватает гибкости. Американцы и японцы – самые яркие представители такого подхода: застрельщики глобализма, они первыми же столкнулись с необходимостью ревизии своих управленческих постулатов. Одним приходится преодолевать узость технократического подхода к управлению, когда все подчинено интересам прибыли, а другим – социального, когда в центре внимания интересы коллектива. Среди выдающихся достижений Джека Уэлча, главы компании «Дженерал Электрик», которого журнал Fortune назвал менеджером столетия, есть и такое: он создал глобальную компанию, не уничтожив при этом местную культуру в подразделениях, расположенных за пределами США.

Идея национально-культурной терпимости – лишь видимая часть айсберга под названием «менеджмент в глобальной экономике». А суть его гораздо глубже – она в принципиально новом отношении к людям в

организации. На смену человеку экономическому (США) и социальному (Япония) приходит человек информационный, или самореализующийся. Для него преобладающий мотив работать в компании не деньги и не чувство долга, а совпадение его системы ценностей с ценностями коллег. Фирма превращается в "клан" людей - носителей более или менее одинаковой культуры. Значит, границы той или иной модели управления определяются уже не национальными или региональными границами – они сужаются до размеров конкретной организации, а в идеале эти границы должны сузиться до «размеров» каждого человека.

Исследования показывают явные различия в оценке лидеров в разных странах. Они выражались в следующем:

- американцы высоко оценивали два типа лидеров. Первый тип предполагает делегирование полномочий, предоставление автономии и полномочий подчиненным. Во втором типе они также ценят смелых, динамичных и склонных к риску руководителей, персонифицированных в героях ковбойских вестернов, где снимался голливудский актер Джон Уэйн;

- голландцы ценят эгалитарный подход (от франц. – «равенство») и в целом скептически относятся к лидерам. Для них слова «лидер» и «менеджер» несут на себе определенное негативное клеймо. Если отец ребенка-голландца получил повышение, школьник не будет говорить об этом одноклассникам;

- арабы поклоняются своим лидерам до тех пор, пока они у власти;
- иранцы ищут в лидерах власть и силу;
- малазийцы ожидают, что лидеры будут вести себя в скромной и достойной манере;
- французы ожидают, что их лидеры обладают высококультурной основой – хорошим образованием в сфере искусств и математики.

Интересно мнение Манфреда Кэ де Ври, высказанное в работе «Мистика лидерства»: «Мы можем проводить различие между стилями руководства в зависимости от культуры. *Модель консенсуса* характерна для скандинавских стран, Голландии и Японии. Японцы, голландцы и шведы рассчитывают на всеобщий стиль руководства, так как групповое принятие решений составляет для них основную ценность. В этих странах сотрудники традиционно вовлечены в процесс, каждому дается право голоса.

Харизматическая модель более привычна в англосаксонских и латиноамериканских странах. Жители Северной и Латинской Америки ожидают, что их лидер будет настойчив и решителен. Им нравится, когда лидер осуществляет контроль и делает это талантливо. Они хотят, чтобы их руководитель был яркий, заметный. Американцы ищут тех, с кем они могли бы отождествлять себя, нарушителей правил, ведущих их к новым целям.

В германоязычных странах преобладает *технократическая модель*, или *модель организационных процессов*. Эту модель можно рассматривать как реакцию на период нацизма. По-немецки лидер звучит *Fuhrer*», политически некорректный термин, служащий постоянным упоминанием того, каким жестоким может стать лидерство. Со времен Второй мировой войны немцы приложили максимум усилий для создания системы контроля в своих компаниях (например, советы рабочих и чрезмерно большие советы директоров), чтобы предотвратить злоупотребление властью. Однако интересно отметить, что сейчас, спустя 50 лет после войны, вновь стали появляться харизматические лидеры» (41, С.235-236) .

Можно добавить, что указанные предпочтения глубоко укоренены в культуре, традициях и манере общения представителей названных стран. Так, французский социолог Филипп д'Ирибарн отмечает в интереснейшем исследовании «Логика чести», что для француза выполнение заданий

руководства является делом чести, хотя именно во Франции лидерству свойственна клановость (не случайно большую часть президентов и членов правительства составляют «энархи» - выпускники Высшей школы администрирования (Ecole National d'Administration). В то же время, независимость и чувство собственного достоинства голландцев, склонных к коллективному обсуждению указаний руководства, по наблюдениям д'Ирибарна, сочетается с ответственным отношением к работе (50, С.243-246).

Таким образом, можно сделать вывод, что широко распространяемые в специальной и популярной литературе «рецепты лидерства» далеко не универсальны, а применение даже апробированных в определенных культурных условиях концепций требует критического осмысления в условиях другой внешней среды или внутренней культуры организации.

5.3. Основные параметры оценки деловых культур и их различий

Типология культур по Г. Хофстеду

Особенности влияния национальных культур на управление компанией описываются различными моделями, среди которых наиболее популярными являются подходы Г. Хофстеда, Р. Льюиса, Ф.Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тернера.

В модели Г. Хофстеде используются пять основных параметров:

1. дистанция власти,
2. индивидуализм-коллективизм,
3. мужественность-женственность,
4. уровень стремления избежать неопределенности,
5. долгосрочность ориентации.

В этой модели выделяется важность ценностных ориентаций, которые определяют несколько проблемных зон, которые и легли в основу этой «пятимерной» модели.

Таблица 7. Модель Г. Хофстеда

Проблемные зоны	Основные параметры
Социальное неравенство и отношение к власти	Дистанция власти
Основной тип поведения (индивидуальный или групповой)	Индивидуализм-коллективизм
Превалирование мужского или женского типа поведения	Мужественность-женственность
Отношение к неопределенным и незнакомым ситуациям	Отношение к неопределенности
Различие представлений о развитии семьи и общества в определениях «Восток – Запад»	Долгосрочность-краткосрочность ориентации (<i>фактор конфуцианского динамизма</i>)

Первоначально была наиболее известна разработанная ранее «четырёхфакторная модель», в которой используются первые четыре параметра. Но в последствии, после изучения особенностей Китая, Г.Хофстед пришел к выводу, что «четырёхфакторная модель», которая вполне удовлетворительно объясняла особенности поведения принятые в европейских и североамериканских странах оказалась абсолютно недостаточна для стран Востока. И проведя исследования в Японии, Китае и странах Юго-Восточной Азии он добавил восточный фактор, названный конфуцианским динамизмом и который содержит в себе следующее:

- долгосрочную ориентацию;
- готовность к переменам и результатам, которые они принесут, как положительным, так и отрицательным;

- принятие существования одновременно нескольких верных точек зрения (возможности множественной истины и правды в разные периоды и при различном контексте происходящего);

- готовность жить во имя будущего (в том числе получать дополнительные средства за счет перекладывания сегодняшних расходов/удовлетворения потребностей на будущее);

- готовность участвовать в проектах, которые завершатся в отдаленном будущем, может быть даже при жизни следующих поколений;

- прагматическое отношение к событиям и явлениям (в отличие от привычного и традиционного).

Гирт Хофстед является одним из основоположников изучения кросскультурных различий. Он опросил более 160 000 менеджеров и сотрудников организаций сначала в 40, а затем более чем в 60 странах мира о степени их удовлетворенности трудом, коллегами, руководством, о восприятии проблем, возникающих в процессе работы, о жизненных целях, верованиях и профессиональных предпочтениях. Анализируя результаты исследования, Г. Хофстед выявил высокозначимые различия в поведении менеджеров и специалистов разных стран. Он выяснил, что большинство различий в рабочих ценностях и отношениях объясняются национальной культурой, а также зависят от места менеджера в организации, профессии, возраста и пола.

Суммируя наиболее важные различия, Г.Хофстед выделил четыре аспекта, характеризующих менеджеров и специалистов и организацию в целом: индивидуализм – коллективизм; дистанцию власти; стремление к избеганию неопределенности; мужественность – женственность. Позднее, как мы уже говорили, он добавил еще один аспект - *конфуцианский динамизм*.

Индивидуализм – коллективизм. Индивидуализм имеет место, когда люди определяют себя как индивидуальность и заботятся только о себе, о

своей семье и о своих родственниках. *Коллективизм* характеризуется тесной взаимосвязью человека с группой. Группа заботится об удовлетворении потребностей членов группы, обеспечивает им поддержку и безопасность взамен на их преданность.

Дистанция власти. Второй параметр - *дистанция власти* - измеряет степень, в которой наименее наделенный властью индивид в организации принимает неравноправие в распределении власти и считает его нормальным положением вещей. До какой степени подчиненный принимает, что его начальник имеет больше власти? Прав ли начальник только потому, что он начальник, или потому, что больше знает? Выполняет ли сотрудник работу таким образом потому, что так хочет начальник, или потому, что это наилучший способ выполнения? Вот параметры, на которые необходимо ответить при диагностике этого параметра в организации.

Стремление к избеганию неопределенности. Этот параметр измеряет степень, в которой люди чувствуют угрозу от неопределенных, неясных ситуаций, и степень, в которой они стараются избегать таких ситуаций. Для снижения ситуации неопределенности люди создают условия, обеспечивающие им большую стабильность, посредством применения более формальных правил, отвержения непривычных идей и поведения; принимается вера в возможность абсолютной истины. Культура, стремящаяся к определенности, отличается активностью, агрессивностью, эмоциональностью и нетерпимостью.

Культура, принимающая неопределенность, характеризуется большей рефлексией, меньшей агрессивностью, бесстрастностью и относительной толерантностью (терпимостью).

В организациях с высоким уровнем избегания неопределенности руководители, как правило, концентрируются на выполнение задания, не любят принимать рискованных решений и брать на себя ответственность.

В организациях с низким уровнем избегания неопределенности руководители концентрируются на стратегических вопросах, готовы принимать рискованные решения и брать ответственность на себя.

Мужественность – женственность. Г. Хофстед определяет *маскулинность* (мужественность) как степень, в которой доминирующими ценностями считаются асертивность (настойчивость, напористость), добывание денег и приобретение вещей (материализм) и не придается особого значения заботе о людях. Он определяет *фемининность* (женственность) как степень, в которой доминирующими ценностями в обществе считаются взаимоотношения между людьми, забота о других и всеобщее качество жизни.

Табл. 8. Характеристика «мужской» и «женской» культуры организации

Параметры культуры	«Мужская» культура организации	«Женская» культура Организации
Роль мужчины и женщины	Мужчина должен зарабатывать, женщина – воспитывать детей	Мужчина не обязательно должен зарабатывать на жизнь, он может заниматься воспитанием детей
Доминирование	Мужчина должен доминировать в любой ситуации	Различие между полами не влияет на занятие властных позиций
Главная ценность	Успех – единственное, что значимо в жизни	Качество жизни
Жизнь и работа	Жить для работы	Работать, чтобы жить
Что является важным	Деньги и хорошие материальные условия	Мужчины и окружение
Стремление	Всегда быть лучшим	Ориентация на равенство, не пытаться казаться лучше других
Отношение к свободе	Независимость	Солидарность
Чувство	Уважать тех, кто добился успеха	Сочувствие неудачникам
Принятие решений	Логика	Интуиция

Согласно исследованиям Г. Хофстеда, маскулинные общества более жестко определяют гендерные роли, чем феминистские общества.

Измерение «мужественности – женственности» имеет важное значение для определения методов мотивации на рабочем месте, выбора способов решения наиболее сложных задач, для разрешения конфликтов.

Г. Хофстед предложил разделить страны мира по типам мотивации и ценностям на четыре группы, или «квадранты»:

1) США, Великобритания, представителям которых свойственно стремление к личному успеху, благополучию и самоактуализации;

2) Япония, немецкоязычные страны, некоторые латиноамериканские страны и Греция, представителям которых свойственны мотивы личной безопасности, а ведущие ценности – благосостояние и усердная работа;

3) Франция, Испания, Португалия, Югославия, Чили и другие латиноамериканские и азиатские страны, для представителей которых индивидуальное благополучие менее важно, чем групповая солидарность;

4) Страны Северной Европы и Нидерланды, в которых личный успех расценивается как общее достижение. Особое значение имеет качество человеческих связей в среде проживания.

Интересным в этой классификации представляется наличие единого типа ведущих ценностей у представителей целого ряда стран, находящихся на различных уровнях экономического и социального развития, расположенных на разных континентах и относящихся к разным типам культур.

Российскими авторами (64, С. 8) проводился опрос в экономических вузах России (ГУ-ВШЭ, РЭА им. Г.В.Плеханова и ее краснодарском филиале, Тульском и Ростовском государственных университетах);

аналогичное исследование проводилось также в Украине, Турции, Пакистане, Казахстане и Киргизии.

Исследование принесло неожиданные результаты: у российских студентов в начале учебы наблюдался более западный менталитет, чем у остальных россиян, но к концу обучения в нем проявляются восточные черты.

Проводившееся авторами более раннее исследование (2004 г) показало, что менталитет россиян ближе к восточному. Данные исследования за период 2000 – 2005 гг. показали, что дистанция власти у студентов была средней – 52; они готовы брать на себя ответственность (индивидуализм выше среднего – 67); маскулинность выше средней – 73; стремление избегать неопределенности также выше среднего уровня – 69; долгосрочная ориентация у наших студентов средняя – 46. Все данные говорят о том, что менталитет наших студентов отличается от менталитета большинства соотечественников (см. Табл.9).

Табл. 9. Результаты исследования ментальности студентов России и некоторых других стран (2000 – 2005 гг.)

Страна	Дистанция власти	Индивидуализм	Маскулинность	Избегание неопределенности	Долгосрочная ориентация
Россия	52	67	73	69	46
Пакистан	15	65	57	38	39
Турция	7	84	95	50	45
Казахстан	31	69	59	88	46
Киргизия	27	63	53	114	44
Украина	41	60	74	83	48
Белоруссия	54	72	60	87	46

Типология культур по Р.Д.Льюису

В модели Ричарда Льюиса, базовой характеристикой является отношение ко времени. Сравнивая различные культуры, Р.Льюис выделяет три основных типа: *моноактивные* (линейно организованные и ориентированные на задачу – task-oriented), *полиактивные* (свободно обращающиеся со временем и ориентированные на людей – reople-oriented) и *реактивные* (слушающие и ориентированные на сохранение уважения – respect-oriented listeners).

Проанализировав национальные культуры свыше 40 стран от Аргентины до Вьетнама Ричард Льюис сформировал национальные культурные профили, разместив все страны по определенным сторонам треугольника (Рис.1.). К строго моноактивным культурам относятся такие страны как Германия, Швейцария, Англия и США. Моноактивные культуры ориентированы главным образом на формализованную информацию, и представители культур этих стран, как правило, выполняют любую работу по заранее составленному и согласованному плану и в конкретный промежуток времени делают только одно дело, считая такой способ организации труда наиболее эффективным. Такие страны как Голландия, Норвегия, Чехия, Австралия, Дания также близки к моноактивным, но в их культуре уже присутствуют элементы, сближающие их с полиактивными культурами, в отличие, скажем, от Швеции, Финляндии и Канады, которые также считаются моноактивными, но тяготеющими больше к культурам реактивным, то есть слушающим. Самыми полиактивными являются культуры таких стран как, Бразилия, Аргентина, Чили, Мексика и латиноамериканские страны. Полиактивные культуры – это культуры ориентированные, прежде всего, на диалог, и для представителей этих культур важными являются межличностные отношения, они легко перестраиваются и, как правило, делают одновременно несколько дел.

Реактивным культурам свойственно выполнение работ в зависимости от контекста, который может меняться в процессе работы, предпочтительно предварительное выслушивание и выяснение обстоятельств и позиций других, также не характерно следование неизменному, строгому графику. Наиболее типичными реактивными культурами являются культуры Японии, Вьетнама и Китая.

Специально разработанная методика, реализованная в компьютерной программе, позволяет Ричарду Льюису определить личный культурный профиль для каждого человека, который в дальнейшем сопоставляется с объединенным профилем моноактивных, полиактивных и реактивных культур. Так, например, человеку с персональным культурным профилем 4 (Рис.5) будет значительно легче и эффективнее взаимодействовать с культурной средой России, Словакии или Италии, Португалии и Испании, чем Финляндии или Японии, а также с людьми, чей личный культурный профиль является близким к национальным культурам стран, относящихся к полиактивному типу. А обладателю персонального культурного профиля 1 (Рис.5.) явно предпочтительнее организовывать и руководить бизнесом в Швеции, чем скажем, в Саудовской Аравии или Бразилии.

Резюмируем типологию Р.Д. Льюиса. Автор концепции условно разбивает культуры мира на три типа:

- **Моноактивные** - культуры, в которых принято планировать свою жизнь, составлять расписание, организовывать деятельность в определенной последовательности, заниматься только одним делом в данный момент. Немцы и швейцарцы принадлежат к этой группе.

- **Полиактивные** – подвижные, общительные народы, привыкшие делать много дел сразу, планирующие очередность дел не по расписанию, а по степени относительной привлекательности, значимости того или иного мероприятия в данный момент. Сюда относятся такие народы, как итальянцы, латиноамериканцы и арабы.

- **Реактивные** – культуры, придающие наибольшее значение вежливости и уважению, предпочитающие молча и спокойно слушать собеседника, осторожно реагируя на предложения другой стороны. Представители этой категории – китайцы, японцы и финны.

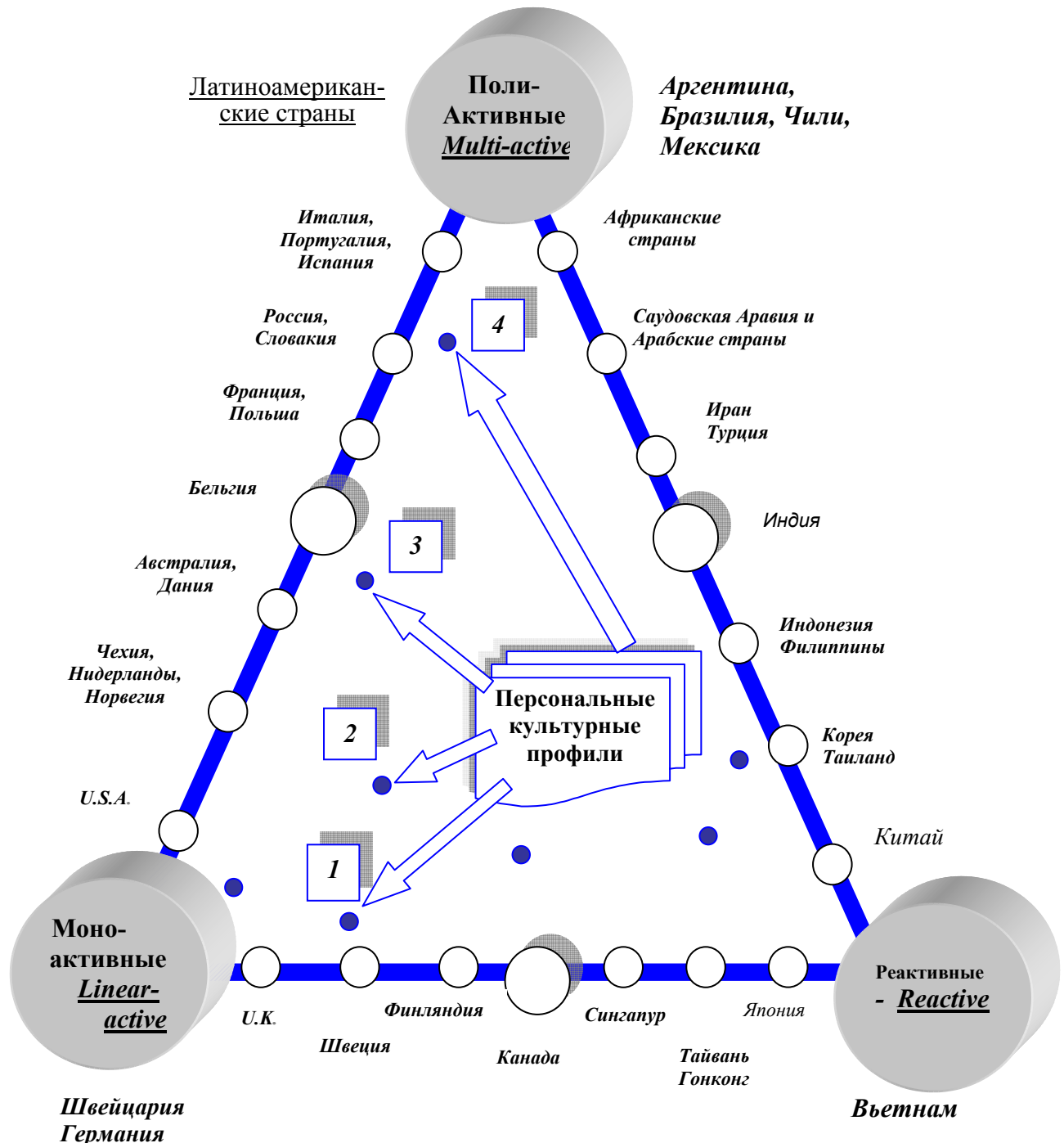


Рис.5. Классификация культур по Р.Льюису

Такой метод может быть использован также для анализа и определения персональной необходимости проведения тех или иных тренингов для восполнения знаний и навыков при взаимодействии с различными национальными культурами, что является крайне полезным при подготовке менеджеров и руководителей международных компаний.

Модель Лэйна и Дистефано (модель определения влияния национальной культуры на организационную) использует шесть переменных, выделенных из проблем с которыми общество сталкивается на протяжении своего развития:

- отношение человека к природе,
- ориентация во времени,
- ориентация в пространстве,
- отношения между людьми,
- представления о природе человека,
- ориентация на деятельность.

Было установлено, что в различных культурах по-разному решают эти проблемы. Например, в компании для определения ценностных ориентаций в отношении природы человека согласно модели могут использоваться такие характеристики, как стиль управления, система контроля, организационный климат и др. Причем они имеют свои вариации для каждой культуры.

Типология культур Фонса Тромпенаарса

Среди существующих классификаций кросскультурных моделей организации одной из наиболее интересных является классификация, разработанная голландским ученым Ф. Тромпенаарсом в содружестве с американским исследователем Чарльзом Хэмпдэном-Гернером.

В основу моделирования было положено отношение различных деловых культур к таким параметрам организации, как:

- степень централизации управления и дистанция власти (иерархичность - эгалитаризм);
- степень формализации управленческих функций (формальная - неформальная структуры);
- целевая направленность деятельности (ориентация на личность и межличностные отношения - на решение задач и достижение целей).

В зависимости от предпочтений при решении дилемм были выделены следующие четыре основные модели организационной культуры: "Управляемая ракета", "Инкубатор", "Эйфелева башня", "Семья"

Модели культуры "Инкубатор" и "Управляемая ракета" относятся к эгалитарным культурам, где расстояние между верхними и нижними этажами управления невелико и, следовательно, дистанция власти и степень централизации низки.

Напротив, модели культуры "Семья" и "Эйфелева башня" являются иерархичными с ограниченным делегированием власти и отличаются высокой степенью централизации в управлении.

Степень формализации низка в "Семье" и "Инкубаторе" и, напротив, высока в "Управляемой ракете" и "Эйфелевой башне".

С точки зрения целевой направленности модель культуры "Инкубатор" в наибольшей степени ориентирована на развитие личности. Следовательно, важнейшим аспектом мотивации для работника здесь выступает возможность профессионального роста, совершенствования и самореализации (что соответствует высшему уровню потребностей по А. Маслоу).

Являясь примерно в той же степени эгалитарной, "Управляемая ракета" ориентируется не только и не столько на развитие личности сотрудников, сколько на достижение конкретной цели и результата (task and target oriented). Причем, как правило, достижение результата происходит за счет объединения группы экспертов-специалистов в одной

команде. Модель культуры "Управляемая ракета" ориентируется не только и не столько на развитие личности сотрудников, сколько на достижение конкретной цели и результата. Именно из лексикона деловой культуры "Управляемая ракета" в управление пришли термины "миссия" (mission), "стратегическое видение" (vision), позиционирование по отношению к лидеру (benchmarking) и т.п. Культура после определения цели и задач подразумевает широкое делегирование функций, развитие матричных систем управления, формирование проектных групп, т.е. ориентированных на достижение конкретного результата временных рабочих коллективов (task oriented teams). Наиболее эффективно действующей моделью мотивации здесь является плата за результат (payment for performance).

Хотя модель деловой культуры "Эйфелева башня" так же как и модель "Управляемая ракета", ориентируется на достижение определенной цели, ключевыми словами, а следовательно, и стержнем управленческой системы здесь являются не "цель", "задача" или "проект", а термины "структура", "система" и "функциональные обязанности". Важнейшими характеристиками модели является четкое структурирование этажей властной вертикали, определение роли каждого работника, жесткая субординация и тщательный контроль за исполнением детально прописанных функциональных обязанностей.

Делегирование полномочий увязывается с функциональными обязанностями. Попытки их спонтанного перераспределения пресекаются. Тщательное исполнение спущенных сверху заданий и возложенных руководством функций учитывается и оценивается при оплате труда не ниже, а часто и выше, чем достигнутый результат.

Так же как и в "Эйфелевой башне", работники компаний с моделью деловой культуры "Семья" ориентируются на исполнение указаний свыше. Структура управления в этой модели в целом носит, пожалуй, еще более ярко выраженный иерархический характер. Однако на этом сходство и

ограничивается, так как вертикаль власти в "Семье" сочетается с крайне низкой степенью функциональной формализации. Более того, несмотря на высокую степень иерархичности, власть в семье не столько "давит на работников сверху", сколько формируется через них и существует благодаря их поддержке. Незыблемой является установка "процветание семьи равнозначно процветанию ее членов".

Обычно ожидается, что находящийся на верхней ступени властной пирамиды руководитель (своего рода отец семейства) - это не только менеджер, но и лидер, отличающийся знаниями, опытом, жизненной мудростью и т.п. Система в целом базируется на патерналистских установках: инициатива и усилия подчиненных должны соответствовать пожеланиям и приказам руководителя ("отца"). Последний, в свою очередь, черпает ответы на вопросы и принимает решения на основе неформальных намеков и подсказок "детей" и "родственников". Причем процесс обратной связи зачастую не осознается сторонами. Мудрость окончательного решения "отца" по большей части приписывается членами семьи исключительно его жизненному опыту, проницательности, знанию людей, а отнюдь не подсказкам через обратную связь.

Делегирование полномочий в модели культуры "Семья" - это процесс достаточно сложный. Обычно в присутствии «отца» полное делегирование остается в сфере желаемого, а не действительного. Болезнью или одной из основных слабостей "семейной" культуры является подмена делегирования игрой в делегирование. Патерналистский характер "Семьи" вместе с высокой дистанцией власти сильно затрудняют внедрение и эффективное функционирование в рамках этой корпоративной культуры, так называемой матричной системы управления, при которой возникает ситуация двойной подчиненности сотрудников. Нечеткое формулирование (следовательно, и понимание) функциональных обязанностей, постоянные жалобы руководству на другие функциональные

службы, "перепихивание" функций - вот наиболее распространенные, хотя далеко не полные, причины острейших конфликтов между функциональными отделами (маркетинговым, производственным, финансовым и т.д.).

Не менее сложно осуществляет "Семья" процесс управления изменениями. Любые изменения приходят в противоречие со сложившимся "традиционным» семейным укладом. Единственная возможность проведения быстрых и радикальных изменений - их инициирование руководителем компании ("отцом"), которое, как правило, одновременно включает харизматическое убеждение и "силовое проталкивание".

Ограничители корпоративной культуры "Семья", однако, во многих случаях с лихвой компенсируются ее достоинствами. "Семья", например, отличается крайне высоким уровнем "корпоративного братства" и сплоченности в периоды кризисных потрясений и катаклизмов. Она легко концентрирует ресурсы и перебрасывает их с одного направления на другое. По сути достаточно иерархичная, "Семья" вместе с тем демонстрирует гибкость и адаптивность к внешним условиям, если во главе ее стоит сильный лидер. Впрочем, при смене лидера роль "отца" может быть принята на себя "старшим братом". Причем очень часто это происходит сравнительно безболезненно, обеспечивая среди прочего преемственность поколений.

Очевидно, что в реальном бизнесе корпоративная (организационная) культура любой компании, тяготея к одной из четырех охарактеризованных моделей, одновременно несет черты и других. Вместе с тем, несомненно, и то, что в каждой конкретной стране та или иная модель исторически является доминирующей, в наибольшей степени соответствуя существующим культурно-этическим принципам, стереотипам поведения и традициям.

Так, принципы модели "Управляемая ракета" традиционно преобладают в корпорациях США, Канады, европейских стран англосаксонской группы и Скандинавии.

Модель "Эйфелева башня" господствует в Германии, Австрии, Венгрии, Австралии и Новой Зеландии. Можно увидеть признаки этой модели и в российской действительности.

Модель "Инкубатор" имеет не только национальную окраску (к этой модели, в частности, тяготеют многие мелкие и средние фирмы Великобритании, Канады, Дании), но и широкое распространение в технополисах: это наиболее распространенный тип корпоративной культуры "Силиконовой долины" в Калифорнии (США).

Модель "Семья" - старейшая из корпоративных моделей. Скажем, в средневековой Европе цеховые организации ремесленников строились именно на основе парадигмы этой модели. С известными адаптационными модификациями модель "Семья" продолжает успешно работать и в наши дни, управляя гигантскими активами и успешно выдерживая конкуренцию с другими моделями корпоративной культуры. Позитивные примеры такого рода - известные кланы миллиардеров-предпринимателей (Ротшильды, Дюпоны, Меллоны, Рокфеллеры и т.п.), одиозный пример - итальянская "Коза ностра". Модель "Семья" доминирует в наши дни в странах Арабского Востока, Юго-Восточной и Центральной Азии, в Южной Европе (Италия, Испания, Франция, Греция, Кипр), а также в значительной части Восточной и Центральной Европы. Принципы и ценности этой модели в существенной степени характерны как для российской деловой культуры, так и для культуры стран СНГ.

Универсализм - партикуляризм

Мы живем по правилам, которые во многих случаях не осознаем. Как мы судим о поведении других людей? Есть два «чистых», но при этом

альтернативных подхода. Мы можем придерживаться стандартов, принятых абсолютным большинством людей, относящихся к той же культуре, что и мы, абстрагируясь от личных симпатий и антипатий. «Не лги. Не кради. Относись к ближнему так, как ты хотел бы, чтобы он относился к тебе» («золотое правило») и т. д. В случае другой крайности от нас требуется относиться с особым вниманием к людям, которые нам знакомы. «Он мне друг, поэтому, ясное дело, я не буду ему врать или брать его вещи. Мы оба не простим себе, если наши отношения будут основываться на чем-либо ином, нежели дружеском расположении». Универсалистское, т. е. основанное на всеобщих правилах, поведение предполагает абстрагирование. Невозможно пересечь улицу на красный свет в стране, где уважение к правилам особенно сильно, например, в Швейцарии или Германии. Даже если проезжая часть пуста, пешеходы все равно посмотрят на вас с неодобрением. Следует отметить и другую особенность рассматриваемого подхода, а именно: всегда подразумевается равенство в том смысле, что ко всем людям, подпадающим под определенное правило, следует относиться одинаково. Однако жизненные ситуации делятся на категории. Например, в случае, если человек, попавший в определенную ситуацию, «ближний» для нас, данное правило может не действовать. Наконец, система поведения, основанная на правилах, имеет исключения, которые способны подрвать «авторитет» правила. Высказываются опасения, что, если начнут делать исключения в отношении беззакония, реальной станет угроза развала системы.

Партикуляристский подход подразумевает уделять внимание исключительной природе текущих обстоятельств. Этот человек - мой друг, брат, супруг, ребенок или просто тот, кто достоин моей любви или же, наоборот, нелюбви. Поэтому я обязан поддерживать, защищать или, напротив, отказывать ему независимо от правил. Деловые люди из этих двух лагерей невысокого мнения друг о друге. Универсалист скажет о

партикуляристах, что «им нельзя доверять, поскольку они признают только своих друзей», а партикулярист, наоборот, скажет об универсалистах: «Им нельзя доверять; они даже другу не помогут». Обычно на практике мы используем оба подхода при оценке чужого поведения и в большинстве ситуаций убеждаемся, что они дополняют друг друга.

Универсалистская и партикуляристская ориентация

Значительная часть исследований этого измерения в области национально-культурных различий проводилась в США; большое влияние на них оказали американские национально-культурные предпочтения. Исследователи все чаще сходятся во мнении, что универсализм - это свойство, вытекающее из модернизации, более сложных и развитых обществ, а партикуляризм свойствен небольшим по размеру, часто сельским сообществам, в которых люди знают друг друга лично. Вывод, который вытекает из всего этого: универсализм и высокотехнологичный бизнес идут рука об руку, и поэтому всем народам было бы лучше, если бы они напоминали в этом отношении Соединенные Штаты. С таким утверждением согласятся далеко не все. Напротив, можно предположить, что межкультурные дилеммы необходимо разрешать путем понимания и извлечения пользы из преимуществ подходов каждой из спорящих между собой культурных традиций. Преумножение богатства в мире и развитие производства должны быть эволюционным процессом, в ходе которого могут выявиться новые и более удачные универсальные принципы, подходящие ко все большему числу конкретных ситуаций и обстоятельств.

Вопросы для самоконтроля.

1. Существуют ли, по вашему мнению, различия в лидерстве в разных странах? Приведите примеры.

2. Каковы характерные черты современного лидера?
3. Насколько применимы концепции западного менеджмента в нашей стране?
4. Какие общие характеристики современного менеджмента являются универсальными?
5. Насколько заметны, по вашему мнению, изменения в менталитете в современном российском обществе?
6. В чем вы видите различия между:
 - индивидуалистической и коллективистской культурой организации
 - универсалистской и партикуляристской культурой
7. Как проявляются различия в повседневной и деловой жизни?
8. Какие особенности коллективистской и индивидуалистической культуры проявляются в деловом общении?
9. Что такое процесс глобализации мировой экономики?
10. В чем различие между этноцентрическими и геоцентрическими компаниями?
11. Что понимается под термином «глобальный менеджер»? Каким чертами характера и профессиональными качествами должен обладать глобальный менеджер?
12. Если бы Вам предстояла длительная зарубежная командировка, каковы были бы Ваши действия с учетом знания межкультурных различий?
13. Приходилось ли Вам сталкиваться с феноменом «культурного шока»? В чем он проявлялся?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Как мы могли убедиться в процессе изучения данного пособия, в современном мире нарастает многообразие форм проявления человеческой индивидуальности, имеющее различные (социально-политические, экономические, демографические и иные) источники различий, оказывающих влияние на организацию и организационное поведение ее сотрудников.

Стратегия компании, стратегическое управление и управление различиями неразрывно связаны с управлением человеческими ресурсами, которое самым непосредственным образом влияет на конкурентоспособность организации. Управление различиями, т.е. продуманное, согласованное на разных уровнях управления воздействие на сотрудников преследует и другие цели, в том числе, соблюдение прав личности, законодательства, международных соглашений и национальных актов, регламентирующих равенство людей перед законом, их право на труд, свободное волеизъявление, свободу совести, право исповедовать религиозные убеждения.

В мире, который изобилует неожиданными поворотами истории, политики, экономическими и финансовыми кризисами, столкновениями на религиозной почве, обязательным условием – императивом – является формирование терпимости, толерантности по отношению к людям, исповедующим другую религию, политические взгляды, следующим отличным от наших традициям и жизненным убеждениям.

Для руководителей организаций, собственников и наемных менеджеров важны такие факторы, как повышение конкурентоспособности, усиление корпоративной культуры, содействие креативности сотрудников и синергетическому эффекту, которого можно

достигнуть за счет правильного понимания различий, феноменов стереотипизации, предрассудков, психологии толпы и их преодолению. Разнообразие трудовых ресурсов может быть как препятствием, так и фактором, способствующим развитию потенциала трудовых ресурсов. Только в условиях равенства возможностей, свободы от предрассудков можно добиться самореализации индивидов и совпадения их интересов с интересами организации, в которой они работают.

Современный менеджмент дает руководителям представление о неизбежности и определенной прогнозируемости изменений. Именно от первых лиц организации и транслируемых ими убеждений приходит признание ценности различий и последующее конструктивное развитие межгрупповых и межличностных взаимоотношений.

Необходимо отчетливо понимать, что формирование программ управления изменениями, тренингов кроскультурного общения и внедрение толерантности и уважения к различиям – в первую очередь, прерогатива топ-менеджеров организации, от которых зависит, насколько персонал разделяет общие ценности, воплощаемые затем в повседневной практической деятельности.

Эти проблемы неразрывно связаны с проблемами этики, которым в последние годы уделяется все большее внимание российскими предпринимателями. В организации и на предприятия приходит понимание того, что многообразие работников - не просто некое явление, с которым приходится иметь дело, но та реальность, на основе которой можно создать более прочное и конкурентоспособное предприятие. Это же справедливо в отношении этики. Организация может повысить свою эффективность, если будет уделять больше внимания этическому поведению, способам его поощрения и управления им.

Различия – это та реальность, на основе которой можно создать более прочное и конкурентоспособное предприятие. Это же справедливо в отношении этики. Организация может повысить свою эффективность, если будет уделять больше внимания этическому поведению, способам его поощрения и управления им. Именно с политикой организации в области управления человеческими ресурсами зависит атмосфера доверия, собственной значимости и психологической защищенности, от которой, в конечном счете, зависит мотивация персонала.

Политика организации проявляется и в отношении к работникам разных возрастов. Если молодые сотрудники, часто не обладающие достаточным профессиональным и жизненным опытом, бывают склонны переоценивать свои возможности и способности, то работники пожилого возраста, которые часто располагают огромным опытом и знаниями, иногда также нуждаются в особом внимании линейных руководителей, сотрудников служб персонала и топ-менеджеров компании.

Самые эффективные и одновременно, может быть, наиболее эффективные методы выстраивания организационной политики в отношении этих двух групп – это политика наставничества в отношении молодых сотрудников и подчеркнуто уважительное отношение к пожилым сотрудникам. В пособии уже говорилось о том, что во внимании нуждаются и сотрудники среднего возраста, о которых иногда забывают службы персонала и руководители, но которые, тем не менее, также переживают свои кризисы, связанные с возрастом (знаменитый «кризис среднего возраста»), личными проблемами, сомнениями в области профессиональной деятельности и межличностных отношений.

В этом отношении огромную роль играет организационная культура предприятия или фирмы, так как именно в ней на всех уровнях (внешнем, базовом и глубинном) формируются и закрепляются конструктивные

формы с коллегами по работе вне зависимости от того, какие должности они занимают. Заметим, что это во многом вопрос психологической культуры самого общества. Именно поэтому постоянное внимание к нуждам и потребностям работников, уважение к личности закладывают основу для реализации самых прогрессивных и эффективных программ по управлению различиями.

ГЛОССАРИЙ

Аккультурация – процесс взаимовлияния культур, а также результат этого влияния, заключающийся в восприятии одной из них элементов другой культуры или возникновение новых культурных явлений.

Атрибуция – процесс объяснения поведения одного человека другим. При атрибуции возможны ошибки.

Внешний локус контроля – опора на внешние ориентиры при принятии решений и выборе способа выполнения работы.

Внутренний локус контроля – наличие у сотрудника внутренних ориентиров, помогающих ему принять правильное решение и вести себя на работе в соответствии с этими ориентирами.

Гендерная роль (Gender role) Набор ожидаемых образцов поведения (норм) для мужчин и женщин.

Глобализация – глобальная стратегия интеграции международных связей в целях развития мирового экономического пространства.

Глобализм – глобальная конкуренция, которую характеризует развитие международных связей между странами, институтами и людьми во взаимозависимой глобальной экономике.

«Глобальная деревня» - термин канадского профессора Маршала Маклюэна, которым принято характеризовать современный мир в условиях глобализации.

Глобальный менеджмент – процесс разработки стратегий, проектных и операционных систем, использующий человеческие ресурсы всего мира для приобретения устойчивых конкурентных преимуществ.

Дискриминация ('Discrimination) - неоправданно негативное поведение по отношению к определенной группе и отдельным ее членам.

Дистанция власти – степень, в которой подчиненные принимают неравенство власти и иерархическую культуру в компании.

Избегание неопределенности – степень ощущения угрозы при возникновении неопределенных ситуаций; в компаниях это приводит к формализации правил и процедур, удовлетворяющих потребность в безопасности.

Индивидуализм – тенденция людей заботиться о себе и своих семьях, высоко ценить демократию, индивидуальную инициативу и личные достижения.

Кейретсу – крупные японские конгломераты связанных финансовыми и семейными связями групп компаний, например, Мицубиси, занимающихся совместным бизнесом.

Кинесика – невербальное общение посредством жестов, мимики, поз.

Коллективизм - тенденция общества к тесным социальным рамкам, эмоциональной зависимости и чувстве принадлежности к организации, а также вера в правильность групповых решений.

Контекст культуры (высокий или низкий) – в высококонтекстуальных культурах информация часто передается невербально, а ее значение подразумевается. В низкоконтекстуальной культуре (например, в Германии) коммуникации осуществляются четко и конкретно.

Контркультура – понятие, используемое в современной социологии для обозначения социально-культурных установок, противостоящих фундаментальным принципам, господствующим в обществе.

Конформность - тенденция изменять свое поведение или убеждения в результате реального или воображаемого давления группы.

Корпоративная культура - разделяемые работниками ценности и убеждения, помогающие им принять свои роли и нормы организации.

Культура – совокупность ценностей, верований моделей поведения обычаев и установок, которые определяют сущность общества и отличают одно общество от другого.

Культурный шок – состояние дезориентации и тревоги, возникающее от непонимания того, как вести себя в незнакомой культурной обстановке.

Локус контроля – личностная характеристика, которая определяет степень убежденности индивида в том, что его поведение оказывает фактическое воздействие на происходящие с ним события.

Международный менеджмент – процессы планирования, организации, управления и контроля в мультикультурной или кросскультурной среде.

Менталитет – относительно целостная совокупность мыслей, верований, создающих картину мира и скрепляющих единство культурной традиции или какой-либо общности.

Меритократия – власть, основанная на заслугах.

Монохронные культуры – культуры, в которых время переживается и используется линейно; есть прошлое настоящее и будущее. Время в них можно потратить, сэкономить.

Моральный универсализм – моральные стандарты, принимаемые всеми культурами.

Мультикультурный (глобальный) лидер – лидер, эффективно влияющий, вдохновляющий и направляющий мышление, установки и поведение представителей различных культур.

Мультинациональные корпорации (МНК) – международные и по капиталу, и по сфере своей деятельности (головная компания принадлежит капиталу нескольких стран, инвестиции также осуществляются по всему миру).

Патернализм - система отношений в обществе, распространяющаяся на систему отношений в компании (фирме), где глава сообщества выполняет роль «отца», владеющего властью и системой влияния на подчиненных и, в то же время, берущего на себя ответственность за их судьбу, личностный и профессиональный рост.

Полихронные культуры – культуры, приветствующие одновременное осуществление нескольких задач.

Предрассудок (Prejudice) -неоправданно негативная установка по отношению к определенной группе и отдельным ее членам.

Проксемика – дистанция между людьми (личное пространство), на котором люди чувствуют себя комфортно.

Реверсивный культурный шок - состояние дезориентации и тревоги при возвращении в родную культуру после работы за рубежом.

Репатриация – возвращение и реинтеграция экспатов в штаб-квартиру компании продолжение карьерного пути.

Ринги система - коллективное принятие решений «снизу» в японских компаниях.

Социализация – процесс усвоения индивидом на протяжении его жизни социальных норм и культурных ценностей того общества, к которому он принадлежит.

Социальная мобильность – способность отдельных индивидов переходить из одного социального слоя в другой.

Социальная психология гендера - это широчайшее поле для изучения установок, предрассудков, дискриминации, социального восприятия (*social perception*) и самовосприятия (*self-perception*), самоуважения, возникновения социальных ролей и норм.

Социальная проверка (Social proof) - человек оценивает свое поведение как правильное, пока наблюдает такое же поведение у членов референтной группы.

Социальные нормы - это основные правила, которые определяют поведение человека в обществе.

Уступчивость – тип подчинения социальным нормам, когда человек не приемлет их, но приводит свое поведение в соответствие с ними, чтобы избежать наказания и получить социальное одобрение.

Одобрение, интернализация - тип подчинения социальным нормам, когда человек с ними полностью согласен.

Идентификация - тип подчинения социальным нормам, при котором человек повторяет действия ролевой модели.

«Стеклянный потолок» - термин, предложенный Линн Мартин для обозначения искусственно созданных барьеров, основанных на предрассудках, которые не позволяют квалифицированным работникам, и в первую очередь женщинам и представителям национальных меньшинств, продвигаться по службе и занимать руководящие посты в своих организациях.

Норма успешности/статуса - гендерный стереотип, утверждающий, что социальная ценность мужчины определяется величиной его заработка и успешностью на работе.

Стереотип (социальный) – упрощенный, схематизированный образ социальных объектов или событий, обладающий значительной устойчивостью; в более широком смысле – традиционный, привычный канон мысли, восприятия и поведения.

Субкультура – трансформированная профессиональным мышлением система ценностей современной культуры, определяющее стиль жизни и поведения ее носителей.

Техноглобализм – феномен быстрого возникновения информационных и коммуникационных технологий, сопровождающих процесс глобализации.

Транснациональная корпорация (ТНК) – национальная по капиталу (т.е. головная компания принадлежит одной стране) и международная по сфере своей деятельности (инвестиции осуществляются во многие страны мира).

Транспатриант – в отличие от экспатов, транспатриант не имеет определенной штаб-квартиры, а работает в различных компаниях в разных странах.

Холизм – понятие, с помощью которого характеризуются теории, акцентирующие несводимость целого к его частям. В социологии под холистическим подходом подразумеваются концепции, которые при рассмотрении предмета исходят из постулата: «Целое больше, чем сумма его частей».

Центральность работы – степень общей важности работы для человека в данный период времени.

Эгалитаризм – концепция всеобщего равенства, получившая широкое распространение начиная с эпохи буржуазных революций. В эгалитарной системе власть и права распределяются равномерно.

Экспатриант (экспат) – гражданин иностранного государства, работающий в отделении или представительстве своей компании в другой стране

Этический релятивизм – применение иностранной компанией морали и норм поведения, принятых в стране пребывания

Этноцентризм – свойство людей оценивать явления окружающего мира в масштабе ценностей той этнической группы, к которой он принадлежит.

ЛИТЕРАТУРА

1. Алексеев В.М. Наука о Востоке. – М.: Главная редакция восточной литературы, 1982.
2. Андерсон Р., Шихирев П.Н. “Акулы” и “дельфины” (психология и этика российско-американского делового партнерства). – М.: “Дело Лтд.”, 1994.
3. Большаков В. Эти поразительные французы: записки собственного корреспондента во Франции. – М.: АСТ: Астрель, 2007.
4. Бом Майкл. Русская специфика: «Путеводитель» для эффективного управления русским коллективом. – СПб.: Изд-во А.Голода, 2003.
5. Босрок М. Деловая Европа: правила путешественника – М.: Поколение, 2007.
6. Босрок М. Путеводитель по обычаям и этикету. Европа. Ценнейшее руководство, как нужно действовать с самого первого шага.- М.: АСТ: Астрель, 2007.
7. Босрок М. Азия: путеводитель по обычаям и этикету. – М.: АСТ: Астрель, 2007.
8. Гачев Г. Ментальности народов мира. – М.: Изд-во Эксмо, 2003.
9. Гестеланд Р. Кросс-культурное поведение в бизнесе. Маркетинговые исследования, происки источников поставки и рынков сбыта, менеджмент в различных культурах/Пер. с англ.: Днепрпетровск, Баланс-Клуб, 2003.
10. Гриффин Р., Пастей М. Международный бизнес. 4-е изд./Пер. с англ. Под ред. А.Г.Медведева. – СПб.: Питер, 2006.
11. Данн Ч. Традиционная Япония: быт, религия, культура. –М.:ЗАО «Центрполиграф» ,2006.

12. Девятков А. Китайская специфика: как понять ее в разведке и в бизнесе. – М.: Муравей, 2002.
13. Дэниэлс Дж., Ли Х. Радеба. Международный бизнес. Внешняя среда и деловые операции. Пер. с англ. – М., ДЕЛО Лтд., 1994.
14. Золотарева Т. Выбираем работодателя: западный бренд или российская компания? – The Career Forum, № 18, 30 сентября – 14 октября 2007 .
15. Ингиу Оу. Японский менеджмент: прошлое, настоящее, будущее. – М.: ЭКСМО, 2007.
16. Касьянова К. О русском национальном характере. М.: Академический проект; Екатеринбург – Деловая книга, 2003.
17. Китайская цивилизация как она есть/В.В. Ульяненко, К.В. Лучкин, С.Ф. Лейкин, О.А. Французова. – М.: АСТ: Восток-Запад, 2005.
18. Конрад Н.И. Избранные труды. М.: Главная редакция восточной литературы, 1977.
19. Косов А.В. Фонарик для чужой души. – М.: Издательский дом «Валютный спекулянт», 2007.
20. Кочетков В.В. Психология межкультурных различий. – М.: ПЕР СЭ, 2002.
21. Кэ де Ври М. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта. – М.: Альпина Паблишер, 2003.
22. Лебедева Н.М. Введение в этническую и кросс-культурную психологию: Учебное пособие. – М., «Ключ-С», 1999.
23. Лютейоган М. Эти поразительные японцы. – М.: АСТ: Астрель, 2005.
24. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. – М.: Дело, 1999.

25. Московцев Н., Шевченко С. Бизнес по-русски, бизнес по-американски. – СПб.: Питер, 2003.
26. Моруа А. Управлять по-русски. – СПб.:Издательский дом «БИ»,2005.
27. Мясоедов С.П.. Основы кросскультурного менеджмента.- М.: Дело, 2003.
28. Никелс У.Г., Дж. М. Макхью, С.М. Макхью. Постигение бизнеса. Второе издание. Международное учебное пособие. Пер. с англ. – М., Довгань, 1999.
29. Пронников В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии. Очерки. М.: Наука. Главная редакция восточной литературы, 1989.
30. Пронников В.А., Ладанов И.Д. Японцы. Этнопсихологические очерки. 3-е изд., доп. М.: ВиМ, 1996.
31. Романова Н.П. Деловой этикет на Востоке. Настольная книга бизнесмена: уч. пособие. – М.: Восток-Запад, 2005.
32. Сунь-Цзы. «Искусство войны» для менеджеров. 50 стратегических правил наступления и обороны в бизнесе. Джеральд Михаэльсон. – М.: ФАИР - ПРЕСС, 2004.
33. Сухарев В.А. Мы говорим на разных языках. – М.: Агентство “ФАИР”, 1998.
34. Сухарев В.А., Сухарев М.В. Психология народов и наций. - Донецк.: Сталкер, 1997.
35. Селлих К., Джейн С. Переговоры в международном бизнесе. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2004.
36. Смелзер Н. Социология. – М.: Феникс, 1994.
37. Сэлакьюз Дж. Ч. Секреты заключения международных сделок. Мастерство ведения переговоров. – М.: Book Chamber International, 1994.

38. Триандис Гарри К. Культура и социальное поведение. – М.: ФОРУМ, 2007.
39. Тридцать шесть стратагем. Китайские секреты успеха/Перевод с кит. В.В.Малявина. – М.: Белые альвы, 1998.
40. Тромпенаарс Ф. И Хэмпден-Тернер Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса. - : ООО «Попурри», 2004.
41. Тумаркин П.С. Жесты и мимика в общении японцев: Лингвострановедческий словарь-справочник. – М.: Рус.яз., 2002.
42. Фаст Дж. Язык тела. Холл Э. Как понять иностранца без слов. М.: Вече-Персей-АСТ, 1995.
43. Фихтингер Х., Фихтингер Г. Правила хорошего тона. Как вести себя во время пребывания за границей. – М.: ОМЕГА-Л, 2006.
44. Франк С. «Ведомости», 2003 г. (серия статей).
45. Холден Н. Дж. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента: Учеб. пособие; М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
46. Чебанов С.В. Как делать бизнес в Японии. «Мировая экономика и международные отношения». 1992 г., № 3.
47. Чен Х. Эти поразительные иностранцы. – М.: АСТ: Астрель, 2006.
48. Чен Х. Эти поразительные китайцы. – М.: АСТ:Астрель, 2006.
49. Шук Р. Как стать профессиональным коммерсантом. – Санкт-Петербург, ПИТЕР, 1996. с. 94.
50. Deresky H. International management: management across borders and cultures. – Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2006.
51. David J.Hickson, Derek S.Pugh. Management Worldwide. Distinctive Styles Amid Globalization. Penguin Books Limited, 2001.
52. D'Iribarne Philippe. La Logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales. Edition du Seuil, 1989.

53. Gatley S., Lessem S., Altman R. Comparative Management. A Transcendental Odyssey. McGraw-Hill, University Press, Cambridge, 1996.
54. Gibson Robert. Intercultural Business Communication. Oxford University Press, 2000.
55. Gundling , Ernest. Working GlobeSmart: 12 people skills for doing business across borders. Davies-Black Publishing, Palo Alto, California, 2003.
56. Kennedy Gavin. Everything is Negotiable. Century Business, 1992.
57. Laurent A. «The Cross-cultural Puzzle of International Human Resource Management», Human Resource Management, 25 (1), 1986.
58. Meier O. Management Interculturel. Strategie. Organization. Performance. Dunod, Paris, 2004.
59. Moran R., Harris Ph., Moran S. Managing Cultural Differences. Global Leadership Strategies for the 21st Century. Elsevier Inc. Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX 8DP, UK, 2007.
60. Nevstupy J.V. Communicating with the Japanese. The Japan Times, Tokyo, Japan, 1986.
61. Richmond Yale. From Nyet to Da. Understanding the Russians. Intercultural Press, Inc., 2003.
62. Thomas D., Inkson K. Intelligencia Cultural. Habilidades Interpersonales para triunfar en la Empresa Global. Ediciones Paides Iberics, 2007.
63. Trompenaars F. and Hampden-Turner Ch. Riding the Waves of Culture. Nickolas Brealey Publishing Limited, 1997.
64. Tayeb Monir. International Management. Theories and Practices. Pearson Education Limited, 2003.
65. Walker D., Walker Th., Scmitz J. Doing Business Internationally. The Guide to Cross-Cultural Success. McGraw-Hill, 2003.

Периодические издания

66. Латов Ю.В, Латова Н.В. Ускользящий Запад. Как меняет студентов российская система образования. Ведомости. (см. также Российская экономическая ментальность на мировом фоне. Общественные науки и современность, 200, № 4, С.31-43).

67. Молодяков В.Э. Но поражения от победы...Японский опыт национального самосознания: чем он может помочь России. Независимая газета, 19.10.2007 г.

68. DiStefano J., Maznevski M. Culture in International management: Mapping the Impact.IMD, 2007.

I. Общее описание курса «Управление различиями»

1.1. Цели и задачи курса

Глобальные процессы, происходящие в мировом сообществе и в России, в частности, изменения в экономике, структуре и качестве трудовых ресурсов создают для компаний совершенно новые условия существования. Один из самых значимых процессов – нарастание дифференциации (различий) человеческих ресурсов, используемых компаниями, как на «своих» (местных), так и на «чужих» (зарубежных) рынках. Типы различий, с которыми сталкивается современная организация, многообразны – гендерные, возрастные, этнические, национальные, профессиональные, культурные. Организации, обладающие однородными во всех отношениях человеческими ресурсами, уходят в прошлое. Различия осложняют использование классического комплекса функций и технологий управления человеческими ресурсами, усложняют или делают неэффективными традиционные системы мотивации и вознаграждения персонала. В то же время опыт целого ряда компаний показал, что различия - это не только угроза для стабильности компании, но и потенциальный источник ее развития. Способность управлять различиями становится главным конкурентным преимуществом, обеспечивающим компаниям лидирующее положение при конкурентной борьбе.

В связи с этим в мировой практике и теории менеджмента в последнее время со стороны бизнес-сообщества, руководителей предприятий и государственных структур резко возрос интерес к управлению различиями как области управленческих наук и к

соответствующей подготовке менеджеров. Сама концепция «управления различиями» прочно вошла в учебные курсы ведущих бизнес-школ мира. Как научная дисциплина управление различиями в нашей стране только проходит эволюционный процесс от инструктивных рекомендаций по набору и продвижению персонала, особенностям работы в кросскультурной среде, мотивации различных категорий работников к собственно менеджменту различий и продолжает развиваться дальше. Самые современные концепции управления различиями, предложенные учеными, еще не прошли проверку временем, но активно апробируются ведущими мировыми компаниями.

Российские компании также испытывают не себе влияние постоянно возрастающих различий в управлении человеческими ресурсами. Однако, термин «управление различиями» до сих пор является новым в российском менеджменте.

Основная цель курса – овладеть современными концепциями и навыками управления различиями в организациях для достижения стратегических и оперативных целей компании.

Задачи курса – помочь слушателям:

- освоить важнейшие понятия, познакомиться с эволюцией и современными концепциями управления различиями;
- установить связь между стратегией организации и управлением различиями, понять взаимное влияние различных направлений менеджмента и управления различиями;
- понять место управления различиями в системе управления современной компанией или государственной организацией;
- освоить современные методы и технологии управления различиями в компаниях.

Курс «Управление различиями» входит в блок дисциплин «Управление человеческими ресурсами в мультинациональных компаниях».

Курс является обязательным для обучения слушателей программ профессиональной переподготовки, магистерских программ и программ МВА направления «Менеджмент» и специальностей «Менеджмент организации» и «Управление человеческими ресурсами», а также может быть курсом по выбору для слушателей других программ обучения в области управленческих наук.

1.2. Инновационность курса

Курс «Управление различиями» можно отнести к новым курсам в программах подготовки управленцев в российских бизнес-школах. Особенность курса состоит в том, что в нем рассматривается управление различиями в широком стратегическом контексте, выходя за рамки вопросов международного ведения бизнеса, страноведения, дискриминации по какому-либо признаку или других обособленных проблем. Акцент на связи управления различиями с общим и стратегическим менеджментом, управлением человеческими ресурсами делает этот курс интересным и практически полезным для руководителей компаний, а не только для специалистов департаментов УЧР и юристов компаний.

Освоение курса предполагает выполнение большого количества практических заданий и самостоятельной работы слушателей. Курс имеет практическую направленность, основывается на современных концепциях и методах управления различиями и позволяет применять полученные знания в организациях разного типа – частных и государственных, российских и международных.

1.3. Структура курса

№ темы	НАИМЕНОВАНИЕ РАЗДЕЛОВ И ТЕМ	Всего часов	Аудиторные часы		Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	
1	Введение. Понятие и источники различий, влияние различий на организацию	6	2		2
	Практическое занятие. Анализ источников, проявлений и сложившейся практики управления различиями на примере организаций различного типа. Групповое обсуждение результатов исследований влияния различий на разные аспекты деятельности организации			2	
2	Проектирование системы управления человеческими ресурсами в условиях увеличения их многообразия	12	4		4
	Практическое занятие. Сравнительный анализ примеров проектирования рабочих мест на современных предприятиях. Самоанализ практики слушателей.			2	
	Практическое занятие. Цели управления различиями в контексте существующих стратегий развития организации и философии управления человеческими ресурсами			2	
3	Различия во внутренней среде организации	4	2		2

4	Гендерные различия в менеджменте. Подход к управлению различиями через признание ценности различий и развитие межличностных отношений	8	2		4
	Практическое занятие. Анализ гендерного состава современных организаций			2	
5	Кросскультурные различия и управление ими. Подход к управлению различиями через понимание сущности и природы различий, а также развитие толерантности	16	8		4
	Практическое занятие. Анализ особенностей различных национальных и деловых культур			4	
6	Проявление межкультурных различий в менеджменте различных стран	10	4		4
7		8	2		4
	Практическое занятие. Обсуждение практики различных подходов к мотивации, лидерству и принятию решений в различных деловых культурах			2	
8	Международные аспекты управления различиями, национальные и деловые культуры	10	4		2
	Практическое занятие. Сравнительный анализ кейсов мультинациональных компаний, работающих в России, и российских компаний, работающих за рубежом			2	
	Практическое занятие. Анализ применимости подходов к управлению различиями в глобальной компании к российской компании			2	
				2	
Письменные работы		12			12
Итого		84	26	20	32

1.4. Система контроля знаний

Текущий контроль предполагает оценку работы слушателей за выполнение самостоятельных письменных работ (персональных и групповых). Письменные работы представляют собой обзорные, исследовательские и аналитические записки по темам занятий и результатам выполнения практических заданий в аудитории. Программой курса предполагается выполнение двух больших письменных работ и двух-трех малых работ.

Результирующая оценка за курс выводится из оценок текущего контроля и вычисляется как округленная взвешенная сумма оценок за самостоятельные письменные работы:

Итоговая оценка = Округленная сумма (БПР1*Вес1 + БПР2*Вес2 + МПР1*Вес3+МПР2*Вес4+МПР3*Вес5)

Весы определяются в соответствии со сложностью и количеством самостоятельных письменных работ. В сумме веса составляют 1.

Внимание! В случае получения неудовлетворительной оценки хотя бы за одну большую письменную работу итоговая оценка за курс будет считаться неудовлетворительной.

Большая письменная работа должна иметь объем не менее 10-15 страниц печатного текста (шрифт Times New Roman, размер – 13 пс, через 1,5 интервала) и состоять из: титульного листа, основного текста и списка использованной литературы.

При написании письменной работы должны быть выполнены следующие требования:

- а) Обозначена актуальность выбранной темы (проблемы).
- б) Сформулирована проблемная ситуация, побудившая слушателя к выбору данной темы.

в) Продемонстрировано знание слушателем разнообразия подходов (моделей, методов, точек зрения и т.п.) по выбранной теме (проблеме).

г) Продемонстрированы знания тех подходов (моделей, методов и т.п.), которые слушатель взял за основу при написании письменной работы по выбранной теме (проблеме).

д) В заключении должны быть приведены краткие основные выводы, сделанные слушателем по тексту письменной работы.

Внимание! Сноски и ссылки на используемые по тексту письменных работ источники и литературу обязательны. Не допускается переписка текстов из источников без цитирования и соответствующих ссылок. Все имеющиеся в текстах письменных работ сноски должны быть тщательно выверены и снабжены полными «адресами». Не допустимо включать в свою работу выдержки из работ других авторов без указания на это, пересказывать чужую работу близко к тексту без отсылки к ней, использовать чужие идеи без указания первоисточников. Это касается также источников, найденных в Интернете. Необходимо указывать полный адрес ссылки (сайта). Все случаи плагиата должны быть исключены.

Оценка письменных работ осуществляется по 10 балльной шкале в соответствии с перечисленными ниже критериями:

Общие критерии оценки (максимально 4 балла):

1. Структурированность работы (1 балл).
2. Качество подбора источников информации, ссылки на источники (1 балл).
3. Наличие выводов/практических рекомендаций (1 балл).
4. Качество изложения и оформления: ясность, логика, стиль, качество и наглядность иллюстративного материала (1 балл).

Содержательные критерии оценки (максимально 6 баллов):

1. Оценка предложенного автором подхода к решению поставленной в работе задачи – логичность, адекватность теме работы, эффективность (1 балл).

2. Степень проработанности темы: достаточность использованной информации, решение заявленной задачи работы, качество проведенного анализа (2 балла).

3. Самостоятельность позиции автора (1 балл).

4. Полнота и обоснованность выводов и предложений, их практическая ценность (2 балла).

Таблица перевода 10 балльной шкалы оценки в традиционную 5 балльную шкалу

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	3+	4-	4	4+	5-	5	5+

Примерные темы письменных работ:

1. Разработка методологии, инструментария и плана оценки различий для организации.

2. Оценка различий в организации.

3. Прогнозирование изменения различий для компаний, работающих в одной отрасли.

4. «Лучшая практика» управления различиями среди мультинациональных компаний, работающих в России и в мире.

5. Кейс-стади – оценка существующего и перспективного уровня различий в организации, оценка влияния различий на формирование стратегии и тактики управления человеческими ресурсами компании, стратегический и оперативный менеджмент, оценка способности компании управлять различиями.

6. Разработка проекта управления различиями для компании, осуществляющей экспансию в России.

7. Разработка проекта управления различиями для компании, осуществляющей международную экспансию.

II. Программа курса «Управление различиями»

2.1. Содержание курса

Тема 1. Введение. Понятие и источники различий, влияние различий на организацию.

Предмет изучения курса, основные понятия. Структура курса.

История и актуальность вопроса. Виды различий: гендерные, возрастные, профессиональные, мотивационные, национальные, этнические, культурные. Причины возникновения различий и проявления в организациях. Масштаб проблемы, российская специфика. Глобализация экономики и изменения на рынке труда.

Управление различиями как часть стратегии организации. Различия, учитываемые на уровне корпоративной стратегии. Различия, учитываемые на уровне стратегии управления человеческими ресурсами. Значение различий в трудовых ресурсах на конкурентоспособность организаций. Диверсификация рабочей силы и меняющаяся демографическая ситуация. Управление различиями при региональной экспансии и глобализация бизнеса. Смысл и отличия управления человеческими ресурсами как основного источника конкурентоспособности организации от традиционного управления персоналом. Управление различиями при интеграции, диверсификации. Основные изменения в управленческой парадигме, влияющие на кадровые решения. Инвестиционный подход к

управлению человеческими ресурсами. Человеческий, интеллектуальный и социальный капитал.

Практическое занятие 1. Анализ источников, проявлений и сложившейся практики управления различиями на примере организаций различного типа. Групповое обсуждение результатов исследований влияния различий на разные аспекты деятельности организации.

Трудоемкость темы 1: лекции – 2 академических часа; семинары – 2 академических часа.

Тема 2. Проектирование системы управления человеческими ресурсами в условиях увеличения их многообразия.

Представление о проектировании рабочего места и его значении для управления различиями. Основы проектирования работы. Удовлетворенность работой как важнейший элемент управления различиями. Принципы проектирования работы. Социальные отношения на работе и командная работа. Роли менеджеров по персоналу в современной организации и их значение для управления различиями. .

Практическое занятие 2. Сравнительный анализ примеров проектирования рабочих мест на современных предприятиях. Самоанализ практики слушателей.

Практическое занятие 3. Цели управления различиями в контексте существующих стратегий развития организации и философии управления человеческими ресурсами.

Трудоемкость темы 2: лекции – 4 академических часа; семинары – 4 академических часа.

Тема 3. Различия во внутренней среде организации

Три главных направления, получивших развитие в рамках управления различиями: нормативная защита прав отдельных групп,

создание мультикультурных организаций, управление различиями на базе универсальной бизнес ориентированной культуры.

Использование национального многообразия в интересах бизнеса. Преимущества культурных различий. Роль возрастных различий в сфере бизнеса. Особенности восприятия возраста в России. Отношение к труду и процессы миграции в РФ. Сильные и слабые стороны организационной ассимиляции как подхода к управлению различиями. Факторы, вызвавшие переход к признанию ценности культурных различий. Мультикультурные организации. Синтез концепций – современное управление различиями. Создание сложных организаций на базе универсальных и уникальных особенностей бизнеса и развития корпоративной культуры.

Трудоемкость темы 3: лекции – 2 академических часа.

Тема 4. Гендерные различия в менеджменте

Представление о гендерных различиях и гендерной психологии. Психологические предпосылки гендерной сегрегации. Гендерная сегрегация женщин на рынке труда. Понятие «стеклянного потолка». Социальное влияние на женщин окружающей среды. Положение женщин на рынке труда в России. Рекомендации по преодолению гендерной сегрегации. Доминирование лидерской позиции над гендерным фактором.

Практическое занятие 4. Анализ гендерного состава современных организаций.

Трудоемкость темы 4: лекции – 2 академических часа; семинары – 2 академических часа.

Тема 5. Кросскультурные различия и управление ими. Подход к управлению различиями через понимание сущности и природы различий, а также развитие толерантности

Культура, стереотипы и традиции в глобальном менеджменте. Стереотипы восприятия и явление этноцентризма. Характеристики, способствующие развитию кросскультурной компетентности и степени овладения ею. Влияние культуры на основные функции менеджмента. Культурные различия в организации и Основные параметры оценки деловых культур и их различий. нравственные нормы. Переменные, характеризующие национальные культуры. Национальная культура в отношениях к труду и управлению бизнесом. Сравнительный анализ особенностей управления – Россия, Восток, Запад, Юг. Эволюция культурных стереотипов иностранных компаний в России, эволюция культурных стереотипов российских компаний. Переход в другую культуру, возможности управления национальными культурными различиями.

Практическое занятие 5. Анализ особенностей различных национальных и деловых культур.

Трудоемкость темы 5: лекции – 8 академических часа; семинары – 4 академических часа.

Тема 6. Проявление межкультурных различий в менеджменте различных стран

Влияние национальных и деловых культур на различия в организациях и возможности управления ими. Исследования национальных культур Г. Хофстеда, Э. Лорана, Ф. Тромпенаараса и Ч.Хэмпден-Тернера. Методы управления различиями – подбор команды развития бизнеса, адаптационные программы для менеджеров и сотрудников, локализация систем и процедур управления. Опыт развития бизнеса иностранных компаний в России. Опыт развития российских компаний за рубежом.

Практическое занятие 6. Обсуждение практики различных подходов к мотивации, лидерству и принятию решений в различных деловых культурах.

Практическое занятие 7. Анализ применимости подходов к управлению различиями в глобальной компании к российской компании

Практическое занятие 8. Прогнозирование увеличения различий в организациях, где работают слушатели (при заданных параметрах демографического, этнического и культурного многообразия на рынке труда и соответствующих трендах).

Трудоемкость темы 8: лекции – 4 академических часа; семинары – 6 академических часов.

Тема 7. Перспективные вопросы управления различиями.

Тренды усиления различий в мире и России в перспективе на ближайшие 20 лет. Управление различиями в условиях глобализации компаний и локализации глобальной экономики. Бизнес-школы и интернационализация профессионального менеджмента. Унитаристский, релятивистский и институционалистский подходы к управлению различиями. Унификация профессиональных и бизнес-культур в разных национальных средах. Капитализация компетенции высокоэффективного управления различиями. Организации, основанные на знаниях. Поиск идентичности и способность компаний создавать привлекательные культурные среды. Способность российских компаний управлять многообразными различиями в России и за рубежом.

Трудоемкость темы 7: лекции – 4 академических часа.

2.2. Список литературы

Обязательная литература:

1. Ридер по курсу «Управление различиями».
2. Лютенс Ф. Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 1999. – главы «Диверсификация рабочей силы и этика», «Международные аспекты оргповедения».
3. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе: От столкновения к взаимопониманию. – М.: Дело, 2001.

Дополнительная литература:

1. Гестеланд Р. Кросс-культурное поведение в бизнесе. Маркетинговые исследования, ведение переговоров, менеджмент в различных культурах. – М.: Баланс-Клуб, 2003.
2. Гибсон Д., Иванцевич Д., Донелли Д. Организации: поведение, структура, процессы. – М.: ИНФРА-М, 2000. – глава «Глобализация и культурное влияние».
3. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала (Опыт государственного, местного и корпоративного управления в США, Японии и Западной Европе): В 3-х тт. - М.: МНИИПУ, 2001, 2002.
4. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. Пособие. – М.: Дело, 2006.
5. Десслер Г. Управление персоналом. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – часть VI «Глобальное управление персоналом».
6. Карт П., Фокс К. Преодоление культурных различий: Практическое руководство по международному деловому общению. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2005.
7. Майклз Э., Хендфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006.

8. Менеджмент: Век XX – век XXI: Сборник статей / Под ред. О.С. Виханского, А.И. Наумова. – М.: Экономистъ, 2004. – *раздел «Национальная культура в менеджменте».*
9. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб: «Питер», 2000.
10. Мясоедов С. П. Основы кросскультурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран и культур. – М: Дело, 2003.
11. Сравнительный менеджмент/под ред. С.Э. Пивоварова. – СПб.: Питер, 2006.
12. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты. – СПб.: Питер, 2001. – *глава 4 «Структура организации: объяснения», национальные культуры.*
13. Шейн Э. Организационная культура и лидерство Построение, эволюция, совершенствование. – СПб.: Питер, 2006.
14. At-Twarjri M.I., Montansani J.R. The Impact of Context and Choice on the Boundary Spanning Process: An Empirical Extension. //Human Relations, № 40, 1987, p. 783-798.
15. Baytos, L.M. Designing & Implementing Successful Diversity Programs. – Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995.
16. Bartlett C.A., Ghoshal S. Managing Across Borders: The Transnational Solution. – London: London Business School, 1991.
17. Bartlett C.A., Ghoshal S. Beyond the M-form: Toward a Management Theory of the Firm. //Strategic Management Journal, № 14, 1993, p. 23-46.
18. Birnbaum P.H., Wong G.Y. Organizational Structure of Multinational Banks from a Culture-Free Perspective. //Administrative Science Quarterly, № 30, 1985, p. 262-277.
19. Brown J.L., Schneck R. A Structural Comparison between Canadian and American Industrial Organizations. //Administrative Science Quarterly, 24, 1979, p. 24-47.

20. Cox T. *Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity.* – San Francisco: Jossey-Bass, 2001, p. 168.
21. Cox T. *Developing Competency to Manage Diversity.* – San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 1993.
22. Cramer V.M. *Cramer's Cube.* – Bloomington, IN: Authorhouse, 2003.
23. Crosby F.J., VanDeVeer C. *Sex, Race, & Merit.* – Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, 2000.
24. Cross E.Y., J.H. Katz, F.A. Miller, Edith W. Seashore. *The Promise of Diversity.* – Boston, MA: McGraw-Hill, Inc., 1994.
25. Fenn, J., I. Chanra. *Do you See What I See? A Diversity Tale for Retaining People of Color.*
26. Frazee V. *Establishing Relations in Germany.* //Global Workforce, April, 1997, p. 17.
27. Freeman R.B. *Working Under Different Rules.* – New York: Russell Sage Foundation, 1994.
28. Friskopp A., S. Silverstein. *Straight Jobs, Gay Lives.* – New York, NY: Simon & Schuster, 1995.
29. Gardenswartz L., A. Rowe. *Managing Diversity: A Complete Desk Reference.* – New York, NY: Irwin Professional Publishing, 1993.
30. Gaugler E. *HR Management: An International Comparison.* //Personnel, August, 1988, p. 24-30.
31. Griggs L.B., L-L. Louw. *Valuing Diversity. New Tools for a New Reality.* – New York, NY: McGraw-Hill, Inc., 1995.
32. Gupta A., Govindarajan V. *Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations.* //Academy of Management Review, № 16, 1991, p. 768-792.
33. *Harvard Business Review on Managing Diversity.* – Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001, p. 222.

34. Hofstede G.H. Cultural Consequences: International Differences in Work-related Values. – Sage, Beverley Hills, Calif, 1980.
35. Hofstede G.H. Intercultural Conflict and Synergy in Europe. /In Hickson D.J. (ed.) Management in Western Europe. – Berlin: Walter de Gruyter and Co, 1993, p. 1-8.
36. Hofstede G.H. Cultural Dimensions in People Management. /In Pucik V., Tishy N., Barnett C. (eds.). Globalizing Management. – New York: John Wiley & Sons, 1992, p. 143.
37. Hubbard E.E. Implementing Diversity Measurement and Management. – Petaluma, CA: Global Insights Publishing, 2004.
38. Hubbard E.E. Measuring Diversity Results. – Petaluma, CA: Global Insights Publishing, 1997.
39. Jackson S.E. Diversity in the Workplace. – Guilford Press: New York, NY, 1992.
40. Johnston J. An Empirical Study of Repatriation of Managers in UK Multi-nationals. //Human Resource Management Journal, № 1 (4), 1991, p. 102-108.
41. Katznelson I. When Affirmative Action Was White. – New York, NY: W.W. Norton & Company, 2005.
42. Lebo F. Mastering the Diversity Challenge. – Delray Beach, FL: St. Lucie Press, 1996.
43. Lester J.S. The Future of White Men & Other Diversity Dilemmas. – Conari Press: Berkeley, CA, 1994.
44. Lincoln J.R., Hanada M., McBride K. Organizational Structures in Japanese and U.S. Manufacturing. //Administrative Science Quarterly, № 31, 1986, p. 338-364.
45. Maloff C., S. MacDuff Wood. Business and Social Etiquette With Disabled People. – Springfield, IL: Charles C. Thomas, 1988.

46. Marsh R.M., Mannari H. Technological Implications Theory: A Japanese Test. //Organization Studies, № 1, 1980, p. 161-183.
47. Maurice M., Sorge A., Warner M. Societal Differences in Organizing Manufacturing Units: A Comparison of France, West Germany and Great Britain. //Organization Studies, № 1, 1980, p. 59-86.
48. McNaught B. Gay Issues in the Workplace. – New York, NY: St. Martin's Press, 1993.
49. Miller F.A., J.H. Katz. The Inclusion Breakthrough. – San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 2002.
50. Perkins S.J. Internationalization: The People Dimension. – London: Kogan Page, 1997.
51. Perkins S., Hendry C. The IPD Guide on International Reward and Recognition. – London: Institute of Personnel and Development, 1999.
52. Pierer H. Managing a Global Player in the Age of Information. //Management International Review, October 15, 1999, p. 9-12.
53. Ralston D., Elsass P., Gustafson D., Cheung F., Terpstra R. Eastern Values: A Comparison of Managers in the United States, Hong Kong, and the People's Republic of China. //Journal of Applied Psychology, 71, № 5, 1992, p. 664-671.
54. Rasmussen T. The ASTD Trainer's Sourcebook: Diversity.
55. Roberts K., Kossek E., Ozeki C. Managing the Global Workforce: Challenges and Strategies. //Academy of Management Executive 12, № 4, 1998, p. 93-106.
56. Rosenweig Ph.M., Singh J.V. Organizational Environments and the Multinational Enterprise. //Academy of Management Review, № 16 (2), 1991, p. 340-361.
57. Roosevelt T. Building on the promise of diversity: How we can move to the next level in our workplaces, our communities, and our society. – AMACOM, 2005.

58. Schneider S.C. Strategy Formulation: The Impact of National Culture. //Organization Studies, № 10, 1989, p. 149-168.
59. Schuler R.S., Dowling P.J., De Cieri H. An Integrative Framework of Strategic International Human Resource Management. //International Journal of Human Resource Management, December, 1993, p. 717-764.
60. Schuler R., Jackson S., Jackofsky E., Slocum J. Jr. Managing Human Resources in Mexico: A Cultural Understanding. //Business Horizons, May – June, 1996, p. 55-61.
61. Scullion H. Why Companies Prefer to Use Expatriates? //Personnel Management, November, 1995, p. 32-33.
62. Solomon C. How Does Your Global Talent Measure Up? //Personnel Journal, October, 1994, p. 96-108.
63. Solomon C. Destination U.S.A. //Global Workforce, April, 1997, p. 19-23.
64. Solomon C. Today's Global Mobility. //Global Workforce, July, 1998, p. 16.
65. Sparrow P.R. International Reward System: To Converge or Not to Converge. /In Brewster G., Harris H. (ed.) International HRM: Contemporary Issues in Europe. – London: Routledge, 1999.
66. Sparrow P.R. The IPD Guide on International Recruitment, Selection and Assessment. – London: Institute of Personnel and Development, 1999.
67. Sparrow P.R., Hiltrop J.M. Redefining the Field of Human Resource Management: A Battle between National Mindsets and Forces of Business Transition? // Human Resource Management, № 36 (2), 1997, p. 201-219.
68. Tayeb M. Contingency Theory and Culture: A Study of Matched English and Indian Manufacturing Firms. //Organization Studies, № 8, 1987, p. 241-261.
69. Thomas Jr., R. Roosevelt. Beyond Race & Gender. – New York, NY: AMACOM, 1991.

70. Thomas Jr., R. Roosevelt. Redefining Diversity. – New York, NY: AMACOM, 1996.

71. Torrington D.P. International Personnel Management. – Prentice Hall, Hemel Hempstead, 1994.

72. Ulrich D. A New Mandate for Human Resources. //Harvard Business Review, January-February, 1998, p. 124-134.

73. Vacation Policies Around the Globe. //Global Workforce, October, 1996, p. 9.

74. Williams M.A. The 10 Lenses – Your Guide to Living & Working in a Multicultural World. – Sterling, Virginia: Capital Books, Inc., 2001.

75. Wise T. White Like Me – Reflections on Race from a Privileged Son. – Brooklyn, NY: Soft Skull Press, 2005.

76. Zemke R., C. Raines, B. Filipczak. Generations at Work. – New York, NY: AMACOM, 2000.

Интернет-ресурсы:

1. www.thefutureofwork.net – сайт «The Future of Work», организации, объединяющей исследователей, специалистов в области информационных технологий и управления персоналом.

2. www.ilir.umich.edu/lagn – сайт «The Labor and Global Change» – исследовательского проекта по изучению глобальных изменений в сфере трудовых отношений, который осуществляется на базе Института трудовых и производственных отношений Мичиганского университета (США).

3. www.ecsocman.edu.ru – федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент».

4. www.ptpu.ru – сайт журнала «Проблемы теории и практики управления».

5. www.diversityinc.com – сайт журнала «Diversity Inc».

6. www.shrm.org – сайт «Society for Human Resource Management».
7. www.diversityweb.org – интерактивный образовательный портал.
8. www.hbr.com – сайт журнала «Harvard Business Review».
9. www.mckinseyquarterly.com – сайт журнала «The McKinsey Quarterly».
10. www.uni-hohenheim.de/~mir – сайт журнала «Management International Review».
11. www.interscience.wiley.com – сайт журнала: «Strategic Management Journal».
12. www.peoplemanagement.co.uk – сайт журнала «People Management».
13. www.workforce.com – сайт журнала «Workforce management».

2.3. Учебный тематический план курса

№ занятия	Наименование разделов и тем	Вид занятия
1	Тема 1. Введение. Понятие и источники различий, влияние различий на организацию.	лекция
2	Практическое занятие 1. Анализ источников, проявлений и сложившейся практики управления различиями на примере организаций различного типа. Групповое обсуждение результатов исследований влияния различий на разные аспекты деятельности организации.	семинар
3	Тема 2. Проектирование системы управления человеческими ресурсами в условиях увеличения их многообразия	лекция
4	Практическое занятие 2. Сравнительный анализ примеров проектирования рабочих мест на современных предприятиях. Самоанализ практики слушателей.	семинар
5	Практическое занятие 3. Цели управления различиями в контексте существующих стратегий развития организации и философии управления человеческими ресурсами	семинар

6	Тема 3. Различия во внутренней среде организации	лекция
8	Тема 4. Гендерные различия в менеджменте. Подход к управлению различиями через признание ценности различий и развитие межличностных отношений.	лекция
9	Практическое занятие 4. Анализ гендерного состава современных организаций	семинар
10	Тема 5. Кросскультурные различия и управление ими. Подход к управлению различиями через понимание сущности и природы различий, а также развитие толерантности	лекция
11	Практическое занятие 5. Анализ особенностей различных национальных и деловых культур	семинар
12	Тема 6. Проявление межкультурных различий в менеджменте различных стран	лекция
13	Практическое занятие 6. Обсуждение практики различных подходов мотивации, лидерству и принятию решений в различных деловых культурах	семинар
14	Практическое занятие 7. Анализ применимости подходов к управлению различиями в глобальной компании к российской компании	семинар
15	Тема 7. Перспективные вопросы управления различиями.	лекция
25	Экзамен/зачет (защита большой письменной работы)	