

# Каково основание для вашей работы с управлением многообразием? 1/17/24



PhD, международно  
сертифицированный эксперт по  
управлению многообразием, менеджер

практики многообразия и инклюзивности PwC в  
Латвии

Agnese Cimdiņa

О том, что организация нуждается в управлении многообразием, может сигнализировать, например, сильное субъективное ощущение работниками дискриминации или несправедливости. Признаком неудачной практики многообразия и включенности (D&I) может являться также слабая способность к инновациям или текучесть кадров. Но это лишь немногие из причин, по которым организации делают управление многообразием своим существенным приоритетом.

В сфере управления многообразием организации зачастую испытывают трудности с формулированием цели и подхода к работе с D&I. Например, почему вопросы D&I должны иметь приоритет, даже если нормативные акты конкретной страны не включают такого требования? Поскольку содержание любого рабочего задания, тренинга или стратегии зависит от поставленной цели, в данной статье обрисованы наиболее распространенные основания для работы с D&I на уровне организаций.

## Пять подходов

В организациях стран Балтии, Скандинавии, а постепенно и Центральной Европы наблюдаются пять типичных подходов, имеющих разные основания.

Первый – юридический подход, который можно назвать базовым. Это значит, что предприятие заботится о выполнении основных требований нормативных актов. Как только они выполнены, предприятие дальше особо не углубляется в вопросы D&I. Требования в разных странах могут отличаться – в латвийское законодательство вопросы D&I пока входят как нормы, противодействующие дискриминации. Однако по-прежнему высокие показатели субъективного ощущения дискриминации наемных работников свидетельствуют о том, что даже этот базовый подход еще полноценно не закрепился.

Второй подход – моральный: организация считает себя социально ответственной, поэтому в пределах своих возможностей стремится предоставлять равноценные возможности трудоустройства и карьерного роста представителям разных социальных групп, подчеркивая ценность каждого человека.

Третий подход, который во многих странах еще не вышел из пеленок, – деловой, или подход создания стоимости, рассматривающий D&I как потенциал роста, без которого на современном глобализированном рынке сложно конкурировать. Работая в однородной команде единомышленников, мы можем создавать только однообразные варианты креатива и не можем конкурировать в мире, который, как известно, не является однородным и неизменным.

Четвертый – пиар-подход, который предприятия часто используют как вывеску, повод для гордости, но на самом деле он имеет мало отношения к управлению многообразием. Может даже оказаться, что организация неспособна пояснить, кто на предприятии отвечает за управление многообразием, как определяется многообразие, какова стратегия предприятия по управлению многообразием и определены ли основные показатели деятельности в сфере D&I. Если нет, становится понятно, что для работы с D&I отсутствует целенаправленное основание, не ведется и стратегическая, целенаправленная работа в данной сфере.

В качестве пятого подхода можно упомянуть игнорирование сферы D&I, что нередко оправдывают либо отсутствием нормативных актов, делающих D&I приоритетом, либо аргументом о том, что это просто неактуально для организации. К сожалению, доля организаций, придерживающихся такого подхода, все еще довольно высока. Это вызывает вопрос, насколько ценным и причастным может ощущать себя работник в организации, для которой вопросы D&I неактуальны.

## Что мотивирует?

Опыт Скандинавии свидетельствует о том, что руководители начинают обращать особенное внимание на D&I лишь тогда, когда данные вопросы включаются в национальные нормативные акты или обязательные к исполнению международные директивы. Но особенно мотивированными руководители становятся тогда, когда понимают, как связать многообразие с ростом своей организации. У этого есть несколько причин:

- единообразное мышление и подход неконкурентоспособны;
- дискриминация влечет высокие издержки на уровне организации, государства и индивида;
- незнание вопросов D&I отрицательно сказывается на образе работодателя и организации;
- если работник не ощущает своей сопричастности и ценности, страдают его продуктивность, мотивация и лояльность, от чего в свою очередь страдает работа организации в целом.

## Как обосновать?

Управление многообразием в основном связано с двумя факторами:

1. как руководители относятся к работникам независимо от аспекта многообразия;
2. как организации содействуют росту и на рабочем месте, и в обществе в целом.

Эти базовые факторы D&I превращаются в ряд оснований и сопутствующих целей в зависимости от специфики отрасли и контекста организации. Без ясного основания не последуют конкретные D&I действия, поэтому в качестве источника вдохновения приводим ряд оснований для работы с D&I, исходя из практического опыта работы на протяжении многих лет:



## Какое основание у вашей организации?

Если вам необходима поддержка в решении вопросов D&I или внедрении системы управления многообразием, предлагаем обратиться к нам! Если же вы хотите углубиться в данную тему, приглашаем на учебный цикл *Diversity Management: from Competence to Strategy* (на английском языке). При записи на обучение нескольких представителей предприятия предлагаем особо выгодные условия.