Певзнер Михаил Наумович
Петряков Петр Анатольевич
Стадник Валентина Васильевна
Альгермиссен Ульф

МЕНЕДЖМЕНТ МНОГООБРАЗИЯ В ГЕТЕРОГЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Учебное пособие

г. Хмельницкий,
2016 г.

УДК 65.012.32:331.103.114
ББК 65.050.214
М 50

***Рецензенты*:**
К. В. Ковтуненко – д-р экономических наук, профессор;
В. В. Лукьянова – д-р экономических наук, профессор;
П. Г. Перерва – д-р экономических наук, профессор

***Авторский коллектив*:**
Певзнер М.Н. (предисловие, гл. 1); **Петряков П.А.** (гл.2)
Стадник В.В. (гл.3); **Альгермиссен У**. (п.2.2)

В учебном пособии, подготовленном международным авторским коллективом, раскрываются основные положения менеджмента многообразия как междисциплинарной области знания и концепции управления персоналом организации. Рассматриваются различные аспекты и модели менеджмента многообразия, раскрывается взаимосвязь между управлением многообразием и корпоративной культурой гетерогенной организации. На основе обширного сравнительного материала раскрыты стратегии управления многообразием в образовательных и экономических организациях различных стран с учётом их культурно-исторических особенностей.

Пособие адресовано студентам педагогических и экономических направлений подготовки, может быть полезно аспирантам, педагогам, образовательным менеджерам, руководителям предприятий.

М 50 **Менеджмент многообразия в гетерогенных организациях**: учебное пособие / М.Н. Певзнер, П.А. Петряков, В. В. Стадник, У. Альгермиссен. – Хмельницкий: ФОП А.С. Гонта, 2016. – 354 с.
ISBN 978-966-97330-0-9

The tutorial, prepared by an international team of authors, reveals the basic provisions of the management of diversity as an interdisciplinary field of knowledge management and the basic ideas of concept of HR management in the organization. Various aspects and diversity management model are discussed, the relationship between the management of diversity and corporate culture of heterogeneous organization is revealed. Based on the extensive comparative material the tutorial discloses diversity management strategies in educational and economic organizations of different countries, taking into account their cultural and historical characteristics.

The tutorial is addressed to students of pedagogical and economic areas of training, it might be used by graduate students, teachers, education managers, managers of enterprises

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein

УДК 65.012.32:331.103.114
ББК 65.050.214

ISBN 978-966-97330-0-9

© Певзнер М.Н. , Петряков П.А. ,
Стадник В. В., Альгермиссен У., 2016
© А.С. Гонта, оригинал-макет, 2016

Певзнер Михаил Наумович, доктор педагогических наук, профессор, проректор по международной деятельности Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого, вице-президент Международной академии гуманизации образования, заслуженный учитель РФ, лауреат премии Правительства РФ в области образования, лауреат премии Министерства образования и науки Германии. Автор более 100 научных публикаций в области развития открытых образовательных систем, билингвального образования, консультирования, супервизии и менеджмента в образовании, управления персоналом.

Петряков Петр Анатольевич, доктор педагогических наук, доцент, директор Центра информационных образовательных технологий и международной коммуникации, заведующий кафедрой педагогики, технологий и ремесел Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого. Автор более 100 публикаций в области профессиональной и корпоративной педагогики, технологического образования, педагогического проектирования и образовательного менеджмента.

Стадник Валентина Васильевна, доктор экономических наук, профессор, академик Академии экономических наук Украины. директор Компетентностного центра образовательного менеджмента и международных образовательных программ Хмельницкого национального университета, профессор кафедры менеджмента. Автор более 200 научных работ в области управления инновационным развитием и конкурентоспособностью предпринимательских структур, теории организаций и организационного поведения, образовательного менеджмента.

Ульф Альгермиссен, доктор философии. С 1985 года работал учителем в различных специальных школах Германии. С 1992 года - директор школы Святого Ансгара (школа для детей с нарушением эмоционального и социального развития). С 1986 года занимался научными исследованиями в области специальной педагогики и преподавал в университете г. Ганновер. С 2006 года - преподаватель кафедры прикладной педагогики в университете г.Хильдесхайм. Научные интересы: теории деятельности, теории оценок, психоаналитическая педагогика, терапия и педагогика.

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие 5

1. Менеджмент многообразия как междисциплинарная область знания и концепция управления персоналом организации

1.1. Феномен многообразия: сущностные характеристики и ведущие идеи метатеории управления многообразием. 7

1.2. Сущностные характеристики менеджмента многообразия как теории и практики управления персоналом организации 21

1.3. Имплементация концепции и стратегий менеджмента многообразия в организациях 46

1.4. Менеджмент многообразия и корпоративная культура организации 64

Вопросы и задания для самоконтроля 79

Литература 99

2. Менеджмент многообразия в образовательных организациях

2.1. Педагогические предпосылки становления учения о многообразии ... 103

2.1.1. Реформаторское движение в России и за рубежом как многообразие педагогических альтернатив 103

2.1.2. Дидактическое и институциональное многообразие в педагогической теории практике 114

2.2. Стратегии управления многообразием в образовательных организациях 129

2.3. Маркетинговая деятельность в образовательной организации 158

Вопросы и задания для самоконтроля 191

Литература 207

3. Менеджмент многообразия в гетерогенных экономических организациях

3.1. Предприятие как социоэкономический проект: диалектика единства и многообразия 215

3.2. Функции и задачи менеджмента многообразия гетерогенных предприятий 227

3.3. Гетерогенность как конкурентное преимущество современного предприятия 242

3.4. Организационно-экономические предпосылки реализации менеджмента многообразия на предприятиях 259

3.5. Гетерогенность и организационные кризисы 274

3.6. Гетерогенное предприятие – самообучающаяся организация 295

Вопросы и задания для самоконтроля 328

Литература 338

Краткий терминологический словарь 345

ПРЕДИСЛОВИЕ

Каждый, кто начинает изучать менеджмент многообразия, наверняка обратит внимание на непривычное название новой предметной области и задумается над вопросом, о каком виде менеджмента пойдет речь в данном курсе, что нового привнесет не изучавшийся ранее предмет в научное знание об управлении гетерогенными организациями?

В данном учебном пособии менеджмент многообразия представлен как важная составная часть фундаментальной метатеории многообразия, в основу которой положена трансдисциплинарная методологическая стратегия. Эта стратегия предусматривает взаимодействие не только между конкретными научными дисциплинами, что является привычным для междисциплинарного подхода, но и исследование феномена многообразия в социуме, экономике, науке, культуре, образовании.

В связи с развитием многообразия в современном мире (экономического, политического, идеологического, социокультурного) значительно усложняется управленческая деятельность, возникает проблема неготовности руководителей к использованию факторов многообразия в интересах организаций. Концепция менеджмента многообразия, описанная в учебном пособии, должна упорядочить, систематизировать, обобщить и интегрировать знания об управлении многообразием, представленные в частных теориях и моделях, привести их в логически обоснованную систему.

Изложенная в данном курсе теория менеджмента многообразия, несомненно, внесет вклад в «науку будущего», поскольку общество в долгосрочной перспективе столкнется с процессом непрерывного расширения многообразия как в экономической, так и социальной сферах. Такое многообразие будет содержать не только значительный потенциал организационного развития, но и риски и опасности, связанные со слабой управляемостью этого процесса. Поэтому менеджмент многообразия содержит научное обоснование тех стратегий и инструментов, с помощью которых руководители организаций смогут эффективно управлять многообразием, используя его как ресурс развития организаций различного типа.

Большой раздел пособия посвящен управлению многообразием в экономических организациях (предприятиях). Множественность факторов внутренней среды современного предприятия, многообразие его атрибутов в виде ресурсов, процессов и предпочтений позволяет рассматривать его как предприятие гетерогенное, требующее особого

подхода в управлении. Мировое социально-экономическое развитие способствовало формированию новой управленческой парадигмы, в центре которой – повышение гибкости и адаптивности организаций различного типа, необходимых для сохранения жизнеспособности в динамичной внешней среде. Эти качества обеспечиваются благодаря многофакторности развития организаций, форм организационного взаимодействия, способствующих формированию образовательного пространства обучающейся организации.

Обучающимися организациями сегодня становятся не только предприятия, но и образовательные учреждения – школы, вузы и т.д., которые вступили в стадию существенных содержательных и структурных преобразований. Являясь одновременно обучающими и обучающимися организациями, высшая и средняя школы в условиях многообразия становятся на путь саморазвития, предполагающий качественные изменения в четырёх сферах: в совершенствовании образовательного процесса, формировании новой управленческой культуры, развитии персонала и развитии самого образовательного учреждения как организации. В новом курсе рассматривается процесс формирования инклюзивной образовательной среды вузов, обеспечивающих равные возможности для преподавателей, сотрудников и студентов, принадлежащих к различным социальным группам. Таким образом, потребности индивидов, социальных групп и гетерогенного общества в целом, заинтересованных в эффективном развитии обучающейся организации, обусловили появление новой отрасли научного знания – менеджмента многообразия.

Учебное пособие, предлагаемое читателю, пытается приоткрыть занавес перед миром новых категорий и терминов, интерпретирующих процесс управления многообразием, раскрытия творческого потенциала сотрудников организаций и использования его для достижения корпоративных целей и организационного развития. Авторский коллектив представляет собой международную команду преподавателей-ученых, поставившую перед собой цель приобщить студентов различных стран к знанию о процессе управления многообразием в организациях различного типа. Реализации этой цели способствует проведенное авторами разностороннее историко-компаративистское исследование концепций и стратегий менеджмента многообразия в США, Германии, России, Украине и других странах мира.

1 РАЗДЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ МНОГООБРАЗИЯ КАК МЕЖДИСЦИПЛИНАРНАЯ ОБЛАСТЬ ЗНАНИЯ И КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1.Феномен многообразия: сущностные характеристики и ведущие идеи метатеории управления многообразием

В любом обществе, независимо от его культурно-исторических особенностей, социально-классовой структуры, государственного устройства, общественного строя, присутствует многообразие. Его следует понимать не как индивидуальную выразительность или ботаническую пестроту окружающего нас ландшафта, но как множественность самих ландшафтов, социальных реальностей, культур [6].

Следует отметить, что многообразие в различных странах воспринимается по-разному. Однако есть общее, характерное для представителей различных культур – стремление к однородности своего культурного окружения. Такая однородность означает для человека ясность, предсказуемость, доверительность. Многие предпочитают проводить свободное время с людьми, имеющими одинаковые с ними взгляды, представления, интересы. Люди ощущают себя комфортнее в гомогенной группе, чем в гетерогенной. В каждом обществе проходят процессы, которые имеют тенденцию к унификации и дифференциации. Тождественность и различие находятся в одном проблемном поле, которое не может рассматриваться односторонне. Прежде всего, речь идёт о диалектическом противоречии между многообразием и однородностью. Поэтому в современном обществе следует рассматривать процессы унификации и дифференциации в диалектическом единстве.

Многообразие людей и культур – это не «хорошо» и не «плохо». Это данность, существующая в каждом обществе, и только в том случае, если различия выстраиваются в иерархию, если их начинают делить на хорошие и плохие, если они становятся политикой группы или воспринимаются как помеха, тогда они становятся проблемой. И даже если человек ощущает себя более комфортно в однородной среде, в большинстве сфер жизнедеятельности мы

сталкиваемся с многообразием и должны констатировать, что многообразие и плюрализм сегодня являются во всём мире актуальными политическими, экономическими и социокультурными императивами. Поэтому принцип идеологического и политического многообразия закреплен в законодательстве многих стран.

Идеологическое многообразие означает возможность нормального сосуществования в обществе различных (в том числе прямо противоположных) философских, политических, правовых, экономических, религиозных взглядов, идей, теорий. Каждый вправе (самостоятельно или совместно с другими лицами) свободно создавать, распространять, защищать свои взгляды и идеи. Принцип идеологического многообразия является развитием неотъемлемых прав человека на свободу мысли, слова, информации, совести, вероисповедания.

Невозможность установления никакой идеологии в качестве государственной или обязательной – необходимая гарантия принципа идеологического многообразия. Эта гарантия означает, во-первых, что государство не должно вмешиваться в сферу идеологии путем подчинения какому-либо идеологическому направлению, в том числе политическому, и, во-вторых, государство не вправе устанавливать какую-либо идеологию в качестве общеобязательной, то есть ограничивать права человека на свободу совести, мысли и слова.

Принцип политического многообразия или многопартийности, заключается в свободе образования и деятельности политических партий. Политические партии являются важнейшими субъектами политических отношений, а также правовых отношений по формированию органов государственной власти. Основное назначение партий – выражение воли населения или отдельных его групп (слоев). В политически развитом обществе партии занимают промежуточное положение между индивидом и государством, выступая в качестве соединительного звена между ними. Принцип многопартийности означает, что не допускаются ограничения на создание партий по признаку выражаемых ими идей, не допускается существование одной (или ограниченного числа) партий и запрещение (ущемление) других. Невозможно также объявление одной из партий «руководящей», занимающей преимущественное положение по сравнению с другими.

Принцип политического многообразия предполагает свободу общественных объединений, которые представляют собой добровольные формирования граждан, объединившихся на основе общности интересов для реализации общих целей.

Представим несколько важных характеристик многообразия. ***Первичные признаки разнообразия*** включают «врожденные»

различия или те, которые имеют стойкое влияние на человека на протяжении всей его жизни. К первичным различиям относятся возраст, национальность, пол, физические возможности, раса и сексуальная ориентация. Данные характеристики являются ключевыми элементами для формирования имиджа и мировоззрения индивида. ***Вторичные признаки разнообразия*** приобретаются и могут изменяться в течение жизни индивида. Они менее влиятельны, чем первичные, но оказывают серьезное воздействие на самосознание и мировоззрение человека, а также на восприятие его окружающими. Например, женатые люди могут восприниматься иначе, чем одинокие. Точно так же служба в армии, вероисповедание, родной язык, социоэкономический статус, образование и опыт работы влияют на отношение человека к самому себе и на его образ в чужих глазах. Например, мужчины, отслужившие в армии, могут иметь более высокий социальный статус, чем те молодые люди, которые не имеют опыта армейской службы. С точки зрения организации большое значение имеют такие вторичные характеристики, как стиль работы и стиль общения, уровень образования, квалификация. Сегодня руководителям приходится учитывать, оценивать и использовать уникальные качества и опыт, которые привносятся в организацию каждым ее работником.

В своей статье «Вне расы и гендера» известный исследователь данного феномена R.Thomas, являющийся первопроходцем теории менеджмента многообразия, изучает гетерогенные коллективы сотрудников без опоры на классические отличительные признаки: раса и пол. Он пишет: «Разнообразие включает множество признаков. Нельзя ограничиваться только расой и полом. Есть ещё такие признаки, как возраст, индивидуальные и корпоративные ценности, образование, функции и особенности личности. Следует обратить также внимание на жизненный стиль, сексуальные предпочтения, малую родину, связь с организацией, социальный статус, управляемость и неуправляемость» [39]. R.Thomas предпринимает попытку разделить отличительные признаки на две категории: видимые признаки (лежащие на поверхности) (такие как возраст или раса), и признаки, которые не так легко увидеть: образование, жизненный стиль, сексуальная ориентация, жизненные ценности и т.д. Согласно концепции R.Thomas, многообразие включает не только различие, но и сходство. В этом плане он указывает на два уровня, на которых может исследоваться многообразие. Это индивидуальные признаки на микроуровне и общие черты людей на макроуровне.

Многообразие человека неразрывно связано с его индивидуальностью и идентичностью. Понимание многообразия индивидов в

различных средах является основой продуктивного сотрудничества людей. Определение индивидуальности включает непременно различия. Способы восприятия, мышления и оценочной деятельности индивидов зависят от культурного уровня; понимание смыслов зависит от характера их взаимодействия в социуме.

Фактические различия индивидов не всегда социально значимы, поскольку они зависят от господствующего типа культуры. Различия могут восприниматься как норма или, наоборот, рассматриваться как отхождение от нормы. В обществе, где мало инвалидов, инвалидность рассматривается иначе, чем в команде паралимпийцев. Здесь инвалидность воспринимается как априори существующая и само собой разумеющаяся данность, которая больше не выступает как признак различия.

Индивидуальные восприятия, взгляды, чувствования создают в обществе бесконечное сложное многообразие индивидуальностей. Без регулирования (управления), интеграции и готовности к компромиссу само по себе многообразие бесполезно.

Проблему многообразия в отношениях людей R.Thomas отразил в ставшей хрестоматийной басне о Слоне и Жирафе, которые имели различные представления об уютном и удобном доме в зависимости от своих индивидуальных особенностей и различий. Когда Жираф пригласил своего соседа Слона в гости, чтобы показать ему свой прекрасный дом с высокими потолками и высокой входной дверью, Слон смог просунуть в дверь только голову, а пройти в дом не смог. Тогда Жираф посоветовал своему соседу постройнеть, посещая днём фитнес-центр, а по вечерам балетную школу. Опечаленный Слон нехотя согласился с советами соседа, но при этом подумал, что дом, спланированный для Жирафа, никогда не подойдет для Слона. С помощью символики, представленной в басне, R. Thomas пытался преодолеть представление, когда людей рассматривают как соответствующих норме и «других». Автор выступает за многообразие, в котором «нормальные» и «другие» представляют единое целое [40].

Проблему многообразия в современных фирмах и некоммерческих организациях сегодня, в отличие от прошлых лет, невозможно замолчать. Такие признаки, как раса, национальность и религия, согласно конституциям многих стран не могут быть основанием для дискриминации, однако, в головах работодателей и сотрудников они остались пугающими, нежелательными. Система квот для женщин и инвалидов в европейских странах так хорошо продумана и организована, что, казалось бы, не должно возникнуть недоразумений.

Но даже если в объявлениях о приеме на работу отмечается преимущественное право на прием инвалидов и женщин, то в реальной действительности при одинаковой квалификации все равно предпочтение отдается не инвалидам и мужчинам. Эти группы рассматриваются как «особые» или даже «проблемные» [27, с.45]. Исследования, проведенные в Великобритании в начале века, показывают, что нормой для рынка труда по-прежнему являются «белокожие сотрудники мужского пола». Проблема возраста решается с помощью процедуры раннего пенсионирования или сокращения штата, сексуальная ориентация замалчивается с оглядкой на современное антидискриминационное законодательство [34].

В кадровой политике организации значимость для работодателей часто имеют корпоративные признаки, а все остальные нередко игнорируются. Оплата труда производится без учета внешних и внутренних признаков индивида. В расчет принимается только его производственный успех: сотрудник должен функционировать в соответствии с требованиями рабочего места. При этом ожидания сотрудников оказываются второстепенными для тех, кто отвечает за кадровую политику. Для них важнее сравнение сотрудников по степени их производственных достижений: «человек как машина сопоставим с другой машиной, и таким образом может быть измерена объективная степень его тождественности» [23].

Для гомогенного идеала обезличенного сообщества такая политика может оказаться полезной, но она контрпродуктивна для успешного менеджмента многообразия. Как отмечает N. Jent, «редукция различий до незначительных признаков сходства фактически ведет к дискриминации, поскольку сводит всё многообразие человеческой натуры к нескольким значимым для предприятия признакам, соответствующим профилю профессиональной деятельности» [23, с.3].

Как отмечалось выше, многообразие является значимой темой для организаций: компаний, государственных органов или общественных организаций. В теории и практике можно встретить различные оценки этого феномена: с одной стороны, многообразие является положительным фактором, ведущим к развитию творческих подходов и росту инноваций, с другой стороны оно приводит к росту конфликтов и хаоса. H. Fahrun, E.Skowron, N.Zimmermann провели сравнение команд, состоящих из преимущественно гомогенных и гетерогенных групп, и пришли к выводу, что при исполнении творческих задач результаты гетерогенных групп показывают больший разброс в обоих направлениях. Они обладают потенциалом

либо выполнить задачу с результатом ниже среднего, либо намного выше среднего. Гетерогенные группы всегда будут отличаться тем, что выполняют задачи намного лучше или намного хуже средних показателей. Гомогенные же группы, напротив, всегда будут оставаться на одинаковом уровне. По мнению авторов, многообразие повышает творческий потенциал только в том случае, если осуществляется эффективное управление командой [18].

Многообразие относится не только к индивидам, но и к культурам, социальным группам, политическим партиям, идеологическим и мировоззренческим установкам, поведенческим образцам, ценностям и традициям. Иными словами, многообразие является объективно существующим феноменом, несмотря на различное отношение к нему правящих элит и общества в целом в различные исторические периоды. Если говорить об общественном развитии, то отношение к многообразию всегда определяли тенденции демократизации и гуманизации, с одной стороны, и централизации и стандартизации – с другой. С учётом первой тенденции общество стремилось к расширению многообразия и культурного плюрализма, делало акцент на гетерогенности как позитивном явлении, катализаторе общественного развития. Основным императивом тенденции демократизации является постулат «чем больше многообразия, тем лучше для общества». В русле тенденции централизации общество и государство стремятся ограничить многообразие, видя в нем не только положительные стороны, но и большие опасности для социальной стабильности и сохранения единого ценностного пространства и культурно-национальной идентичности.

Рассмотренные выше тенденции демократизации и стандартизации сегодня стремятся к достижению некого компромисса по отношению к многообразию, существующему как обществе, так и в системе образования. Смысл этого компромисса заключается в признании многообразия как объективно существующего феномена и необходимости взаимодействовать с этим многообразием как общественно-политическими, так и педагогическими средствами.

В педагогической теории и практике этот компромисс тенденций нашёл своё отражение в переходе от многообразия педагогических концепций к появлению педагогической метатеории многообразия, включающей две важные составляющие: ***педагогику многообразия и менеджмент многообразия***.

Как было сказано выше, многообразие присуще не только обществу, но и системе образования. Многообразие образования – это не только разнообразие (или вариативность) содержания обучения

и педагогических технологий, но и множественность организационно-правовых форм, видов и типов образовательных учреждений, каналов получения образования. Многообразие предполагает многоукладность самой внутренней жизни школы, ее внутреннего строя, целей, методов, организации ее жизнедеятельности, а также широкий спектр возможностей выбора средств, методов, способов, моделей, систем педагогической работы и управленческой деятельности в образовании. В конечном счете, многообразие можно рассматривать как основополагающий механизм развития и саморазвития образования, его демократизации.

В ***социально-педагогическом плане многообразие образования*** дает возможность создать такую образовательную систему, которая могла бы адекватно соответствовать быстро меняющемся реалиям в обществе, множественности и разнообразию его запросов, могла бы адаптироваться к этим запросам, к постоянно расширяющемуся спектру образовательных потребностей личности, общества и государства.

В организационно-педагогическом плане многообразие образования меняет само качество образовательной системы. Оно вводит в нее такие принципиально новые характеристики, как гибкость, мобильность, динамичность, способность к самоизменениям и саморазвитию, к созданию богатого выбора образовательных услуг.

В личностно-педагогическом плане многообразие образования создает условия для реализации личностного выбора – и для ученика, и для учителя. Оно обеспечивает право ребенка на выбор собственной траектории образования, развития и одновременно – его готовность встретить и в школе, и в жизни бесконечное разнообразие. Много-образие открывает возможности и для самореализации учителя, для осуществления им в ходе педагогического процесса многостороннего выбора, т.е. придает деятельности педагога осмысленный и ответственный характер.

Многообразие педагогических концептов во многом соответствовало различным видам многообразия, которые объективно существовали в обществе. Так, индивидуальные и групповые признаки многообразия, описанные выше, нашли отражение в дидактическом многообразии образовательных систем, моделей и технологий, построенных по принципам дифференциации и индивидуализации обучения. Проблема социальных различий в обществе обусловила расширение институционального многообразия в сфере образования. На смену единообразной школе советского периода в постперестроечное время пришли различные формы и типы образовательных организаций. В России вновь появились гимназии, лицеи, широкое распространение получили так называемые авторские школы, создан-

ные на основе оригинального концептуального проекта, разработанного отдельным автором или авторским коллективом. Авторские школы стали известны педагогической общественности, как правило, по именам их создателей – «школа Караковского», «школа Е.Ямбурга» или по обобщающим концептуальным идеям, лежащим в основе образовательной системы школы: «школа самоопределения» (А. Тубельский), «школа развивающего обучения» (В. Давыдов), «школа диалога культур» (В. Библер, С. Курганов). Иными словами, к авторским школам причислялись образовательные организации, разные по своему типу, но объединённые тем, что в их основе лежала особая концепция обучения и воспитания, отличавшая их от традиционной школы.

Особо важным видом многообразия, существующем в обществе различных стран, является ***культурное многообразие***, которое как часть мирового культурного наследия значимо для человечества так же, как биологическое разнообразие для природы. По мнению С. Бельской, культурное многообразие в современном мире не просто совокупность общечеловеческих ценностей, это явление, влияющее на развитие человеческой цивилизации, эффективное средство противостояния международным разногласиям и важное условие укрепления международного сотрудничества, а также неиссякаемый источник творческих идей, а значит и развития человечества в целом [1].

Развитие культурного многообразия в обществе нашло отражение в различных концептах поликультурного образования и воспитания, получивших распространение в педагогике России, Украины и других стран постсоветского пространства в конце XX - нач. XXI века. Термин «поликультурное образование» вытеснил старые термины советского времени «пролетарский интернационализм» и «интернациональное воспитание», которые несли сильную идеологическую нагрузку. Популярность поликультурного образования в этих странах была связана с рядом общественно-политических факторов, среди которых можно выделить:

– усиление глобализации и рост миграции квалифицированных специалистов, которые потребовали вносить в содержание профессионального образования знания о культурном многообразии.

– интеграцию России, Украины и других постсоветских стран в европейское культурно-образовательное пространство, которое потребовало формирования у учащихся представления о многообразии культур в мире, воспитания позитивного отношения к культурным различиям, развития навыков межкультурной коммуникации и продуктивного взаимодействия с носителями различных культур;

– потребность некоренных народов в саморазвитии и обеспечении этнокультурной, страновой и мировой идентичности.

Особую заботу общество должно проявлять к индивидам, имеющим особые потребности. Речь идёт о людях с ограниченными возможностями здоровья, инвалидах, мигрантах, представителях национальных меньшинств. Серьёзной проблемой для общества является также наличие различных личностных деформаций и отклонений от социальных норм у отдельных категорий граждан (несовершеннолетние правонарушители, лица, пребывающие в местах лишения свободы и др.). Методы и способы педагогического сопровождения перечисленных выше категорий населения нашли отражение в развитии таких отраслей педагогической науки, как специальная педагогика, интегративная педагогика, пенитенциарная педагогика и др.

Все перечисленные педагогические концепции, теории и отрасли в известной степени решали проблему педагогического взаимодействия с отдельными гетерогенными группами, но не смогли дать ответ на принципиально важные вопросы: почему в обществе и школе существует страх перед многообразием и как преодолеть этот страх педагогическими средствами? Возможно ли управлять многообразием в обществе и образовательных системах? И если возможно, то каковы концептуальные основания и стратегии такого управления? Ответы на эти вопросы должна найти разрабатываемая в странах Восточной Европы целостная метатеория многообразия.

Потребность в такой теории обусловлена рядом общественно-политических и педагогических факторов. К таковым можно отнести:

– расширение внешней и внутренней миграции в странах Восточной и Западной Европы;

– приток беженцев на фоне политических проблем в различных регионах мира;

– наличие проблем межэтнических и межконфессиональных отношений в поликультурном социуме, рост националистических настроений в обществе, сопровождающие процессы формирования национального самосознания народов стран Восточной Европы.

Таким образом, исходя из общественных, политических и педагогических предпосылок для современного этапа развития педагогической науки для стран постсоветского пространства характерен переход от отдельных педагогических направлений, концепций и моделей к целостной ***метатеории многообразия*** и управления им.

Данная метатеория формируется как под влиянием теоретического наследия учёных США и стран Западной Европы, так и

благодаря активной международной проектной деятельности, в которую активно включаются Россия, Украина и другие страны Восточной Европы. В основе теории многообразия лежит трансдисциплинарная методологическая стратегия. Как известно, научные теории проектируются с помощью различных методологических стратегий: монодисциплинарной (классическая наука), междисциплинарной (неклассическая наука), трансдисциплинарной (постнеклассическая наука). Методологическая стратегия в данном случае рассматривается как система приоритетных методологических установок и доминантных методологических инструментов решения проблемы многообразия. В русле постнеклассической науки для метатеории многообразия характерен переход от междисциплинарного подхода к трансдисциплинарному уровню взаимодействия, охватывающему взаимодействие не только между конкретными научными дисциплинами (в данном случае педагогикой и менеджментом), но и исследование феномена многообразия в социуме, экономике, культуре и науке в целом и в образовании в частности [3].

Каковы же основные ценностные установки и ведущие идеи разрабатываемой метатеории, включающей педагогику многообразия и менеджмент многообразия?

1. В данной теории многообразие рассматривается как многооаспектный и весьма противоречивый феномен. С одной стороны, многообразие является важной духовной ценностью общества и образования, катализатором развития общественных и образовательных систем. С другой стороны, многообразие нельзя рассматривать как исключительно позитивное явление, поскольку оно создаёт много разноплановых проблем, решать которые должны общественные системы и институты и не в последнюю очередь образовательные организации. S.Schör отмечает: «Гетерогенности, как правило, приписывают позитивные коннотации, как в политическом и экономическом контексте, так и в образовании» [35, с. 9]. Во многих странах привычными становятся выражения «справиться с многообразием», «обуздать многообразие» и т.д. Сегодня всё чаще звучат высказывания об обществе, в котором люди испытывают страх «жить с иными» Хорошо известно высказывание T.Adorno, связанное с оценкой гетерогенного общества. По его мнению, такое общество должно достичь состояния, в котором люди не будут испытывать страх быть иными [9, с.113]. В связи с этим возникает объективная необходимость управления многообразием как в обществе, так и в образовании. С точки зрения педагогики многообразия важно добиться такого

состояния общества, в котором люди не будут испытывать страх быть иными, и в то же время не будут испытывать страх жить с иными.

2. В основе метатеории управления многообразием лежит широкое психолого-педагогическое видение инклюзивного образования, которое выходит за рамки применения инклюзивного образования только в отношении групп обучающихся, относящихся к категории «с ограниченными возможностями здоровья», и предусматривает включение в образовательный процесс и жизнедеятельность различных образовательных организаций все группы. Такое видение инклюзивного образования требует от педагогов способностно-ориентированного подхода Capability Approach (дословно: приближение к способностям, склонностям и задаткам), поскольку они на практике сталкиваются не с определённым видом гетерогенности, а с различными гетерогенными группами школьников и студентов (лица с ограниченными возможностями здоровья, особо одаренные студенты, обучающиеся, относящиеся к социально-незащищенным слоям населения и др.), отражающими различные аспекты многообразия. Причём эти аспекты встречаются в различных комбинациях: например, инвалидность плюс одарённость. Поэтому метатеория многообразия является научной базой подготовки педагогов, способных к комплексному и целостному взаимодействию с гетерогенными группами обучающихся.

3. С точки зрения метатеории управления многообразием инклюзивное образование не является механическим процессом, а требует, прежде всего, создания специальных материально-технических, кадровых, социальных условий для успешного включения в образовательный процесс учащихся с особыми потребностями. Метатеория управления многообразием включает идею институционального многообразия учреждений, осуществляющих обучение и воспитание представителей различных гетерогенных групп. Инклюзивная школа не должна разрушить сложившуюся систему специального дефектологического образования. Исходя из этого, трудно согласиться с концепциями педагогического образования, принятыми в Австрии и ряде других стран. Данные концепции предполагают прекращение подготовки педагогов-дефектологов, что в перспективе означает ликвидацию специальных школ для детей с отклонениями в развитии. Такой подход противоречит педагогике многообразия, которая не выстраивает инклюзивное образование как альтернативу специальному, а исходит из того, что обе системы должны дополнять друг друга, исходя из образовательных потребностей ребёнка и запросов его родителей. В русле идей педагогики многообразия в России, Украине, Республике Беларусь и других странах постсоветского пространства

намечается тенденция перехода от специального к интегрированному и далее к инклюзивному образованию, и в то же время наряду с инклюзивным образованием сохраняется система специального дефектологического образования.

4. Одним из постулатов педагогики многообразия является сохранение различных подходов к культурному многообразию. Плюралистический подход сориентирован на сохранение культурного многообразия в рамках одной общности, формирование педагогическими средствами гармоничных отношений в отношениях между детьми, принадлежащими к различным этническим культурам. Диалоговый подход к культурному многообразию связан не только с внутренними (межэтнические отношения в рамках одной страны), но и с внешними факторами развития поликультурности (интеграция в общеевропейское и мировое пространство). В педагогическом плане данный подход требует такой системы образования и воспитания, которая построена на культурном плюрализме и диалоге культур. Инклюзивный подход к культурному многообразию во многом связан с негативными последствиями мультикультурализма во многих странах мира и нацелен на инклюзию, врастание этнических меньшинств в господствующую культуру, что находит отражение в системе педагогических методов взаимодействия с детьми, принадлежащими к различным педагогическим меньшинствам.

5. Ведущей идеей метатеории управления многообразием по-прежнему является воспитание толерантного отношения к представителям других культур, людям, имеющим различные менталитеты, образы мышления, стили поведения, индивидуально-личностные этнические особенности и религиозные взгляды.

Соотношение многообразия педагогических концептов с различными видами многообразия в обществе отражено на рис. 1.1.

Чрезвычайно важное место в педагогике и управлении многообразием принадлежит толерантности. По утверждению В. Матиса, «толерантность является ценностью, необходимой и фундаментальной для реализации прав человека и достижения мира. Толерантность – есть признание за другими права на уважение их личности и самоидентичности» [4]. Педагогика многообразия в России опирается на различные концепции толерантности, разработанные отечественными исследователями в русле гуманистических и культурологических подходов (Л. Бережнова, С. Бондырева, А. Джуринский, Д. Колесов, Г. Палаткина и др.).

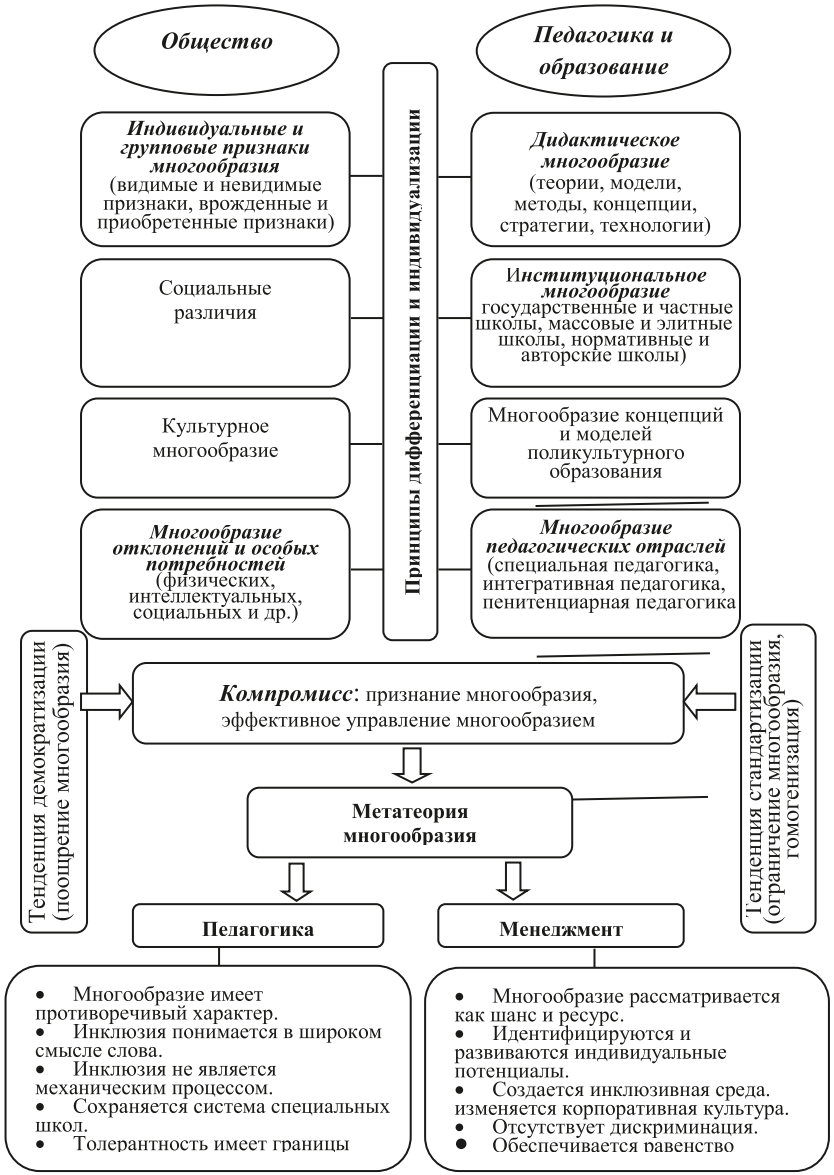

Рисунок 1.1. Соответствие педагогических концептов видам многообразия, существующих в обществе

Развитию идей педагогики многообразия в России способствовали не только научные исследования, но и федеральная и региональные программы, а также многочисленные образовательные проекты, направленные на формирование толерантности у учащейся молодёжи. Однако следует отметить, что в общественном сознании в России произошёл определённый сдвиг, касающийся оценки толерантности и отношения к этому феномену. Наряду с позитивным появилось скептическое, а иногда и негативное отношение к толерантности. В ряде политических и общественных организаций, в средствах массовой информации о толерантности стали говорить с определённой настороженностью, а иногда и с иронией. Такое изменение в настроениях общества по отношению к казалось бы незыблемой его ценности можно объяснить целым рядом факторов: кризисом мультикультурализма в странах Западной Европы, опасностью исламского экстремизма и международного терроризма, попытками разрушить традиционные семейные ценности.

Различное отношение к толерантности можно проиллюстрировать на следующем примере. Группа иностранных экспертов вошла в вагон поезда, который направлялся из аэропорта Дюссельдорфа в Билефельд. Часть пассажиров отдыхала после длительного перелета, многие склонились над ноутбуками и погрузились в работу, часть тихо беседовали друг с другом на различные темы. В это время в вагон буквально ворвалась группа людей, принадлежащих к другой культуре, которые стали громко играть на музыкальных инструментах, выкрикивать различные фразы, привлекая к себе внимание и явно рассчитывая на денежное вознаграждение. Какова должна была быть адекватная реакция пассажиров с педагогической точки зрения? Вариант 1: осудить поведение незваных гостей, нарушающих общественный порядок, не давать им денег и попросить персонал поезда удалить их из вагона. Вариант 2: проявить к группе иностранцев толерантное отношение, признать, что громкая музыка и шумное поведение являются атрибутами другой культуры, оказать музыкантам материальную поддержку, поскольку они могут находиться в трудной жизненной ситуации. Большинство пассажиров выбрали вторую модель поведения. Современная российская педагогика не считает правильным воспитание детей в духе абсолютной толерантности, которую продемонстрировали пассажиры.

Изменение общественных настроений в России не смогли не отразиться на развитии идей педагогики многообразия, в научный оборот которой вошёл новый термин «разумная толерантность».

Разумная толерантность к культурному многообразию предполагает наличие определённых границ терпимости, иными словами, наличие нравственных пределов, позволяющих воспрепятствовать трансформации толерантных отношений в социальный конформизм, вседозволенность, безразличие к ценностям, определяющим национальную и гражданскую самоидентификацию. Разумная толерантность является антиподом абсолютной толерантности, отрицающей границы терпимости. Следовательно, под разумной толерантностью к культурному многообразию понимается принятие во внутренний план личности культурного плюрализма, проявление терпимости к культурно-историческим традициям, обычаям, нравам, чувствам, идеям, верованиям представителей других стран и народов, при наличии определённых морально-этических пределов препятствующих перерастанию такой терпимости в непродуктивный конформизм.

1.2. Сущностные характеристики менеджмента многообразия как теории и практики управления персоналом организации

Исторические корни концепции менеджмента многообразия находятся в США. Эта страна всегда была и является поныне классической страной иммигрантов, которая отличается большим этническим и культурным многообразием и получила название «плавильный котел», в котором различные этнокультурные влияния были переплавлены в новую американскую культуру. Именно в этом общественно-политическом контексте и появляются концепции менеджмента многообразия. Важные вехи на пути формирования этих теорий были связаны политическими и гражданскими движениями, в которых участвовали представители различных групп североамериканского населения, как правило, социально уязвимые группы, в первую очередь, люди с темным цветом кожи и женщины, которые подвергались различным формам дискриминации и, по сути, были исключены из политической жизни. В конце 19 века эти группы начинают бороться за свои права и интересы в рамках движения «За гражданские права». Именно в социальных протестах этого движения также можно найти исторические корни менеджмента многообразия.

Важным шагом на пути к равным правам и возможностям стало вступление в силу в 60-е годы прошлого столетия Акта о гражданских правах (Civil Rights Acts) и последующих за ним законов, в которых

запрещалась дискриминация по признаку расы, цвету кожи, религии, пола или национальной принадлежности. Опираясь на эти законы, представители рабочего класса и других слоев населения стали требовать от работодателей принятия специальных поддерживающих программ, обеспечивающих эффективную реализацию принципов Акта о гражданских правах, которые были достаточно абстрактно сформулированы. Эти требования нашли обобщенное отражение в понятии «позитивная дискриминация» (Affirmative Action).

Позитивная дискриминация – это система мер по предоставлению преимущественных прав или привилегий для определённых групп населения, с целью достижения равенства в должностях, уровнях образования, дохода для представителей разных полов, рас, этносов, конфессий, сексуальных ориентаций и т. п. Сторонники позитивной дискриминации придерживаются мнения, что она способствует многообразию в обществе, а также компенсирует вред, причиненный ранее отдельным социальным группам. Основная идея позитивной дискриминации состоит в том, что общество, допустившее несправедливость по отношению к различным меньшинствам, должно компенсировать нанесённый вред за счёт большинства. Противники позитивной дискриминации считают её инструментом ущемления прав большинства в пользу представителей меньшинств, что снижает ценность достижений человека, оценивая его не по личным достоинствам, а по принципу принадлежности к определённой социальной группе.

Как отмечает A.Knoth, в 70-80-е годы прошлого столетия в США смещаются акценты от обычной толерантности к большему уважению и признанию многообразия, а к концу 80-х годов появляются первые теоретические положения о взаимодействии с вновь возникшим многообразием. При этом важно, что индивиды рассматриваются не с точки зрения их принадлежности к тому или иному меньшинству, от которого в силу сложившихся стереотипов и предрассудков ожидаются определенные образцы поведения. Всё большую силу набирают требования их подлинной интеграции в общество. Концепции взаимодействия с гетерогенными группами в обществе и в трудовых коллективах получают распространение под названием «менеджмент многообразия», основные положения которого начинают внедряться в практику многих фирм [28, с. 88].

Наряду с правовыми нормами и протестными настроениями различных социальных групп, в США всё большее значение приобретают экономические факторы внедрения менеджмента многообразия. Для того чтобы избежать значительного ущерба для организации, который связан с неуважением антидискриминационных

законов, предприниматели делают попытку признать менеджмент многообразия благом для предприятия и формируют соответствующие программы поощрения многообразия. Такой подход был связан с видимыми изменениями на американском рынке труда, который стал отличаться всё более возрастающим многообразием.

Отвечая на вызовы времени, в конце 80-х годов W.Johnston и A.Packer пытаются осмыслить новую тенденцию в своей известной публикации «Рабочая сила 2000 года». В этом произведении авторы изображают американский рынок в 2000 году, т.е. через 13 лет после написания книги. В качестве новых вызовов для предпринимателей, побуждающих их обратить внимание на состав персонала своих фирм, W.Johnston и A.Packer называют научно-технический прогресс, глобальную конкуренцию, а также изменение международной ситуации. Авторы пишут, «рабочая сила будет медленно расти, будет увеличиваться доля пожилых сотрудников, в трудовых коллективах появится больше женщин, а также лиц с ограниченными возможностями здоровья. Новые рабочие места в обслуживающих отраслях будут требовать более высокого уровня квалификации». Книга «Рабочая сила 2000 года» стала в США бестселлером и вызвала повышенный интерес к проблеме многообразия [25].

Основателем теории менеджмента многообразия в США считается R.Thomas, который в 1983 г. основал Институт управления многообразием. В своей статье под названием «От позитивной дискриминации к позитивному многообразию», которая была написана в 1990 г., автор подчеркивает, что позитивной дискриминации уже недостаточно для того, чтобы правильно управлять гетерогенным трудовым коллективом. R.Thomas отмечает ограниченные возможности программ позитивной дискриминации и настаивает на осознанном взаимодействии с многообразием. Он предлагает концепцию менеджмента многообразия, основной идеей которой является идентификация и использование потенциала всех сотрудников для достижения целей организации. R.Thomas пишет: «Сегодня мы уже не говорим: давайте дадим им шанс (имеется в виду гетерогенный состав сотрудников организации). Необходимо сказать: давайте мы создадим ту среду, в которой каждый сможет выполнять наилучшим образом порученную работу». По мнению ученого, «всё больше корпораций и организаций различного типа признают тот факт, что гетерогенность персонала не является препятствием, а представляет собой величайшую потенциальную возможность, если ею правильно управлять» [41].

Наряду с R.Thomas, проблемами многообразия в США в начале 90-х годов прошлого столетия занимались M.Loden и J.Rosener, которые рассматривали многообразие как жизненный ресурс организации. Учитывая исторические взаимосвязи в американском обществе, авторы подробно описали гомогенный идеал, который являлся привлекательным в глазах американских предпринимателей. Таким идеалом были для них представители доминантной группы, которые пользовались наибольшим влиянием в организации и определяли основные направления её деятельности. В частности, к гомогенному идеалу относились белокожие мужчины среднего возраста, с высоким уровнем образования и квалификации, традиционной сексуальной ориентации, принадлежащие к доминирующей этнической культуре. Абсолютизируя такой идеал, руководители американских фирм недостаточно внимания уделяли взаимодействию с гетерогенными группами, считали многообразие дезинтегрирующим и дестабилизирующим фактором, поскольку люди, как правило, предпочитают иметь дело с теми, кто им по многим признакам более близок или похож на них. M.Loden и J.Rosener являются противниками гомогенного идеала, считают его обесценившимся в условиях меняющегося общества и рынка труда. Они выступают, во-первых, за осмысление феномена многообразия, во-вторых, за уважение многообразия, в-третьих, за взаимопонимание в гетерогенных трудовых коллективах. Заслугой авторов являлось выделение признаков многообразия, о которых речь шла выше [30].

Взгляды M. Loden и J. Rosener получили развитие в концепции разнородных команд, которые выдвинули L.Gardenswartz и A.Rowe. Они дополнили теорию первичных и вторичных признаков разнообразия концепцией четырех слоев многообразия, к которым они отнесли личность, внутренние, внешние и организационные признаки. Авторы рассматривают многообразие как достаточно противоречивый феномен, который «может вести как к творчеству, так и к конфликтам». Для того чтобы многообразие вело к творчеству и играло позитивную роль в организации, ученые предлагают создать в ней инклюзивную среду, которую они сравнивают с зонтиком, достаточно большим для того, чтобы укрыть всех от дождя. По мнению авторов, взаимодействие с многообразием означает, прежде всего, инклюзию всех гетерогенных групп в единую среду организации [21].

Перечисленные выше концепции, наряду с моделью культурного многообразия T. Cox, создали теоретическую базу для практической реализации менеджмента многообразия в реальной

жизнедеятельности и организационной культуре организаций различного типа как в США, так и в других странах мира.

Важным инструментом эффективного управления гетерогенной организацией становится сегодня менеджмент многообразия. С точки зрения менеджмента многообразия важным является то, как рассматривается гетерогенность в организации: как шанс или как опасность.

Традиционно существовало представление, что задачей менеджмента является создание равных условий для всех сотрудников, независимо от их индивидуальных способностей, компетенций и различий и обеспечение их социализации в рамках господствующей организационной культуры. Быть другим, по сути, означало иметь особенности, не выгодно отличающие индивида от других сотрудников. Иными словами «инаковость» воспринималась как недостаток, дефицит, который следовало преодолеть с помощью инструментов управления. Концепция менеджмента многообразия полностью разрушила такие представления. Многообразие и плюрализм в организации стали рассматриваться как желаемые явления.

В позитивном ключе многообразие трактуется как богатство оттенков, при котором различия рассматриваются не как нечто разъединяющее, а наоборот как объединяющее, что позволяет использовать потенциал многообразия для достижения синергетического эффекта. В негативном смысле создаётся иерархическая система, при которой различие рассматривается как некий дефицит, недостаток. В известном смысле различия трактуют в плане неадаптированности или неспособности к адаптации в обществе. Какое из этих пониманий многообразия будет господствовать в организации, будет зависеть от её корпоративной культуры. При определении многообразия как шанса речь идёт обо всех сотрудниках организации, которые принадлежат к различным группам и на основе их различных способностей, опыта и воззрений могут внести специфичный вклад в её успех. Следовательно, многообразие становится фундаментом организационного развития.

Менеджмент многообразия приобретает особое значение в условиях глобализации. Глобализация приводит к расширению культурного многообразия. Особо ощутимой проблема многообразия стала на фоне европейской интеграции: с одной стороны, неблагоприятная демографическая ситуация, связанная со старением коренного населения современных индустриальных государств, с другой стороны – интенсивный приток мигрантов, соединивший людей с различными культурно-историческими, религиозными и национальными особенностями и различным уровнем профессиональ-

ной квалификации. Эти процессы приводят к потере идентичности, что, с одной стороны, может быть оценено как крайне негативное явление, а с другой, рассматривается как шанс для оздоровления общества. В условиях глобализации рынков борьба за квалифицированных сотрудников с различными профессиональными квалификациями, а также возрастающее этническое разнообразие кадрового состава обуславливают актуальность менеджмента многообразия в условиях интернационализации рынков труда.

Во многих странах мира менеджмент многообразия находится в центре научных дискуссий, которые отражают различные взгляды ученых на данный феномен. Несмотря на широкую палитру рассуждений о менеджменте многообразия и его дефиниций, общее видение данной категории можно представить, опираясь на труды зарубежных исследователей (R. Ely, D.Thomas, K. Hansen, B. Steinmetz, G.Vedder и др.), в виде пяти основополагающих тезисов [24, 36, 38, 43].

В ***первом тезисе*** утверждается, что «менеджмент многообразия является новым способом ведения беседы на старую тему» [26,с. 136]. «Старой темой» ученые считают необходимость утверждения принципов справедливости, толерантности, равенства возможностей, а также ценностного отношения к личностному многообразию в организациях и использованию этого многообразия. Новыми в менеджменте многообразия являются не только его моральные и правовые аспекты, но и ожидаемые экономические эффекты. Организации становятся более успешными в экономическом отношении, если они системно и адекватно реагируют на потребности гетерогенных клиентов, сотрудников и различных стейкхолдеров (спонсоров, поставщиков, властей). Основной идеей менеджмента многообразия является не борьба с дискриминацией и обеспечение равенства возможностей различным группам, а эффективное использование индивидуальных компетенций и опыта сотрудников. Речь идет об интеграции опыта взаимодействия с различными гетерогенными группами (содействие равноправию женщин, мероприятия для лиц с ограниченными возможностями здоровья, интеграция иностранных сотрудников, этномаркетинг).

Второй тезис гласит о том, что многообразие присутствует в каждой организации. Следует отметить, что антиподом менеджмента многообразия является управление «монокультурными организациями», в которых доминирующая группа лиц (как правило, высококвалифицированные работники, мужчины, имеющие светлый цвет кожи, среднего возраста, принадлежащие к коренному населению) занимают ключевые позиции и определяют правила игры. Но даже в таких, на первый взгляд, гомогенных организациях

присутствует широкое многообразие относительно демографических признаков, социального статуса, стиля трудового поведения и т.д. В конечном счете, на рынке труда и товаров действуют личности с индивидуальными особенностями. При этом многообразие в организациях распространяется не только на людей (сотрудники, клиенты), но и на различные области деятельности (исследования, сбыт и т.д.), способы производства (массовое, серийное, единичное) или различные формы занятости (полная, частичная).

Согласно ***третьему тезису***, не каждый вид многообразия в организации является желательным. Сегодня многообразие определяется по 6 критериям: возраст, инвалидность, этническое происхождение, пол, религия, сексуальная ориентация. Эти критерии избраны потому, что, как правило, они не подвержены изменениям. В международном аспекте особое значение имеют такие измерения, как пол и этнос. Другие аспекты разнообразия теряют свою актуальность в организациях, а иногда сознательно искореняются. Так, например, нежелательными объявляются курящие сотрудники. В качестве примера неприятия многообразия можно привести строгий дресс-код или переход многих международных организаций на английский язык, на котором ведется вся документация.

В ***четвертом тезисе*** взаимодействие с многообразием рассматривается как важная задача руководителей организаций. Уже само понятие «менеджмент многообразия» относится к сфере управления и является прерогативой руководящих кадров. Следовательно, многообразием можно и нужно управлять, в полной мере использовать его преимущества и минимизировать недостатки. При благоприятных условиях многообразие обеспечивает творческие решения и гибкие реакции на требования внешней среды. При неблагоприятных условиях принимаются неверные решения, достигаются «вялые» компромиссы и возникает сложная ситуация для отдельных членов организации. Для того, чтобы научить руководителей конструктивно взаимодействовать с различными аспектами многообразия, необходима специальная подготовка руководящих кадров в системе непрерывного образования. При этом нельзя ограничиться только проведением коммуникативных тренингов на предприятиях. Основы понимания многообразия, различных жизненных укладов, умение воспринимать различные стили трудового поведения и особые компетентности сотрудников должны закладываться уже в вузах, поскольку здесь готовят руководящие кадры будущего.

Пятый тезис звучит почти как игра слов. В нем утверждается многообразие систем менеджмента многообразия. Менеджмент

многообразия направлен на создание организационной структуры поликультурной организации. Такую задачу невозможно решить в рамках одного, ограниченного по времени проектного мероприятия. Требуются годы, чтобы осуществить глубокий процесс изменений, который затрагивает кадровые, финансовые и структурные преобразования: назначаются уполномоченные по менеджменту многообразия, создаются специальные отделы, выделяются бюджетные средства. Только при этих условиях можно говорить о достижении цели. Сила концепции менеджмента многообразия состоит, несомненно, в том, что все её элементы (стратегии, тренинги, фокусные группы для меньшинств) всегда сориентированы на определенную ситуацию, которая развивается в конкретном контексте. Это обстоятельство позволяет сделать предположение, что отсутствует единая система менеджмента многообразия, а существует множество таких систем, каждая из которых делает акценты на различных аспектах многообразия. Как отмечает G.Vedder, такой вывод следует учесть при проведении международных сравнительных исследований в этой области для того, чтобы четко представлять предмет исследования и не сравнивать «груши с яблоками» [36, с. 136].

В настоящее время в науке отсутствует единое определение понятия менеджмент многообразия. По мнению M.Finke, ***менеджмент многообразия*** – это концепция управления организацией, которая предусматривает совокупность управленческих мер и методов, направленных на идентификацию, признание, позитивную оценку, уважение различий и инаковости в организации с целью использования их для повышения эффективности её деятельности, с учетом интересов внешних и внутренних субъектов деятельности: сотрудников, руководителей, клиентов, акционеров и поставщиков [19]. V. Anders определяет менеджмент многообразия как концепцию, нацеленную на уважение различий и разработку стратегий и мероприятий, обеспечивающих конкурентные преимущества для предприятия за счет продуктивного взаимодействия с многообразием [10].

Как считает M. Loden, менеджмент многообразия – это жизненный ресурс, который требует перемещения фокуса от рассмотрения идеального сотрудника к более плюралистическим взглядам. Реализация такого подхода требует, по мнению автора, трёх шагов. Первый шаг – это признание культурного и этнического многообразия, которое уже существует на американском рынке труда. Второй шаг предполагает, что нужно научиться ценить и уважать полный спектр многообразия. Третий шаг – нужно найти общую основу, на которой можно построить отношение доверия и взаимного

уважения. M. Loden, как и другие авторы, выделяет первичные (врожденные) и вторичные (приобретенные) признаки, которые тесно взаимосвязаны друг с другом [30].

Многие авторы в своих работах целью менеджмента многообразия считают создание в организации таких условий, при которых возможно продуктивное сотрудничество представителей различных социальных групп, составляющих персонал организации. Так, по мнению N. Pless, в организации должна быть создана среда, в которой:

– приветствуются нестандартные взгляды и точки зрения;

– рассматриваются альтернативные предложения, не совпадающие с общепринятыми представлениями;

– поощряется стремление работников к самоизменению и их умение приспосабливаться к постоянно изменяющимся условиям;

– конструктивно рассматриваются конфликты и жалобы;

– осуществляется противодействие дискриминации, предрассудкам и стереотипам[33].

R. Lemmer рассуждает о том, что менеджмент многообразия должен приносить пользу не только организации в целом, но и позитивно влиять на такие направления её деятельности как сбыт, маркетинг и производство при условии, если в процесс сотрудничества включатся представители различных религий и полов, различного цвета кожи, имеющие разные способности и жизненные установки, разные взгляды и стили мышления [29]. G.Vedder пишет об экономических преимуществах для предприятия, умело использующего фактор многообразия [43].

Любая теория организации находит свое преломление в создании образа идеального сотрудника, с которым она связывает свои ожидания и планы на будущее. Менеджмент многообразия не является в этом плане исключением. С точки зрения этой концепции идеальным для организации является так называемый «человек многообразия» (Diversity-Mensch). Собирательный образ такого человека описывает M. Stuber. В представлении автора такой человек обладает следующими качествами [37, с. 24]:

– стремится к самореализации и свободному развитию;

– уважительно относится к своим коллегам;

– проявляет толерантность по отношению к различиям в жизненном стиле, поведении, образе мысли других людей;

– никого не исключает из сообщества и отрицает любой вид дискриминации;

– настаивает на свободе творчества и деятельности внутри организации;

– сам является в высшей мере творческим и креативным;
– гибко реагирует и регулирует нестандартные и сложные ситуации;
– обладает самоуважением и адекватной самооценкой и поэтому встречает понимание у других людей;
– гибко ориентируется в профессиональной среде;
– обладает развитым чувством эмпатии и адекватно оценивает поведение людей в различных жизненных и профессиональных ситуациях;
– проявляет терпение по отношению к изменениям, происходящим как внутри, так и вне организации;
– рассматривает труд как источник удовлетворения;
– готов к активным действиям.

Если M. Stuber подробно раскрыл личностные качества идеального человека многообразия, то R.Thomas подробно описал образ так называемого «респондента многообразия» – человека, который успешно реагирует на вызовы в мире многообразия и затрагивает важные темы, касающиеся данной проблемы. Респондент многообразия должен обладать комплексом качеств, которые интегрируют в своей совокупности две важные характеристики сотрудника организации: зрелость в области многообразия и компетентность в области многообразия.

Зрелость в области многообразия предполагает знание сотрудниками основных аспектов многообразия и определенную гибкость их мышления и деятельности. Эти качества формируются как посредством специального обучения сотрудников и их профессионально-личностной рефлексии, так и посредством ежедневного внедрения принципов многообразия в деятельность организации. Для определения степени зрелости в области многообразия необходим анализ профессионального поведения сотрудника. Сотрудники с высокой степенью зрелости готовы принять на себя ответственность за успех организации и не пытаются переложить её на других. Они ощущают себя частицей мира многообразия. Они являются экспертами, способными оценить самих себя, уровень развития организации, её философию и миссию и знают важнейшие аспекты и постулаты теории многообразия. Только тот, кто хорошо знает собственную личность, может эффективно осмысливать личностные цели, перспективы развития и требования к себе. Они характеризуются ситуативным мышлением и поведением. Эти люди проявляют готовность и способность предотвращать и регулировать напряжение и конфликтные ситуации, возникающие на почве многообразия, и рассматривают их как атрибут мира многообразия. Они готовы отказаться от традиционных взглядов на

различие отдельных людей и групп, а также от возникающих вокруг них предрассудков и стереотипов. Эти люди готовы к обучению в течение всей жизни. Важнейшей характеристикой респондента многообразия является его компетентность в этой области, которая предполагает следующие способности: идентифицировать проблемы в поликультурном коллективе и определять типы напряжений и конфликтов; компетентно анализировать причины возникновения этих конфликтов, определять продуктивные способы их профилактики и урегулирования.

Если зрелость в области многообразия предполагает знание его различных аспектов и умение адекватно на них реагировать, то ***компетентность в области многообразия*** предполагает способность сотрудников профессионально грамотно разрешать проблемы, возникающие в мире многообразия, формировать продуктивную гетерогенную среду организации и включать в корпоративную культуру организации работников, представляющих различные социальные группы. Как было сказано выше, зрелость и компетентность в области многообразия являются взаимодополняющими признаками, которые характеризуют эффективность респондента в области многообразия, образ которого был описан R.Thomas [40].

Менеджмент многообразия по-разному трактуется не только в науке, но и отдельными организациями, использующими этот концепт. Так, общество AMiKU (Работа с Мигрантами в Округе Унна) интерпретирует менеджмент многообразия как межкультурный менеджмент или как полноценное использование различных талантов отдельных сотрудников; как позитивную деятельность, обеспечивающую европейским гражданам работу; как создание производительных сил, отражающих весь спектр многообразия. Менеджмент многообразия трактуется также как ключ к организационной культуре, в которой все сотрудники получают признание; как возможность рассматривать многообразие в качестве подарка, а не в качестве проблемы; как способ обеспечения синергетического эффекта в фирме. Акцент делается не на социальную активность предпринимателя и сотрудников, а исключительно на экономическую выгоду предприятия, достигаемую за счет учета многообразия и раскрытия индивидуальных потенциалов сотрудников. Не всякое многообразие полезно для общества, например, правый экстремизм, национализм, фундаментализм и т.д. Менеджмент многообразия действует по принципу «делай добро и говори о нём или позаботься, чтобы о нём говорили другие» [37,с. 34]. Целью менеджмента многообразия является использование во благо организации как различий, так и сходства сотрудников.

Индивидуальные различия влияют косвенно, а иногда и непосредственно на успех организации. Т. Сох разработал модель, которая отражает влияние многообразия на индивидуальные карьерные ожидания сотрудников и опосредованно на эффективность деятельности организации (рис. 1.2. [14]. Эта модель исходит из прогноза, что в эпоху глобализации будет происходить смешение этических, культурно-религиозных и расовых групп населения. Возрастет число сотрудников-женщин, изменится возрастная структура трудовых коллективов. Сегодняшние меньшинства трансформируются в большинство; могут происходить и обратные процессы. В таком контексте при разработке стратегии развития организации учет фактора многообразия неизбежен.

Рисунок 1.2. Модель взаимосвязи различий, карьерных ожиданий и эффектов организационного развития

В модели Т.Сох многообразие рассматривается на трёх разных уровнях: на уровне индивида, группы и организации. Эти три уровня определяют совокупность факторов многообразия в организации. Индивидуальные факторы раскрывают, прежде всего, структуру идентификации сотрудника: его индивидуальные склонности, чувство принадлежности к определенной культурной, возрастной, этнической, религиозной группе, а также предрассудки по отношению к другим группам, которые не соответствуют его идентификационным стандартам. Это приводит к формированию стереотипов, имеющих устойчивый характер. Все эти качества характеризуют сущностные признаки личности сотрудника и являются источником потенциальных конфликтов в организации. Групповые конфликты также могут возникать на основе культурно-этнических и других различий. С помощью целенаправленных мероприятий организация должна влиять на эти взаимосвязанные факторы и использовать их для своего успешного развития и благополучия своих сотрудников [14].

Представим еще одну модель Т.Сох – модель «правильного круга». Данная модель обеспечивает процесс культурных изменений в организации, благодаря использованию стратегии менеджмента многообразия. Правильный круг Т.Сох обозначает взаимосвязанные и взаимообусловленные факторы, которые влияют на эти изменения: лидерство, исследования и измерения, образование, выравнивание и последействие.

Модель Т.Сох предполагает первоначальное использование в организациях стратегии топ-даун (сверху вниз). Используя эту стратегию, руководство предприятия демонстрирует наглядные образцы культурных изменений, назначая, например, на руководящие должности женщин или представителей национальных меньшинств. Это способствует формированию у коллектива представления о многообразии как факторе развития организации. Согласно данной модели, её ***первый элемент*** – ***лидерство*** предполагает осознание руководством предприятия необходимости изменений в организационной культуре, внедрения основных принципов менеджмента многообразия, готовность администрации к разработке оптимальных стратегий управления многообразием, взаимодействие с различными гетерогенными группами персонала, а также построение системы корпоративного обучения и воспитания, учитывающие интересы и потребности различных социальных групп. Для того чтобы осуществить эффективно эту работу, необходимо тщательное изучение социальной, национальной, половой, возрастной структуры персонала, мотивов, потребностей, ожиданий сотрудников, представляющих

различные гетерогенные группы. Проведение такого многостороннего анализа должен обеспечить, согласно T.Cox, ***второй элемент модели – исследование и измерение***.

С педагогической точки зрения наиболее важным представляется ***третий элемент модели*** T.Cox – ***образование***. Модель предполагает построение такой системы корпоративного образования, которая решает просветительские и воспитательные задачи, направленные на формирование у сотрудников философии и ценностно-смысловых установок, связанных с признанием и уважением многообразия как фактора развития личности и организации. Данная система должна способствовать включению всех сотрудников в процесс культурных и институциональных изменений в организации. В качестве форм корпоративного образования зарубежные авторы рекомендуют курсы повышения квалификации, тренинги, семинары, коучинг, супервизию и наставничество. Так, например, тренинг по управлению многообразием, предназначенный для руководящих кадров, направлен на расширение их управленческой компетентности в плане формирования гетерогенной среды, обеспечивающей равенство возможностей и раскрытие индивидуальных качеств работников.

Четвертый элемент модели T.Cox – ***выравнивание*** – направлен на оценку существующих в организации правил, практик, процедур, политических решений, стратегий на предмет их соответствия принципам менеджмента многообразия. Все управленческие решения, прежде всего кадровые, оцениваются в плане их потенциальных возможностей, дискриминации отдельных сотрудников или целых социальных групп, связанной с различными признаками многообразия. Такая оценка управленческих решений помогает руководству организации избежать серьезных ошибок во взаимодействии с гетерогенными группами для улучшения социально-психологического климата в мультикультурной организации.

Пятый элемент модели – ***последействие*** предполагает тщательный мониторинг тех процессов изменения корпоративной культуры, которые происходят в организации в настоящем и содержат диагностические процедуры, имеющие прогностический характер [13].

Опираясь на модель T.Cox, многие социологические службы различных стран тщательно анализируют последействие, используя, как правило, опросные методы. Так, M. Finke приводит результаты опроса 78 совместных предприятий в Германии, который провело Немецкое общество управления персоналом (рис 1.3).

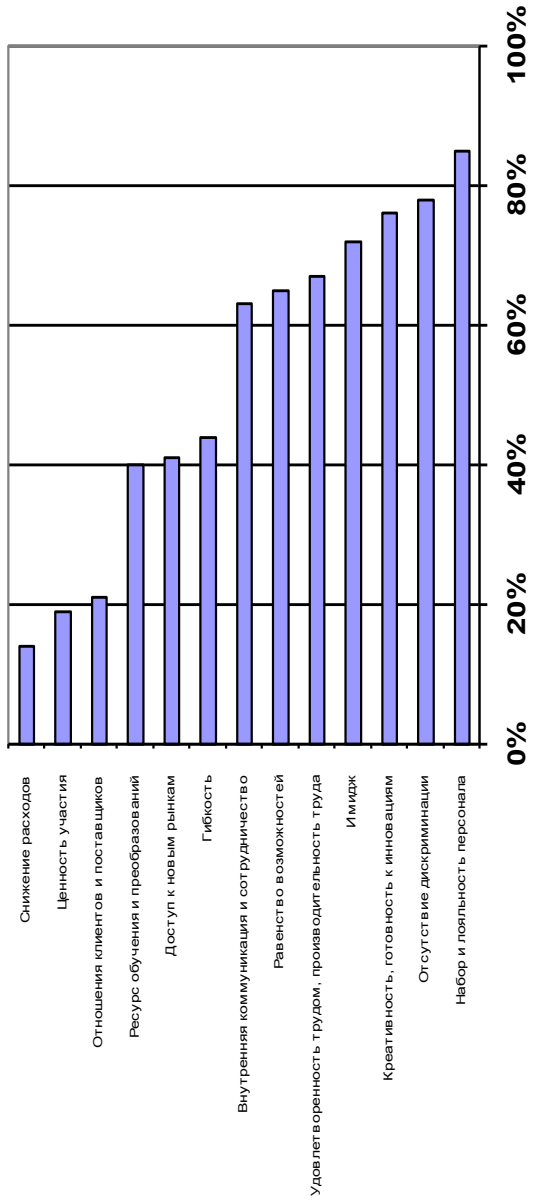

Рис 1.3. Результаты опроса, проведенного Немецким обществом управления персоналом

Условием участия в опросе был количественный состав предприятий, который должен был превышать 2000 сотрудников. Целью опроса было – выявить преимущества и недостатки менеджмента многообразия на предприятиях. 85% опрошенных предпринимателей наибольшую пользу от многообразия видят в его положительном влиянии на набор персонала и обеспечение лояльности работников. Они считают менеджмент многообразия одним из способов сделать предприятие привлекательным для многочисленных гетерогенных групп сотрудников. 78% респондентов считает менеджмент многообразия эффективным способом борьбы с дискриминацией в их организациях. 76% опрошенных надеются добиться большей креативности сотрудников и повышения их готовности к инновационной деятельности. 72% респондентов связывают с менеджментом многообразия улучшение имиджа организации как внутри её, так и во внешней среде. В числе преимуществ были названы также повышение степени удовлетворенности сотрудников своей трудовой деятельностью, повышение производительности труда и равенство возможностей при выполнении производственных заданий. 63% предпринимателей отметили улучшение внутренней коммуникации и сотрудничество. Повышение гибкости, обеспечение доступа к новым рынкам, становление предприятия как обучающейся организации стали важными преимуществами для 40% опрошенных. Только 14% предпринимателей рассматривали менеджмент многообразия как возможность сократить расходы и сэкономить на персонале. Проведенный опрос показал, что менеджмент многообразия не является сегодня лишь данью моде, а находит понимание и признание у реально действующих предпринимателей [19].

С результатами приведенного выше опроса коррелирует опрос Министерства труда и социальной политики Баварии, который показал, что свыше половины респондентов наряду с достойной зарплатой, лояльным руководством и хорошо оборудованным рабочим местом, назвали «приятное сотрудничество с коллегами» в условиях многообразия. В качестве главных критериев удовлетворенности трудом респонденты назвали: отсутствие дискриминации, возможность самореализации, принятие самостоятельных решений, сохранение чувства собственного достоинства в поликультурной организации [22].

Представляя парадигму управления многообразием, Т. Сох выделяет три типа организаций: монолитная организация, плюралистическая организация и мультикультурная организация [14].

Монолитная организация – это организация, которая является гомогенной в демографическом и культурном отношении. Например, большая часть китайских компаний монолитна в культурно-этническом отношении, поскольку преобладающее большинство сотрудников ханьцы (китайцы). Эти компании не являются монолитными с точки зрения гендерных характеристик, поскольку в компаниях работает много женщин. Часто женщины работают на низовых позициях, в то время как большинство менеджеров – мужчины. В монолитных организациях в Европе и Северной Америке в большинстве случаев работают белые мужчины и незначительное количество женщин, а также представителей этнических и расовых меньшинств. Монолитные организации имеют корпоративную культуру, способствующую сохранению гомогенности коллектива посредством приема на работу и практики продвижения персонала. В этих организациях члены различных групп ассимилируются в культуру большинства с минимальной степенью структурной и формальной интеграции. В монолитных организациях в силу их гомогенности редко возникают межгрупповые конфликты. Но, несмотря на кажущиеся преимущества в контексте глобализации экономики, монолитная организация может оказаться в невыгодном конкурентном положении, а ее однородность станет сложной проблемой, учитывая приток женщин и представителей меньшинств на рынок труда во всем мире.

Плюралистическая организация – это организация, имеющая гетерогенную структуру трудового коллектива. Она предпринимает активные меры для предотвращения дискриминации сотрудников, внедряет справедливые системы мотивации и стимулирования персонала. Хотя женщины и представители национальных меньшинств широко представлены в трудовом коллективе, они составляют лишь небольшой процент в структуре управления, особенно среди топ-менеджмента. Как правило, межгрупповые конфликты в таких организациях являются довольно частыми, в первую очередь потому, что расширение присутствия женщин и представителей этнических и расовых меньшинств не сопровождается серьезными усилиями по предоставлению им реальных прав в организации. Т.Сох считает плюралистические организации наиболее распространенным типом в североамериканской бизнес-среде. Тем не менее, этот тип организаций широко распространен в различных районах мира, таких как США, Австралия, Индия, Южная Африка.

Мультикультурная организация – это скорее идеал, чем фактически существующий тип, потому что очень редко компании удаётся достичь высокого уровня интеграции различных этнокуль-

турных групп [14]. G. Krell выделил следующие признаки мультикультурной организации:

– организация уважает, поддерживает и развивает многообразие;
– плюрализм рассматривается как процесс аккультурации;
– осуществляется полная структурная интеграция всех сотрудников;
– интеграция сотрудников затрагивает систему не только формальных, но и неформальных отношений;
– разрабатываются специальные стратегии, процедуры и практики, направленные на преодоление предрассудков и дискриминации;
– минимальные интергрупповые конфликты регулируются за счет проактивного менеджмента многообразия [27].

В научной литературе сформировались различные подходы к культурному многообразию как предмету исследования менеджмента многообразия: адаптационный (позитивная дискриминация), поликультурный (мультикультурализм), синергетический (управление многообразием). Раскроем кратко содержание этих подходов.

Адаптационный подход основывается на модели позитивной дискриминации. Данную модель можно отнести к разряду «ассимиляционных», поскольку она предполагает адаптацию целевых групп (ранее дискриминируемых по какому-либо параметру) к существующим организационным нормам, и явные различия персонала данной моделью в расчет не берутся. Адаптационный подход основной фокус делает на справедливости и равенстве всех сотрудников организации. При этом руководителя организации не интересует характер различий сотрудников и возможность использования этих различий для достижения корпоративных целей организации. В центре внимания находится не экономический эффект культурного многообразия, а скорее правовая сторона организационного развития – обеспечение прав и свобод всех членов коллектива, независимо от расы, пола, религиозных взглядов и других видимых и невидимых признаков разнообразия индивидов. Сторонники позитивной дискриминации уделяют большое внимание мониторингу эффективности интегративного подхода к управлению культурным многообразием. С этой целью разрабатываются количественные критерии такой эффективности, индикаторы и показатели, с помощью которых фиксируются достижения равенства возможностей через изменения демографической ситуации, штатной и ролевой структур персонала организации.

Если интегративный подход сосредоточен на правовых и нравственных аспектах управления культурным многообразием, то ***мультикультурный подход*** сосредоточен на дифференциации и

изучении культурных различий, а также обеспечении их эффективности для организации в целом. При мультикультурном подходе не только учитываются различия отдельных сотрудников, но и создаются условия для гетерогенных групп, позволяющие им сохранить свое качественное своеобразие, свои качественные характеристики. Если при адаптационном подходе сотрудники приспосабливаются к организации, то при мультикультурном подходе приспосабливаются не только сотрудники, но и сама организация. Если интегративный подход сосредоточен на количественном мониторинге эффективности культурного многообразия, то мультикультурный подход имеет качественную направленность, способствует уважению различий, создает социально-психологический климат, где каждый сотрудник ощущает себя оцененным и уважаемым.

Синергетический подход нацелен на интеграцию различий с целью достижения синергетического эффекта для обеспечения высокой организационной эффективности за счет реализации профессионально-личностного и культурно-этнического потенциалов различных гетерогенных групп и отдельных сотрудников.

Как отмечается в отчете фирмы Ford, «именно культурные различия имеют прямое воздействие на эффективность организации и поэтому заслуживают особого внимания». Следует отметить, что фирма Ford является инициатором многих проектов в области многообразия, которые реализуются не только в самой организации, но и в широком социуме. К таковым, например, можно отнести проект «FIT» (Frauen in technischen Berufen), проект «WEP» (Women“s Engineering Panel), стипендию Генри Форда, проект «IT-WIL» (IT - Women in Leadership), проект Ford Pänz и проект «Карьера 50+» [20].

Раскроем кратко содержание этих проектов. Реализуя проект «FIT» с 1999 года совместно с администрацией и школами г. Кёльна, Ford пытается пробудить у девушек интерес и мотивацию к получению технических специальностей. Для тех, кто проявляет желание получить профессию в технической области, на заводах Ford открыты производство и учебные мастерские. Здесь девушки могут сформировать представление о своей будущей профессиональной деятельности. Для желающих проводится пробное тестирование, благодаря которому девушки могут оценить свои возможности поступления на работу в фирму Ford. Успех проекта «FIT» очевиден. Уже за первые пять лет его реализации количество девушек-практиканток, работающих по техническим специальностям, возросло с 7% до 32%. Проект «FIT» в фирме Ford дополнялся проектом «Физику надо понимать», который должен был вызвать интерес девушек – учащихся гимназий к

естественнонаучным предметам. Для этого им предоставлялась возможность трёхдневной практики на заводах Ford, где они могли в реальной деятельности использовать свои теоретические знания.

Целью проекта «WEP» стало сетевое взаимодействие женщин-инженеров. Объединение женщин-инженеров осуществляло обмен опытом и обсуждало проблемы повышения квалификации. Поскольку женщины-инженеры всегда представляют меньшинство в структуре инженерно-технических кадров, объединение помогало им оказывать друг другу взаимную поддержку и противодействовать возможным случаям дискриминации. Будучи участниками проекта «WEP», женщины-инженеры 3-4 раза в году посещают немецкие вузы, для того чтобы поделиться со студентками секретами своей профессии, провести профориентацию и сориентировать девушек на дальнейшую работу в фирме Ford. Кроме того, участники проекта выступают в качестве наставников стипендиаток G.Ford по направлению «машиностроение». Эта стипендия финансово поддерживает студенток, которые принадлежат к различным гетерогенным группам, и дает им возможность развивать инновационные идеи в инженерном деле.

Проект «IT-WIL» должен укрепить позиции женщин в IT-секторе. Объединение женщин – специалистов в области IT, возникло в Германии после появления аналогичных объединений в США и Великобритании. В рамках проекта проводились однодневные информационные мероприятия, круглые столы, доклады приглашенных профессоров, коммуникативные тренинги и так называемый «Девичий день». Проект значительно укрепил авторитет сотрудников-женщин в секторе новых информационных технологий. В рамках проекта Ford Pänz на предприятиях создавались места для дневного пребывания детей, куда в случае непредвиденных обстоятельств (например, в случае болезни няни) работающие женщины могли привести своего ребенка. Таким образом, с помощью вышеописанных проектов фирма Ford не только боролась за равноправие сотрудников – женщин и мужчин, но и создавалаусловия для сотрудниц предприятия и притока на фирму женщин, имеющих технические специальности.

Фирма Ford уделяет внимание различным социальным группам работников, включая сотрудников пожилого возраста, что является особо важным в демографической ситуации, характеризующейся старением населения. В рамках проекта «Карьера 50+» фирма проводит много мероприятий, направленных на использование профессионального и жизненного опыта сотрудников старшего возраста и на их продуктивное взаимодействие с молодыми коллегами. Благодаря своей активной проектной деятельности фирма Ford

наглядно демонстрирует общественности свое отношение к многообразию. Проекты, инициативы и объединения сотрудников различных категорий стали неотъемлемой частью корпоративной культуры фирмы Ford, которая проявляет социальную ответственность, ценит различия, использует их во благо фирмы и становится благодаря этому привлекательной как для собственных сотрудников, так и для потенциальных кандидатов и стейкхолдеров. Поэтому не случайно фирма удостоилась в 2001 г. премии Max Spor за образцовый менеджмент многообразия.

Исходя из опыта управления американскими и европейскими предприятиями, менеджмент многообразия можно рассматривать как антидискриминационный концепт, обеспечивающий равноправное сосуществование гетерогенных групп в трудовом коллективе. Как однородность, так и разнородность могут быть проблемами для организационного развития, что подтверждается целым рядом ситуаций.

Ситуация первая: гомогенность как проблема. Группа проектировщиков состоит только из инженеров одного профиля. У них уже выработан определенный стиль профессиональной деятельности, и они имеют однородные компетенции, что тормозит успешную деятельность проектного института. Чтобы повысить инновационную активность группы, необходимо привлечение других специалистов, например, маркетологов и экономистов, которые смогут позиционировать проектный институт на внутренних и внешних рынка и тем самым продвигать творческий продукт проектировщиков.

Ситуация вторая: гетерогенность как проблема. Запуск производственного процесса находится на грани срыва. Необходимо быстрое принятие и четкое исполнение управленческих решений в экстремальной ситуации. В данном случае централизация властных полномочий является предпочтительнее плюрализму мнений и позиций сотрудников. Многообразие вариантов решений проблемы требует дополнительного времени для обсуждения, разноплановых дискуссий, что в экстремальной ситуации грозит потерей быстроты действий и срывом производственного задания. В этом случае гетерогенность не является благом для организации.

Ситуация третья: латентные конфликты могут стать проблемой. Религиозные и этнические группы внутри коллектива нередко избегают интеграции в доминирующую корпоративную культуру. При этом они стремятся к закрытости, замкнутости, претендуют на особый статус и постоянно провоцируют конфликты. В этом случае не каждая толерантность уместна. В данном случае более приемлемой является разумная толерантность.

Ситуация четвертая: нежелательное многообразие также может стать проблемой. Например, наличие в коллективе курильщиков, халтурщиков, небрежно одетых людей, вызывающих отторжение своим внешним видом, может вызвать диссонанс в корпоративной культуре организации и разрушить благоприятный социально-психологический климат. В этом случае многообразие не является благом, и его не следует поощрять.

Для успешного управления очень важно понять, какие различия для организации приемлемы, а какие могут спровоцировать конфликты и превратить менеджмент многообразия в своего рода прикладной конфликт-менеджмент. При этом нужно иметь в виду, что некоторые менеджеры чрезвычайно придирчивы к различиям сотрудников, стремятся к единообразию и предъявляют к работникам неадекватные требования. Так, в одной из российских фирм менеджеры требовали от сотрудников «белоснежной улыбки» при общении с клиентами. Тем, чья улыбка не соответствовала стандарту, рекомендовали обратиться к стоматологу, что вызвало протест у части опытных и компетентных работников и стало причиной их увольнения по собственному желанию.

Многообразие в менеджменте можно рассматривать как характеристику персонала организации, которая отражает как внешне наблюдаемые признаки (пол, этническая принадлежность, возраст, инвалидность и т.д.), так и внутренние субъективные различия (мировоззрение, религиозная принадлежность, сексуальная ориентация, приверженность к определенному образу жизни и т.д.). Исходя из этого, менеджмент многообразия является частью стратегии управления человеческими ресурсами, основанной на признании разнородности персонала как фактора успешного организационного развития, создании механизмов, препятствующих дискриминации в отношении непривилегированных групп, а также в реализации принципа равных возможностей для всех сотрудников организации.

В настоящее время принцип равных возможностей закреплен в законодательстве большинства стран мира. Как упоминалось выше, в англоязычной литературе встречается термин «позитивная дискриминация» (affirmative action), означающий политику содействия непривилегированным группам в получении рабочих мест и других социальных благ, которые ранее для таких групп были не доступны. Политика позитивной дискриминации была введена в США в 60-е годы и начала активно реализовываться в 70-80-е годы прошлого столетия. Но в ряде стран (например, Словакии) политика позитивной дискриминации законодательно запрещена как не соответствующая конституционному принципу равенства всех перед законом.

Говоря о дискриминации, следует заметить, что она может проявляться не только по отношению к меньшинствам, но и относительно большинства. В последнем случае наносится непоправимый ущерб корпоративной культуре организации, что неизбежно приведет к многочисленным конфликтам между сотрудниками и отдельными социальными группами внутри организации. В странах Западной Европы нередко фиксируются факты, когда представители этнических меньшинств, по сути, захватывают предприятия, превращая их в гомогенные монокультурные организации. Так, D. Hartweg приводит данные исследования профессора M. Bommes, который пишет о национальной ограниченности руководства ряда фирм Германии. Эти руководители грубо нарушают принцип социальной справедливости, принимая на работу, в первую очередь, представителей своей национальности. По мнению автора, многие турецкие, итальянские, испанские владельцы фирм в Германии превращают свои предприятия в замкнутые гомогенные землячества, слабо интегрированные в немецкое общество. Автор называет такие землячества «лояльными своячествами», в которых процветают родственные связи и так называемый «витамин Б» (блат, знакомство). Исследования Института информации и коммуникации IUK г. Дортмунда также подтверждают, что многие руководители немецких предприятий некоренной национальности предоставляют своим соотечественникам неограниченные права, неправомерные льготы и преимущества [22**]**.

В организациях существуют различные подходы к решению проблемы многообразия. Вначале предприятия придерживались антидискриминационного подхода, т.е. осознанно боролись с дискриминацией, обеспечивали свободный доступ представителей меньшинств к участию в различных формах и видах деятельности организации, стремились к их включению в господствующую корпоративную культуру. Следующий подход заключался в восприятии, понимании, признании и уважении различий, существующих в организации. Однако во избежание конфликтов и обеспечения сотрудничества различных групп персонала недостаточно адаптации работников к существующей в организации среде. Предприятие, в свою очередь, должно формировать такую среду, в которой сотрудник мог бы раскрыть и развить свои индивидуальные способности и получить достойную оценку своих индивидуальных качеств. Эти взаимосвязанные процессы – адаптация персонала и создание условий для его развития – и составляют сущность менеджмента многообразия.

Менеджмент многообразия является междисциплинарной областью научных знаний, поскольку содержит ярко выраженные

экономическую и педагогическую составляющие. Педагогическая составляющая тесно связана с процессами корпоративного образования и воспитания в организациях, нацелена на продуктивное взаимодействие в трудовых коллективах различных гетерогенных групп. Целью менеджмента многообразия в этом плане является воспитание персонала в духе толерантности к культурным, религиозным, этническим, возрастным различиям, а также в духе социальной справедливости, нетерпимости к любым видам дискриминации и ксенофобии. С психолого-педагогической точки зрения менеджмент многообразия способствует продуктивному разрешению конфликтов в гетерогенной среде, разрушению предрассудков и стереотипов, которые образуются по отношению к представителям национальных, религиозных, культурных и других меньшинств. Однако в условиях рыночных отношений педагогическое целеполагание оказывается недостаточным для коммерческих организаций, основной целью которых является получение прибыли. Для них значимой представляется экономическая составляющая менеджмента многообразия, целью которой является достижение конкурентных преимуществ на отечественных и зарубежных рынках за счет оптимального использования разнородности персонала и актуализации творческого потенциала сотрудников, принадлежащих к различным гетерогенным группам. Следовательно, особенностью менеджмента многообразия является наличие двух взаимосвязанных, однако по своей сути разных целей: социально-педагогической – достижение социального равенства и справедливости и рыночной – достижение прибыли и других выгод для организации.

Таким образом, ***менеджмент многообразия*** – *это междисциплинарная область научных знаний, концепция и стратегия управления персоналом организации, направленные на признание и уважение различий в организации, воспитание персонала в духе толерантности, а также на идентификацию, раскрытие и использование профессионально-личностного потенциала сотрудников, принадлежащих к различным социальным группам как ресурса и фактора развития организации и достижения её конкурентных преимуществ.*

Определим объект и предмет менеджмента многообразия. ***Объектом*** этой науки является многообразие персонала организации в совокупности всех его внешних и внутренних индивидуальных, групповых и корпоративных признаков и особенностей. В качестве ***предмета*** менеджмента многообразия выступают концепции, стратегии и технологии управления многообразием, направленные на

идентификацию и раскрытие профессионально-личностных потенциалов сотрудников, с учетом их индивидуальных, культурно-этнических, религиозных и полоролевых особенностей.

По поводу внедрения принципов многообразия в реальную практику организаций, можно сделать ряд предположений. Во-первых, неоднородность персонала характерна практически для каждой организации. Во-вторых, предприятия стремятся управлять многообразием персонала, поощрять его использование с целью достижения экономических преимуществ. В-третьих, равноправие не означает одинаковость: разные сотрудники требуют индивидуального подхода с учетом их специфических требований. В-четвертых, важным условием внедрения менеджмента многообразия является отсутствие дискриминации сотрудников по любому признаку многообразия: пол, возраст, религиозные взгляды, национальность, состояние здоровья и т.д.

Рассмотрев сущностные характеристики менеджмента многообразия как теории и практики управления персоналом, определим факторы, которые обусловили введение менеджмента многообразия в различных странах мира. К таковым можно отнести:

– интернационализацию общественной жизни, социальных институтов, системы высшего и среднего образования, рынков труда и сбыта, которые привели к расширению мира многообразия, международному разделению труда, интеграции и глобализации;

– утверждение в международном правовом пространстве законодательных актов, носящих антидискриминационный характер, отстаивающих равноправие различных социальных групп и призывающих к совместной социальной ответственности (Corporate Social Responsibility);

– структурные изменения в организациях, связанные с взаимодействием различных корпоративных культур, например, при слиянии организаций, имеющих различные традиции, этические кодексы, ценностно-смысловые установки, или при образовании стратегических альянсов;

– обострение конкуренции на мировых рынках и потребность предприятий в достижении конкурентных преимуществ, активизация инновационной деятельности за счет инклюзии и раскрытия творческого потенциала сотрудников, принадлежащих к различным гетерогенным группам;

– этические императивы, требующие социальной справедливости, равенства возможностей для всех сотрудников, открытости внутриорганизационной и межорганизационной коммуникации, исключение фактов возможной дискриминации отдельных сотрудников.

1.3. Имплементация концепции и стратегии менеджмента многообразия в организациях

Успешной реализации концепции и стратегий менеджмента многообразия способствует разработка стратегического плана имплементации этой концепции. Несмотря на то, что условия и системы отношений в различных организациях отличаются друг от друга, можно выделить несколько составляющих такого стратегического плана. По мнению M. Finke [19], к таковым можно отнести:

– создание бизнес-контекста;
– определение наиболее значимых для организации аспектов многообразия;
– постановка целей в области многообразия;
– проведение анализа актуального состояния многообразия в организации;
– определение преимуществ и недостатков концепции многообразия;
– разработка адекватных стратегий.

Раскроем данные составляющие более подробно. Создание бизнес-контекста предполагает, что проблема многообразия должна решаться в непосредственной связи с основой деятельностью предприятия. Для успешной реализации концепции многообразия необходимо, чтобы она непосредственно соотносилась, во-первых, с экономической политикой предприятия (стратегия дифференциации, интернационализации и т.д.), во-вторых, с генеральной целью организации (например, расширение рынка), в-третьих, с брендом предприятия, в-четвертых, с первоочередными задачами (например, обеспечение лояльности персонала, снижение расходов, удовлетворение запросов клиентов и стейкхолдеров). Для привязки концепции многообразия к основной деятельности может быть использован контент-анализ деловых отчетов, презентаций правления и других внутренних документов, а также индивидуальные беседы с представителями менеджмента организации.

Если привязка концепции многообразия к основной деятельности организации окажется успешной, далее необходимо акцентировать на отдельных аспектах многообразия, которые на данный период являются наиболее важными и актуальными для данной организации. Например, если предприятие делает акцент на интернационализации деятельности, то особое внимание будет уделяться сотрудникам, принадлежащим к различным этническим группам.

Далее могут быть определены цели, которые стремится достичь организация благодаря внедрению концепции многообразия. Эти цели, как правило, не носят самостоятельный характер. Они скорее являются средством достижения других целей, которые носят более глобальный характер. Например, достижение конкурентных преимуществ, повышение прибыли, достижение успеха на европейском и мировом рынках.

Для того чтобы достичь этих целей и разработать адекватные стратегии, необходимо провести анализ актуального состояния многообразия в организации. Как правило, такой анализ касается следующих областей: анализ демографической ситуации в организации; анализ корпоративной культуры с целью выявления существующих ценностных установок, ритуалов, способов внутриорганизационной коммуникации (язык общения, степень открытости). Предметом анализа является также командообразование, стиль взаимодействия сотрудников, система неформальных отношений, а также внешняя среда организации, оценка её имиджа и способов позиционирования. Для проведения анализа актуального состояния многообразия в организации могут использоваться как количественные, так и качественные методы исследования. К таким методам относятся: статистический анализ демографической ситуации, сравнительный анализ результатов опроса персонала, принадлежащего к различным социальным группам, на различных этапах деятельности предприятия, определение удельного веса увольнений с работы, заболеваемости, карьерного роста и повышения по службе, использования моральных и материальных стимулов в разрезе различных гетерогенных групп. Данный анализ коррелирует с таким элементом модели T. Cox, как исследование и измерение.

Важным компонентом стратегического планирования является выявление преимуществ и слабых сторон стратегии менеджмента многообразия для данного предприятия. С этой целью определяется вклад концепции многообразия в достижение основных целей организации, а также те потери, которые могут возникнуть у организации, если не будут учтены требования менеджмента многообразия. Далее соизмеряются преимущества и улучшения в деятельности организации, которые могут быть достигнуты при внедрении менеджмента многообразия, с теми затратами и рисками, которые связаны с имплементацией данной концепции.

Преимущества менеджмента многообразия можно разделить на две группы: внутриорганизационные и внешние преимущества. К числу внутриорганизационных преимуществ можно отнести:

– преодоление фрустрации и повышение удовлетворенности трудом у сотрудников, принадлежащих к гетерогенным группам;

– повышение производительности труда вследствие раскрытия профессионально-личностных потенциалов сотрудников;

– укрепление позитивного социально-психологического климата, снижение заболеваемости и текучести кадров;

– креативность и инновационное поведение сотрудников в гетерогенных организациях;

– снижение числа конфликтов и фактов дискриминации, повышение социальной активности сотрудников и их лояльности по отношению к руководству организации;

– снижение затрат и непроизводительных расходов;

– повышение гибкости, быстрота реакции на вызовы внешней среды;

– готовность сотрудников к изменениям в организации, их реструктуризации и реорганизации.

Внешние преимущества включают:

– улучшение кадрового маркетинга, способствующего привлечению в организацию новых квалифицированных и мотивированных сотрудников;

– расширение сегментов рынка ввиду лучшего реагирования на запросы гетерогенных групп клиентов;

– повышение имиджа предприятия и улучшение отношений с клиентами, вследствие отсутствия дискриминации на предприятии;

– повышение привлекательности предприятия у возможных акционеров и инвесторов, лучшее позиционирование в рейтингах, проводимых различными группами экспертов.

Многообразие в организации содержит не только преимущества, но и определенные риски:

– смешанный состав коллективов, включающий разнородные группы, часто является причиной текучести кадров, которая затрагивает как представителей меньшинств, так и доминирующей группы сотрудников;

– значительно замедляется процесс принятия решений из-за необходимости учета разных мнений представителей различных гетерогенных групп;

– неодинаковые целевые установки представителей различных социальных групп затрудняют коммуникацию в организации.

Итак, был определен бизнес-контекст (где?), выявлено конкретное понимание многообразия (что?), определены цели организации (куда?), проведен анализ актуальной ситуации (откуда?),

осуществлен всеобъемлющий анализ преимуществ и недостатков внедрения принципов менеджмента многообразия (почему?). Перечисленные фазы стратегического планирования создают основу для разработки адекватных стратегий, которые будут способствовать достижению целей организации. На основе разработанной стратегии в дальнейшем планируются конкретные мероприятия, направленные на реализацию данной стратегии. В настоящее время отсутствуют единые инструменты имплементации концепций и стратегий менеджмента многообразия. В каждой организации эти инструменты являются специфичными. Ряд авторов в качестве таких инструментов предлагают: модель мониторинга кадровых ресурсов, многофазную модель, модель движущих сил организации («моторов»), модель комплексного воздействия на различные сферы личности сотрудников.

С помощью ***мониторинга кадровых ресурсов*** в организации выявляются люди, которые могут оказать влияние на процессы изменений, выявляются их мнения и позиции по отношению к многообразию. Нередко при проведении такого мониторинга используется методика визуализации, с помощью которой наглядно показываются возможности контактов с этими людьми и их отношения с другими сотрудниками. Приверженцы этой методики полагают, что наглядные изображения, в том числе в виде рисунков, чертежей и графиков, более точно отражают сложные взаимосвязи внутри организации, чем устное или письменное слово. Иными словами, визуализация упрощает восприятие систем формальных и неформальных отношений внутри организации. Для выявления отношенческих установок значимых лиц используются описания их поведенческих образцов, которые ранжируются по определенным шкалам. Совокупность различных методов и методик позволяет определить отношение влиятельных персон к различным аспектам многообразия и выделить отдельные типы сотрудников, имеющих неодинаковые позиции по отношению к данному явлению.

Различные позиции сотрудников по отношению к многообразию представлены на следующей шкале [19]:

- 3 – «активные противники» (не приемлют многообразие в организации, видят в многообразии опасность для организации и сохранения её стабильности. Они часто заражены националистическими настроениями, испытывают неприязнь и отторжение по отношению к представителям национальных, религиозных, сексуальных и иных меньшинств. Они готовы саботировать любые антидискриминационные мероприятия, которые проводит организация по отношению к представителям гетерогенных групп);

-2 – «пассивные противники» (имеют негативную позицию по отношению к многообразию, подвержены влиянию предрассудков и стереотипов, но их позиция не является устойчивой и открыто не заявляется, поэтому существует потенциальная возможность их переубеждения и включения в процесс организационных изменений в духе менеджмента многообразия);

-1 – «молчаливое большинство» (проявляют индифферентную позицию по отношению к многообразию, мало знакомы с её сущностью и отдельными аспектами, нуждаются в дополнительной информации и просвещении);

+ 1 – «комфортное большинство» (в целом принимают философию многообразия, не испытывают негативных чувств по отношению к представителям различных меньшинств, лояльны к процессу изменений, связанных с многообразием, поддерживают политику руководства организации в этом направлении, однако не рассматривают многообразие как ресурс развития организации и как инструмент достижения конкурентных преимуществ, не проявляют инициативу и готовность личного участия в мероприятиях менеджмента многообразия. Требуется настойчивое, целенаправленное и последовательное формирование у них мотивационной готовности к взаимодействию с представителями гетерогенных групп);

+2 – «кооперативные сторонники» (адекватно реагируют на политику администрации, связанную с изменениями организационной культуры в духе многообразия, хорошо информированы о его различных аспектах, об особенностях отдельных групп персонала. Однако они не всегда проявляют инициативу и слабо представляют себе сферу приложения своих сил и поэтому нуждаются в дополнительных стимулах, импульсах со стороны руководства или коллег, которые могут помочь им включиться в процесс изменений);

+ 3 – «горячие сторонники» (проявляют глубокое понимание мира многообразия, видят преимущества многообразия для развития организации, проявляют собственную инициативу, социальную активность, готовы оказать непосредственную помощь представителям меньшинств в их интеграции в доминирующую организационную культуру и раскрытии профессионально-личностного творческого потенциала. «Горячих сторонников» необходимо привлекать в инициативные группы, координационные советы, которые занимаются процессами стратегического планирования и управления в организации, связанного с миром многообразия. Они могут оказать неоценимую помощь представителям различных меньшинств в период их адаптации к существующим в организации нормам и традициям).

Для менеджмента многообразия чрезвычайно важно определить стратегии и инструменты, позволяющие качественно видоизменить типы сотрудников, обозначенных на шкале знаком «-» и поэтапно, шаг за шагом, вывести их на уровень «+ 3».

Далее рассмотрим ***многофазную модель*** как инструмент имплементации концепции менеджмента многообразия. Сразу оговоримся, что данная модель в организациях не имеет широкого распространения, поскольку и сами организации, и их персонал находятся на разных стадиях развития. Несмотря на это, попытаемся определить наиболее типичные фазы трансформации монокультуры в культуру многообразия.

Согласно M. Stuber, к таковым можно отнести [37, с.24]:

– противодействие дискриминации;

– обеспечение равенства возможностей;

– формирование мотивационной готовности руководящего состава организации;

– анализ актуального состояния монокультуры;

– понимание и признание коллективом реальной пользы перемен (путем приобретения собственного опыта, а также системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности);

– поддержка корпоративного духа и позитивного социально-психологического климата в организации, формирование культуры многообразия;

– включение аспектов многообразия в основную деятельность организации;

– трансформация монокультурной организации в поликультурную.

Рассмотрим ещё один инструмент имплементации концепции менеджмента многообразия – ***модель движущих сил организации*** («моторов»). Описывая ролевое взаимодействие различных участников процесса инновационного развития организации, D. Müller-Böling выделяет три ведущие ролевые позиции в менеджменте организации: «мотор процесса», «приводной ремень» и «критический корректор». «Мотор» – это тот, кто приводит в движение процесс организационного развития, при этом Витте указывает на то, что для успеха инновационных процессов необходимы два мотора – мотор власти (Machtpromotor) и мотор знаний (Fachpromotor) [31].

Мотор власти – управленец (как правило, руководитель организации или её подразделения), который имеет необходимые должностные полномочия для принятия стратегических решений в области многообразия, вытекающих из общей концепции развития

организации. Мотор знаний – специалист, привносящий конкретные специфические знания о различных аспектах многообразия в разработку и реализацию конкретных направлений деятельности организации, признанных приоритетными при стратегическом планировании. Тесное взаимодействие мотора власти и мотора знаний обеспечивает успех реализации концепции и стратегий менеджмента многообразия.

В менеджменте многообразия проблематичным является соблюдение баланса его общих и локальных стратегий. Обеспечить баланс стратегии организации в целом и стратегии развития персонала отдельного подразделения призваны «приводные ремни» – руководители отделов, цехов, творческих коллективов. Именно они преломляют общую стратегию развития многообразия к специфическим условиям своего подразделения, гармонизируют стратегические цели организации различного иерархического уровня, передают энергию движения мотора конкретным исполнителям. Роль «критического корректора» принимают на себя внешние эксперты, которые осуществляют мониторинг процесса имплементации менеджмента многообразия, вносят свои критические замечания и рекомендации, способствующие ускорению инновационного развития организации.

Кратко остановимся на ***модели комплексного воздействия*** на различные сферы личности сотрудников организации. Данная модель исходит из того, что восприятие многообразия различными сотрудниками воспринимается и интерпретируется по-разному, в зависимости от того, какая сфера личности у того или иного индивида является доминантной. Одни сотрудники склонны воспринимать проблему многообразия на рациональном уровне («рационалисты»), другие – на деятельностно-практическом («практики»), третьи – на аффективном («сочувствующие») [19].

Рационалисты глубоко осмысливают многообразие как противоречивый феномен, обладают всесторонними знаниями о различных аспектах многообразия. Чтобы привлечь их в качестве активных участников процесса перемен в организации, необходимо побудить их к процессу переосмысления ведущих стратегий развития организации с учетом многообразия. Этот процесс переосмысления происходит на рациональном уровне («голова»). ***Практики*** должны убедиться в преимуществах менеджмента многообразия в реальной профессиональной деятельности. Чтобы они перешли в разряд «горячих сторонников» процесса перемен, им необходимо приобрести конкретный опыт взаимодействия с представителями гетерогенных групп в организации («рука»). ***Сочувствующие*** воспринимают проблему многообразия на чувственно-эмоциональном уровне

(«сердце»). Они сочувствуют представителям меньшинств, сопереживают им, готовы помочь им в трудной жизненной ситуации. Именно эмпатия, сочувствие и сопереживание превращают эту группу сотрудников в горячих сторонников изменений в корпоративной культуре предприятия с целью его трансформации из монокультурной в поликультурную организацию. Модель комплексного воздействия на различные сферы личности сотрудников организации часто называют моделью гармонизации влияния на ум, руку и сердце сотрудников.

Имплементация концепции менеджмента многообразия включает два организационно-содержательных блока: «Введение» и «Внедрение в широкую практику». Блок «Введение» обеспечивает инициацию изменений корпоративной культуры организации с помощью инструментов менеджмента многообразия. Сами изменения происходят в течение длительного времени, и следующим шагом имплементации является внедрение концепции в широкую практику, когда многообразие становится структурно-функциональным компонентом существующих в организации систем, процессов и моделей. Следует отметить, что не всегда эти блоки реализуются последовательно. Очень часто их реализация осуществляется параллельно, но в начале имплементации, несомненно, доминирует блок «Введение». Благодаря этому блоку сотрудники организации знакомятся с проблематикой многообразия; начинает осуществляться процесс перемен, который носит как личностный, так и корпоративный характер. При этом используются две альтернативные технологии введения менеджмента многообразия: технология «сверху вниз» (Top-Down) и технология «снизу вверх» (Bottom-up) [19].

Технология Top-Down предполагает активную роль высшего руководства организации, которое обеспечивает бизнес-контекст и служит образцом для сотрудников в плане понимания различных аспектов многообразия и преимуществ их использования во благо организации. Высшее руководство указывает направление, в соответствии с которым должны формироваться стратегии и каталог мероприятий, имеющие для сотрудников мотивирующее значение. К таковым можно отнести:

- внутриорганизационные контракты или стратегические планы;
- согласование целей сотрудников и организации;
- пилотные проекты с участием высшего руководства;
- воззвания, презентации и другие средства коммуникации;
- поощрения в форме награждений или премий;
- специальные тренинги для руководителей.

Эти и другие методы введения менеджмента многообразия на предприятиях и способы информирования о них персонала отчетливо демонстрируют особую роль руководителя организации. Именно топ-менеджмент обеспечивает привязку стратегии управления многообразием к основной деятельности организации и реализации её основной цели. Руководители с самого начала демонстрируют важность изменений в русле многообразия, подчеркивая при этом, что речь идет не о формальном кодексе в письменной форме, а о реальной жизнедеятельности организации, которая находит отражение во внутриорганизационном контракте. Нарушение этого контракта может угрожать сотрудникам, в конечном счете, увольнением с работы.

Испытанным методом в системе Top-Down является согласование целей, при котором корпоративные цели доводятся до сознания каждого сотрудника и постепенно трансформируются в его личностные цели. Гармонизация корпоративных и личностных ценностей и целей является важным императивом этапа «Введение» менеджмента многообразия. Ряд предприятий увеличивают оклад своих сотрудников за достижение поставленных задач. С целью лучшего понимания стратегий, технологий и методов менеджмента многообразия для руководителей предприятий проводятся тренинги многообразия. Наиболее распространенными формами проведения таких тренингов, которые позитивно зарекомендовали себя в странах Западной Европы, являются мастерские-ознакомления (Awareness Workshops) и мастерские развития компетенций (Skill Building Workshops).

Задачей мастерской-ознакомления является осмысление участниками проблем многообразия в организации и знакомство с его отдельными аспектами. Участники мастерской должны осознать, какие возможности для организации в целом и для них лично открывает управление многообразием и на какой успех они могут рассчитывать. Особое внимание участников обращается на признаки многообразия, присутствующие в данной организации: пол, возраст, физическое самочувствие и др. Задачей тренинга является выяснение позиций участников, их мнений, ценностных установок, имеющихся предрассудков относительно представителей различных гетерогенных групп. Участники мастерской должны осмыслить, каким образом их позиции и поведение влияют на общий социально-психологический климат в коллективе и не приводят ли они к дискриминации отдельных сотрудников. Если первая мастерская носит ознакомительный характер и способствует осмыслению сотрудниками проблем многообразия в организации, то вторая – способствует расширению спектра их компетенций в области многообразия, которые обеспечивают продуктивное взаимодействие и сотрудничество с различными социальными группами. Участники мастерской приобретают практические навыки общения с лицами другой национальности и культуры, учатся адекватно реагировать на возникающие спорные ситуации, предотвращать и успешно регулировать конфликты. С помощью тренингов многообразия топ-менеджеры приобретают необходимые навыки эффективного управления гетерогенными трудовыми коллективами.

При использовании **технологии Bottom-up** процесс введения менеджмента многообразия осуществляется в противоположном направлении. Для того чтобы сотрудники могли инициировать процесс изменений, не ожидая сигнала сверху, широко используются такие методы, как наставничество и сетевое взаимодействие сотрудников. В качестве наставников выступают более опытные сотрудники, которые ранее работали в поликультурных организациях и приобрели ценный опыт взаимодействия с многообразием в различных его формах и аспектах. Сетевое взаимодействие сотрудников может осуществляться по различным принципам: по принципу фокусирования, когда сеть состоит из аутсайдеров, т.е. представителей социальных групп, которые подвергаются дискриминации, либо по принципу интеграции, когда в сеть объединяются сотрудники, принадлежащие как к доминирующей культуре, так и представители различных меньшинств. В странах Западной Европы более распространенными являются сети аутсайдеров, например, объединение сотрудниц-женщин, объединение сотрудников-мигрантов, объединение лиц третьего возраста и т.д. Так же, как и в предыдущем случае, рекомендуется проведение тренингов многообразия в форме мастерской-ознакомления и мастерской развития компетенций, но уже не для руководящих кадров, а для отдельных групп сотрудников.

Помимо тренингов при использовании стратегии Bottom-up часто предприятия выстраивают систему внутриорганизационной коммуникации сотрудников для их информирования и интенсивного обмена мнениями по проблемам многообразия. В качестве средств внутриорганизационной коммуникации используются информационные стенды, брошюры, корпоративные журналы и газеты, электронные средства коммуникации, а также интранет, который в последние годы приобрел особую актуальность, поскольку обеспечивает интерактивное обучение внутри фирмы. В качестве инструментов использования стратегии, обеспечивающей включение сотрудников в круг проблем по многообразию, могут использоваться также фокусные группы, круглые столы, неформальные беседы, институциализация сетевого

взаимодействия сотрудников. Взаимосвязь технологий введения менеджмента многообразия представлена на рисунке 1.4.

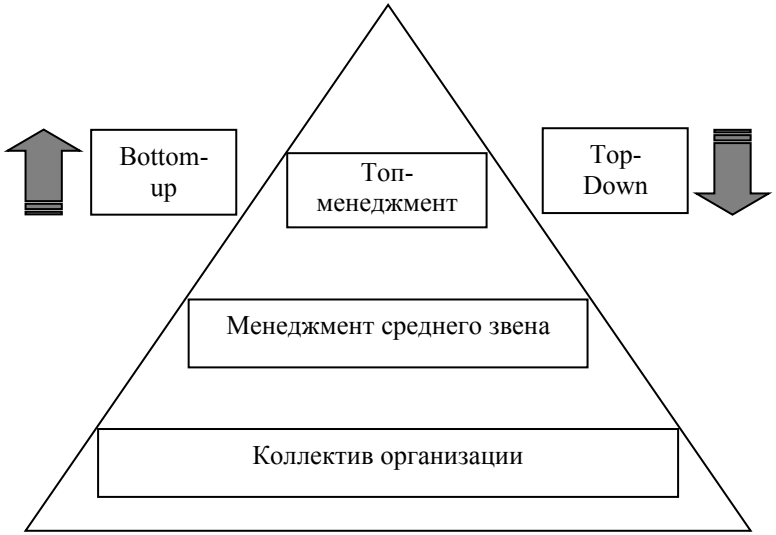

Рис. 1.4. Взаимосвязь технологий введения менеджмента многообразия

Как область междисциплинарного знания менеджмент многообразия тесно связан с теорией и практикой управления персоналом. Проблема многообразия в организации принизывает все компоненты управления персоналом: набор персонала, развитие персонала, организацию рабочих мест, системы оплаты труда и стимулирование. Как известно, ***набор персонала*** осуществляется посредством описания вакантных должностей, объявления конкурса на замещение вакантной должности и, в конечном счете, отборе персонала. Описание вакантной должности содержит требования, которые предъявляются к претенденту на замещение данной должности. Если в объявлении о конкурсе мы видим возрастные ограничения (требуются сотрудники до 35 лет), ограничения по полу (требуются сотрудники-мужчины в возрасте до 40 лет), национальному признаку (представители кавказской национальности в качестве кандидатов не рассматриваются), либо по месту получения образования (представителей университета Х просим не беспокоиться), то легко можно прийти в выводу, что набор персонала в

данной организации носит дискриминационный характер, а объявления такого рода не только нарушают морально-этические нормы, но и не вписываются в правовое пространство, поскольку нарушают основополагающие законы государства.

Если объявления о конкурсе открыто демонстрируют отношение к проблеме многообразия, то при отборе персонала дискриминационные акценты могут звучать завуалировано, когда претендентам не объясняют причину отказа в приеме на работу, аргументируя его лишь большим наплывом кандидатов и невозможностью удовлетворить их ожидания. Организации, заинтересованные в разнородном составе персонала, не ограничиваются поиском выпускников известных вузов, а выходят на широкий рынок труда и благодаря маркетинговым инструментам и позитивному внешнему имиджу набирают сотрудников, принадлежащих к различным социальным группам.

Многие прогрессивные предприниматели уже при наборе персонала делают ставку на гетерогенность трудового коллектива, видя в ней ресурс организационного развития и способ достижения успеха. В качестве примера можно привести успешную деятельность предпринимателя Н., который открыл в Новгородской области фирму по производству пиломатериалов. Будучи сам выходцем из Украины, он первоначально набрал персонал из состава местных жителей, большинство из которых не отличались трудолюбием, имели склонность к вредным привычкам, прежде всего к злоупотреблению алкоголем и часто нарушали трудовую дисциплину. Понимая, что подобного рода гомогенная организация обречена на неуспех, предприниматель вышел на широкий рынок труда и привлек в организацию представителей других регионов России, а также своих соотечественников и жителей Средней Азии, имевших право на трудовую деятельность в Российской Федерации. С помощью инструментов менеджмента многообразия предприниматель создал условия для формирования интегративной корпоративной культуры полиэтнического типа, которая позволила сотрудникам преодолеть трудности адаптационного периода, наладить продуктивное взаимодействие и внутрифирменную коммуникацию, сформировать благоприятный социально-психологический климат. Такое межкультурное взаимодействие в организации способствовало повышению мотивации всех работников к эффективной трудовой деятельности и получению реальных результатов. Особенно поразительными были позитивные изменения по отношению к труду у группы сотрудников, состоявшей из местных жителей. Не желая отставать от «пришельцев» в качестве выполнения трудовых заданий, они стали равняться на лучшие образцы произ-

водственной деятельности, стали отказываться от вредных привычек и изменили свое поведение не только в системе производственных, но и семейных отношений. Таким образом, процесс трансформации фирмы по производству пиломатериалов из монокультурной в поликультурную организацию наглядно продемонстрировал преимущества менеджмента многообразия, который обеспечил организации экономический, социальный и педагогический эффекты.

Менеджмент многообразия затрагивает не только набор, но и ***развитие персонала***. В этом плане особое значение приобретает планирование карьеры, содействие карьерному росту и организация системы повышения квалификации персонала. При планировании карьеры важно учитывать не только национально-культурные, возрастные, половые и интеллектуальные особенности сотрудников, но и, прежде всего, уровень их профессиональной компетентности. Последнее особо важно при назначении работников на руководящие должности, их восхождение по служебной и иерархической лестнице, изменение статусно-ролевых позиций в коллективе. В этом случае должно быть обеспечено равенство возможностей для всех сотрудников и исключены любые формы дискриминации. При поддержке карьерного роста в системе менеджмента многообразия должны быть разработаны индивидуальные траектории профессионального и карьерного роста, учитывающие профессионально-личностные особенности, потребности, мотивы и ожидания каждого сотрудника. Специфика социальных групп должна учитываться при распределении служебных обязанностей, обслуживании различных секторов рынка, обеспечении сбыта продукции, проведении маркетинговых мероприятий. Наиболее важным инструментом развития персонала является построение продуманной системы повышения его квалификации с учетом фактора многообразия. Данная система может носить как общий характер (например, повышение профессиональной квалификации отдельных групп работников), так и специализированный характер (например, интенсивные курсы русского языка для мигрантов или сотрудников некоренной национальности).

Третьим компонентом управления персоналом является ***организация трудовой деятельности сотрудников***, которая также должна учитывать фактор многообразия. Это распространяется как на организацию рабочих мест, так и на распределение рабочего времени и сервисную поддержку труда. При организации рабочих мест должны быть учтены индивидуальные особенности работников организации, чтобы они были удовлетворены своей профессиональной деятельностью, проявляли инициативу, социальную активность и лояльность

по отношению к работодателю. Так, для лиц, принадлежащих к различным религиозным группам, должно быть оборудовано специальное помещение, где они могли бы в определенные часы совершить молитву, а работник, имеющий хронические заболевания опорно-двигательного аппарата, должен освобождаться от работы на конвейере.

Еще более дифференцированной с точки зрения менеджмента многообразия должна быть организация рабочего времени. Отдельным категориям работников необходим гибкий режим труда (например, женщинам, имеющим маленьких детей); неполный рабочий день (например, работникам пенсионного возраста или лицам, имеющим хронические заболевания); особый график выходных и праздничных дней (например, лицам, принадлежащим к определенным религиозным группам); длительный творческий отпуск (например, sabbatical в США – предоставляется представителям профессорско-преподавательского состава университетов с целью создания творческих продуктов, подготовки монографий и учебников, стажировки за рубежом и т.д.).

В настоящее время во многих странах мира ведутся оживленные дискуссии по поводу культуры «присутствия» сотрудников. В ряде организаций приветствуются не конкретные результаты трудовой деятельности, а продолжительность пребывания на рабочем месте. При этом игнорируется тот факт, что при таком распределении рабочего времени не соблюдается баланс труда и отдыха (Work-Life-Balance), а также интересы отдельных категорий работников: в выигрыше оказываются несемейные работники или сотрудники, имеющие неработающих членов семьи, которые обеспечивают им «тыл», осуществляя ведение домашнего хозяйства.

Проблема культуры присутствия иногда становится предметом дискуссий и в высшей школе. Так, например, ректор одного из российских вузов потребовал от преподавателей ежедневного пребывания в университете, независимо от расписания их занятий. По мнению ректора, преподаватели должны были в свободное от занятий время заниматься организационно-методической, научной деятельностью, а также воспитательной работой со студентами. При этом ректор не позаботился о создании материально-технических условий для организации такого рода работы, поэтому распоряжение руководителя вуза вызвало протесты со стороны профессорско-преподавательского состава и по инициативе профсоюзной организации было отменено решением Ученого совета. Менеджмент многообразия не только отвергает культуру «присутствия», но и выступает против предоставления льгот только отдельным категориям работников без учета индивидуальной жизненной ситуации других сотрудников. Так,

например, в ряде организаций преференции получают матери-одиночки, но при этом забывают об одиноких отцах, воспитывающих детей без посторонней помощи. По данным германского Института молодежи, всё большее количество женщин сегодня обеспечивают семью материально, а повседневную заботу о семье принимают на себя мужчины. Помимо этого, в Германии насчитывается порядка 400 000 отцов-одиночек, которым, так же, как и матерям-одиночкам, необходим гибкий рабочий график. Во многих организациях, прежде всего образовательных, растет количество специалистов, испытывающих усталость от многолетней профессиональной деятельности и страдающие так называемым синдромом «выгорания». Эти люди также требуют особых условий труда. Если фактор многообразия будет учитываться при распределении рабочего времени персонала, то, несомненно, повысится результативность труда, его производительность, улучшится здоровье и профессиональное самочувствие сотрудников, в большей степени раскроется их творческий и инновационный потенциал. В числе мероприятий менеджмента многообразия можно назвать сервисную поддержку трудовой деятельности. Речь идет о социальном, юридическом и психолого-педагогическом консультировании сотрудников, охране их здоровья, семейном сервисе, создании предприятиями детских дошкольных организаций. Вся система сервисной поддержки труда направлена на то, чтобы освободить сотрудников от каждодневных забот о семье и быте и сконцентрироваться на трудовой деятельности.

Особое место в управлении персоналом в гетерогенной организации занимает ***система оплаты труда, мотивации и стимулирования*** сотрудников. При этом для сотрудников, принадлежащих к различным социальным группам, большое значение имеют не только материальные, но моральные стимулы. Причём, речь идёт не только о поощрении и наградах, но и стиле руководства, отношении руководителей к представителям меньшинств, социально-психологическом климате в трудовом коллективе, возможностях самореализации и повышения квалификации. Система оплаты труда и стимулирования должны быть справедливыми, не вызывать отторжения и непонимания сотрудников, принадлежащих к различным категориям, и учитывать фактор многообразия. Вместе с тем, в реальной практике работы организаций встречаются случаи скрытой дискриминации сотрудников с особыми потребностями, нередко под видом проявления заботы о них. Так, например, в одну научно-образовательную организацию был принят молодой кандидат наук, страдающий церебральным параличом. Организация всячески

рекламировала свою гуманистическую позицию, связанную с приемом на работу сотрудника, имеющего ограниченные возможности здоровья, а также особо подчеркивало факт создания благоприятных условий для данного сотрудника. В должностные обязанности молодого ученого входили набор и редактирование научных текстов. Новый сотрудник за неполный рабочий день, который ему в качестве льготы был установлен в организации, выполнял объем работ, составляющий норму полного рабочего дня. При этом его усердие не нашло должной оценки со стороны руководства и никак не отразилось на его заработной плате. Такая социальная несправедливость демотивировала работника к трудовой деятельности, вызвала чувство неудовлетворенности, психологического дискомфорта, провоцировала частые депрессии. Вскоре сотрудник уволился, но руководство не смогло понять причину этого. Таким образом, соблюдение социальной справедливости и учет индивидуальных особенностей работников, фактора многообразия, являются необходимыми условиями управления персоналом в организации. Процесс имплементации концепций и стратегий менеджмента многообразия может быть представлен в виде структурно-логической схемы (рис. 1.5).

В теории и практике менеджмента многообразия можно выделить 3 подхода, в основе которых лежат различные концепции использования трудовых ресурсов в гетерогенной организации: антидискриминационный, прагматический и обучающий [36,с. 25-35].

Антидискриминационный подход отстаивает формальное равноправие представителей меньшинств, их возможность принимать участие в различных направлениях деятельности организации наряду с представителями доминирующего большинства. В организации отсутствует дискриминация по национальному, половому, религиозному признакам. Представители меньшинств могут назначаться на руководящие должности. При этом их равноправие и отсутствие дискриминации, в большинстве случаев, являются скорее декларируемыми, чем реальными, носят формальный характер, поскольку отсутствуют условия для использования их личностного потенциала в интересах организации.

Согласно ***прагматическому подходу***, специфические особенности представителей гетерогенных групп должны использоваться для обслуживания определённых сегментов рынка услуг. Основной идеей подхода является обеспечение определённого выигрыша в развитии производства, сбыта и маркетинга посредством использования культурной, психологической, религиозной близости групп сотрудников и групп потребителей.

Рис. 1.5. Процесс имплементации концепций и стратегий менеджмента многообразия

Социально-психологический портрет потребителя находит зеркальное отражение в социально-психологическом портрете сотрудников, благодаря чему предприятие может открыть и эффективно обслуживать новые сегменты рынка. В известной степени, принадлежность к той или иной гетерогенной группе становится фактором успеха фирмы, а представителям данных групп обеспечивается непосредственный доступ к рынку и легитимность в организации. При этом сотрудника ограничивают рамками группы, и социальные ожидания по отношению к нему способствуют сохранению стереотипов. Так, например, сотрудники турецкого происхождения сориентированы на удовлетворение запросов только клиентов из Турции, поскольку с точки зрения приверженцев прагматического подхода они лучше других знают вкусы, предпочтения и запросы данной группы потребителей, а сотрудники – женщины способны в большей степени, чем мужчины, предугадать ожидания клиентов женского пола. Применительно к вузу для иностранных студентов-медиков более предпочтительна стажировка у врачей, которые являются их соотечественниками, получили медицинское образование и остались работать в стране, где учились.

При ***обучающем подходе*** менеджмент многообразия рассматривается как целостная парадигма корпоративного обучения, которая направлена на раскрытие индивидуально-личностного потенциала представителей различных гетерогенных групп. При этом акцент делается не на унификации и гомогенизации организации, а на использовании многообразия в качестве ресурса её развития. Реализация данного подхода на практике требует очень больших усилий руководителя организации, которые оправдываются в условиях острой конкурентной борьбы, поскольку монокультурные организации оказываются недостаточно инновационными, гибкими и креативными, по сравнению с теми, где эффективно используется потенциал гетерогенных групп [38,с. 79-91].

Менеджмент многообразия, находящийся сегодня в странах постсоветского пространства в стадии становления, становится концептуальной основой построения в этих странах инклюзивного общества, основанного на идеалах гуманизма, социальной справедливости, признающего многообразие как значимую экономическую и духовную ценность. Большое значение для его успешной имплементации в практическую деятельность предприятий и учреждений имеет надлежащее внимание руководства к вопросам создания соответствующей организационной культуры, в которой находят свое отражение основные принципы менеджмента многообразия.

1.4. Менеджмент многообразия и корпоративная культура организации

Систематическое изучение корпоративной культуры началось в последней трети XX века, когда американские ученые T. Deal и A. Kennedy создали первую концепцию корпоративной культуры – феномена, влияющего на развитие и эффективность компании, а также на организационное поведение ее сотрудников [17]. Интерес к этой проблематике в 21-м веке постоянно усиливается в связи интенсивным расширением мира многообразия, стремительным ростом предприятий, включенных в новые сферы бизнеса с принципиально иным типом ценностей и отношений по сравнению с традиционными сферами.

Важными факторами, стимулирующими необходимость изучения организационной культуры, являются: слияние или поглощение одних предприятий другими, нередко приводящее к усилению культурного многообразия, столкновению, конфликту разных типов культур; сопротивление сотрудников организаций вводимым в них нововведениям, которое проявляется не только на поведенческом, но и на ценностном уровне; выход отечественных предприятий на международный рынок и их соприкосновение с различными национальными культурами, имеющими культурно-историческую специфику; отсутствие на предприятиях необходимого педагогического опыта и устоявшихся методов корпоративного воспитания, в результате которого формируется корпоративная культура.

Зарождение понятия «корпоративная культура» связано с рассмотрением организаций как сообществ, имеющих общее понимание своих целей, значения и места, своих ценностей и поведения, несмотря на культурные различия. Следовательно, ***корпоративная культура*** – это философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания, аттитюды и нормы, которые связывают как монокультурные, так и поликультурные организации в единое целое, разделяются её членами и передаются новым поколениям в качестве правильного образа действий. В состав понятия корпоративной культуры входит также знаково-символьная система (мифы, ритуалы, разряды).

Корпоративная культура интерпретируется как результат восприятия и понимания членами организации своего социального и материального окружения, норм и ценностей, фигурирующих в нем, установок и форм общения и вообще всех процессов, протекающих в организации. Благодаря корпоративной культуре сотрудников складывается образ организации, который в дальнейшем начинает

играть регулятивную роль, поскольку опосредует поведение членов организации и позволяет им достигать организационных целей.

Несмотря на разнообразие определений и толкований корпоративной культуры, у них есть общие черты. Во-первых, большинство авторов ссылаются на некие ***базовые положения***, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях. Эти предположения относятся к видению среды, окружающей конкретного человека. Сформулировать его применительно к организации подчас бывает довольно затруднительно.

Второй общей категорией, включаемой авторами в определение корпоративной культуры, являются ***ценности*** (или ***ценностная ориентация***), которые помогают работнику понять, какое поведение следует считать допустимым. В русле менеджмента многообразия одной из таких ценностей является толерантное отношение к сотрудникам, принадлежащим к различным социальным группам.

Третьим основным общим атрибутом понятия корпоративной культуры считается ***символика***, посредством которой ценностная ориентация передается членам организации. Многие фирмы, особенно находящиеся на этапе зрелости, имеют специальные документы, предназначенные для сотрудников, в которых детально описана ценностная ориентация организации. Однако ее содержание и значение наиболее полно раскрываются в историях, легендах и мифах, которые оказывают на сотрудников большое влияние.

С позиций менеджмента многообразия, ***корпоративную культуру*** можно рассматривать как совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно либо под педагогическим влиянием, усвоенных различными гетерогенными группами по мере того, как они учатся разрешать проблемы успешного взаимодействия друг с другом и внешней средой. Если эти убеждения оказываются достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, то они могут передаваться новым членам организации в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к проблемам культурного многообразия.

Для достижения организационных целей корпоративная культура должна обеспечить решение трех взаимосвязанных задач:

– адаптацию и выживание в конкретной внутренней и внешней социально-экономической среде, которые связаны с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению;

– обеспечение внутренней интеграции сотрудников, принадлежащих к различным социальным группам, связанной с

необходимостью совместного решения проблемных ситуаций, возникающих в жизни организации;

– формирование корпоративного духа, ценностно-ориентационного единства сотрудников, имеющих различные социальные, возрастные и культурно-этнические особенности, формирования у них толерантного отношения друг к другу, а также воспитания патриотических чувств по отношению к организации и потребности в самоидентификации с ней.

Результатом корпоративного воспитания является корпоративная культура личности и организации. Носителями корпоративной культуры являются, прежде всего, люди, объединенные корпоративным духом, освоившие опыт корпоративных отношений, совокупность форм корпоративного поведения в различных ситуациях социально-профессиональной деятельности, широкий спектр социально-педагогических интеракций в деловом социуме. Но в то же время корпоративная культура является не только характеристикой людей, она может, условно говоря, отделяться, абстрагироваться от них и становиться атрибутом организации.

Корпоративная культура как характеристика организации включает:

– организационную автономность – степень общности целей, методов их достижения, интересов и задач людей в организации, методы организации труда, трудовую мораль и этику;

– идентификацию – степень отождествления работников, принадлежащих к различным социальным группам, с организацией;

– поддержку и заботу – уровень помощи, оказываемой руководителями своим подчиненным, независимо от гендерной, социальной и культурно-этнической принадлежности;

– индивидуальную ценность и свободу в рамках организации – степень ответственности и независимости; возможность выражения инициативы разными категориями работников; ценность личности для организации;

– управление межличностными, межкультурными, межэтническими, межконфессиональными и другими видами конфликтов в организации;

– творчество и развитие профессионально-личностного потенциала всех сотрудников организации;

– интеграцию – возможность объединения различных категорий работников и их сплочение для достижения целей организации.

Оказывая значительное влияние на ее членов, модифицируя их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые

составляют ее основу, как определенная характеристика организации корпоративная культура выступает в следующих ипостасях:

– является выражением монокультурности или поликультурности организации;

– служит носителем корпоративного здравого смысла, который чаще всего проявляется в межкультурной коммуникации;

– способствует формированию коллективной преданности организации (лояльности или патриотизма работников, независимо от их принадлежности к той или иной социальной группе);

– служит психологическим гарантом стабильности социальной системы поликультурных организаций.

Рассмотрим более подробно ***функции корпоративной культуры***, связанные с менеджментом многообразия. Эти функции выполняют задачи внутренней интеграции сотрудников, обеспечивают целостность организации и внутреннее единство ее членов. К таким функциям относятся:

– защитная;
– нормативно-регулирующая;
– замещающая;
– адаптивная.

Защитная функция заключатся в том, что организационная культура создает своего рода «иммунную систему», распознающую и отторгающую негативные, губительные для организации ценности внешней среды. Таким образом, благодаря интеграции экономических, социально-психологических и педагогических средств создается определенный барьер на пути проникновения внутрь организации нежелательных тенденций и чуждых ценностей, получивших распространение во внешнем окружении организации, например, таких как национализм, непринятие инакомыслия, религиозный экстремизм, этнокультурные стереотипы и предрассудки и др. Психолого-педагогические аспекты защитной функции проявляются также при отборе сотрудников, когда с помощью отборочных интервью, личных собеседований и других диагностических средств определяются не только профессиональные характеристики претендентов, но и их ценностные ориентации и личностные качества на предмет соответствия их корпоративным ценностям организации. Как показывают исследования, среди сотрудников, не разделяющих ценности организационной культуры, текучесть кадров выше, чем среди тех, кто идентифицирует себя со своей организаций и ее культурой.

Нормативно-регулирующая функция предполагает наличие в организационной культуре формализованных и неформализованных

норм поведения, регулирующих различные действия людей в процессе производственной и общественной деятельности. Определение привычных способов действий сотрудников, характера их коммуникации в процессе работы, последовательность совершения работ обеспечивают управляемость и предсказуемость поведения членов организации. Благодаря нормативно-регулирующей функции устраняется несогласованность и разнонаправленность действий работников, принадлежащих к различным социальным группам.

Замещающая функция заключается в замене формального управления и жесткого контроля воспитывающим эффектом организационной культуры, которая становится эффективным инструментом управления персоналом в условиях многообразия. Данный инструмент не требует значительных материальных затрат, ибо организационная культура является самовоспроизводящимся феноменом: воспроизводится язык культуры, культурные коммуникации, стиль корпоративного поведения.

Адаптивная функция связана с аккультурацией новых сотрудников, принадлежащих к различным социальным группам, в адаптационный период, когда речь идет об усвоении человеком новых культурных ценностей и его приобщению к сформировавшейся в организации корпоративной культуре. Следовательно, адаптивная функция решает ряд педагогических задач: формирование у вновь принятых сотрудников корпоративного духа, патриотических чувств к организации, воспитание их приверженности к ценностям и нормам существующей культуры. В процессе реализации данной функции у сотрудников формируются позитивные установки, связанные с их отношением к труду, к людям, работающим в организации, с определенным стилем корпоративного поведения, который создает корпорации положительный имидж. Адаптивная функция связана с внедрением педагогически целесообразных традиций, ритуалов, символов, характеризующих организационную культуру фирмы. В процессе реализации данной функции нейтрализуются или полностью устраняются негативные установки, связанные с отрицательным опытом корпоративного поведения у отдельных сотрудников, сложившимися стереотипами взаимоотношений с окружающими людьми (конфликтность, отсутствие толерантности, агрессивность, стремление к моббингу и т.д.).

Рассмотрим основные типы корпоративной культуры и способы её формирования в русле целей и принципов менеджмента многообразия. Вопросам систематизации и типологизации корпоративной культуры посвящены многие научные исследования. Существует большое количество различных классификаций, каждая из

которых опирается на определенные принципы деления. Для того чтобы выбрать оптимальный вариант классификации, который позволил бы глубже понять сходства и различия процессов, происходящих в организации с различными типами культур, следует определить, какие особенности организационной культуры непосредственно влияют на эффективность деятельности организации. Любая классификация выделяет идеальные типы, редко встречающиеся в жизни в чистом виде. Они выражают лишь ведущие тенденции в развитии тех или иных организаций и позволяют специалистам провести типологический анализ особенностей организационной культуры. Обычно в русле менеджмента многообразия выделяют следующие логические ***основания для классификации разновидностей организационной культуры***: национальные особенности персонала; отраслевые особенности сотрудников; особенности гендерных взаимоотношений, степень адаптивности организации [5].

В каждом из выделяемых типов имеется своя специфика реализации педагогических функций организации, которая определяется ее этнопсихологическими особенностями, полоролевыми отношениями, ценностными ориентациями, взаимоотношениями работников, принадлежащих к различным гетерогенным группам. Следует отметить, что большинство типов корпоративной культуры характерны как для монокультурных, так и для поликультурных организаций. Однако некоторые типы культур (полиэтнический и гетерогенный) наиболее типичны для поликультурных организаций. Рассмотрим более подробно типы корпоративной культуры, наиболее характерных как для монокультурных, так и поликультурных организаций.

Иерархический тип корпоративной культуры обладает жесткой многоступенчатой структурой, централизованной системой управления, регламентированными и формализованными процедурами принятия решений и производственной деятельности в целом. В организациях с таким типом культуры развиты механизмы контроля и учета, жестко выполняются правила и действующие нормы. Сотрудники, как правило, технологически дисциплинированы, ориентируются на мнение руководства. Существенную роль в деятельности организации играет должностная иерархия, определяющая строгие взаимосвязи, взаимозависимости в организации и соподчинение сотрудников. Лидеры организации – рационально мыслящие координаторы и организаторы, ориентированные на власть и результат, уверенные в себе, любящие риск. Решения принимаются быстро и оперативно в результате баланса влияний. Ресурсы находятся в распоряжении руководителя, продвижения по службе

осуществляются по принципу личной преданности, используются преимущественно административные методы управления персоналом. Сильными сторонами иерархической культуры является системность и стабильность в деятельности организации, возможность долгосрочного перспективного планирования, предсказуемость действий руководства, упорядоченность деятельности команды, четкость и оперативность в принятии решений. Слабыми сторонами являются излишняя заорганизованность и регламентация деятельности сотрудников, преобладание бюрократических структур, отсутствие простора для творческой инициативы, авторитаризм управления.

Индивидуалистический тип корпоративной культуры характеризуется слабой интеграцией индивида в группе, невысокой степенью взаимозависимости членов коллектива, низкой мерой ответственности организации за своих сотрудников. Доминирующей ценностью является индивидуализм, который проявляется в том, что люди определяют себя как индивидуальность, проявляют индифферентность к интересам коллектива, заботятся в основном о своей семье, своих родственниках, проявляет равнодушие к психологическому состоянию и проблемам своих сослуживцев. Для индивидуалистической корпоративной культуры характерна ориентация на индивидуальный успех, личное достижение, предпочтение отдается выполнению индивидуальных заданий, поручений.

Поскольку люди сосредоточены в основном на своих собственных интересах и предпочтениях и не учитывают запросы, интересы и потребности других членов коллектива, в организации часто возникают деструктивные межличностные конфликты, трудности в адаптации и трудовой социализации сотрудников, характерными чертами этой культуры является идейная разобщенность, дезинтеграция, обособленность отдельных групп и индивидов. Вместе с тем данный тип культуры предоставляет широкие возможности для личностной самореализации, индивидуального творчества и карьерного роста, поэтому нередко индивидуалистическая культура приобретает черты адхократической, то есть ориентированной на инновации и творчество. Адхократическая культура не использует централизованную власть и авторитарные взаимоотношения. В адхократической культуре ярко выражен акцент на индивидуальности, поощрении риска и предвидении будущего.

Разновидностью индивидуалистического типа культуры является культура «инкубатор», в основе которой лежит идея о том, что организация вторична по отношению к индивидуальным достижениям человека и ей следует играть роль инкубатора, обеспечивающего все условия для самовыражения и самосовершенствования личности.

Инкубатор освобождает индивида от рутины, создает условия для творческой деятельности, минимизирует время, потраченное на добычу средств существования. Организация обеспечивает сотрудника всем необходимым для его плодотворной работы: теплом, светом, компьютерной техникой, благоприятным психологическим микроклиматом.

Главными чертами ***предпринимательской корпоративной культуры*** является ориентация на успех, развитие творческой инициативы, способности идти на риск и побеждать в конкурентной среде. Стиль организации – жестко проводимая линия на конкурентоспособность. Деятельность организации ориентирована на результат, обеспечивающий лидерство на рынке товаров и услуг. Предпринимательская культура сориентирована на рыночные отношения, поэтому большее внимание уделяется требованиям внешней среды и в меньшей степени удовлетворению потребностей собственных сотрудников.

Предпринимательскую культуру часто называют культурой выгодных сделок, поскольку она ориентирована на быстрое использование предоставляющихся на рынке шансов и быстрое получение прибыли. Сотрудниками таких организаций нередко являются молодые люди с развитым чувством индивидуализма, обладающие бойцовскими и агрессивными чертами характера, твердостью и жесткостью в общении как с конкурентами, так и с сотрудниками фирмы, в которой они работают. На предприятиях, где высокий риск деятельности сочетается с быстрой отдачей, предпринимательская культура трансформируется в культуру «крутых парней», сильными сторонами которой является забота о «звездах», умение рисковать и культ работоспособности. Недостатками предпринимательской культуры является ориентация на быструю выгоду, конкуренция и жесткие взаимоотношения между сотрудниками, излишний прагматизм, игнорирование духовных ценностей, порождающие деструктивные отношения в коллективе.

Партисипативная корпоративная культура отличается, прежде всего, партисипативным характером управления организацией, демократизмом отношений между сотрудниками и руководством фирмы, коллегиальным решением стратегических и оперативных задач, широким делегированием полномочий рядовым сотрудникам, принадлежащим к различным гетерогенным группам. Для организации характерно уважительное отношение к профессионалам, создание условий персоналу для карьерного роста, повышения квалификации и эффективной профессионализации сотрудников в трудовой деятельности. При партисипативной культуре часто проводятся различного рода собрания сотрудников, на которых обсуждаются злободневные

вопросы жизнедеятельности организации, взаимоотношения в коллективе, проблемы мотивации и стимулирования персонала. Руководство организации уделяет большое внимание справедливой оценке труда сотрудников, отдает предпочтение методам поощрения, редко прибегает к наказаниям. Доминирующими методами управления персоналом являются экономические и социально-психологические; административные меры воздействия на сотрудников используются в исключительных случаях. Партисипативная организация представляет собой ячейку гражданского общества со всеми его атрибутами и традициями. Сильными сторонами партисипативной культуры являются ярко выраженный демократический характер, гуманистические отношения в коллективе, справедливое распределение властных полномочий и ресурсных возможностей, позитивная мотивация сотрудников к трудовой деятельности. Слабыми сторонами являются излишний либерализм в отношениях руководителей и подчиненных, снижение оперативности в принятии решений и осуществлении необходимых действий по реализации целей организации, низкая персональная ответственность за порученный участок работы.

Патерналистский тип корпоративной культуры характерен для стран, в которых достаточно поздно происходила индустриализация и где сохранились многие феодальные традиции. К таким странам можно отнести Грецию, Италию, Испанию, Сингапур, Южную Корею. Отличительными особенностями данного типа являются: наличие теплой семейной атмосферы, тесных межличностных отношений между членами организации и одновременно строгое подчинение руководителю – носителю власти. В такой организации руководитель обладает стратегическим видением, определяет ее цели и миссию, распределяет трудовые поручения, определяет меру ответственности каждого работника за порученное дело. Как глава большого семейства, руководитель играет роль заботливого отца, опекающего своих подчиненных, независимо от их социальной, культурно-этнической, религиозной, гендерной и возрастной принадлежности, и проявляющего заботу не только о сотрудниках, но и членах их семей. Внешними проявлениями патерналистской организационной культуры являются собственноручно написанные руководителем поздравительные открытки по случаю памятных дат в жизни сотрудников, большие «семейные» праздники и богатые «семейные» традиции. Сотрудники организации высоко ценят сложившиеся взаимоотношения, которые могут выступать в качестве значимого мотивирующего фактора. Члены организации воспринимают ее как отчий дом, служить которому они готовы в течение всей жизни. Абсолютная преданность организации, готовность рисковать вместе с

ней и оперативно действовать в ситуации неопределенности, поддерживать коллег при возникновении профессиональных или жизненных затруднений – таково кредо тех, кто работает в организации типа «семья». Такая организация делает акцент на развитии личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Есть все основания утверждать, что руководители выполняют здесь педагогическую функцию, принимая на себя роль воспитателей-родителей. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботой о людях.

Коллективистский тип корпоративной культуры характеризируется тесной взаимосвязью индивида с коллективом организации, которая заботится об удовлетворении потребностей своих членов, обеспечивает им поддержку и безопасность в обмен на их преданность. Для данного типа организации характерно развитие корпоративного духа, сопричастности членов коллектива к делам фирмы, их заинтересованность в общем успехе, готовность к самоотверженному труду ради достижений стратегических целей корпорации, высокое чувство патриотизма. В организациях коллективистского типа большое внимание уделяется организации коллективных мероприятий, событий, которые имеют значительную эмоциональную окраску и формируют у их участников положительные нравственные чувства, готовность трудиться во благо компании, ставить ее интересы выше своих личных.

Коллективистская культура нередко принимает очертания «управляемой ракеты», которая эголитарна, обезличена и ориентирована на выполнение задачи, к решению которой привлекается весь коллектив. В организациях коллективистского типа существуют отношения «ответственной зависимости» (Макаренко А.С.), подчинение меньшинства большинству, строгие иерархические взаимосвязи, приветствуется девиз «один за всех и все за одного». Сильными сторонами организации данного типа можно считать: сплоченность коллектива, приверженность работников к коллективным целям, их готовность к пожертвованию собственными интересами ради организации, взаимная ответственность и взаимная поддержка, взаимная забота членов коллектива друг о друге. Важным элементом организаций коллективистского типа является развитие самоуправления и соуправления, использование символов, ритуалов и традиций организации для формирования коллективистского сознания и корпоративного духа. Недостатками такого типа корпоративной культуры можно считать снижение внимания к раскрытию творческой индивидуальности сотрудников, принадлежащих к различным социальным группам, вытеснение индивидуальных форм работы

коллективными и групповыми, недостаточное внимание к индивидуальным запросам и потребностям сотрудников, недооценка возможностей индивидуального стиля профессионального поведения.

Особое значение для менеджмента многообразия имеют типы корпоративной культуры, характерные для поликультурных организаций – полиэтнический и гетерогенный. ***Полиэтнический тип корпоративной культуры*** характеризуется совместной деятельностью в организации представителей различных культур и народов. Такая ситуация сегодня нередко возникает во многих странах, например в России и Германии, где усиливается поток мигрантов или используется труд «гастарбайтеров». В полиэтнических организациях осуществляется интенсивная межкультурная коммуникация, которая может сопровождаться возникновением ряда барьеров и конфликтных ситуаций. Речь идет, прежде всего, о языковом барьере, когда часть сотрудников в недостаточной мере владеет языком доминирующей культуры; о барьере непонимания, которое нередко возникает из-за незнания этнопсихологических и культурных особенностей работников из другой страны; коммуникативных барьерах, когда в общении между представителями различных культур, работающих в одной организации, неожиданно возникают препятствия. Межкультурное и межэтническое взаимодействие внутри организации является очень деликатной темой, требующей постоянного внимания и воспитательных усилий со стороны руководителей. Эти усилия должны быть направлены на разрушение сложившихся стереотипов и предрассудков, воспитание толерантности к представителям других культур и народов, привития сотрудникам навыков продуктивной межкультурной коммуникации. В организациях, в которых осуществляется активное интерсоциальное воспитание, царит деловая атмосфера взаимной доброжелательности, исключающая возможность межнациональных и межкультурных конфликтов.

Не меньшее значение для менеджмента многообразия, как было сказано выше, имеет ***гетерогенный тип корпоративной культуры***, который предполагает наличие существенных различий между членами организации, их социальными ролями, половыми или возрастными признаками. Такие различия позволяют говорить о гетерогенной среде организации, которая основана на культурном плюрализме и очень часто отражает диалектическое единство противоположностей, например признаков маскулинности и феминности, которые связаны с осмыслением социальных ролей мужчины и женщины. В гетерогенных организациях персонал может относиться по-разному к проблемам гендерных различий и социальной дискриминации женщин.

По указанному признаку С. Медок и Д. Паркин выделили шесть типов культур [2]:

– «джентльменский клуб», в котором вежливые и цивилизованные джентльмены учтиво и демонстративно заботятся о женщинах;

– «казарма», которой управляет небольшая группа мужчин, нарушающих в своей иерархической и бюрократической организации права женщин и не допускающих их к управлению;

– «спортивная раздевалка», в которой культивируются такие мужские ценности, как мужественность, спортивность; женщины рассматриваются, прежде всего, как сексуальные объекты, а не равноправные участники организационного развития;

– «слепота к фактору пола», отрицающая объективные различия в социальных ролях мужчины и женщины и допускающая участие женщин в особо сложных видах труда наравне с мужчинами;

– «лжеподдержка», при которой права женщин декларируются, но реально не соблюдаются;

– «смышленые мачо», которые загружают женщину сложными производственными заданиями, не считаясь с ее социальной ролью жены и матери.

Гетерогенная культура предполагает также совместную деятельность в одном коллективе представителей не только различного пола, но и представителей разных поколений, традиционные ценности которых отличаются. В современных социально-экономических условиях проблема отцов и детей на производстве существенно осложняется рядом обстоятельств. Во-первых, многие компании склонны формировать молодые коллективы, по сути, вытесняя лиц старшего возраста. Во-вторых, в организациях органично переплетаются три вида педагогической культуры: постфигуративная, когда представители старшего поколения передают свой социальный и профессиональный опыт молодым сотрудникам; кофигуративная, когда представители одного поколения учатся друг у друга и префигуративная, когда молодое поколение самостоятельно осваивает новые образцы экономического и корпоративного поведения и передает новый опыт старшему поколению. Префигуративная культура получила довольно широкое распространение в последнее время, так как молодые сотрудники, будучи продуктом нового информационного общества, быстрее осваивают информационные технологии, новые способы экономического мышления и в связи с этим часто оказываются в несвойственной им роли учителей старшего поколения.

Педагогические характеристики различных типов корпоративных культур представлены в табл. 1.1

Таблица 1.1

Педагогические характеристики корпоративных культур разного типа

ДОМИНИРУЮЩАЯ ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ ЦЕННОСТЬ	ТИП КОРПОРАТИВНОГО ВОСПИТАНИЯ	ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ	МЕТОДЫ КОРПОРАТИВНОГО ВОСПИТАНИЯ
1	2	3	4
Патерналистский (тип семья)			
Педагогическая забота, поддержка, взаимная ответственность и уважение к старшему	«Семейное» воспитание	Проблема «отцов и детей», отсутствие открытой критики, чрезмерная ориентация на авторитет	Похвала; моральное стимулирование; мотивирующее задание; доверительное поручение; воздействие обликом
Полиэтнический (тип интернационал)			
Межкультурная интеграция	Интерсоциальное воспитание	Непонимание национальных и культурных особенностей, языковой барьер, нетерпимость и неуважительное отношение к другим народам и культурам	Мировоззренческое просвещение; убеждение; внушение; разъяснение; совет; внимательное слушание; «поиск сокровища».
Гетерогенный (союз разных)			
Педагогический плюрализм, интеграция «мужской и женской» культуры, продуктивное взаимодействие разных поколений	Гендерное воспитание, диалогическое воспитание	Конфликт гендерных ролей, различие в социальном и профессиональном опыте, ценностных ориентациях и жизненных установках	Педагогическая интервенция; убеждение; внушение; разъяснение; социодрама; сценическое консультирование; «поиск сокровища».
Коллективистский (пионерский отряд)			
Коллективные ценности, сплоченность группы, взаимная ответственность	Воспитание в коллективе и через коллектив	Снижение внимания к раскрытию творческой индивидуальности сотрудников, преобладание коллективных и групповых форм работы, проблема формального и неформального лидерства	Соуправление; делегирование полномочий; доверительное поручение; обращение за консультацией.

Завершение таблицы 1.1

1	2	3	4
Индивидуалистический (сольный концерт, ансамбль солистов)			
Свободное развитие личности	Личностно-ориентированное воспитание	Идейная разобщенность, деструктивные межличностные конфликты, недостаточная интеграция индивидов в группы, трудности адаптации и трудовой социализации сотрудника	Субъективно-прагматический метод; дисциплинирование; беседы с сотрудниками на рабочем месте; сценическое консультирование; мировоззренческое просвещение.
Предпринимательский тип (рынок)			
Ориентация на успех, творческая инициатива, риск, деловая конкуренция	Экономическое воспитание	Чрезмерное соперничество, порождающее конфликты, излишний прагматизм, игнорирование духовных ценностей	Деловые и ролевые игры, «сократовская беседа», дисциплинирование; психодрама; социодрама.
Партисипативный тип (союз единомышленников)			
Демократические ценности	Гражданское воспитание	Либерализм во взаимоотношениях руководителей и подчиненных, снижение оперативности в принятии решений и осуществлении необходимых действий по реализации целей организации	Метод позитивного социально-педагогического взаимодействия руководителя с подчиненными; привлечение сотрудников к соуправлению; делегирование полномочий; убеждение; беседа; деловая и ролевая игра
Иерархический тип (лестница)			
Стабильность ролей и взаимоотношений в коллективе, структурированность и упорядоченность деятельности команды, предсказуемость действий руководителей и подчиненных	Директивное воспитание	Низкая степень самостоятельности и творческой инициативы сотрудников, уход от ответственности за принятие и реализацию решений, преобладание авторитарного стиля руководства и воспитания	Педагогическая интервенция; дисциплинирование; осуждение; порицание; «плацебо»; внушение.

По мнению Р.Рябова, деятельность, направленная на формирование корпоративной культуры, носит процессуальный характер, поскольку динамика внешней среды не позволяет долгое время оставаться на одном качественном уровне. Корпоративная культура должна находиться в состоянии перманентного (устойчивого) развития, направленного на достижение равновесия с внешней средой, поэтому деятельность по ее формированию не имеет четких границ, что дает основание считать ее процессом [7]. Культура, являющаяся результатом архитектурного развития, хорошо управляема благодаря открытому характеру убеждений и образцов поведения, ее составляющих, в отличие от культуры, сформировавшейся эволюционно. Учитывая вышесказанное, следует заметить, что для воспитания персонала организации необходимо формировать ее корпоративную культуру целенаправленно, то есть выбирать архитектурный подход к построению, но не отрицать при этом возникшую стихийно корпоративную культуру.

Ю.Тюнникова и М. Мазниченко выделили ряд принципов формирования корпоративной культуры организации [8]:

– принцип двойственности (корпоративная культура не только объект проектирования, но и основа для построения образовательного пространства);

– принцип «от внешнего к внутреннему» (взаимосвязь между внешним и внутренним окружением организации);

– принцип опережающих действий (предупреждение нежелательных ситуаций, отклонений в поведении);

– принцип «естественного созревания» (проектирование ценностей на основе уже имеющихся);

– принцип баланса (соблюдение соотношений субкультур)

По каким признакам можно судить о сформированности корпоративной культуры организации? Во-первых, если руководителю удается создать единое ценностное пространство, в рамках которого все его субъекты усваивают ценности, адекватные миссии, стратегии и цели организации, если сотрудники испытывают удовлетворенность своей трудовой и профессиональной деятельностью, идентифицируют себя со своей организацией. Во-вторых, если организация быстро адаптируется к запросам внешней среды, повышая свою конкурентоспособность и жизнеспособность; если она отличается уникальностью имиджа и имеет положительную репутацию в социуме.

Таким образом, организационная культура – многоуровневое явление, уходящее корнями в глубинные и не всегда осознанные убеждения. Такая культурна основа различна в разных странах и может либо увеличивать, либо уменшать способности организаций

успешно работать в конкурентном рыночном пространстве. Организационная культура современных организаций должна способствовать реализации потенциала мультикультурного многообразия и структурной гетерогенности персонала, разнообразию форм внутриорганизационного взаимодействия, эффективному использованию многофакторности других атрибутов функционирования и развития организаций, способствующих формированию образовательного пространства обмена опытом и знаниями, пространства самообучающейся организации. Ценности организационной культуры должны объединять всех работников, вне зависимости от их индивидуальных предпочтений и различий – в мировосприятии, убеждениях, вероисповедании, жизненном опыте, приверженностей и прочих характеристиках, отличающих одного человека от другого. Формирование такого общего организационного пространства будет способствовать повышению гибкости и адаптивности организаций различного типа, необходимых для сохранения жизнеспособности в динамичной внешней среде.

Вопросы и задания для самоконтроля

Ответьте на вопросы

1. В чем заключается сущность понятия «многообразие»? Каковы его признаки? Почему для организации важны не только индивидуальные, но и корпоративные признаки многообразия?

2. Многообразие является противоречивым феноменом. В чём вы видите преимущества и риски многообразия? Почему общество и школа до сих пор испытывает страх перед многообразием?

3. Какие виды многообразия вы можете назвать? В чём их особенности?

4. Какие аспекты многообразия должны учитывать руководители организации в своей практической деятельности?

5. Менеджмент многообразия является междисциплинарной областью научных знаний. С какими науками наиболее тесно связан менеджмент многообразия, и какие знания из этих наук он интегрирует?

6. Общепризнанным является представление о менеджменте как науке об управлении. Какие факторы обусловили необходимость создания новой отрасли междисциплинарных знаний – менеджмента многообразия?

7. В зарубежной научной литературе встречаются различные определения понятия «менеджмент многообразия» и по-разному определяются его цели. Чем объясняется такое разнообразие трактовок новой отрасли науки? Какие цели менеджмента многообразия рассматривают авторы этих определений?

8. В чем заключается сущность педагогической и экономической составляющих менеджмента многообразия? Раскройте их на примерах конкретных организаций.

9. Определите алгоритм имплементации концепции менеджмента многообразия в организациях различного типа. Из каких этапов состоит процесс имплементации? Кратко охарактеризуйте каждый из этих этапов.

10. В научной литературе выделяют внутриорганизационные и внешние преимущества менеджмента многообразия. Какие из этих преимуществ обеспечивают экономический и педагогический эффекты?

11. Выделяют различные позиции сотрудников по отношению к многообразию. Кратко охарактеризуйте эти позиции. Какой позиции придерживались бы вы, если бы были сотрудником мультикультурной организации? Объясните, почему?

12. Одним из инструментов имплементации менеджмента многообразия является модель движущих сил организации (моторов). D.Müller-Böling выделяет различные ролевые позиции в менеджменте организации: мотор власти и мотор знаний, приводной ремень и критический корректор. Какими компетентностями должен обладать каждый из этих «моторов»? Какую роль могли бы вы выполнять, если были бы руководителем организации?

Выполните тесты

Выберите правильный ответ/правильные ответы

1.Многообразие для общества является:

a) благом: чем больше многообразия, тем лучше для общества;

b) опасностью, поскольку оно подрывает социальную стабильность, препятствует сохранению единого ценностного пространства и культурно-национальной идентичности;

c) противоречивым явлением, будучи катализатором общественного развития и одновременно вызовом для общества.

2. К видам многообразия относятся:

a) дифференцированное; индивидуализированное; интегрированное; смешанное.

b) ценностное, содержательное; инструментальное; технологическое.

c) гуманистическое; антидискриминационное; инклюзивное; гетерогенное.

d) этническое; культурное; религиозное; дидактическое; институциональное.

3. К первичным (врожденным) различиям относятся:

a) образование, вероисповедание, социальный статус, опыт работы;

b) возраст, пол, сексуальная ориентация, раса, национальность;

c) место в служебной иерархии, профессиональная деятельность, место работы, принадлежность к профсоюзу, социальный статус.

4. Менеджмент многообразия – это:

a) система управления международными организациями, созданная под эгидой ООН;

b) система стратегического планирования и управления, организации и контроля;

c) разновидность менеджмента качества, направленная на улучшение качества продукции предприятий и организаций;

d) теория управления организациями высшего, профессионального и среднего образования;

e) концепция и стратегия управления организацией, направленная на раскрытие потенциалов сотрудников, принадлежащих к различным социальным группам.

5. Основной задачей менеджмента многообразия является:

a) предотвращение дискриминации сотрудников, относящихся к этническим и культурным меньшинствам;

b) привлечение женщин на руководящие должности;

c) создание программ повышения квалификации для сотрудников, имеющих дефицит профессиональных знаний;

d) достижение конкурентных преимуществ организации за счет раскрытия профессионально-личностных возможностей сотрудников, принадлежащих к различным гетерогенным группам.

6. К факторам, определяющим введение менеджмента многообразия, относятся:

a) стремление руководства организацией расширить спектр своих управленческих компетенций;

b) требование Правительства и парламентов отдельных стран создавать мультикультурные организации;

c) обострение конкуренции на мировых рынках и потребность предприятий в привлечении квалифицированных сотрудников.

7. Технология «снизу вверх» предполагает:

a) инициирование процесса изменений со стороны сотрудников организации;

b) собеседование представителей администрации с сотрудниками по проблемам многообразия;

c) проведение тестирование представителей гетерогенных групп на предмет профессиональной пригодности;

d) принятие стратегического плана по имплементации менеджмента многообразия.

8. Проблема многообразия в организации затрагивает следующие компоненты управления персоналом:

a) собеседование, опрос, интервью, анкетирование;

b) составление биографических характеристик, заполнение листка учета кадров;

c) поощрение и наказание, высвобождение персонала, сокращение штата, увольнение;

d) набор персонала, развитие персонала, организация рабочих мест, система мотивации и стимулирования труда.

9. Прагматический подход к менеджменту многообразия предполагает:

a) формальное равноправие представителей гетерогенных групп;

b) отсутствие дискриминации по национальному, половому, религиозному признаку;

c) создание целостной парадигмы корпоративного обучения;

d) использование специфических особенностей и различий сотрудников для обслуживания потребителей на отличающихся по восприятию продукции (услуг) сегментах рынка;

e) назначение на руководящие должности представителей национальных меньшинств.

10. Факторами, стимулирующими необходимость развития корпоративной культуры в организациях, являются:

a) слияние или поглощение одних предприятий другими;

b) сопротивление сотрудников организаций вводимым в них нововведениям;

c) выход отечественных предприятий на международный рынок и их соприкосновение с различными национальными культурами;

d) все вышеперечисленное.

11. Обобщенное понятие «корпоративная культура» включает в себя:

a) базовые положения, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях (видение среды, окружающей конкретного человека);

b) ценности (или ценностные ориентации), которые помогают работнику понять, какое поведение следует считать допустимым;

c) «символы», посредством которых ценностная ориентация передается членам организации;

d) все вышеперечисленные компоненты.

12. Главными задачами корпоративной культуры являются:

a) адаптация и выживание организации в конкретной внутренней и внешней социально-экономической среде;

b) повышение рентабельности и получение максимальной прибыли;

c) обеспечение внутренней интеграции сотрудников;

d) формирование корпоративного духа, ценностно-ориентационного единства сотрудников, воспитания у них патриотических чувств по отношению к организации и потребности в самоидентификации с ней;

e) стимулирование работников к соблюдению правил безопасного труда в профессиональной деятельности.

13. Структурными компонентами корпоративной культуры организации являются:

a) символы и герои.
b) ритуалы и традиции.
c) техника и технологии.
d) деньги и власть.
e) ценности и нормы.

14. Соотнесите отдельные функции и группы функций корпоративной культуры организации:

1) функции внешней направленности;	a) формирование положительного имиджа организации через создание благоприятного образа фирмы в сознании клиентов, партнеров, конкурентов;
2) функции внутренней направленности;	b) создание в организации комплекса условий для разностороннего развития личности специалиста, формирования у него профессионально личностных качеств, соответствующих ценностям организационной культуры;
3) функции педагогической направленности.	c) создание «иммунной системы» организации, распознающей и отторгающей негативные, губительные для неё ценности внешней среды.

15. Соотнесите типы корпоративной культуры организаций и доминирующие в них педагогические ценности:

1) патерналистский тип (семья);	a) педагогическая забота, поддержка, взаимная ответственность и уважение к старшему;
2) гетерогенный тип (союз разных);	b) ориентация на успех, творческая инициатива, риск, деловая конкуренция;
3) иерархический тип (лестница);	c) педагогический плюрализм, интеграция «мужской и женской» культуры, продуктивное взаимодействие разных поколений;
4) предпринимательский тип (рынок).	d) стабильность ролей и взаимоотношений в коллективе, структурированность и упорядоченность деятельности команды, предсказуемость действий руководителей и подчиненных.

16. **Соотнесите типы корпоративной культуры организаций и имеющиеся в них педагогические проблемы:**

1) индивидуалистический тип (сольный концерт);	a) непонимание национальных и культурных особенностей, языковой барьер, нетерпимость и неуважительное отношение к другим народам и культурам;
2) коллективистский тип (пионерский отряд);	b) снижение внимания к раскрытию творческой индивидуальности сотрудников, преобладание коллективных и групповых форм работы, проблема формального и неформального лидерства;
3) полиэтнический тип (интернационал);	c) идейная разобщенность, деструктивные межличностные конфликты, недостаточная интеграция индивидов в группы, трудности адаптации и трудовой социализации сотрудника;
4) партисипативный тип (союз единомышленников).	d) либерализм во взаимоотношениях руководителей и подчиненных, снижение оперативности в принятии решений и осуществлении необходимых действий по реализации целей организации.

Выполните задания

Задание 1

Вы уже слышали о хрестоматийной истории о Слоне и Жирафе, которые имели различные представления об уютном и удобном доме. Далее приводится полный текст этой истории. Проанализируйте этот текст и выявите основные идеи, которые американский исследователь многообразия R.Thomas пытался представить в этой истории. Почему, по вашему мнению, эта история стала хрестоматийной?

В небольшом городке Жираф построил новый дом, полностью соответствующий его ожиданиям и потребностям. С точки зрения Жирафа, это был прекрасный дом с высокими потолками и очень высокой входной дверью. Широкие окна обеспечивали максимальный свет в доме и прекрасный обзор, защищая одновременно частную жизнь Жирафа от любопытных взоров соседей. Узкие коридоры экономили место, не ограничивая при этом комфорт. Дом был так прекрасно спланирован и построен, что был отмечен специальной премией года за лучший дом для жирафа. Этой премией хозяева очень гордились. Однажды Жираф трудился в столярной мастерской. Бросив

случайный взгляд из окна, Жираф увидел Слона, переходящего дорогу. «Да я ведь знаю его», - подумал Жираф. «Мы вместе с ним сидели на собраниях родительского комитета, к тому же он отличный столяр. Я приглашу его в гости и покажу мастерскую. Возможно, мы вместе с ним поучаствуем в новых проектах» - подумал Жираф. Жираф высунул шею из окна и пригласил Слона в дом. Он очень охотно работал с Жирафом в родительском комитете и обрадовался возможности с ним ближе познакомиться. Кроме того, он уже слышал о столярной мастерской и хотел посмотреть её. «Заходите, заходите», - сказал Жираф. Но тут сразу же возникла проблема. Слон мог просунуть в дверь только голову, пройти он не мог. «К счастью, мы предусмотрели возможности расширения двери, когда заносили оборудование для мастерской», - сказал Жираф. Жираф удалил несколько балок и впустил Слона в дом. Когда два соседа беседовали о столярной мастерской, появилась жена Жирафа и позвала мужа к телефону, сказав, что звонит его шеф. Ответить на телефонный звонок Жираф захотел в своем кабинете, который находился вверху и предложил Слону удобно расположиться в мастерской. Слон огляделся и увидел незаконченное изделие на станке в задней части мастерской. Когда он попытался пройти через проход, который вел в заднюю часть мастерской, раздался подозрительный треск. Слон посторонился и, почесав голову, подумал, что для него будет лучше подняться вверх к Жирафу. Когда он попытался это сделать, ступени под ним стали проваливаться. Он быстро отскочил и ударился о стену, также нанеся ей повреждение. Слон был в абсолютно подавленном состоянии, когда Жираф спустился по лестнице. «Что здесь случилось?», - спросил Жираф, полный удивления. «Я попытался удобно расположиться», - ответил Слон. Жираф осмотрелся. «Действительно я вижу проблему. Проход действительно для Вас слишком узкий. Вы должны постройнеть. Недалеко от нас находится фитнес-центр, и после нескольких дней тренировок Вы добьетесь успеха». «Может быть», - неуверенно сказал Слон. «Кроме того лестница не выдерживает Вашего веса», - продолжал Жираф. «Если по вечерам Вы будете посещать еще и балетную студию, то Вы наверняка справитесь с Вашим весом. Я был бы очень доволен этому, поскольку с удовольствием хотел бы видеть гостем в нашем доме». «Может быть», - сказал Слон. «Я не уверен, что дом, спланированный для Жирафа, подойдет для Слона, если не предпринять капитальной перестройки».

Задание 2

Проанализируйте высказывание А. Полонникова, представленное в Альманахе Белорусского государственного университета, и определите свою позицию по отношению к его содержанию. Что для вас как для студента является более предпочтительным: многообразие альтернативных идей и подходов в науке, множественность целей и средств их достижения или чёткие ценностные установки и содержательные ориентиры, соответствующие образовательному стандарту?

А. Полонников пишет: «Как это ни покажется странным, но прорекламированного культурного многообразия у нас нет. Мы продолжаем жить в гомогенном по существу мире, испытывая все последствия такого устройства мира на себе. Постсоветские изменения духа связаны лишь с предчувствием многообразия, с первичной его артикуляцией. Культурное многообразие для нашего постсоветского мира не данность, но проект. Однако от предчувствия до утверждения разнокачественной социальной реальности дорога не близкая и небезопасная. Самая большая опасность на этом пути, кроме реставрации тоталитаризма, атомизация и геттоизация мира людей. Ей должны быть противопоставлены практики кооперации разнокачественных организованностей человеческого духа. Но для начала они должны оформить себя как разнокачественные. А для этого необходим соответствующий язык. Но где сегодня, как ни в образовании, рождаться новому языку — языку многообразия? Может быть, в этом и заключается смысл существования сегодняшнего университета?

Университетское образование обнаруживает себя сегодня в ситуации вызова. Скажем точнее: может обнаружить. Дифференциация и диверсификация форм научного знания как основного конститутива построения учебных предметов часто приводит к тому, что приверженцы тех или иных его вариантов начинают практиковать свои академические предпочтения в студенческой аудитории, вольно или невольно уничтожая результаты реализации иных предпочтений в трактовке знания. На полюсе студента отмеченный нами знаниевый конфликт приводит, как правило, к эклектизму или теоретическому нигилизму. В некоторых же случаях это проявляется в сетованиях студентов на отсутствие “базы” в построении собственной профессиональной картины мира. Причем (интересный парадокс) размах и глубина указанного онтологического (знаниевого) конфликта тем сильнее, чем более добросовестно (в традиционном смысле) преподаватель выполняет свои педагогические обязанности. Простое же согласование оказывается попросту невозможным вследствие принадлежности педагогических субъектов разным, порой взаимоисключающим научным традициям, профессиональным ценностям, трактовкам сущности образовательного процесса» [6].

Задание 3

Представьте себе следующую ситуацию. Вы являетесь руководителем крупной фирмы. Узнав из теоретических источников, что мультикультурные организации более мобильны, гибки, инновационны и способны получать большую экономическую выгоду, вы решили сделать состав персонала вашей организации более разнородным, пригласив на работу представителей различных этнических групп. Однако на пути создания полиэтнического типа корпоративной культуры вы столкнулись с рядом трудностей и проблем. Наиболее острой проблемой стали частые конфликты между представителями отдельных диаспор. Наиболее сложными оказались отношения между

армянской и азербайджанской этническим группами. Ожидаемого эффекта от создания поликультурной организации не получилось.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Каким образом вы как руководитель сможете преодолеть с помощью менеджмента многообразия возникшие трудности и проблемы?
2. Какие управленческие инструменты будете использовать?
3. Кого будете привлекать в качестве союзников?

Задание 4

Познакомьтесь с имплементацией менеджмента многообразия в различных фирмах Германии и ответьте на вопросы.

Источники:

– Volkswagen (2015): Равные возможности и многообразие. Менеджмент как стратегия успеха. http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/de/sustainability_and_responsibility/CSR_worldwide/Chancengleichheit_und_Diversity_Management_als_Erfolgsstrategie.html; состояние на 19.03.2015

– Audi (2015): Равные возможности для всех – ведь разнообразие и успех составляют единое целое. https://www.karriere.bayer.de/de/whybayer/offering/equalopportunities/, состояние на: 19.03.2015.

Фирма «Volkswagen»

Различные культурные реалии на мировых рынках и возрастающая экономическая динамика требуют от современных предприятий большей гибкости. Для этого необходимо целенаправленно использовать возможности и инновационный потенциал, возникающий благодаря многообразию сотрудников. В концерне Volkswagen уважение персонала друг к другу имеет долгую традицию. То же самое относится к целенаправленной поддержке социально незащищенных слоев населения. Уважительное и корректное обращение друг с другом относится к нашим корпоративным ценностям и закреплено в принятом в 1996 году соглашении «Партнёрское поведение на рабочем месте». Это основа для корпоративной среды, в которой все сотрудники имеют равные возможности. Diversity означает многообразие и нацелено на принятие людей со всеми различиями. Это относится к национальности, культуре, религии, возрастной группе, полу, ограниченным возможностям, сексуальной ориентации, образованию, а также к стилю работы, образу жизни и ко многому другому. Благодаря сознательному уважению многообразие становится сильной стороной.

Пример наставничества (mentoring): Укрепление и совершенствование женского потенциала является важной направляющей линией персональной политики на Фольксвагене. Так, доля женщин в профессиональных и управленческих должностях должна быть значительно

увеличена. Однако, несмотря на успех и прогресс, женщины и на Фольксвагене представлены недостаточно в технических и руководящих должностях. С помощью программы наставничества, проводимой в концерне, предприятие с давних пор оказывает поддержку в формировании сетевой взаимосвязи компетентных женщин во всех регионах. С похожей программой доля женщин-мастеров теперь также будет увеличена, например, в коммерческом секторе транспортного средства. Систематически выявляются и мотивируются женщины с техническим образованием для продолжения карьеры, получения степени магистра.

Пример "Work2Work": У концерна Фольксваген также есть цель снова приобщить к рабочим процессам тех сотрудников, которые больше не могут выполнять свою обычную работу после болезни или несчастного случая. Новые сферы деятельности для сотрудников, изменивших свою привычную рабочую специализацию, определяются программой "Work2Work". Очень часто эти задачи незначительно соотносятся с подготовкой или с первоначальной деятельностью. Но зато почти всегда есть преимущество: уже многие из сотрудников, сменившие сферу деятельности, вдруг обнаруживают в себе новые таланты. Кредо инновационной концепции интеграции состоит в том, чтобы не смотреть на то, что кто-то не может, а видеть то, что кто-то может это достичь, несмотря на свои ограниченные возможности (инвалидность).

Пример „SilverLiner: В своём производстве Audi полагается на старых сотрудников. Например, проект „SilverLiner“ в местечке Неккарзульм. Комплексная сборка Audi R8 извлекает пользу из опыта пожилых людей. Кроме того, производственные процессы согласованы с их требованиями: один цикл в сборке R8 длится значительно дольше, чем в крупносерийном производстве.

Пример толерантности: Volkswagen Financial Services AG как внутренне, так и внешне выступает за большую толерантность по отношению к гомосексуальным сотрудникам. Также во время проходящего в Брауншвейге парада Christopher Street компания агитирует за равенство и толерантность, выставив свою праздничную платформу. За своё участие дочерняя фирма Фольксвагена была награждена премией Макса Шпора в 2006. В том же году она была названа лучшим работодателем Германии.

Фирма «Audi»

Многообразие:

Всемирно успешная компания находится в поиске сотрудников с новым видением. Таким образом, мы нанимаем людей по всему миру, которые привносят опыт из различных областей знаний – независимо от национальности, возраста или пола. Поэтому мы и убеждены, что многообразие в компании положительно влияет на все рабочие процессы.

Наша квота? 100% личности: только многообразие создает по-настоящему хорошую команду и тем самым такое успешное технологическое предприятие, как Audi. Для нас это означает - тем же самым способом

соблюдать социальную ответственность и целенаправленно использовать различия. В виду этого различные визуальные подходы и подходы к стимулированию требуют творчества и формируют основу для инноваций. По этой причине, к нашим принципам относится так же то, что мы хотели бы при формировании команды обращать внимание на уравновешенность и находить сотрудников, которые соответствовали бы требованиям Audi, и которых мы рассматривали бы в качестве долгосрочной перспективы.

Audi содействует развитию своих сотрудников. Для того, чтобы, к примеру, заинтересовать большее количество женщин и привлечь их на наше техническое предприятие, мы предлагаем такие программы для школьниц, как «Girls Day» или «Mädchen für Technik Camp». „Audi CareerDay Women“ набирает специально женщин-инженеров. Также программы наставничества (Mentoring) и сеть выпускниц целенаправленно поддерживают женщин, работающих на предприятии Audi.

Многообразие - это часть нашей культуры: Предприятие может быть качественным настолько, насколько хороши его сотрудники. Так как, в конечном счете, эти люди, благодаря своей креативности, квалификации и производительности, определяют конкурентное преимущество. Мы работаем больше, чем с 70.000 сотрудниками по всему миру из более, чем в 90 стран, которые определяют и обогащают наше сотрудничество и нашу корпоративную культуру. Наше предприятие относится с уважением, терпимостью и пониманием к широкому кругу сотрудников.

Энтузиазм не знает возраста: Наши сотрудники работают в динамичной среде, которая характеризуется непрерывным развитием. Таким образом, лозунг «пожизненного обучения» мы целенаправленно наполняем жизнью. Например, путем составления смешанных коллективов по возрасту, где все участники учатся друг у друга и передают свой опыт, как подрастающему поколению, так и опытным сотрудникам. Так как у нас опыт - это вопрос не возраста, а позиции.

Интеграция с наградой: Продолжительная интеграция людей с ограниченной производительностью – это важная цель персональной работы на предприятии Audi. Мы несём эту социальную ответственность, путем создания специальных рабочих мест для работников, ограниченных в деятельности. Наше обязательство в вопросах интеграции выходит за рамки собственных производственных процессов. Таким образом, мы предоставляем, к примеру, заказы социальным учреждениям или мастерским.

Фирма «Thyssen Krupp»

Многообразие:

Многообразие – это важный аспект нашей повседневной жизни. Коллеги различных национальностей с различным культурным и социальным опытом формируют и обогащают наше предприятие. Поэтому ThyssenKrupp поставило своей целью систематически и последовательно расширять и активнее использовать это богатство в будущем. Мы сознательно обращаемся к корпоративной политике, ориентированной на уважение, содействие и

использование многообразия в концерне. И это задокументировано в нашей миссии после подписания «Хартии многообразия».

В настоящее время существует уже множество инициатив и инструментов кадровой политики, содействующих прямо или косвенно поддержки многообразия. В проекте, начавшемся осенью 2013 года, созданы для этого расширенные стратегические рамки, содействующие формированию общего понятия Diversity&Inclusion, а также использованию и продвижению существующих мер во всем концерне. Особый акцент делается на такие измерения многообразия, как гендер, национальность и компетенции/опыт.

ThyssenKrupp в составе тридцати предприятий DAX подписал декларацию «Женщины на руководящих постах». В рамках этой декларации Thyssen Krupp обязан увеличить в два раза долю женщин среди руководящих внетарифных сотрудников в Германии с 7,6 % в 2010 году до 15% в конце 2020 года. С этой целевой квотой мы ориентируемся на долю женщин во всем коллективе.

Кроме того, концерн признает наличие и других целей – как, например, содействие так называемым дисциплинам MINT (математика, информатика, естествознание, техника). Вместе с 8 техническими университетами Thyssen Krupp входит в карьерную сеть Femtec, которая целенаправленно помогает студенткам в освоении технических дисциплин. Тем самым ThyssenKrupp облегчает доступ талантливым женщинам к инженерно-научные профессиям.

В наблюдательный совет ThyssenKrupp, состоящий из 20 человек, уже сегодня входят три женщины, одна со стороны акционеров и две из представителей работников.

Фирма «Airbus»

Многообразие и принадлежность - наша общая цель:

Предприятия, работающие на международной арене, все отчетливее осознают, что многообразие – это не временный тренд, а социальные и экономический шанс, использование которого принесет пользу всем.

Статистические данные, которые мы собираем о нашем трудовом коллективе, свидетельствуют либо о поле, либо о национальности. В Европейском аэрокосмическом и оборонном концерне (EAOK) мы установили целью многообразие сотрудников в версии 2020.

Каждая культура/нация привносит свою собственную идентичность, свой собственный рабочий климат. При этом есть заметные отличия от привычных стандартов западного мира. Многообразие происхождения наших сотрудников содействует лучшему взаимодействию. Активно проводимые карьерные программы FAST, EXPAND, ACHIEVE позволяют менеджерам набираться опыта за рубежом, работать вместе с местными коллегами и вникать в новые методы – непосредственно из первых рук, чтобы потом вернуться домой с лучшим пониманием культуры EAOK.

Как предприятие, которое главным образом нанимает выпускников технических и экономических специальностей, CASSIDIAN особенно заинтересован в том, чтобы установить с такими академическими институтами партнерские связи и узнавать, какие из них придерживаются повышения доли

студенток. Спонсорство и участие в европейских программах (например, WIST) нацелено на совместное достижение этой амбициозной и долгосрочной цели: предлагать талантливым выпускницам карьерные возможности на CASSIDIAN.

В июле 2012 менеджер CASSIDIAN по Великобритании, Мо Мтивенс, подписал соглашение Хартии UKPC. Эта Хартия была разработана ведущей организацией по услугам в области развития предприятий. Вместе с партнерами, UKPC содействует многообразию и равноправию при обучении в технических вузах. Ожидается, что Хартию подписывает исключительно топ-менеджер – это соответствует процессу в CASSIDIAN, где многообразие является основной темой.

Многие государства недостаточно используют талантливую молодежь из социально слабых слоев общества. К тому же, эти молодые люди и сами зачастую считают карьеру в нашей сфере нереалистичной. Фонд EAOK организует программы, которые представляют школьникам привлекательные стороны работы по техническим специальностям. Стипендиатам оказывается поддержка и консультирование, чтобы для молодежи открыть дорогу в многообразие будущих инженеров.

Фирма «Bayer»

Равные шансы для всех – так как многообразие и успех взаимосвязаны. Как предприятие-изобретатель, Bayer живет идеями и опытом своих сотрудников. Креативность нуждается в многообразии – мыслей, людей, жизненных путей. Поэтому равенство шансов для всех сотрудников – это неотъемлемая часть нашей корпоративной культуры и составная часть наших ценностей и принципов. Это означает для нас – ценить и поддерживать способности, потенциал и личность каждого – независимо от пола, возраста, веры, национальности, семейного положения или ограниченных возможностей.

Равенство шансов для мужчин и женщин: основным пунктом нашей деятельности является содействие равноправному доступу на предприятие, а также усиление участия женщин в мероприятиях по развитию персонала. За прошедшие десять лет доля сотрудниц постоянно повышалась – до практически 23%. Эта тенденция сохраняется. В сфере естествознания и техники мы все же хотели бы еще большего профессионального интереса женщин. Пробудить у них интерес к естественнонаучным и техническим специальностям – это основной пункт нашей работы.

Равенство шансов означает для Bayer и равные шансы для развития карьеры. В этой области у нас уже есть существенные успехи. За десять лет доля женщин-руководителей увеличилась с 8 до 15%.

Сотрудники с ограничениями по здоровью: к равенству шансов Bayer относит и содействие сотрудникам с ограниченными возможностями здоровья. Современные концепции интеграции гарантируют сохранение их интересов при поступлении на работу.

Семья и профессия: Чтобы согласовывать профессиональные и жизненные планы, решающим фактором является гибкая модель рабочего

времени. Скользящий график, неполная занятость, удаленная работа – Bayer предлагает различные решения в зависимости от жизненной ситуации. Забота о детях и регулирование «родительского времени» позволяют сотрудницам с детьми использовать профессиональные шансы.

Равенство шансов и многообразие – интернациональная тема: во всем мире работают сотрудники Bayer. Мероприятия по содействию равенству шансов – многообразны, как и наши сотрудники, и ориентируются на местные требования и условия. Но даже в интернациональном масштабе мы ставим свои метки: например, «Декларация о многообразии в Bayer» была обнародована на нашей международной платформе для социального диалога между работодателями и сотрудниками «Bayer-Европа-Форум».-

Вопросы для обсуждения

1. Как концепция менеджмента многообразия реализуется на немецких предприятиях?
2. Что общего и особенного можно увидеть в реализации этой концепции?
3. Какие корпоративные ценности культивируются на немецких фирмах? Приведите примеры.
4. С помощью каких форм и средств на немецких предприятиях реализуются концепции многообразия?
5. Как на немецких предприятиях проявляется толерантность к гетерогенным группам?
6. Какой подход: человекоцентрированный или технократический доминирует на немецких предприятиях, описанных выше?

Задание 5

Прочитайте материал из книги N.Jent, G.Vedder, F.Krause «Zur Verbreitung von Diversity Management» о внедрении менеджмента многообразия в Южно-Африканской Республике. Определите политические, исторические и социокультурные факторы, обусловившие своеобразие данного процесса в ЮАР.

Менеджмент многообразия получил развитие не только в таких развитых странах, как США и Германия, но и в странах, относящихся к так называемому третьему миру. В качестве примера можно привести Южно-Африканскую Республику (ЮАР), которая сталкивается со значительными трудностями в своем развитии, с проблемами бедности, высокой смертности, высокого уровня заболеваемости. Так, из 17 млн. трудоспособного населения примерно 4 млн. (23,6%) являются безработными. Примерно половина жителей Южно-Африканской Республики живут за чертой бедности, причем

96% из них люди с темным цветом кожи. В Южной Африке свыше 10% населения являются ВИЧ инфицированными. За последние годы их количество превысило 5 млн. человек. Около 20% женщин ЮАР заражены СПИДом, который является причиной 40% случаев заболеваний с летальным исходом. Детская смертность составляет примерно 0,45%. Несмотря на принимаемые меры, средняя продолжительность жизни у мужчин составляет 53 года, а женщин – 57 лет. СПИД стал причиной сиротства почти у 2 млн. детей и по некоторым данным ежегодно этим вирусом заражаются 60 000 южно-африканских детей. По некоторым оценкам на территории ЮАР находятся 3 млн. нелегальных мигрантов, главным образом, из Зимбабве и Нигерии. Из-за многочисленных актов насилия в 2006 году большое количество выходцев из этих стран покинуло ЮАР. Следует отметить, что в последние годы наряду с иммиграцией наблюдается тенденция роста эмиграции из страны, прежде всего, образованной молодежи. В ЮАР наблюдается также большой разрыв в доходах населения. Если раньше такой разрыв фиксировался, прежде всего, между этническими группами, то в настоящее время он наблюдается внутри этих групп. Особенно значителен разрыв доходов внутри чернокожего большинства населения. Кроме того, в ЮАР не преодолены такие явления, как коррупция и «кумовство». По данным международных агентств, по степени коррумпированности ЮАР занимает одно из ведущих мест в рейтинговом списке развивающихся стран.

Менеджмент многообразия в ЮАР является не данью моде, а обусловлен политическими, экономическими и социокультурныи условиями, описанными выше. Потребность в менеджменте многообразия в этой стране более ярко выражена по сравнению с США, Германией и другими европейскими странами. Прежде всего, в ЮАР было необходимо преодолеть последствия апартеида, для чего в 90-е годы прошлого столетия создавались специальные комиссии, которые разрешали конфликтные ситуации, анализировали факты унижения человеческого достоинства, дискриминации, нарушения прав человека. Однако эти комиссии не могли устранить систематическую дискриминацию в экономической сфере.

Позитивная дискриминация была краткосрочной инициативой, направленной на обеспечение равенства шансов для всех групп населения на рынке труда. Позитивная дискриминация могла устранить историческую несправедливость, но для успешного продвижения вперед стране был необходим менеджмент многообразия. Как отмечает R.Peterson, «если мы не примем мер для того, чтобы многообразие нам приносило дивиденды, оно будет приносить нам убытки» [32,с.159]. Для полной картины следует отметить значительный разрыв в образовательном уровне населения. До падения апартеида вся система образования была ориентирована на белокожую часть населения. Около 30% чернокожих не имели достаточного образования и обладали минимальным уровнем грамотности, и по сегодняшний день около 18% населения остается неграмотным. Те дети, которые посещают государственные школы, всё равно отстают от белокожих сверстников, которые обучаются в частных школах. Доступ к высшему образованию оказывался еще более ограниченным. Вузы были доступны

только для ограниченного числа чернокожей молодежи. По мнению Блума, правительство тратило в 6 раз больше денег на белокожего студента, по сравнению с чернокожим [11,с.51]. Такое неравноправие не могло было быть преодолено сразу после падения апартеида по той причине, что в государственных образовательных учреждениях не хватало преподавателей. До сих пор сохраняется традиция, когда зажиточные граждане обучают своих детей в частных школах, работающих по британскому образцу. Дети рабочих и фермеров, как правило, учатся в государственных школах и редко поступают в университеты. Это относится не только к выходцам из сельской местности. Такая же судьба ожидает детей, проживающих на окраинах Йоханнесбурга и других крупных городов. По этим причинам позитивная дискриминация и менеджмент многообразия являются для ЮАР актуальной темой.

ЮАР часто называют нацией-радугой, из-за того, что там проживают значительные группы населения, имеющие различный цвет кожи. Это не единственная особенность ЮАР. Республика является страной языкового многообразия, имеющей 11 официальных языков. Как старая колония и привлекательное место для миграции ЮАР не ограничивается только официальными языками. Значительное языковое многообразие объясняется тем, что общество в ЮАР никогда не строилось по принципу «плавильного котла». В ней всегда господствовало культурное и языковое многообразие. Людей делили не только по цвету кожи. По языковому принципу, например, белокожее население разделялось на отдельные племена и языковые группы. В стране наблюдается также многообразие религий: 75% населения являются христианами, в стране имеются большие общины мусульман, иудеев и индусов. Таков социокультурный контекст внедрения менеджмента многообразия в общество и организации ЮАР.

Несмотря на то, что апартеид официально устранен, невозможно в одночасье устранить все стереотипы и предрассудки, которые в течение десятилетий господствовали в умах и настроениях людей. Это касается не только белокожих, но и всех групп населения, которые с недоверием и недоброжелательностью относятся друг к другу. Чтобы эти предрассудки можно было преодолеть, необходимо объединить эти группы разными способами. Однако такое объединение в условиях ЮАР становится почти невозможным или весьма затруднительным, поскольку разница в уровне образования, различные жизненные стили и культурные традиции нередко приводят к конфликтам. И только профессиональная работа по внедрению принципов менеджмента многообразия может предотвратить или урегулировать такие конфликты. Таким образом, основной задачей менеджмента многообразия в ЮАР является преодоление предрассудков, которые порождают страхи и недоразумения и делят эту страну на различные противоборствующие группы населения. ЮАР долгое время руководили правительства, которые рассматривали разделение по расовому признаку как средство внутренней политики государства. В настоящее время страна нуждается в национальной идентичности, которая станет возможна, если все граждане будут вместе работать и рассматривать себя как единый народ. Поскольку предприятия до недавнего времени находились в руках белокожих,

которые получали прибыль благодаря дешевой рабочей силе, предприниматели должны проявить социальную и корпоративную ответственность. Конечно, ни одна фирма не может делать инвестиции в ущерб своей экономической стабильности или конкурентоспособности. Поэтому предприниматели часто не проявляют интерес к внедрению менеджмента многообразия в своих организациях, поскольку он является той инвестицией, которая принесет отдачу лишь в долговременной перспективе. В то же время следует иметь в виду, если ЮАР не предпримет шагов к социальному равенству, то с учетом недостатка квалифицированных кадров и большого оттока образованной молодежи, многие предприятия в стране просто закроются. Таким образом, существует прямая зависимость между социальной ответственностью предприятий и перспективой их выживания. Для дальнейшего развития промышленности в ЮАР необходимо не только вовлечь меньшинства в трудовую деятельность, но и использовать творческий потенциал каждого сотрудника, независимо от его принадлежности к расовой и этнической группе. Только такой подход обеспечит прогрессивное развитие предприятий в будущем.

Как известно, менеджмент многообразия в ЮАР стал распространять довольно поздно. Однако некоторые авторы рассматривают в качестве «предшественника» менеджмента многообразия апартеид и целенаправленную политику экономической политики белокожих. Уже в 20-е годы прошлого столетия в ЮАР использовались стратегии, направленные на поддержку буров, которые находились за чертой бедности и презирались английскими жителями ЮАР. Задачей этих стратегий была защита буров от конкуренции чернокожего населения. Буры не были особенно образованными и подвергались дискрими-нации со стороны чернокожих жителей. Поэтому апартеид возник исключи-тельно по экономическим причинам с целью добиться конкурентных преиму-ществ для белокожих на рынке труда, а вовсе не из расистских побуждений.

По экономическим причинам, а не только по моральным соображениям система апартеида была разрушена в 80-е годы 20 века. Следует иметь в виду, что в эти годы страна попала в изоляцию, против неё были введены санкции, прекратился приток инвестиций, закрывались иностранные фирмы. Тогда возник вопрос о преимуществах равноправия и использовании принципов менеджмента многообразия в ЮАР.

Однако следует отметить, что менеджмент многообразия и позитивная дискриминация столкнулись с другими проблемами, чем в США и Европе, где равноправие меньшинств было главной целью. В Африке десятилетиями 80% населения (32 млн.) целенаправленно подвергались дискриминации во всех областях жизнедеятельности: места проживания, система образования, транспортные возможности, распределение продуктов и распределение рабочих мест. Такая дискриминация приводила к крайней бедности, и поэтому основной целью менеджмента многообразия в отличие от других стран, стало преодоление бедности. Необходимо сказать, что управление многообразием в африканских странах имеет свои социокультурные особенности и отличается от западной традиции. Несмотря на то, что нельзя говорить о единой

африканской культуре, можно сказать о некоторых ценностях, которые значимы для всех культур в ЮАР и отличаются от ценностей в Западной Европе. К таким ценностям относятся: коллектив, большая семья, традиции, стремление к гармонии, сотрудничество, совместная деятельность в отличие от западных ценностей, таких как индивидуализм, малая семья, технократизм, контроль и конкуренция. Задачей менеджмента многообразия в ЮАР является исследование социально-культурных различий отдельных групп работников, определение способов их объединения в работоспособный трудовой коллектив, раскрытие и использование потенциала каждой этнокультурной группы на основе личных и корпоративных ценностей.

На примере рассмотренных в данном параграфе трёх стран, имеющих различный уровень экономического, политического и социально-культурного развития, можно сделать вывод о том, что, несмотря на специфические особенности и различные культурно-исторические традиции, менеджмент многообразия в этих странах имеет ряд общих черт и характеристик. Во-первых, он распространяется не только на предприятиях и фирмах, ориентированных на получение прибыли, но и в организациях социально-культурной сферы. Наиболее продуктивно методы менеджмента многообразия используются в учреждениях высшего образования развитых стран, обеспечивая равенство образовательных возможностей для представителей различных социальных слоёв. Во-вторых, на современном этапе общественно-политического развития недостаточными являются антидискриминационные меры, направленные на обеспечение социальной справедливости, политического равноправия различных культурно-этнических, возрастных, гендерных и социальных групп. Необходима реальная партисипация представителей этих групп как в жизнедеятельности организаций различного типа, так и в управлении этими организациями. В-третьих, независимо от национально-культурной специфики отдельных стран и регионов важным является идентификация раскрытия и использования творческого потенциала каждого сотрудника, каждого студента или школьника во имя реализации общих целей организации и выполнения её миссии. В-четвертых, позитивная дискриминация, предоставляющая привилегии и льготы меньшинствам, являясь противоречивым явлением, вызывающим неоднозначную реакцию в обществе, может стать причиной протестных настроений и столкновения интересов различных социальных групп [24].

Задание 6

Прочитайте и проанализируйте представленные в научной литературе понятия «корпоративная культура» и «организационная культура». Выделите в них общие и отличительные черты. Сформулируйте определение «корпоративная культура» применительно к менеджменту многообразия.

– Культура предприятия – это вошедший в привычку, ставший

традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими» (Э. Джакус).

– Под культурой организации следует понимать уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей (Д. Элдридж и А. Кромби).

– Культура... представляет собой комплекс убеждений и ожиданий, разделяемый членами организации. Эти убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной степени определяют поведение в организации отдельных личностей и групп (Х. Шварц и С. Дэвис).

– Корпоративная культура – это уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, того, что отличает ее от всех других в отрасли (К. Голд).

– Организационная культура – это не просто одна из составляющих проблемы, это сама проблема в целом. На наш взгляд, культура – это не то, что организация имеет, а то, чем она является (М. Пакановский и Н. О'Доннел-Тружиллио).

– Культура представляет собой набор важных установок (часто не формулируемых), разделяемых членами того или иного общества (В. Сате).

– Организационная культура – это комплекс базовых предположений, изобретенный, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции. Необходимо, чтобы этот комплекс функционировал достаточно долго, подтвердил свою состоятельность, и потому он должен передаваться новым членам организации как правильный образ мышления и чувств в отношении упомянутых проблем (Э. Шайн).

– Культура в метафорическом смысле – это один из способов осуществления организационной деятельности посредством использования языка, фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятия в нужное русло (Г. Морган).

– Корпоративная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения (К. Шольц).

– Культура организации – это все то, что для последней типично: ее характерные черты, превалирующие отношения, сформировавшиеся образцы принятых норм поведения (Д. Дреннан).

– Культура – это общие для всех и относительно устойчивые убеждения, отношения и ценности, существующие внутри организации (П. Добсон, А. Уильяме, М. Уолтере).

– Организационная культура – это набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, сформировавшийся за время жизни организации и имеющий тенденцию проявления в различных материальных формах и в поведении членов организации (Э. Браун).

– Атмосфера или климат в организации называется ее культурой. Культура отражает преобладающие обычаи, нравы и отражения в организации (М.Х. Мескон).

– Организационная культура – это философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания, аттитюды и нормы, которые связывают организацию в единое целое и разделяются её членами (А.Н. Занковский).

– Организационная культура – целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способов реагирования. При этом культура рассматривается сквозь призму соответствующих эталонов развития, отраженных в системе знаний, идеологии, ценностях, законах и повседневных ритуалах, внешних по отношению к организации, социальных общностей (Т.Ю. Базаров).

– Организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидом через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения (В.В. Сметана).

Задание 7

Разработайте атрибуты (символ, слоган, эмблему), определите нормы и ценности гетерогенной организации. Выработайте рекомендации по освоению требований корпоративной культуры для сотрудника, принятого на работу в организацию.

Литература

1. Бельская, С.А. Понятие культурного многообразия в терминах ЮНЕСКО / С.А. Бельская. // Гуманитарные научные исследования. 2013. № 12 [Электронный ресурс]. URL: http://human.snauka.ru/2013/12/5236.

2. Бокуш, Л. Гендерная культура или типология взаимоотношений полов в организациях / Л.Бокуш. – СПб.: Наука, 2000

3. Колесникова, И. А. Трансдисциплинарная стратегия исследования непрерывного образования [Электронный ресурс] / И. А. Колесникова // Непрерывное образование: XXI век. – 2014. – Выпуск 4. – Режим доступа: http://lll21.petrsu.ru/journal/content_list.php?id=8541.

4. Матис, В.И. Формирование толерантности как универсального качества сохранения и развития культуры мира: Этногенез и цивилизационные перспективы в образовании России: Материалы международной научно-практической конференции / В.И. Матис – Новосибирск: Изд-во НГПУ, 2004. С. 12-17

5. Певзнер, М.Н. Корпоративная педагогика: уч. пособие / М.Н.Певзнер, О.Грауманн, П.А. Петряков. – Великий Новгород: НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2010. – 459 с.

6. Полонников, А.А. Образовательные практики: амплифи-

кация маргинальности / А.А. Полонников. Альманах № 4. Серия «Университет в перспективе развития». Белорусский государственный университет. Центр проблем развития образования БГУ. Под ред. А.А. Забирко. Мн.: Технопринт, 2000. – 184 с.

7. Рябов, Р.Ю. Формирование корпоративной культуры предприятия как фактор управления его организационным развитием: на примере ОАО «Северсталь»: дисс. ... канд. соц. наук / Р.Ю. Рябов. Санкт-Петербург, 2006. – 198 с.

8. Тюников, Ю. Корпоративная культура как фактор конкурентоспособности вуза / Ю.Тюников, М.Мазниченко // Высшее образование в России. – 2005. – №10. – С. 69-77.

9. Adorno, Theodor W. (1944). Minima Moralia. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

10. Anders, V., Ortlieb R., Pantelmann H., Reim D., Sieben B., Stein S. (2008). Diversity und Diversity Management in Berliner Unternehmen. Im Fokus: Personen mit Migrationshintergrund. Ergebnisse einer quantitativen und qualitativen empirischen Studie. München und Mering: Reiner und Hampp Verlag.

11. Avishai, B. (1987). Managing against Apartheid, Interview mit Anthony H.Bloom, in: Harvard Business Review, 65 Jg., Heft 6/1987, S. 49-56.

12. Cox, T. (1991). The Multicultural Organization; in: Academy of Management Executive, Vol. 5, Nr. 2.

13. Cox, T., Blake, S. (1991). Managing Kultural Diversity: Implications of Organizational Competitiveness; in: Academy of Management Executive, Vol. 5, Nr. 3.

14. Cox, T. jr. (1993). Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research & Practice. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

15. Cox, T. jr.; Nkomo S. (1996). Diverse Identities in Organizations. In: Clegg, Stewart et.al. (Hrsg.) (1996): Handbook of Organizations Studies. London: Sage Publication, 338-356.

16. Cox, T. jr.; Beale R. (1997). Developing Competency to Manage Diversity. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

17. Deal, T., Kennedy, A. (1982). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Organizational Life. Reading, Mass: Addisson-Wesley.

18. Fahrun, H., Skowron, E., Zimmermann, N. (2015). Diversity Dynamics: Activating the Potential of Diversity in Trainings. A Handbook for Facilitators in Active Citizenship Education. MitOst Association Berlin. http://www.theodor-heuss-kolleg.de/flipbooks/diversity_dynamics.html#

19. Finke, M. Diversity (2006). Management. Förderung und Nutzung personeller Vielfalt in Unternehmen. 2. Auflage. Rainer Hampp

Verlag. München und Mering.

20. Ford-Werke AG, Diversity-Broschüre, 1. Auflage, 2002

21. Gardenswartz, L., Rowe, A. (1998). Managing Diversity. A Complete Desk Reference and Planning Guide. Revised Edition. New York: McGraw-Hill

22. Hartweg, D.M.R. (2008). Personalmanagement in multinationalen und multikulturellen Organisationen. Diversity Management in der Europäischen Union. Dissertation zur Verleihung des akademischen Grades doctor rerum politicarum. Universität Trier.

23. Jent, N. H. (2003). Learning from Diversity: Gleichwertigkeit ≠ Gleichartigkeit, 2. Aufl., Bamberg.

24. Jent, N., Vedder, G., Krause, F. (2010). Zur Verbreitung von Diversity Management. Rainer. Hampp Verlag. München und Mering.

25. Johnston, W.B. & Packer, A.H. (1987). Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century. (Indianapolis, IN: Hudson Institute).

26. Keilonat, L. (2012). Diversity-Management als Unternehmensstrategie. GRIN Verlag GmbH.

27. Krell, G. (2007). Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze. Frankfurt: Campus Verlag.

28. Knoth, A. (2006). Managing Diversity. Skizzen einer Kulturtheorie. Zur Erschlieung menschlicher Vielfalt in Organisationen. Tonning u.a.: Der Andere Verlag.

29. Lemmer, R. (2004). Politik abgehängt – Interview mit Vorstandsmitglied der dt. Ford-Werke, Personal, 3., S.20

30. Loden, M., Rosener J. (2001). Workforse America! Managing Employee Diversity as a Vital Recourse. New York: McGraw-Hill

31. Müller-Böling, D. (1997). Zur Organisationsstruktur von Universitäten / D.Müller-Böling. - in: Die Betriebswirtschaft.

32. Peterson, R.J./Vermeulen, L.P. (1999). Managing Diversity in Isreal: Some Application for South Africa, in: South African Journal of Economic and Management Sciences, 2 Jg., Heft 1/1999, S. 157-175.

33. Pless, N. (2000). Diversitätsmanagement – Geschäftserfolg in den USA. In:Personalwirtschaft, 5.,S.52

34. Ramboll Management RLS http://www.ramboll.com/management-consulting

35. Schör, S. (2013). Umgang mit Vielfalt. Verlag «Julius Klinkhardt». Bad Heilbrunn, S. 202

36. Steinmetz, B., Vedder, G. (2007). Diversity Management und Antidiskriminierung. Bertuch Verlag GmbH, Weimar. S 136

37. Stuber, M. (2003). Diversity – Das Potenzial von Vielfalt

nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern, Köln.,S. 24

38. Thomas, D.A., Ely, R.J. (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. In: Harvard Business Review, Vol. 74 (1996) no. 5, pp 79-91.

39. Thomas, R. R.Jr. (1991). Beyond Race and Gender. Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity, New York.

40. Thomas, R. R.Jr. (2001). Management of Diversity – neue Personalstrategien für Unternehmen – Wie passen Giraffe und Elefant in ein Haus?, 1. Auflage, Wiesbaden, S.34 f.

41. Thomas, R. R. Jr. (1990): From Affirmative Action to Affirmative Diversity; in: Harvard. Business Review 03/04 1990

42. Thomas, R. R. Jr. (1996): Redefining Diversity, New York.

43. Vedder, G. (2004). Fünf zentrale Fragen und Antworten zum DIM, 2004

2 РАЗДЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ МНОГООБРАЗИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

2.1. Педагогические предпосылки становления учения о многообразии

2.1.1. Реформаторское движение в России и за рубежом как многообразие педагогических альтернатив

Учение о культурном многообразии можно рассматривать как теорию, альтернативную концепции культурного монизма. Культурный монизм – это социально-философская теория, абсолютизирующая культурное единство и базирующаяся на принципах единокультурия. Согласно концепции культурного монизма, ассимиляция этнокультурных меньшинств господствующей культурой является единственным путем предотвращения конфликтов между этническими группами [70].

В своих исходных формах европейское образование может рассматриваться как монокультурное. Так, в эпоху Просвещения пропагандируется приближение к европейской монокультуре, а другие культуры рассматриваются как варварские, дикие, отсталые. Монокультурная образовательная модель в 18 веке приобретает в европейских странах статус универсальной. Однако во второй половине 20 века культурный монизм как философская позиция и образовательная политика переживает кризисные явления. Противоположностью культурному монизму является поликультуризм, который трактуется, согласно И. Васютенковой, как «демократическая концепция культуры и образования, провозглашающая приоритет прав человека в культурной и общественной жизни, равенство наций и культурных моделей, недопустимость расизма и шовинизма в государственной политике и частной жизни» [15, с.49].

По мнению О. Хухлаевой, абсолютизация принципа поликультуризма может нести некоторые риски. Это, во-первых, опасность определенной доли односторонности: абсолютизируя идею многообразия мира культуры, поликультуризм может нивелировать идею его единства. Во-вторых, поликультурное образование может отразиться в фрагментарном, бессистемном мировоззрении выпускников. В-третьих, безграничное разнообразие «чужих» культур, представленных в содержании образования без организации интенсивного диалога культур, приводит только к фольклоризму мировосприятия учащихся. Перегибы в использовании принципа плюрализма культур могут привести к негативным социальным последствиям – автономизации общества, его расщепления на изолированные социальные группы [65, с.50].

Указанные риски поликультуризма и поликультурного воспитания не снижают значимости метатеории многообразия как альтернативы социально-философским концепциям культурного монизма. В качестве альтернативных мы рассматриваем теории, концепции, системы или модели, которые отражают логику формирующейся ситуации, представляющей собой новое, отличное от нормативного видение проблемы и содержит оригинальный инновационный замысел.

Метод альтернатив не новый в науке. Английский философ K. Popper считает его методом научного поиска, суть которого заключается «в преднамеренном сталкивании друг с другом альтернативных концепций». Согласно K. Popper, познание не есть процесс приближения к некоторому идеалу, оно – океан постоянно увеличивающихся альтернатив [94].

Понятие альтернативы чрезвычайно гибкое, подвижное: то, что представляется альтернативным в определенный период, может через некоторое время утратить признаки альтернативы и стать нормативным, общепризнанным явлением. Такое преобразование является закономерным для альтернативных моделей, улавливающих новые тенденции в общественном развитии. Ретроспективный анализ альтернатив показывает определенную цикличность в движении идей, которые приобретают новые качества, новые сущностные характеристики у разных авторов на разных этапах развития общества. Если взять историю педагогики, то, например, идея свободы личности, являющаяся наряду с идеей культурного плюрализма содержательным стержнем теории многообразия, приобретает в историческом процессе в творчестве различных мыслителей новые грани. Так, у Сократа свобода – главное условие диалогического общения учителя и

ученика, способствующее поиску истины; у Ж-Ж. Руссо свобода – есть условие формирования естественного человека, способного преобразовать мир на разумных началах; у Л.Н.Толстого свобода – главное средство формирования творческих способностей крестьянского ребенка и его духовности как гармонии истины, красоты и добра; у Вентцеля свобода – способ облагораживания человеческой жизни во всех отношениях; у Нейла свобода – источник счастья ребенка, понимаемый как внутреннее чувство покоя, уравновешенности, удовлетворенностью жизни; у Штайнера свобода – это самоопределение ребенка на основе развития его живого мышления в постоянном диалоге с природой [52].

Если говорить о педагогических предпосылках метатеории многообразия, то в качестве таковых будут, несомненно, выступать теории и практики альтернативного обучения и воспитания, всплески которых мы наблюдаем на различных этапах социальной истории. Наиболее яркой альтернативной педагогической теорией, отстаивающей идеи свободы, гуманизма, культурного плюрализма, несомненно, является ***реформаторская педагогика*** конца XIX – начала XX века, которую можно рассматривать как основную историческую и педагогическую предпосылку метатеории многообразия, получившей развитие на современном историческом этапе. Реформаторскую педагогику можно представить как многообразие педагогических теорий и практик, исходящих от природы ребенка, его естественных интересов, склонностей и потребностей, направленных на развитие его стихийных творческих сил и потенций в условиях социального и культурного плюрализма.

Конец XIX – начало XX столетия можно характеризовать как период зарождения идей ***альтернативной педагогики***, а 20-е годы XX века – как ее «золотой век». Сложное бытие человека в период между двумя мировыми войнами, испытывающего давление в условиях жестко регламентированных социальных структур и зарождающихся тоталитарных режимов, обусловило поиск путей выхода из критической ситуации и появление новых теорий в различных областях знаний. В европейских странах, и прежде всего в Германии, во весь рост встала проблема потерянного поколения молодых людей, искалеченных войной морально и физически и вновь вовлекаемых в ловушку тоталитаризма, стремящегося деформировать их сознание, привить инстинкт толпы. Незащищенность внутреннего мира человека и его жизни, глубокий психологический дискомфорт, неуверенность в будущем – весь этот комплекс человеческих проблем был неразрешим в рамках существовавших социальных институтов. И важнейший из

них – школа, будучи очагом консерватизма и рутинности, отторгала личность ребенка как самоценность, пыталась замкнуть его жизнедеятельность в узкие, регламентированные рамки казенного учреждения с зубрежкой, муштрой, формализмом и школярством.

Как естественная реакция на сложившуюся ситуацию в Западной Европе возникает широкий спектр педагогических альтернатив. Их сущность в известной степени отразил П. Денглер, директор Австро-американского института воспитания, проводившего в середине 20-х годов эксперимент в одной из венских школ: полная реформа взаимоотношений между учителями и учениками, создание в классе добровольного демократического общения, сохранение суверенной личности [24].

Сторонники альтернативного подхода к воспитанию осуждали нормативную педагогику за ее оторванность от жизни, чрезмерный интеллектуализм в обучении, за ограничение деятельности воспитанника узкими, регламентированными возможностями, лишение его права на самостоятельность. Учение ребенка, главной задачей которого было расширение объема информации и представлений о внешнем мире на основе интеллектуальной рецепции без опоры на жизненный опыт, гасило детскую инициативу и, по словам бельгийского педагога Э. Эльсандера, было по сути авторитарным, поскольку исключало возможность для воспитателя ограничиться только помощью своим питомцам.

Питательной почвой для педагогических альтернатив становится новое осмысление человеческой сущности и человеческого бытия в философских теориях этого времени, которые отвергли технократи-ческий подход к личности, признававший примат естественнонаучных знаний над чувствами. В рамках технократического подхода все непостижимое разумом стало рассматриваться как помеха на пути познания внутреннего мира человека. Такую «голонатуралистическую» позицию могут проиллюстрировать следующие слова: «Весь человек как он есть представляет собой машину, которая, между прочим, функционирует так, что производит то, что мы называем психическими явлениями. И когда она функционирует правильно, то производит правильно и психические явления. Мы берем человека интегрального и говорим: это кусок организованной материи, который является человеком, мыслит, чувствует, хочет и действует. Поэтому у нас здесь не может быть противоречий, не может быть противопоставлений телесного и духовного точно так же, как не может быть разрыва между индивидуальностью и социальностью» [43,с. 285].

В противовес механицизму в осмыслении сущности жизни и ее существования возрождается и углубляется взгляд на человека как на единство телесного, духовного и душевного начал, синтезирующих разум, чувство и практическую деятельность. Новое видение проблем жизни мы находим у немецкого философа В. Дильтея, утверждающего, что жизнь – это особая предметность, которую нельзя объяснить существующими в естествознании методами, но можно понять, исходя из нее самой на основе вживания, сопереживания, чувствования. В. Дильтей признает не столько рассудочное, сколько интуитивное постижение духовной целостности и исключает возможность ее окончательного познания [78].

Идеям В. Дильтея созвучны антропософские взгляды Р. Штейнера, который пытается вывести духовное в человеческой сущности к духовному во вселенной и считает, что методы естествознания бессильны в объяснении духовного мира, поскольку его нельзя истолковать лишь как движение материи. По мнению Р. Штейнера, познание области сверхчувственного возможно с помощью специальных духовных органов, которые позволяют проникнуть в глубины человеческого «я» [101].

Эти глубины становятся предметом изучения и философов-экзистенциалистов, которые отстаивали представление о беспредельности человеческой души, неповторимости человеческой личности, одинокой перед лицом внешнего давления, жесткого социального прессинга. Многолетний поиск путей преодоления отчуждения человека и окружающего его мира, осмысление жизненного предназначения человека позволили А. Камю, Ф. Кафке и другим философам этого направления найти методологические основания, опосредованно повлиявшие на развитие альтернативных педагогических идей. Это отказ от авторитарных отношений в разных сферах жизнедеятельности, предоставление свободы нравственного выбора в сочетании с ответственностью за него и развитие свободной коммуникации.

Теория экзистенциализма дает богатую пищу для размышления над вопросом о природе ребенка. Н. Бердяев пишет: «Природе человека изначально присуще единство и божественная гармония. Задача воспитания восстановить первичное состояние природы человека. Помочь ему выразить себя, свои желания, свои эмоции, обрести себя как уникальную личность» [11, с.62]. Признание этой идеи как истины, не требующей логических доказательств, не в узко практическом, а в мировоззренческом плане выступает как исходный момент в построении альтернативных моделей воспитания.

Периоды социальных потрясений стимулируют, как правило, интерес людей к прошлому, потребность найти в нем твердую историческую почву, на которой можно было бы устоять в смутное время. В этом смысле фундаментом альтернативных моделей воспитания становятся идеи, имеющие общечеловеческое звучание и поэтому выходящие за региональные и исторические рамки. Таковыми являются идеи бескорыстной, альтруистической деятельной любви, самоценности человеческой жизни, свободы и права выбора варианта собственного развития, подчинения социальных институтов законам человеческой природы.

Богатство и своеобразное сочетание этих идей лежат в основе фундаментальных педагогических теорий, которые стали источниками альтернативных моделей воспитания XX века. Особо значимыми для создания этих моделей можно считать гуманистическую, природосообразную концепцию Я. А. Коменского, теорию идеальной природы ребенка и ее естественного развития в условиях свободы Ж. Ж. Руссо, концепцию обучения И. Песталоцци, развивающего природные силы ума, сердца и руки на основе альтруистической любви.

Под влиянием этого классического наследия к началу века все настойчивее стали пробивать себе дорогу идеи педагогики, «исходящей от ребенка» («vom Kinde aus»), своеобразным манифестом которой была книга шведской писательницы и педагога Э. Кей «Век ребенка», в которой отстаивалась мысль, что основой воспитания является самодеятельность детей. Это положение разделяли Ф. Раух (Франция), Г. Шаррельман (Германия) и другие реформаторы, считавшие, что становление нравственного существа эффективнее, когда моральные ценности приобретаются путем трудных испытаний, опыта, в ходе деятельности самого воспитанника, и поставившие задачу развивать в каждом ребенке творческие силы, давать выход его сознательной фантазии.

Кредо педагогики, исходящей от ребенка и основанной на принципах педоцентризма, выразил D. Dewey: «Ранее центр притяжения в системе воспитания находился вне ребенка: в учителе, в учебнике, вне инстинктов и деятельности самого ребенка... Изменения, которые происходят, состоят в смещении центров притяжения. Эти изменения напоминают революцию, произведенную Коперником, сместившим астрономический центр от Земли к Солнцу. Ребенок становится Солнцем, вокруг которого вращается воспитание, он – центр, которому оно подчиняется» [77, с. 34].

Философские и педагогические идеи, с одной стороны, и конкретная школьная практика с ее многообразными проблемами и проявлениями, с другой стороны, способствовали оформлению альтернативной педагогики в массовое культурно-образовательное движение реформаторского толка.

Как историко-педагогическое явление альтернативная педагогика носит интернациональный и перманентный характер, поскольку находится в постоянном движении, не знающем национальных, культурных, религиозных границ. Западные исследователи условно выделяют в этом движении два периода (с 1880 по 1945 и с 1945 по настоящее время), каждый из которых делится на несколько фаз.

Первая фаза (1880-1914 гг.) связана с художественно-эстетическим движением, ориентированным на всестороннее изучение литературы, музыки и искусства, движением трудовых школ, возглавляемым Г. Кершенштейнером и Г. Гаудигом, развитием экспериментальной психологии и дидактики (А. Лай, Э. Мейман), движением сельских воспитательных домов Г. Литца и его последователей. Эти движения отражали формирующуюся потребность в новых формах педагогической деятельности.

Вторая фаза (1914-1924 гг.) характеризуется попытками теоретического осмысления ведущих идей альтернативной педагогики на основе многообразной практики, например, антропософской школы Р. Штейгера. Но наиболее полное теоретическое обоснование альтернативная педагогика получает на третьей фазе (1924-1933 гг.), когда появляется возможность проанализировать и обобщить опыт наиболее значительных воспитательных систем («Саммерхилл» А. Нейлла, Иена-план П. Петерсена, Дальтон-план Е. Паркхерст).

Первый период завершился консервацией идей альтернативной педагогики, связанной с господством фашистского режима. Многие педагоги-реформаторы (П. Гехееб, К. Ган, Г. Ноль и др.) были сломлены и по различным причинам смирились с ситуацией, что в дальнейшем способствовало предвзятому отношению к реформаторскому движению в Германии со стороны некоторых критиков.

Послевоенный период характеризуется, с одной стороны, возрождением «классических» альтернативных школ, продемонстрировавших значительные возможности адаптации к новым условиям. В Голландии. Германии, США, Японии, в последние годы – в России появились вальдорфские, Монтессори-Френе-Иена-план – школы. Весьма распространенным явлением стали альтернативные учебные заведения, базирующиеся на идеях педоцентризма прагматической педагогики Дж. Дьюи и стимулирования самостоятельности на основе Дальтон-плана Е. Паркхерст.

С другой стороны, возникают новые педагогические альтернативы как вызов официальной нормативной школе, критика которой резко усиливается в США и ряде стран Западной Европы в 70-е годы. Н. Винер обвиняет нормативную школу в уходе от

действительности, Д. Брунер – в отсутствии интеллигентности, Д. Хольт – в насаждении страха, К. Гудман – в отчуждении от ученика. Э. Фриденберг – в подавлении самостоятельности и творческой активности детей, К. Роджерс – в обедненном содержании образования. Свидетельством тяжелой болезни старой школы, по мнению Зонна, является тот факт, что в Лондоне ежедневно прогуливали занятия 3000 учеников. Дж. Дэннисон, создатель «первой уличной школы» в Нью-Йорке, пишет: «Если учитель видит свою задачу только в том, чтобы преподавать, изучить параграф, если он рассматривает своих учеников лишь как сосуды различной емкости, которые необходимо наполнить информацией, – он создает условия, смертельные для любого роста. Экзамены, свидетельства, строгий порядок посадки учащихся, удобный учителю, охраняемые дежурными коридоры и закрытые классы, листы посещаемости, наказания, чиновники, выслеживающие прогульщиков – все это создает среду контроля и принуждения. Такая среда не отвечает ни потребностям нормального роста, ни тем более потребностям развития ребенка, которому еще ранее был нанесен ущерб» [76].

Неприятие нормативной школы и ее авторитарных устоев породило в рядах ее критиков противоречивые настроения. С одной стороны, все более осознавалась необходимость глубинного переворота во всей школьной системе, ее реформирование на новой основе – в русле идей альтернативной педагогики. С другой стороны, среди пессимистически настроенных педагогов росло неверие в саму возможность реформирования школы ввиду серьезности и запущенности ее болезней и выдвигалась мысль о неизбежности отмирания школы как социального института.

Наиболее последовательным сторонником этой идеи был И. Иллич, американский католический пастор, историк и педагог, утверждавший, что [81,с. 27]:

— школа убивает радость учения, и в большинстве случаев на всю жизнь, она враждебна учению (поэтому большинство людей наиболее важную часть знаний получают вне школы);

— школа носит такой же принудительный характер, как тюрьма или нервная клиника (ребенка лишают всех основных прав: свободы слова, свободы движения, свободы собраний и свободы мысли);

— школа поощряет социальное неравенство среди людей (ущербного образования не избежать, если полагаться только на школьное воспитание).

Концепция «обесшколивания» общества (deschooling) И. Иллича была весьма созвучна идеям сторонников так называемой

«антипедагогики» Г. Купфера, В. Хипте и др., отрицавших сам термин «воспитание», поскольку он якобы лишает человека самостоятельной ценностной ориентации, права на самоопределение и самовыражение. «Антипедагоги» стремились не воспитывать, а идти навстречу детям, приспосабливаться к их природе, выслушивать и пытаться понять и активизировать детей, создать психологические условия для спонтанного и автономного саморазвития личности.

Существо породивших в те годы дискуссий описывает известный немецкий педагог-реформатор Г. Гентиг: «Однажды вечером – у нас в гостях была Сусан Зонтаг – мы беседовали о пророчестве Иллича, что все школы скоро рухнут. Я выразил сомнение: неужели рухнут альтернативы – например, тысячи free schools! Сусан Зонтаг сказала: «Что вы еще хотите? Школы уже давно рухнули. Конечно, не здания стоимостью в 80 миллиардов долларов, и не занятия, которые миллионы учителей проводят для десятков миллионов учащихся, чтобы не лишиться хлеба. Но это уже не школы». И далее последовало описание положения дел в Нью-Йоркских школах ...Нет ни одной high school в городе – ни одной! – повторила она, – в которой не изнасиловали бы учительницу... Или: нет ни одной школы, в которой не злоупотребляли бы наркотиками – часто речь идет о восьмилетках, употребляющих героин. Или: только в Нью-Йорке существуют десятки чиновников, задача которых вылавливать прогульщиков. И так далее. Можно сказать: это Нью-Йорк, а не Америка. Можно сказать: это общество, а не школа. Но никто не сможет сказать, как такую школу можно реформировать...» [80, с. 56].

Следует отметить, что пессимизм «антипедагогов» и сторонников «отмирания школы» не смог воспрепятствовать усилению реформаторского течения в педагогике США и стран Западной Европы, появлению новых частных инициатив в области образования. Особенности наиболее распространенных типов альтернативных учебных заведений, появившихся в послевоенный период, в самом общем виде отражает таблица 2.1.

По мнению И. Рамзегера и других западных исследователей, основными признаками альтернативности названных выше учебных заведений являются «оппозиция институтизированной школьной системе, возникновение в результате частной инициативы, свободный доступ для всех слоев населения (нон-профит-система), добровольный выбор форм обучения, саморегулирование конфликтов учениками, участие детей в определении школьной политики, планировании и проведении учебных занятий» [95].

Таблица 2.1

Особенности альтернативных типов учебных заведений

Лейтмотив	Особенности	Отношение к государственным органам образования
«Свободные» школы		
Свободное, антиавторитарное воспитание	Частные школы с небольшим количеством учащихся (до 50 человек). Отсутствие классов, расписания, твердых учебных планов, экзаменов. Основной метод – игра. Отсутствие жесткой системы управления.	Мирное сосуществование, отсутствие прямых связей и контактов
«Открытые» школы		
Развитие самостоятельности на основе высокой внутренней мотивации	Школы как частные, так и государственные. Частичное структурирование: наличие учебных планов, программ при широкой свободе выбора. Стимулирование самостоятельной работы. Наличие административного управления	Сотрудничество в методической области
Коммунальные школы		
Преодоление расовой дискриминации, воспитание общественной активности	Городские школы для угнетенных под контролем родителей. Строгое структурирование. Главный метод – научение с использованием «дрилл-методик». Воспитание через организацию гражданских акций, участие в коммунальной политике, связь с жизнью	Открытая враждебность. Неприятие
Школы без стен		
Связь содержания обучения с жизнью	Отсутствие учебных классов и кабинетов, использование «опытных полей» на производстве. Демократический механизм управления	Стремление к кооперации в изучении педагогического опыта

Если 70-е годы характеризуются ренессансом педагогических альтернатив на Западе, то 80–90-е годы – включением в альтернативное педагогическое движение стран Восточной Европы, переживающих период значительных социальных перемен. Здесь происходит отход от унифицирования, единообразия школы, сопровождаемый зарождением множества педагогических альтернатив, находящихся в стадии раннего становления и связанных с процессом дифференциации обучения и воспитания.

Противоположную тенденцию можно наблюдать во многих западных странах, выдвигающих в качестве альтернативы объединенную школу, дающую равные возможности развития для всех детей.

Анализ существующих и зарождающихся альтернативных моделей позволяет выделить сущностные признаки реформаторской педагогики как системы. При этом следует иметь в виду, что речь идет не о завершенной, уже сложившейся системе, поскольку альтернативный взгляд на педагогическую теорию и практику принципиально отвергает возможность создания всеобъемлющих, универсальных, законченных систем. «Правда, такая линия поведения, – писал О. Декроли, – трудна, она внушает меньше доверия толпе, менее привлекает средние умы, составляющие большинство и находящие более удобным верить в окончательную систему, на которую вполне можно положиться, которая не требует никаких поправок, которая совершенна и неизменна» [46,с. 114].

Незавершенность, однако, не предполагает отсутствия целостности, стройности альтернативной педагогической системы. Ее каркас составляет единство трех альтернативных подходов: к личности ребенка, к организации новой школы и к созданию жизненного пространства для детей. Каждый из этих подходов несет в себе элемент новизны, а сочетание их дает возможность прорыва в будущее, выхода за рамки существующего развития школы.

Каждый этап социально исторического развития порождает многообразие подходов к анализу педагогических явлений и теорий, выявлению противоречий, возникающих в сложившихся системах и поиску путей конструирования новых моделей обучения и воспитания, возникающих как следствие разрешения накопившихся противоречий. Эти модели, с одной стороны, являются отражением логики и общих тенденций развития педагогической теории и практики, а с другой стороны несут отпечаток национальных, региональных, религиозных, мировоззренческих особенностей, отражают своеобразие авторских позиций. Имея единое пространственно временное измерение, альтернативные модели воспитания одновременно несут в себе

широкий аспект оригинальных концептуальных идей и нестандартных способов их реализации. Именно поэтому считается, что альтернативные теории по своей структуре неприводимо различны и вместе с тем равнозначны друг другу. Сопоставление и анализ альтернатив, поиск в них общего и особенного является важным аспектом в исследованиях по сравнительной педагогике.

Существует неразрывная диалектическая связь между нормативной педагогикой как отражением логики сложившейся, установившейся ситуации и альтернативной педагогикой как отражением логики формирующейся ситуации. Сравнительный анализ различных альтернатив позволяет сделать вывод о том, что альтернативная педагогика зарождается в недрах официальной педагогики: иногда как ее логическое продолжение, но чаще всего как протест против сложившихся устоев и новый путь решения проблем, неосуществимый в рамках старых структур. Поэтому не следует рассматривать альтернативную педагогику как замкнутую область в теории и практике воспитания.

Многогранность концептуальных идей, лежащих в основе альтернативной педагогики, не исключает возможности выявить общие черты и признаки, характеризующие ее как реформаторское направление. Это позволяет определить альтернативную педагогику как теорию и практику, исходящую от ребенка, направленную на развитие его стихийных творческих сил и потенций в условиях полной свободы от государственно-бюрократической регламентации, что является предпосылкой общественного обновления и прогресса.

2.1.2 Дидактическое и институциональное многообразие в отечественной и зарубежной педагогике

Индивидуальные и групповые признаки многообразия находят отражение в многообразии педагогических концепций, образовательных систем, моделей и технологий, основанных на принципах индивидуализации и дифференциации.

Понятия индивидуализация и дифференциация обычно интерпретируются в двух парадигмах – в предметной и личностно-ориентированной. В предметной парадигме индивидуализация понимается как учет в учебном процессе индивидуальных особенностей обучающихся во всех его формах и методах, независимо от того, какие особенности и в какой мере учитываются.

Дифференциация в предметной парадигме предполагает группирование учащихся в различных формах на основе учета их индивидуальных особенностей [63]. Как видно из определений, процессы индивидуализации и дифференциации тесно взаимосвязаны и отражают дидактические подходы к проблеме многообразия.

В личностной парадигме понятие индивидуализации предполагает создание условий для самореализации учащегося как субъекта учебной деятельности в познании, общении, поведении в процессе обучения на основе выявленных индивидуальные особенности [4, 71]. Дифференциация в личностной парадигме предполагает создание условий для самостоятельного выбора учащимися временной или постоянной группы, в которой будет осуществляться процесс обучения, включая выбор состава группы, видов и форм индивидуальной и групповой работы, уровня сложности задания.

В дидактике выделяют целый ряд оснований, по которым осуществляется индивидуализация и дифференциация обучения. В качестве таковых выступают: модель личности и критерии личностного развития, такие как самостоятельность, мотивация, рефлексия, эмоции и др.; особенности психического развития (память**,** внимание**,** темперамент и т.д.); интересы и способности обучающихся, а также мотивы их учебной деятельности; обученность субъекта учебной деятельности, т.е. уровень имеющихся у него знаний и компетенций; обучаемость – способность к учению, к достижению более высокого уровня усвоения учебного материала в более короткие сроки; сформированность учебных умений (умение составлять план и конспект, делить учебный материал на смысловые части, видоизменять его) [4].

Как видно из приведенного выше перечня оснований для индивидуализации и дифференциации, в нем отсутствуют первичные и вторичные признаки разнообразия, которые выделяются в педагогике и менеджменте многообразия и представляются весьма значимыми для организации образовательного процесса. Имеется немало исследований, которые подтверждают необходимость учета гендерных различий при обучении мальчиков и девочек математике и другим точным наукам. Возрастной признак необходимо учитывать при организации обучения взрослых, что легло в основу для выделения в педагогике особой отрасли – андрагогики. Сегодня в разных странах интенсивно развиваются методики, связанные с обучением лиц третьего возраста. Учет этнокультурных и религиозных особенностей учащихся необходим при реализации в образовательном учреждении различных концепций и стратегий

поликультурного образования. Таким образом, понятийное поле и спектр оснований индивидуализации и дифференциации учебного процесса будет существенно расширяться в русле теории многообразия.

Раскрытые выше принципы находят свое отражение в различных концепциях обучения и развития подрастающего поколения. К таким концепциям относится, в первую очередь, ***концепция развивающего обучения***, основателем которой является Л. Выготский. В рамках развивающего обучения наибольшую известность приобрели концепции, разработанные Л. Занковым, а также концепция развивающего обучения Д. Эльконина и В. Давыдова. Важнейшими принципами дидактической системы Л. Занкова являются: ведущая роль теоретических знаний, высокий уровень трудности в обучении, целостное восприятие и осмысление учебного материала, принцип осознания школьниками процесса обучения.

К основным положениям развивающего обучения по Эльконину-Давыдову можно отнести следующие тезисы:

– частные и конкретные знания выводятся учащимися из знаний, носящих общий и абстрактный характер; абстрактные знания усваиваются раньше конкретных;

– при выявлении источников тех или иных знаний учащиеся должны уметь обнаруживать в учебном материале генетически исходное и то существенное, что определяет содержание и структуру объекта данных знаний;

– учащиеся должны воспроизводить свойства объекта изучения в особых предметных, графических или буквенных моделях;

– учащиеся должны уметь конкретизировать всеобщее отношение изучаемого объекта и осуществлять мысленные переходы от всеобщего к частному и обратно;

– учащиеся должны уметь переходить от выполнения действий в умственном плане к выполнению их во внешнем плане и обратно [22].

Концепции развивающего обучения находят свое развитие в ***технологиях личностно-ориентированного и личностно-развивающего образования***. Эти технологии сориентированы на обучение, воспитание и развитие учащихся с учетом их индивидуальных особенностей (интеллектуальных, возрастных, физиологических, психологических) и образовательных потребностей. Данные технологии предполагают разный уровень сложности изучаемого программного материала. Главный принцип личностно ориентированного образования – отношение к каждому учащемуся как к уникальной индивидуальности.

Технология личностно ориентированного образования предполагает следующие виды деятельности [56]:

– изучение личностных характеристик детей, находящихся в поле педагогического влияния учителя (ценности и жизненные планы ребенка; степень принятия им школы и учебной деятельности; сформированность личностных функций избирательности, самооценки, ответственности, волевой саморегуляции, общения в коллективе, самостоятельности и других в соответствии с возрастными нормами);

– дифференциацию детей по типу их личностной самореализации, т. е. в зависимости от сферы, в которой ребенок реализует себя, — учеба, искусство, спорт, техника и др.;

– проектирование для конкретного ребенка ситуации учебной деятельности или внеучебного общения, которая бы побуждала его к проявлению личностных функций избирательности, рефлексии, самостоятельных и ответственных решений по проблемам, касающимся его жизненного статуса и др.; реализации ситуативной логики: ревизия негативного мотива, принятие нового намерения, педагогическая поддержка ребенка в его позитивных устремлениях и в отношениях с детско-взрослым сообществом;

– определение наиболее эффективных источников личностного (ценностного) опыта для детей с различным личностным потенциалом. В качестве таковых источников могут выступать коллизии возрастного развития, проблемы социализации в семье, в детско-юношеском сообществе, в общении с педагогами, притязания на более высокие учебные достижения и др.;

– нахождение оптимальных способов обращения к личностной сфере ребенка (непосредственное обращение — поддержка, «подсказка», рефлексивная информация; опосредованное обращение — личностно-смысловой диалог, контекстная ситуация, совместная переоценка опыта поведения);

– применение техники диалога — от диалога по форме (форма общения) к диалогу по содержанию (деловое сотрудничество) и к личностно-смысловому диалогу (о жизни и ее ценностях).

Как подчеркивает В.Сериков, понятие «личностно развивающее образование» означает принятие личности воспитанника в качестве ведущей цели образования, превращение учащегося в субъект своего образования и социально-нравственного самоопределения. В содержание образования ученый вводит новый вид опыта — «опыт быть личностью», личностный опыт. Данный опыт выражается не в форме предметных знаний и умений, а в форме личностных мировоззренческих диспозиций, ценностных ориентаций и жизненных смыслов.

Инструментом усвоения личностного опыта, согласно В.Серикову, являются переживания, а в качестве педагогического механизма организации личностно-развивающего образования выступает личностно-развивающая ситуация. Понятием «ситуация» обозначается некоторый «сгусток» коллизий, возникающих в сфере отношений человека с окружающим миром. Ситуация развивает личность потому, что ставит воспитанника перед необходимостью проявить себя как личность. Педагог не столько создает эту ситуацию, сколько овладевает ею в позитивном, гуманном смысле, применяя при этом личностно-ориентированные педагогические средства — диалог, вхождение в контекст проблем ученика, моделирование его социальных ролей и жизненных коллизий [57, с. 98]. Технологии личностно-развивающего образования обеспечивают создание ситуаций, в которых молодой человек проявляет себя как личность. При этом выделяются три основные группы педагогических средств создания личностно-развивающих ситуаций в образовательном процессе (диалог, контекст проблем ученика, игровое моделирование). Данные средства положены в основу диалоговых, проблемно-поисковых и моделирующих технологий.

Технологии личностно-ориентированного и личностно-развивающего обучения являются чрезвычайно важными в работе с гетерогенными группами, поскольку не только позволяют выявить индивидуальные особенности учащихся, имеющих различные гендерные, возрастные, этнокультурные, физические и интеллектуальные особенности, но и формируют у них готовность проявлять такие личностные функции, как функцию ответственности, самореализации, рефлексии, погружают их в ситуацию развития и саморазвития, способствующую им успешно реализовать свой индивидуально-творческий потенциал.

В гетерогенных классах индивидуализация и дифференциация образовательного процесса должны сочетаться с продуманной социализацией обучающихся, принадлежащих к различным группам. Им должны прививаться навыки установления социальных контактов, тесного межличностного и межгруппового взаимодействия, внутригрупповой и межгрупповой кооперации, а также умения анализировать свою деятельность и систему отношений со сверстниками. Для гармонизации процессов индивидуализации образования и социализации обучающихся в рамках дидактического многообразия могут быть использованы стратегии и технологии рефлексивно-кооперативного ряда.

Как разновидности таких стратегий А. Панфилова и А. Долматов рассматривают кооперативное, рефлексивное, коллаборативное и критическое обучение [50]. ***Кооперативное обучение*** служит

накоплению учащимися опыта коллективных действий. Успешное накопление такого опыта осуществляется, по мнению D.Johnson и R.Johnson, за счет взаимодействия пяти основных компонентов [85]:

– позитивная взаимозависимость;

– структурированная индивидуальная ответственность;

– обеспечение стимулирования участниками взаимодействия успехов друг друга;

– наличие у педагога и обучаемых необходимых социальных навыков;

– обеспечение возможности всем обучаемым включиться в групповой процесс.

При выборе стратегии кооперативного обучения используется комбинация диалоговых методов, когда учащиеся обмениваются различной информацией и выражают к ней свое отношение, и дискуссионных методов, когда в классе разворачивается дискуссия и сталкиваются альтернативные точки зрения. В основе данной стратегии находится принцип кооперации (от лат. cooperatio – сотрудничество) – действия по объединению и согласованию общих усилий участников взаимодействия. Кооперация основывается на общности целей, желании достичь успеха, понимании, что такой успех может быть достигнут в результате совместных усилий. Успешная координация, объединение и упорядочение усилий учащихся и педагогов в процессе совместной деятельности вызывает синергетический эффект, когда достигнутый результат выше суммы вкладов отдельных учащихся. Кооперация часто носит комплементарный характер, т.е. её участники умело дополняют друг друга, используя индивидуальные, общие и специальные способности. Следует заметить, что взаимная симпатия участников кооперации не является обязательной. Важным мотивом является понимание взаимной выгоды и готовность к совместной деятельности.

В ходе кооперативного взаимодействия процесс совместной деятельности разделяется между участниками, которые получают конкретные задания по реализации общего плана действий. В соответствии с общими целями и мотивами может меняться ролевая позиция каждого школьника в общем ролевом ансамбле, осуществляющих кооперацию. Важным условием кооперативного обучения является включенность учащихся и педагогов в процесс межличностного взаимодействия при решении образовательно-воспитательных задач.

Коллаборативное обучение рассматривается как динамическая модель новых знаний в процессе взаимодействия виртуальных сообществ, имеющих профессиональную направленность и

стремящихся разработать новые технологические приемы организации образовательного процесса. Следовательно, коллаборативное обучение может рассматриваться в русле концепции менеджмента знаний.

Управление знаниями в организации выступает в качестве важного стратегического фактора успеха и обеспечивает её конкурентоспособность. Само по себе управление знаниями не является новым явлением. В течение веков искусные ремесленники обучали мастерству своих учеников. Владельцы семейного бизнеса передавали коммерческий опыт своим детям, а рабочие и мастера обменивались друг с другом технологическими идеями и ноу-хау. И лишь в 90-е годы XX столетия управление знаниями оказалось в центре внимания теории и практики менеджмента организации. Современные информационные технологии нарушили привычные устои бизнеса, поскольку для него главным стало не столько получение, хранение и обработка информации, сколько ее интеллектуальное понимание с точки зрения выявления тех проблем и возможностей, которые значимы для стратегического развития организации.

В процессе коллаборативного обучения осуществляется интегрирование индивидуального знания отдельных учащихся в коллективное знание, что, несомненно, способствует эффективному взаимодействию участников образовательного процесса. Коллективное знание конструируется в процессе коммуникации и кооперации, когда достигается консенсус позиций и мнений.

Стратегии кооперативного и коллаборативного обучения часто реализуются с помощью ***проектных технологий***, которые обеспечивают совместное целеполагание и совместную созидательную деятельность обучающихся, принадлежащих к различным социальным группам. Проектные технологии основаны на использовании метода проектов в учебном процессе. Под методом проектов понимается способ достижения дидактической цели через детальную разработку учебной проблемы, которая должна завершиться реальным, осязаемым практическим результатом, оформленным тем или иным образом. Основное предназначение технологии проектов состоит в предоставлении учащимся возможности самостоятельного приобретения знаний в процессе решения практических задач или проблем, требующего интеграции знаний из различных предметных областей. Проектная технология предполагает использование в учебном процессе совокупности исследовательских, поисковых и проблемных методов обучения. В основе данной технологии лежит развитие познавательного интереса учащихся, умений самостоятельно конструировать и применять свои знания в практической деятельности,

ориентироваться в информационном пространстве, развивать аналитическое, критическое и творческое мышление. Особенностью проектной технологии является то, что педагог, организуя учебное проектирование, выступает в роли консультанта, координатора и эксперта.

В современных условиях процесс обучения и социализации школьников трудно представить без использования ***информационно-коммуникационных технологий***. К информационным технологиям обучения, получившим широкое распространение в современном образовании обычно относят: методику обучения с использованием компьютеров; методику компьютерного управления процессами обучения; методику обучения на основе интернет-технологий; методику обучения на основе web-технологий и др.

Применение web-технологии позволяет учащимся осваивать материал в любой форме (иллюстративной, звуковой, видео-, медиа-анимационной и др.), в любое удобное для них время и в любом месте. Такая технология позволяет максимально индивидуализировать обучение, стимулирует переход на интерактивному и дистанционному обучению, формирует виртуальную реальности в образовании и оказывает существенное влияние на содержание преподавания и развитие профессиональной компетентности учителя.

Информационно-коммуникационные технологии предоставляют учащимся следующие возможности:

– оперативную передачу информации на большие расстояния;

– использование информационно-образовательных ресурсов (электронные издания учебников, словари, справочники, методические пособия и др.)

– использование тренировочных и тестирующих систем, электронной почты и электронной конференцсвязи;

– интерактивность и оперативная обратная связь;

– организация совместных телекоммуникационных проектов;

– запрос информации по любому интересующему вопросу через систему электронных ресурсов.

В плане теории и практики многообразия информационно-коммуникационные технологии представляют собой особую ценность как средства инклюзии лиц с ограниченными возможностями здоровья, детей-инвалидов и других учащихся с особыми потребностями.

В основе ***рефлексивного обучения*** положены «модели педагогического рассуждения», разработанные L. Shulman. В данных моделях описываются те действия, которые делают педагогическую деятельность эффективной: осмысление, трасформация, оценка, обдумывание и новое осмысление [100].

Осмысление процесса обучения предполагает размышление учителей о цели, структуре и содержании преподаваемого предмета. Трансформация процесса обучения предполагает способность педагога трансформировать теоретическое знание в педагогически целесообразные инновационные формы организации образовательного процесса и доступный учащимся учебный материал. Такая задача достигается вследствие комбинации следующих процессов [50, с.40]:

1. Подготовка (материала) – включает процесс критической интерпретации.
2. Изложение идей в форме аналогий и метафор (как представить материал).
3. Выбор необходимых методических средств и стратегий.
4. Подбор материала и заданий, отражающих характеристики стиля обучаемых.
5. Дифференциация материала относительно индивидуальных особенностей обучаемых

Важными элементами рефлексивного обучения являются: инструкция, оценка результатов, рефлексия, новое осмысление. Инструкция содержит многообразие педагогических действий: самоорганизацию взаимоотношений, управление командой, узнавание и нахождение информации, соблюдение норм и правил и др. Оценка результатов образовательного процесса включает в себя как проверку восприятия и понимания содержания и методики в течение интенсивного обучения, так и диагностику уровня усвоения учебного материала в конце занятия или раздела.

Рефле́ксия (от позднелат. reflexio — обращение назад) — это обращение внимания субъектов образовательного процесса на своё сознание, в частности, на продукты собственной активности, а также на их переосмысление. В ходе рефлексии осуществляется повторение, реконструирование, проигрывание и критический анализ структуры и содержания процессов преподавания и учения, а также намечаются пути их совершенствования. В целях нового осмысления учащимися ведется диалогический журнал, который призван «создать оппозицию рефлексивного, осознанного действия и действия автоматического, инициированного не столько личным выбором, сколько групповыми нормами и неосознанными установками» [50, с.40].

В основе стратегии ***критического обучения*** лежит концепция критического мышления, которая может рассматриваться как мета-когнитивный навык, определяющий успешность интеллектуальной, познавательной и учебной деятельности. В «Дельфийском докладе» 1990 г. раскрываются следующие аспекты критического мышления:

– интерпретация, включающая категоризацию, декодирование значения и выявление смысла анализируемого материала;

– анализ, включающий рассмотрение идеи, поиск аргументов и их анализ;

– оценка, состоящая из оценки утверждений и аргументов;

– объяснение, включающее изложение результатов, процедуру обоснования и изложение аргументов;

– выводы, предусматривающие проверку данных, рассмотрение альтернатив и формулировку итоговых выводов;

– самоконтроль, предполагающий самопроверку и самокоррекцию.

Для развития критического мышления необходимо вовлечение участников образовательного процесса в различные виды деятельности, в которых они, могли бы критически оценивать, прежде всего, собственное мышление, а также анализировать, развивать, применять получаемую от педагога и из других источников информацию, проверяя ее на стереотипы и предрассудки, допущения и предвзятости, различать значимую и несущественную информацию, отличать релевантную от нерелевантной [50, с. 42].

Стратегии критичного обучения не ограничиваются только развитием навыков критичного мышления. Основной целью данной стратегии обучения является: развитие способности учащихся сформировать свое мнение в процессе поиска соответствующей информации, осмысленной и объективной оценки качества этой информации, изменение своих взглядов при обнаружении новой достоверной информации [1].

К дидактическому многообразию относится также многообразие стилей обучения людей, принадлежащих к разным социальным группам. Опираясь на работы Д. Колба, П. Хонея и А. Мамфорда, можно выделить следующие стили обучения: деятель, рефлектирующая личность, теоретик, прагматик [50, с. 43].

Деятель предпочитает активные формы образовательного процесса, охотно участвует в различных обучающих и развивающих играх, инсценировках, увлекательных формах групповой и проектной деятельности, ему не нравится долго слушать преподавателя, теоретизирование, требующее тщательного анализа учебного материала, он не склонен к теоретическим обобщениям и абстрактным рассуждениям. Деятели сухой теории предпочитают реальную практику. Взаимодействуя с такими учащимися, педагог должен погрузить их в активную практическую деятельность, предложить

самостоятельные творческие задания и от практики вести их к теоретическим рассуждениям и выводам.

Рефлектирующие личности склонны к постоянному самоанализу, самокритике, осмыслению тех или иных аспектов своей учебной деятельности. однако аналитическая активность при таком стиле обучения редко сочетается с активными практическими действиями. Рефлектирующий аналитик часто остается наедине со своими мыслями, редко делится информацией со своими одноклассниками и требует со стороны педагога внешних воздействий и стимулов для активного включения в образовательный процесс.

Теоретик склонен к различному изучению различных теорий, концепций и парадигм в разных предметных областях. Ему присущи: абстрактное мышление, способность к глубокому анализу учебного материала и теоретическим обобщениям. Теоретик испытывает трудности при выполнении практических и лабораторных работ, постановке эксперимента, выполнении конкретных действий и проектов.

Прагматик избирательно относится к изучению учебного материала, пытается вычленить то необходимое, что будет полезно ему в будущем, при выборе профессионального пути и поступлении в высшее учебное заведение. Следует отметить, что росту числа прагматиков способствуют различные виды централизованного тестирования, Единый государственный экзамен, которые побуждают учащихся интенсивно изучать тот учебный материал, который будет востребован при оценке знаний. Прагматический подход к обучению неблагоприятно сказывается на развитии творческих способностей учащихся, расширении их кругозора и общего интеллектуального уровня.

Следует отметить, что указанные стили обучения редко встречаются в чистом виде. Педагогу следует выделить те доминирующие тенденции, которые определяют особенности учения и определяют реакцию человека на определенные методы и методики обучения. Эти особенности следует учитывать при планировании и организации учебного процесса в гетерогенных классах.

Как было сказано выше, ***институциональное многообразие*** находит свое отражение в педагогической практике авторских школ. Наибольшую известность авторские школы получили в инновационной образовательной практике России в конце 20 века в рамках концепции «педагогика сотрудничества». Они представляли собой экспериментальные образовательные учреждения, имеющие нестандартную, отличающуюся от других образовательную программу, разработанную отдельным автором или авторским коллективом единомышленников. Появление и развитие авторских школ с конца

1980-х годов связано с децентрализацией управления образованием в России в постперестроечный период, отказом от единообразия в системе отечественного образования и усилением автономности школ. Следует отметить, что термин «авторская школа» часто использовался и по отношению к наиболее известным образовательным системам прошлых десятилетий (школа А.Макаренко, школа В.Сухомлинского и др.). К авторским школам Т. Фейзрахманова относит также экспериментальные учреждения последней трети 19 в. – нач. 20 в. Автор выделяет три типа авторских школ этого периода по их местонахождению и характеру образования [64]:

– авторские школы для детей из обеспеченных семей (например, школа Е.С.Левицкой, которая была открыта в 1900 г. в Царском селе по типу «новых английских школ»);

– демократические авторские школы городского типа (гимназия С.Столбцова, гимназия М. Стоюниной, Василеостровская, Преображенская школы и др.), которые были открыты педагогами, уволенными из государственных школ из-за участия в массовых забастовках 1905 г.;

– демократические авторские школы сельского типа (школы Л.Толстого, С.Рачинского, Н.Неплюева), содержание образования в которых отличалось практической направленностью обучения для крестьянских детей.

В своем диссертационном исследовании В.Анисимова выделяет следующие характеристики авторской педагогической системы [7]:

– индивидуальная совокупность личностных и профессиональных качеств учителя;

– индивидуально адаптированная педагогическая технология;

– коммуникативное пространство как стилевая характеристика профессионального общения и поведения учителя.

По ее мнению, критериями сформированности авторской педагогической системы являются:

– субъектность, авторство учителя в постановке целей, выработке содержания, разработке средств, форм педагогического взаимодействия;

– адаптированность методической системы (конструкции методик, приемов и техник) к индивидуально-стилевым особенностям учителя;

– сотрудничество, соавторство учителя и ученика в разработке всех аспектов педагогического взаимодействия;

– технологичность педагогической деятельности, ее положительные результаты, их совпадение с диагностично заданной целью;

– обеспечение личностно-смыслового и когнитивного развития учащихся

Проблемы взаимодействия с людьми с особыми потребностями, прежде всего с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья, в педагогике нашли отражение в концепциях изучения отклонений (Disability Studies) и независимого проживания (Independent Living). С помощью этих концепций предпринимаются попытки поддержать многообразие, вопреки устоявшимся стереотипам об инвалидности и различных нарушениях. В основе этих концепций лежат постулаты самозащиты, расширения прав и возможностей людей с особыми потребностями, которые должны осуществлять высокий уровень контроля над собственной жизнью. Согласно этим концепциям, следует критически относиться к госпитализации и инвалидизации лиц с ограниченными возможностями здоровья и, по возможности, сократить такую практику.

Рассмотрим ситуацию.

Открывается дверь. Взгляд едва улавливает предметы в кабинете психотерапевта. Из помещения, которое расплывается перед глазами ребенка, раздается голос врача: «Входи же и садись!» Взгляд ребенка по-прежнему прикован к тикающим часам, которые ему становятся все ближе и приобретают более четкие очертания. Слышно громкое биение сердца. Из коробки достают кубики. Видно, как руки терапевта раскладывают на игровом ковре шарики и кубики в определенном порядке. Одна рука копирует движения другой будто в забытьи. Остальное пространство остается скрытым, взгляд ребенка ограничен на небольшой комнате, для него – это маленький мир. Терапевт воспринимается как беспорядочный шум на фоне шума от собственной деятельности. Наконец, рука терапевта касается плеча ребенка. Завершает сценарий громкий крик.

Описание ситуации, приведенное выше, характеризует ребенка, страдающего аутизмом. Типичным для таких детей считается страх, ограниченное восприятие пространства, фиксация внимания на движущихся объектах, тенденция к упорядочиванию предметов с целью безопасности. В то же время собственные действия и собственный порядок вещей не являются составляющей частью критической рефлексии ребенка. Коммуникативное действие, отражающее ограниченное пространство восприятия и измененное понятие времени, а также удаление громко тикающих часов – это только два примера действий по отношению к ребенку, восприимчивому к многообразию, с учетом проблем, которые специфичны для детей-аутистов. Крик в конце может быть интерпретирован как излишний и несоответствующий норме: «Но это, по крайней мере, работает, и пациент должен уступить: ну я же уже делаю все, что могу!».

Основным аспектом ***исследования Disability Studies*** является изучение признаков инвалидности, которые не отвечают традиционным взглядам об этом феномене и обстоятельствах, которые ему сопутствуют. Disability Studies отвергают восприятие инвалидности большей частью общества как чего-то раздражающего, беспокоящего и иного. Недостатки и отклонения перемещаются из области медицинской парадигмы в область социально-педагогических исследований. Таким образом, они больше не считаются патологическим явлением, а являются формой социокультурной идентификации. Инвалидность больше не рассматривается как онтологическое неполноценное состояние или личное несчастье. Она является формой социально-педагогической интерпретации и основывается на сравнении людей, их тел, функций и продуктивности деятельности. Инвалидность снова и снова привносит в повседневную жизнь, политику, науку и образование что-то новое, ранее не изученное.

Как область социальной педагогики концепция Disability Studies рассматривает два комплекса задач с учетом её исследовательского поля:

1. Обнаружение и описание видов инвалидности, приписывание ей смысла, формирование социального знания и действия на основе социально-педагогического подхода.

2. Объёмный, многооаспектный и междисциплинарный анализ взаимосвязей и условий, которые рассматривают инвалидность и социальную изоляцию как фактор наследственности, который передается из поколения в поколение.

Концепция Disability Studies критикует основные положения коррекционной педагогики и педагогики реабилитации, потому что они проводят четкую границу между группами неинвалидов и людей с особыми потребностями и требуют специального сопровождения последних со стороны педагогов-дефектологов. Благодаря этим наукам «клинический взгляд» проникает в педагогику, охватывает систему диагностики и лечения людей с особыми потребностями и приводит их к эксклюзии из детско-взрослого сообщества. В этом плане, с точки зрения данной концепции, коррекционная педагогика поддерживает структуры, которые ведут к маргинализации и изоляции детей с особыми потребностями и которые сохраняются даже при современной организации инклюзивного образования.

С точки зрения концепции Disability Studies, в центре социально-педагогического исследования должны находиться выявление, критика и изменение отношения общества к людям с ограниченными возможностями, которое открыто или тайно порождает унизительные, дискриминирующие или неприемлемые для

этих людей линии поведения. Прежде всего, критике подвергаются патологизация многообразия или различий, типичная для многих общественных сфер, и приписывание лицам с ограниченными возможностями ролей пациента, клиента или потребителя общественных благ. Наоборот, в Disability Studies речь идет об изменении условий обучения и воспитания инвалидов. Эти исследования хотели бы освободиться от конкретно описанных условий жизни. Концепция отрицает взаимосвязь между физическими, психическими нарушениями и инвалидностью.

Таким образом, концепция Disability Studies предполагает необходимость привлечения к исследованиям проблем педагогического взаимодействия с инвалидами самих инвалидов, которые лучше знают свои особенности, способы восприятия окружающего мира, возможности установления социальных контактов с другими людьми. Фраза: «Ничего о нас без нас!» может считаться главным девизом концепции Disability Studies, которая отстаивает необходимость активной позиции объектов социально-педагогического исследования, т.е. инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

Концепция независимого проживания (Independent Living) рассматривает оказание помощи лицам с ограниченными возможностями здоровья как социально-педагогическую проблему. Помощь – это явление, которое всегда воспринимается положительно. Помощь кому-либо высоко оценивается. Профессиональная помощь указана в описании ряда профессий, которые воспринимаются с признанием, а иногда и с восхищением. Педагогика для людей с ограниченными возможностями, на первый взгляд, также рассматривается как структурированная система организованной помощи. «Независимое проживание» представляет собой измененную концепцию оказания помощи в овладении компетенциями особого рода – компетенциями, необходимыми для управления повседневной жизнью. По мнению авторов концепции, помощь может поставить в неловкое положение, подорвать чувство собственного достоинства, вызвать и закрепить чувство зависимости, уменьшить готовность к риску. Это может препятствовать обучению и воспитанию. По мнению A.Zimpel, «выдержать помощь в обучении иногда сложнее, чем ее оказать» [105,с. 18].

Таким образом, концепция независимого проживания поддерживает деинституционализацию жизни людей с ограниченными возможностями. Обладая навыками самостоятельной жизнедеятельности, люди даже с самыми тяжелыми формами инвалидности не должны быть привязаны к своему дому, могут освободиться от опеки

своих родителей, проживать в домах группами и работать в организациях поблизости от дома. Они сохраняют и расширяют свои социальные контакты, в том числе и в виртуальных сетях, наравне со всеми посещают культурные мероприятия и совершают покупки в супермаркетах.

Касаясь вопроса о взаимодействии с детьми, у которых диагностирована умственная отсталость, A. Zimpel пишет: «Возможно, от этого человека мы научимся, как сохранить независимый взгляд на мир, несмотря на неуважение и общественное недооценивание, и противостоять давлению приспособиться к сомнительным общественным нормам и ментальным запретам» [105, с.18].

Профессиональная помощь и поддержка лиц с ограниченными возможностями должны рассматриваться как мостики к коммуникации и сотрудничеству с ними. Педагоги только тогда могут оказать положительное воздействие на изменение социальных связей ребенка, когда они включат его в систему отношений сотрудничества, взаимного обучения и признания.

2.2. Стратегии управления многообразием в образовательных организациях

Современные учреждения высшего и среднего образования являются гетерогенными организациями, в которых работают и учатся различные группы обучающихся и сотрудников, отличающиеся по различным признакам: этническая и религиозная принадлежность, состояние здоровья, физическое и интеллектуальное развитие, степень одаренности. Гетерогенная организация – это не абстрактное понятие. Это переплетение судеб различных людей, их неповторимых биографий, чувств, переживаний, взглядов и множество проблем, с которыми эти люди сталкиваются во время обучения. Для того чтобы учесть это многообразие и научиться им управлять, школы и вузы должны сформировать инклюзивную образовательную среду.

Как известно, инклюзия в образовании неразрывно связана с процессами инклюзии в социуме. Как отмечает Е. Иванов, инклюзивный подход в настоящее время представляет собой ни что иное, как социальный заказ достигшего определенного уровня экономического, культурного, правового развития общества и государства, где, исходя из принципов гуманизма и толерантности, происходит переосмысление отношения к гетерогенным группам населения, с признанием не только равенства их прав, но и осознанием

обязанности обеспечить им равные со всеми другими людьми возможности, в том числе и в получении образования [33].

Расширение границ гетерогенности в сфере инклюзивного образования стран постсоветского пространства обусловлено рядом объективных причин, а именно: усилением внешней и внутренней миграции в странах бывшего Советского Союза; наличием эпизодических и длительных межэтнических и межконфессиональных конфликтов в поликультурном социуме и появлением на этом фоне отдельных ростков неонацистских идей; недостатком толерантности в обществе к людям иной этнической принадлежности, религии, имеющим ограниченные возможности здоровья и другие специфические индивидуально-личностные особенности; нерешенностью проблем получения качественного образования и интеграции в социум людей с особыми потребностями.

Рассмотрим проблемы гетерогенности на примере Новгородской области Российской Федерации. Новгородский регион, так же как и другие территории Северо-Западного федерального округа России, включен в миграционные процессы, связанные с перемещением населения как внутри России, так и за ее пределами. Статистические данные показывают, что если до половины миграционного оборота на Новгородчине приходится на внутриобластные перемещения, то вторая половина связана с перемещениями из других частей страны (в основном это Мурманская область, Сибирский и Дальневосточный Федеральные округа) и зарубежья. Международная миграция в этом потоке составляет около 10%. В 2015 году из-за пределов России в Новгородскую область прибыло 2240 человек [17]. Из них 1901 принадлежали к числу бывших соотечественников, из которых 70 % (1331) приехали из Украины [18], а среди остальных преобладали выходцы из Молдавии, Казахстана и Узбекистана. Кроме этого, следует отметить, что в Великом Новгороде заметное место занимают представители миграционной волны начала 90-х гг. XX века (армяне, азербайджанцы и др.) и представители цыганской диаспоры. В контексте гетерогенности и инклюзивного образования нельзя не обратить внимания на то, что фактически каждый восьмой человек, проживающий в Новгородском регионе, – инвалид. Из них 60% – инвалиды I и II группы. При этом численность детей-инвалидов составляет 2312 человека, или 2% от общего числа детского населения, включая 474 ребенка-инвалида дошкольного возраста, что составляет 21% от общей численности детей-инвалидов. В Великом Новгороде ситуация в этом плане не лучше. В городе проживает более 25 тысяч инвалидов, что составляет около 11,7 % населения города, из них 70 %

инвалиды I и II группы. Численность детей-инвалидов – 676 человек или 1,6 % общего числа детского населения [55].

Если говорить в целом о детях с ОВЗ, то их в Новгородском регионе (включая Великий Новгород) 5393 человека, что составляет 10% от общего количества обучающихся. При этом 69,7 % таких детей посещают общеобразовательные школы по месту жительства, хотя надлежащие условия для этого созданы далеко не везде. Как и в других регионах России, в Новгородской области и Великом Новгороде есть также представители подрастающего поколения, относящиеся к гетерогенной группе одаренных детей. Существующая база данных о таких обучающихся из числа школьников и студентов включает в себя сведения о более чем 5 тысячах человек [59].

Учителя общеобразовательных школ в массе своей не имеют достаточных знаний об особенностях взаимодействия с учащимися из вышеназванных гетерогенных групп. Именно поэтому обучающиеся, как правило, сталкиваются с большими трудностями и в плане учебы, и в плане социальной адаптации. Все это формирует у детей, у родителей, у педагогов недоверие и негативное отношение к подобному – формально организованному и должным образом не обеспеченному методически – инклюзивному образованию.

Для получения позитивного результата при инклюзивном подходе к организации жизнедеятельности в общеобразовательной школе в качестве базовой всеми участниками учебно-воспитательного процесса должна быть принята идея толерантного отношения и признания индивидуальности каждого отдельного учащегося и создана образовательная среда, обеспечивающая и на материально-техническом, и на методическом, и на личностном уровне условия для продуктивного и комфортного совместного обучения всех без исключения детей [33]. Такая среда рассматривается в научной литературе как ***инклюзивная образовательная среда***.

А. Сунцова рассматривает инклюзивную образовательную среду как «вид образовательной среды, обеспечивающей всем субъектам образовательного процесса возможности для эффективного саморазвития». По мнению автора, такая среда «предполагает решение проблемы образования детей с ограниченными возможностями за счет адаптации образовательного пространства к нуждам каждого ребенка, включая реформирование образовательного процесса, методическую гибкость и вариативность, благоприятный психологический климат, перепланировку учебных помещений так, чтобы они отвечали потребностям всех без исключения детей и обеспечивали, по возможности, полное участие детей в образовательном процессе» [60, с. 24].

Опираясь на работы Е. Климова, В. Ясвина, С. Тарасова, А. Сунцова предлагает структуру инклюзивной образовательной среды, состоящей из следующих компонентов [60]:

– пространственно-предметный компонент (материальные возможности учреждения – доступная (безбарьерная) архитектурно-пространственная организация;

– обеспеченность современными средствами и системами, соответствующими образовательным потребностям детей;

– содержательно-методический компонент (адаптированный индивидуальный маршрут развития ребенка, вариативность и гибкость образовательно-воспитательных методик, форм и средств);

– коммуникативно-организационный компонент (личностная и профессиональная готовность педагогов к работе в смешанной (интегрированной) группе, благоприятный психологический климат в коллективе, управление командной деятельностью специалистов).

Рассматривая историко-методологические истоки современного инклюзивного образования в Украине, Е. Снисаренко проводит сравнительный анализ особенностей систем инклюзивного образования в Италии, Республике Беларусь и Украине. Как отмечает автор, в Италии количество детей с особыми образовательными потребностями, обучающихся в массовых школах, превышает 90%. По мнению исследователя, Италия стала апробационной площадкой инклюзивной модели образования для остального мира. Ранний период итальянцы называют «дикой интеграцией». Однако слова «интеграция» и «включение» для такой ситуации весьма условны. По существу то, что происходило там с самого начала, было ближе к включению, потому что главной целью была социализация и адаптация детей в школьное сообщество таким образом, чтобы у всех было чувство принадлежности. Наиболее важными для обеспечения успеха итальянские педагоги считали наличие следующих четырех факторов [58].:

1. Команда поддержки классного руководителя, состоящая из специального педагога, врача, психолога, социального работника, медсестры и логопеда.

2. Разделение ответственности между родителями, педагогами, медицинским персоналом и представителями местного общества как условие создания эффективной коалиции – альтернативы традиционной сегрегационно– медицинской модели обучения.

3. Просвещение общества с помощью всех средств массовой информации и публичных собраний.

4. Наличие харизматических лидеров на начальной стадии процесса.

Эффективность образовательной интеграции, по мнению белорусских педагогов, зависит от социальной направленности учебно-воспитательного процесса, учета выраженности и характера психофизического нарушения у ребенка. В настоящее время в Республике Беларусь признается успешность образовательной интеграции и необходимость параллельного существования специальных школ. Гибкость системы специального образования позволяет удовлетворять разнообразные нужды и потребности детей с особенностями развития. Вместе с тем предполагается усиление социализации обучения в пределах интегрированной системы, которая свяжет специальное и общее образование, обеспечит адекватные образовательные услуги, коррекцию нарушений развития и успешную интеграцию выпускников в общество [39].

В школах Украины обучение детей с особыми образовательными потребностями осуществляется по специальным учебным планам, в которых определено содержание курсов, величина учебной нагрузки. В инвариантной части учебных планов выделены образовательные и коррекционные блоки, в вариативной – отражается специфика деятельности учреждения, осуществляющего подготовку учащихся с учетом их познавательных потребностей. Для детей с отклонениями в развитии проводятся уроки, индивидуальные и групповые коррекционные занятия, занятия по выбору. В школах создаются все условия для оказания психолого-медико-педагогической помощи детям с отклонениями в развитии. В дошкольных и школьных образовательных учреждениях осуществляется как интегрированное (специальные классы для детей с отклонениями в развитии с оказанием психолого-медико-педагогической помощи), так и инклюзивное обучение детей с психофизическими нарушениями (обучение таких детей осуществляется в одном классе учителем и помощником – ассистентом, владеющим дефектологическими знаниями и коррекционными технологиями). В классах инклюзивного обучения в будущем предполагается уменьшить количество учащихся [39].

Проведенный Е. Снисаренко краткий анализ инклюзии в Украине дает основания полагать, что путь развития методологии инклюзивного образования в этой стране напоминает итальянский образец, а практическая реализация новой образовательной концепции будет осуществляться на основе белорусского опыта [58].

По мнению немецких ученых, подходы к многообразию в образовательных организациях нельзя рассматривать и описывать однозначно. В зависимости от ситуации они разрабатываются в соответствии с требованиями к программам повышения качества,

прежде всего, в области кадрового менеджмента школ и вузов. На основе системы определенных критериев программы повышения качества дополняются здесь положениями, которые выявляют проблемы отдельных индивидуумов или групп людей и запускают процессы выравнивания их возможностей в организации.

В соответствии с требованиями менеджмента многообразия образовательные учреждения различного типа фиксируют проявления социальной изоляции и дискриминации и принимают долгосрочные программы по исследованию и преодолению этих явлений. Для реализации этих программ в школах Германии привлекаются многочисленные комитеты, рабочие группы, команды и учебные группы, имеющие гетерогенный состав и знающие характер возникающих проблем из собственного опыта. Таким образом, развитие концептов многообразия осуществляется в рамках демократизации жизнедеятельности школ и вузов.

Каким признакам должна соответствовать «чувствительность к многообразию» в педагогическом контексте? Чтобы ответить на этот вопрос, следует рассмотреть новое для немецкой педагогической науки понятие «рабочий союз» как аспект профессиональной деятельности педагогов. При этом будем исходить из тезиса, что процессы институциональных изменений, происходящие в образовательных учреждениях, должны быть ориентированы на принципы педагогики сотрудничества. Поэтому важно рассматривать учебное заведение как обучающую систему. Критерий экономической эффективности, то есть одностороннее соотношение «расходы-прибыль» невозможно применять к сектору образования и здравоохранения, так как педагогическая деятельность представляют собой систему отношений в сочетании с интеграционной работой, и такое сочетание не может быть простым конструктом: это всегда сложное и многоплановое образование.

Чтобы раскрыть различные ракурсы решения проблемы многообразия, C. Schmitt, E.Tuider, M.Witte выделяют следующие подходы: антидискриминационно-правовой, предпринимательско-экономический, организационно-педагогический, критически-рефлексивный и компетентностный. Эти подходы отражают разные взгляды на многообразие и плюрализм и формируют различные контексты рассматриваемой проблемы [96].

Антидискриминационно-правовой подход продолжает традицию прежних движений за гражданские права и фокусирует внимание на практике дискриминации. Он стремится заложить правовые основы противодействия дискриминации и неравноправию.

Предпринимательско-экономический подход обращает внимание на многообразие сотрудников как на экономический фактор, приносящий прибыль организации. Так, продавец, говорящий по-турецки, может лучше удовлетворить запросы покупателя-турка.

Организационно-педагогический подход предполагает открытие учреждения социальной сферы поликультурному социуму. В рамках этого подхода категории «пол», «возраст», «многообразие», «инвалидность» приобретают педагогический смысл.

Критически-рефлексивный подход сосредоточен на различиях между людьми. Он чувствителен к инаковости и рассматривает любого человека как ценность, независимо от его вклада в общественное развитие. Такое отношение к человеку должно быть положено в основу педагогической деятельности.

Компетентностный подход исходит из того, что люди могут научиться взаимодействию с многообразием. Речь идет, прежде всего, о развитии межкультурной педагогической компетентности.

Таким образом, многообразие становится не столько проблемой и вызовом для общества, сколько предметом изучения и приобретения новых компетенций. Все подходы в своей совокупности пытаются с различных позиций рассмотреть социальные и педагогические аспекты многообразия.

В немецкой инклюзивной педагогике и педагогике сотрудничества получила распространение вышеупомянутая ***концепция рабочих союзов***. Речь идет о целенаправленном выстраивании ценностно-ориентированных отношений с теми, кого обучают и кому оказывают поддержку. Чтобы построить такие отношения в рабочих союзах, необходимо учитывать ситуацию развития ребенка, контекст и условия его обучения. Компетентностный и критически-рефлексивный подходы к менеджменту многообразия описывают эти отношения как открытые, уважительные, восприимчивые к различиям.

В рабочих союзах учитывается социально-психологическое, эмоциональное состояние учебных групп и создаются благоприятные условия для совместной деятельности. Наряду с функциями преподавания и воспитания, учителя берут на себя также ответственность за терапевтические аспекты педагогической деятельности в учебной группе и во всем образовательном учреждении. Терапевтическое измерение представляет собой конкретную задачу, когда речь идет о критическом анализе педагогической деятельности и о её возможных негативных воздействиях на учебный процесс или структуру социальных отношений. Критическому анализу подвергаются случаи неудачной интеграции отдельных членов учебной группы. Она может оказать

отрицательное влияние на успеваемость учащегося, отвлекать его от учебной деятельности, стать причиной его эмоциональных страданий или изоляции. В этом случае требуются коррекция педагогических мероприятий и институциональные изменения в образовательном учреждении [91].

Чтобы образовать рабочий союз, педагоги должны:

– проявить интерес к отдельным ученикам, ориентироваться на особенности их поведения, наблюдать за их спонтанными реакциями, видеть многоаспектность их деятельности;

– пытаться выступать в качестве защитника интересов отдельных детей, следить за правильным предъявлением требований и выбором учебного материала, которые должны соответствовать индивидуальным когнитивным, эмоциональным, двигательным и морально-этическим особенностям детей;

– следить за тем, чтобы совместная деятельность сопровождалась продуктивной коммуникацией, чтобы каждое высказывание педагога было понятным ученику и адекватным педагогической ситуации, в которой осуществляется коммуникация с детьми, особенно с теми, кто имеет особые педагогические потребности;

– научить детей, нуждающихся в педагогической поддержке, быть самостоятельными, проявлять инициативу, принимать на себя ответственность за собственную судьбу и выбор образовательного маршрута. Следует помнить, что излишняя опека может иметь негативные последствия.

Рабочий союз продуктивен тогда, когда его участники придерживаются перечисленных выше требований, проявляют взаимное уважение и поддержку. Критериями успешности рабочих союзов являются взаимопонимание, взаимное доверие, удовлетворенность совместной деятельностью, открытость, улучшение успеваемости. С точки зрения менеджмента многообразия, важно, чтобы указанные результаты достигались отдельными участниками союза, командами и рабочим союзом в целом.

Чувствительная к многообразию педагогика ищет ответ на вопросы, которые возникают в ходе анализа различных жизненных и учебных ситуаций. По мнению R. Sennett, сотрудничество субъектов образовательного процесса начинается с их высокой заинтересованности и способствует улучшению интеграционной работы. Качество этой работы зависит от характеристик деятельности других людей (ценностные ориентации, целенаправленность и планомерность действий). Деятельность людей рассматривается как креативная реакция на жизненные ситуации, то есть как компетентная деятельность. Таким

образом, все люди на определенной ступени развития, обладающие способностью думать и действовать в соответствии с определенным замыслом, будут считаться компетентными. Поиск способов улучшения совместной деятельности в рамках рабочих союзов требует особой чувствительности к интеллектуальному, социальному, физическому и эстетическому многообразию [99].

С точки зрения критически-рефлексивного подхода, менеджмент многообразия обеспечивает открытое и дискурсивное взаимодействие различных людей. Центральным вопросом в этом подходе является вопрос разделения власти. Этот вопрос в исторической ретроспективе был отправной точкой движения за многообразие, но на сегодняшний день существует опасность, что принцип равноправного участия и межкультурной открытости будет поглощен прагматическим функционализмом и организационной культурой, ориентированной на экономику. H.Schröer предлагает дополнить практику многообразия измерением полидименсиональности. Только в таком случае можно гарантировать многоаспектное, всестороннее, разноплановое изучение проблемы многообразия с учетом имеющегося социокультурного контекста. Такой подход обеспечивает более широкий взгляд на проблему многообразия и поиск путей коррекции его негативных сторон [97].

Особую роль в этом играет образование. W. Marotzki подчеркивает, что образование состоит, в конечном счете, как раз в том, чтобы признавать другие мировоззрения так же, как и собственные, и при этом «принципиально признавать, что они должны не полностью ассимилироваться, а интегрироваться». Учебная среда, поддерживающая многообразие, должна постоянно изменяться в зависимости от состава и динамики группы и условий обучения ее членов [89, с. 173].

Педагогические акторы должны исходить из относительной чужеродности замыслов и способов деятельности людей, с которыми они взаимодействуют. Для правильной оценки планов другого человека необходимо вывести его из привычной роли ученика, клиента, покупателя и воспринимать его как целостную личность со всеми присущими ей человеческими качествами.

Что касается чувствительности к многообразию, всегда необходимо исходить из того, что ситуации могут сложиться по-разному и выходить за рамки привычного социокультурного контекста. Поэтому учителя должны осознанно воспринимать особенности других людей и обладать навыками компетентного управления многообразием.

По мнению R. Sennett, ученики и пациенты знают «такие вещи об обучении и болезнях, о которых учителя и врачи даже не догадываются» [98, с. 150]. Автономию он рассматривает «в качестве мощного инструмента, способствующего сохранению свободы», ведь она обеспечивает ущемленным людям чувство человеческого достоинства [98, с. 151]. Данная автономия гарантирована, если педагогические акторы в качестве партнера по учебной деятельности рассматривают человека, готового вступить в рабочий союз и активно взаимодействовать с другими субъектами образовательного процесса.

Восприимчивость к многообразию должна не ограничиваться пространственными рамками школы, а выходить в широкий социум, интегрируя социальные и педагогические контексты. Исходить из многообразия скорее означает целенаправленно выявлять условия и детерминанты совместного существования и обучения, классифицировать их и, наконец, развивать и поддерживать новые подходы к продуктивному взаимодействию в условиях многообразия. При этом следует воспринимать как различия, так и сходства, чтобы впоследствии сформировать целостный образ многообразия.

Речь идет о создании таких условий совместной деятельности, в которых все участники:

– могут себя чувствовать безопасно, и быть принятыми;
– учатся адекватно оценивать и уважать себя;
– могут идентифицировать себя с демократической корпоративной культурой учреждения;
– могут раскрывать и использовать свой потенциал;
– хотят взять на себя ответственность за себя и за учреждение, вносить свой вклад в укрепление равенства членов организации;
– в случае конфликта обходиться без дискриминирующих действий.

Деятельность, ориентированная на создание рабочих союзов, пробуждает ответственность и заинтересованность всех субъектов образовательного процесса и отличается открытостью, прозрачностью и привлекательным организационным дизайном. Она способствует развитию личности, формируя такую систему отношений, в которой как мотивирующие факторы сочетаются умения, ценности и намерения.

Такая деятельность требует продолжительных наблюдений и коммуникаций, чтобы обеспечить возможность педагогам рефлексии своей профессиональной деятельности. Для этого необходимо создание пространственных, временных и кадровых ресурсов. Наряду с возможностями повседневной рефлексии необходимо проведение специальных курсов повышения квалификации учителей с целью

преодоления их неуверенности, беспомощности и страхов во взаимодействии с представителями гетерогенных групп. Если педагогические коллективы не могут добиться этого, то появляющиеся фрустрации могут негативно повлиять на социально-психологический климат в школьном коллективе и помешать успешной реализации принципов менеджмента многообразия. Участники рабочих союзов в процессе совместной деятельности должны критически осмыслить свои представления о норме и об отклонении от нормы, исходя из антидискриминационных позиций.

Для эффективного внедрения принципов менеджмента многообразия и педагогики, чувствительной к многообразию, в образовательном учреждении, необходимо исходить из ценностной установки: принося пользу другим, ты приносишь её также себе!

Исследования T. Booth и M. Ainscow показали возможность изучения и измерения «инклюзированности» организации. По мнению ученых, для реализации инклюзии в образовательных организациях необходимо развитие инклюзивной практики, разработка инклюзивной политики и создание ***инклюзивной культуры***. Именно «создание инклюзивной культуры» служит основанием для изменений других аспектов инклюзивности. Инклюзивная культура, которая формируется в образовательной организации, изменяет политику и практику образования, а значит, влияет на формирование общественного мнения, является катализатором положительного сдвига общества в сторону признания многообразия [75].

Схожая позиция в отношении основополагающих принципов инклюзивной культуры обнаруживается у N. Pless и T. Maak. Культура инклюзии, по их мнению, – это особая «организационная среда, которая позволяет людям разного происхождения, с различными типами мышления и складом ума эффективно работать вместе для достижения целей организации» [93, с.130-131.]. Ученые выделяют несколько предпосылок для воплощения инклюзивной культуры в организации, представляя их в виде «дома инклюзии»: 1) признание инклюзии организации в качестве «фундамента»; 2) взаимопонимание, плюрализм мнений, содействие, доверие и честность в качестве «столпов» инклюзии; 3) межкультурная моральная позиция как «крыша» инклюзивности.

Под ***инклюзивной культурой вуза*** как гетерогенной организации Е.Тихомирова и Е. Шадрова понимают особую систему отношений всех субъектов образовательного процесса (администрации, работников, обучающихся, их родителей, социальных партнеров), функционирующую на основе принимаемых всеми ценностей и

принципов инклюзии, позволяющих эффективно взаимодействовать в условиях разнообразия для выполнения миссии вуза. Создание инклюзивной культуры в вузе способствует формированию безопасного демократического сообщества, разделяющего идеи сотрудничества, стимулирующего развитие сообщества, в котором ценность каждого является основой общих достижений. Такая вузовская культура продуцирует общие инклюзивные ценности и принципы, которые разделяются и принимаются всеми сотрудниками и студентами. Эти ценности и принципы влияют на решения в отношении всей вузовской политики и на ежедневную практику образования. Развитие и совершенствование вуза становится непрерывным процессом [62].

Осознание специфики и структуры инклюзивной культуры вуза вызывает необходимость диагностирования ее характеристик в конкретной образовательной организации. В ходе реализации проекта TEMPUS «Подготовка педагогов и образовательных менеджеров к работе с гетерогенными группами и организациями» (543873-TEMPUS-1-2013-1-DE-TEMPUS-JPCR) вологодскими учеными был разработан и апробирован инструментарий, позволяющий определить наличие инклюзивной культуры в вузе. Он включает две анкеты: для сотрудников вуза и студентов. В каждой анкете содержится 21 вопрос, часть из них совпадает, часть отличается в связи с необходимостью учета специфики групп респондентов. Вопросы были составлены и переработаны на основе описанной выше структуры инклюзивной культуры вуза и анкет, предложенных в книге T. Booth и M. Ainscow «Index for Inclusion: developing learning and participation in schools» [75].

Апробация инструментария осуществлялась на базе ФГБОУ ВО «Вологодский государственный университет». В анкетировании принимали участие сотрудники и студенты 12 факультетов. Размер выборки был определен в количестве не менее 605, из них не менее 371 студента и 234 сотрудников (при доверительной вероятности 95% и доверительном интервале (погрешности) +5%). На практике общее число респондентов составило 624 человека (385 студентов и 239 сотрудников). Анализ результатов анкетирования позволил сделать вывод о наличии инклюзивной культуры в университете. Об этом свидетельствуют, например, следующие факты: более 70% сотрудников ценят в первую очередь различия, а не соответствие «общепринятой норме»; около 80% сотрудников и 70% студентов согласны, что инклюзия – это не только увеличение доступности университета, но и увеличение уровня полноценного участия в университетской жизни; около 70% студентов избегают следования

гендерным стереотипам при оценке успехов и будущей работы мужчин и женщин и пр. Однако около 40% сотрудников и 50% обучающихся затруднились оценить справедливость высказывания «Отнесение студентов к категории «с особыми образовательными потребностями» может привести к их сегрегации», что косвенно подтверждает нестабильность развития инклюзивных принципов на этапе формирования инклюзивной культуры вуза.

Анализ результатов исследования в Вологодском государственном университете позволил группе ученых сделать вывод о том, что в этом вузе инклюзивная культура становится признанным атрибутом корпоративной культуры вуза, а, следовательно, появляется база для разработки инклюзивной политики и внедрения инклюзивной практики [62].

Формирование инклюзивной среды образовательной организации – сложный, трудоемкий, многоплановый процесс, включающий в себя не только изменения архитектурного дизайна зданий, обеспечение техническими средствами обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, но, прежде всего, подготовку педагогов, способных работать в мире многообразия, способных таким многообразием руководить. Создание такой среды в вузе предполагает комплекс управленческих, организационных и педагогических мер, которые обеспечивают реализацию стратегии инклюзии.

Данная стратегия в современных условиях должна стать одним из важных приоритетов организационного развития вуза. При этом значимым является то, на какую идеологию инклюзивного образования будет опираться разработанная в университете концепция. Сегодня в различных странах появилось немало нормативных документов, обязывающих руководство вуза создавать необходимые условия для студентов-инвалидов и лиц с ОВЗ. Однако ограничиваться только этой гетерогенной группой было бы неправильно. Наиболее продуктивной стратегией управления вузом как гетерогенной организацией является стратегия, в основе которой лежит широкое философско-педагогическое видение инклюзивного образования. В соответствии с этим видением, основной целью инклюзивного образования в высшей школе является построение университета равных возможностей.

Университет равных возможностей – это вуз, который создает условия, позволяющие всем студентам и аспирантам, независимо от особенностей их физического развития, состояния здоровья, этнического происхождения, религиозных взглядов, мировоззрения получить качественное высшее образование, участвовать в научно-исследовательской, культурно-досуговой и иных видах деятельности

без проявления по отношению к ним дискриминации, при уважении и признании академическим сообществом их особенностей, прав и свобод. Иными словами, университет равных возможностей – это вуз, сумевший преодолеть стереотипы, складывающиеся вокруг отдельных гетерогенных групп и создавший в своей организации инклюзивную образовательную среду.

Одним из таких стереотипов является мнение, что иностранные студенты или школьники – выходцы из семей мигрантов – добиваются меньших учебных достижений, чем представители коренной национальности. Во многих случаях, это действительно имеет место, о чём свидетельствует международное сравнительное исследование PISA. Однако этот стереотип может быть быстро разрушен при упоминании о так называемом «Лондонском эффекте», отражающем парадоксальные аспекты школьного обучения молодых иммигрантов в Великобритании. Суть «Лондонского эффекта» заключается в том, что в школах Лондона выявлен значительный прогресс в образовательной деятельности учащихся, превышающий средние аналогичные показатели у школьников, обучающихся в других частях Англии, почти на 10%. Ученые выявили причину такой ситуации: этнический состав учащихся в сочетании с притоком большого числа недавних мигрантов, которые и создают «Лондонский эффект» [32]. Эффект исчезает, если факт этнической принадлежности нивелируется. Дети недавних эмигрантов, как правило, более мотивированы, связывают больше надежд и ожиданий с образованием и поэтому более активны и работоспособны. Исследование, проведенное в Великом Новгороде в Химико-технологическом техникуме, показало более высокую мотивацию таджикских студентов по сравнению с коренными жителями. Особенно эта мотивация проявляется во время практических занятий на производстве, когда языковой барьер перестает быть препятствием к успеху. «Лондонский эффект» в новгородских условиях объясняется большей заинтересованностью таджиков в получении профессии и использовании приобретенных в России компетенций у себя на родине.

Следует отметить, что любая, даже самая правильная стратегия требует продуманной системы организационных и педагогических мер, позволяющих эту стратегию успешно реализовать.

К ***организационно-управленческим мерам*** можно отнести создание организационных структур в университете по вопросам инклюзивного образования. В качестве таковых могут выступать советы по инклюзивному образованию, советы по гармонизации межкультурных и межэтнических отношений, уполномоченные по делам инклюзии, различные компетентностные центры.

К числу первоочередных организационных мер можно отнести также разработку «Дорожной карты» создания доступной среды для лиц с ОВЗ, паспортизацию образовательных объектов и услуг, создание инфраструктуры инклюзивного образования, мест для самостоятельной работы студентов с особыми потребностями, приобретение учебных материалов и программного обеспечения для интенсивного обучения русскому языку иностранных студентов, а также выходцев из семей мигрантов и вынужденных переселенцев.

Наряду с организационно-управленческими мерами особый смысл при создании инклюзивной среды приобретают ***педагогические меры***, которые разрабатываются в нескольких направлениях:

– формирование специального содержания образования для студентов с особыми потребностями, например, специализированных адаптационных дисциплин или модулей;

– создание учебных программ, обеспечивающих подготовку будущих педагогов к работе с гетерогенными группами и организациями;

– включение представителей гетерогенных групп в подготовку и проведение совместных мероприятий, что обеспечивает ценностное отношение к многообразию, гетерогенности и плюрализму как важному элементу инклюзивной корпоративной культуры вуза.

Создание инклюзивной среды вуза невозможно без активного взаимодействия университета с будущими потребителями образовательных услуг, родителями абитуриентов и студентами с особыми образовательными потребностями, ассоциациями выпускников, будущими работодателями, а также социальными партнерами (ФМС, общество инвалидов и др.).

Несмотря на широкий спектр гетерогенных групп, особое внимание ректората и преподавательского состава Новгородского государственного университета сосредоточено на двух из них – лицах с ОВЗ и иностранных студентах. Инклюзия этих групп в образовательную среду вуза является сложной управленческой, социально-педагогической и психологической задачей. В НовГУ обучается 31 студент, имеющий инвалидность, что составляет 0,7 % от общего числа студентов дневного отделения. Представители этой гетерогенной группы требуют не показного сочувствия и сопереживания, а продуманной психолого-педагогической поддержки. С этой целью на базе Центра инклюзивного образования НовГУ создан студенческий научный кружок «Тьютор в инклюзивном образовании». Членами кружка являются студенты направления подготовки – специальное (дефектологическое) образование, которые знакомятся с профессиональными

обязанностями тьютора в университете, а также в дошкольных и школьных специальных образовательных учреждениях города.

У каждого студента с ограниченными возможностями здоровья своя неповторимая судьба, свои особые потребности и проблемы, свое восприятие университета. Григорий Князев – инвалид по зрению, обучается в магистратуре по направлению «Филология» филологического факультета НовГУ. Будущий журналист в свои 25 лет является счастливым обладателем титулов победителей поэтических конкурсов и специальных стипендий за творческие заслуги. Многие почитатели его поэтического таланта не знают, что Григорию в 1990 г. был поставлен диагноз – атрофия зрительного нерва, который стал следствием полученной родовой травмы. Этот диагноз оказал прямое влияние на его дальнейший образовательный маршрут: класс для слабовидящих при 26 новгородской школе, школа для детей-инвалидов «Цветик-семицветик», индивидуальное обучение на дому и, наконец, университет. Новгородский университет имеет в жизни Григория очень большое значение, так как ему, с проблемами со зрением, было бы вряд ли возможно ориентироваться и учиться в столицах. А тут – знакомое с детства Антоново, намоленные, древние, тихие места… И хотя он тратит больше времени на стихи, чем на учебу, а учиться ему всегда нравилось, учеба и инклюзия в гетерогенную университетскую среду способствовали появлению новых стихов.

Самым «обычным» магистрантом считает себя Ирина Иванова – человек, который в силу особенностей своего здоровья имеет трудности при передвижении. Несмотря на это, она получила высшее образование в НовГУ по специальности логопед – олигофренопедагог. А сейчас она обучается в магистратуре по направлению «Специальное (дефектологическое) образование». То, что Ирина считает себя обычным студентом и не испытывает трудностей в обучении является заслугой её преподавателей и однокурсников, которые на первом этапе её обучения обеспечили необходимое психолого-педагогическое сопровождение, что позволило ей успешно пройти адаптационный период в вузе и интегрироваться в его образовательную среду. Интересен взгляд Ирины на пути довузовской подготовки детей с ограниченными возможностями здоровья. Выбирая между индивидуальным обучением дома, в специальном классе или включенным (инклюзивным) обучением в обычной школе, Ирина отдает предпочтение специализированной школе, т.к., по её словам, в таких школах есть индивидуальный подход в обучении, сопровождение, а также различная медицинская помощь: физиопроцедуры, бассейн, специальные физические упражнения и т.д.

Как следует из приведенного выше примера, принципиально важным является вопрос сохранения специального дефектологического образования. Вместе с тем, во многих странах наблюдается сокращение специальных школ. Так, в Республике Беларусь количество специальных школ и интернатов сократилось на 21%. Вместе с тем, следует отметить, что этот процесс осуществляется не механически. Ведется поиск институтов, способных заменить спецшколы. В Республике Беларусь такими, в частности, становятся Центры коррекционно-развивающего обучения и реабилитации.

Однако следует иметь в виду, что в большинстве стран постсоветского пространства специальные школы и дошкольные учреждения сосредоточены только в больших городах и недоступны для многих детей с особыми потребностями. Так, в Украине 185 ДОУ находятся в областных центрах. Только в 9 регионах Украины имеются 30 ДОУ, которые имеют группы специального назначения. Документы, представленные университетами-партнерами, свидетельствуют о том, что в образовательной практике России, Украины и Республики Беларусь намечается тенденция перехода от специального к интегрированному и далее к инклюзивному образованию. При этом в России в нормативных документах четко прослеживается тенденция сохранения специальных школ наряду с инклюзивным образованием.

Особую гетерогенную группу в вузе составляют иностранные студенты, привлечение которых в российские вузы сегодня является особо актуальным с учетом неблагоприятного демографического фактора (снижение общего количества абитуриентов, поступающих в вузы). В различных странах мира экспорт образования рассматривается как глобальный высококонкурентный рынок с ежегодным оборотом в 50 – 60 млрд. долларов США. На фоне высокого уровня образованности населения и постоянно растущего внутреннего рынка образовательных услуг доля России в международном рынке образовательных услуг практически не растёт. По данным Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) Россия принимает только 2% от общего количества иностранных студентов. В то же время США принимают 20%, Великобритания обучает 12%, Германия и Франция – 9% и 8% соответственно. Кроме того, значительное количество иностранных студентов обучается в Австралии (7%), Канаде (4%), Японии (4%). Если в течение ряда лет Советский Союз занимал второе место (после США) по числу иностранных студентов, то сейчас Россия по числу иностранных студентов находится на 9 месте, и даже доля иностранных студентов в общем количестве студентов внутри России существенно снизилась. В

частности, происходит снижение численности студентов из большинства стран СНГ, обучающихся в российских вузах по очной форме, уменьшается контингент студентов из дальнего зарубежья.

В Новгородском государственном университете (НовГУ) обучается 550 студентов из различных стран мира, что составляет около 7% от общего количества студентов дневного отделения. Инклюзия иностранных студентов является важным аспектом образовательной политики вуза. От того, насколько быстро иностранные студенты пройдут период социально-психологической адаптации, в какой мере они будут удовлетворены качеством получаемого образования и условиями проживания в России, во многом будет зависеть не только имидж университета на международной арене, но и состояние социально-психологического климата и корпоративной культуры организации. С целью выяснения реальной картины в НовГУ были опрошены 70 иностранных студентов, обучающихся на подготовительном отделении, на первом и старших курсах стоматологического и фармацевтического факультетах НовГУ, а также в Институте сельского хозяйства и природных ресурсов. В ходе опроса выяснилось, что большинство студентов, приехавших в Россию, заранее готовились к обучению в российском университете: 60% опрошенных посещали занятия по русскому языку в своей стране, 40% читали информацию и смотрели фильмы на родном языке о России. Не простым был период адаптации иностранных студентов к жизни в новых условиях и обучению: 33% тяжело переживали разлуку с домом, родными, близкими; 66% не могли привыкнуть к жизни в студенческом общежитии, к необходимости самому стирать, убирать, готовить, планировать свой бюджет, распределять время. Основными трудностями адаптационного периода респонденты считают: языковой барьер, климатические условия; бытовые условия, состояние здоровья, конфликты в межкультурной среде, финансовые трудности.

Около половины опрошенных первокурсников считают психолого-педагогическое сопровождение их учебной деятельности недостаточно эффективным. Такая оценка существенно изменяется в позитивную сторону у студентов старших курсов. Значительная часть респондентов стали участниками конфликтных ситуаций, причинами которых были: ксенофобия, расовые и этнические предрассудки («русские не любят иностранцев»); плохое понимание русского языка и культуры; отсутствие понимания и помощи со стороны преподавателей; личностные причины (несовместимость, ревность, неприятие отдельных людей, агрессивность).

Значительная часть студентов участвовала не только в учебной, но во внеаудиторной деятельности. Наиболее популярными формами такой деятельности респонденты назвали: фестивали, Кухни народов мира, творческие конкурсы, спортивные мероприятия. В процессе обучения в университете первокурсники уже сумели приобрести новый опыт и новые компетенции, среди которых они называют: прогресс в освоении русского языка – 85%; развитие профессиональной компетентности – 20%; навыки международного общения – 35%; умение урегулировать конфликты – 10%. Более половины опрошенных готовы рекомендовать обучение в НовГУ представителям своей страны, что говорит о том, что на данном этапе иностранные студенты в основном удовлетворены проживанием в России и обучением в университете.

Обучение иностранных граждан в российских вузах позволяет выявить национальные особенности студентов различных стран. Японским студентам сложно самостоятельно сформировать малые группы, несмотря на неоднократные призывы преподавателя, китайские студенты, как правило, не исправляют ошибку, допущенную преподавателем в записи на доске, а белорусские студенты задают меньше вопросов профессору, чем их немецкие коллеги, студенты из Азии и Африки часто опаздывают на внеурочные мероприятия. В результате межкультурного взаимодействия происходит встреча трех культурно-образовательных традиций: европейской, азиатской и российской, каждая из которых имеет свои национальные корни. Если в азиатской традиции особая роль принадлежит преподавателю, обладающему личной мудростью и знающему ответы на все вопросы, то в европейской традиции особая роль принадлежит знанию, которое транслируется любым компетентным преподавателем, имеющим право что-либо не знать.

Наиболее ярко академические традиции, связанные с многообразием, можно проследить на примере внедрения принципов менеджмента многообразия в вузах США и Германии. Значимость менеджмента многообразия для вузов США связана с историей этой страны. Состав американского населения, как уже было сказано выше, состоит большей частью из числа приезжих, многие из которых оберегают свою культуру. Поэтому многообразие культур, религий и этнических групп внутри государства чрезвычайно велико. Многие из этих групп веками подвергались дискриминации и репрессиям, что отразилось на уровне их образования, доходах и социальной организации. Поэтому вузы США решают сложную социально-педагогическую проблему - объединение студентов, принадлежащих к различным социальным слоям, этническим группам и культурам и

дифференциация университетских структур, образовательных программ и методов обучения, позволяющие всем американским студентам независимо от их социального статуса и этнического происхождения получить качественное образование.

История менеджмента многообразия в американских вузах связана с «Женским движением» и движением «За гражданские права» в 50-60-е годы 20 столетия. Движение «За гражданские права» боролось за равноправие англо-американцев. Дело в том, что в американской системе образования до 1954 года практиковалась сегрегация англо-американских учащихся. В некоторых штатах такая сегрегация сохранялась вплоть до принятия Акта о высшем образовании в 1965 году.

Следует отметить, что 60-70-е годы XX века проблемы, связанные с многообразием в вузе нередко были предметом судебного разбирательства. Так, в 1978 году Верховный суд США отклонил твердую квоту для представителей меньшинств при поступлении в вуз. Вместе с тем отмечалось, что разнородный состав студенчества приобретает большое значение и этническое происхождение становится значимым фактором при определении финансовой поддержки абитуриентов и студентов.

Позднее, в 2003 году Верховный суд США расширил права вузов в области многообразия, подчеркнув выдающуюся общественную роль университетов, которые готовят студентов к жизни в обществе и трудовой деятельности в организациях. Учитывая огромную важность многообразия для американского государства и его граждан, было принято решение о возможности предоставления льготных условий для представителей меньшинств. Это решение было неоднозначно оценено американской общественностью. Широкий резонанс в США, например, вызвала жалоба белокожей американской студентки, которая имела хорошие оценки в аттестате зрелости, но не смогла поступить в Мичиганский юридический институт из-за того, что представителям меньшинств были предоставлены льготы.

В целом, американские вузы имеют большой опыт внедрения менеджмента многообразия, который первоначально был направлен против дискриминации студентов по различным признакам, а затем всё в большей степени на то, как использовать преимущества гетерогенного состава студентов. Об актуальности темы многообразия свидетельствуют сайты многих американских университетов, на которых приводятся мероприятия и результаты исследований, посвященных данной теме. На этих сайтах можно найти цитаты руководителей ведущих американских университетов, которые

выражают свое отношение к менеджменту многообразия. В частности, Президент Гарвардского университета считает, что фундаментальной ценностью, объединяющей студентов из различных гетерогенных групп, является ценность высшего образования. Президент Мичиганского университета полагает, что в аудитории, в которой отсутствуют представители разных этнокультурных групп, не может состояться полноценная научная дискуссия. Руководители американских вузов считают, что выпускники университетов выиграют, если образовательный процесс будет проходить в гетерогенных студенческих группах.

О популярности темы многообразия свидетельствует богатый по содержанию информационный портал Ассоциаций американских колледжей и университетов Diversity Web. На данном портале выставляется информация о наиболее ярких событиях в сфере многообразия, результатах исследований в этой области, высказывания руководителей, преподавателей и студентов университетов, принадлежащих к различным гетерогенным группам. Тема многообразия принизывает различные виды деятельности университетов: образовательную, научно-исследовательскую, общественно-политическую и др. Данная тема находит также отражение в миссии и целях многих университетов. Так, например, в миссии Чикагского университета говорится: «Мы должны обеспечить разнородный состав нашего студенческого коллектива, либо только разнообразные взгляды и точки зрения могут обогатить культуру нашего университета. Приверженность к многообразию является центральным пунктом миссии наших исследований. Тот путь, который прошел университет многие годы, обеспечил богатую интеллектуальную культуру, эффективное образование, что позволило нашему университету внести вклад в общественное развитие, делая акцент в своих исследованиях на проблеме многообразия. Мы обязаны понимать, что только многообразие обеспечивает будущее для студентов и граждан. Именно поэтому мы соблюдаем нашу традицию инклюзии: наш университет не допускает дискриминацию на основе расы, цвета, религии, пола, сексуальной ориентации, этнического происхождения, возраста, физического состояния, социального статуса и т.д. Любая дискриминация не законна» [83].

Во многих американских университетах тема многообразия включена в различные образовательные программы и элективные курсы. Преподаватели могут повысить свою квалификацию в этой области в центрах профессионального развития и получить сертификат менеджера по многообразию. Важной особенностью жизнедеятель-

ности университетов США является свободная коммуникация студентов, преподавателей и сотрудников и их облегченный доступ к подразделениям, которые непосредственно заняты решением проблем многообразия. В структурах отделов межкультурного взаимодействия и международного сотрудничества работают квалифицированные сотрудники, компетентно решающие проблемы, связанные с расизмом, полом, здоровьем или инвалидностью. В течение 24 часов в сутки работает «горячая линия» и телефон доверия, которые оказывают представителям гетерогенных групп необходимую консультационную помощь. В деканатах факультетов американских вузов работают контактные лица, готовые помочь студентам. По проблемам многообразия проходят круглые столы, тематические вечера, организуются выставки рисунков и литературы в библиотеках университета. Таким образом, менеджмент многообразия пронизывает всю жизнедеятельность американского университета и становится надежным ресурсом его развития.

Многочисленные исследования, проводимые американскими университетами по проблеме многообразия, позволили выделить несколько важных компонентов гетерогенной культуры университета: разнородный состав преподавателей и студентов, диалог культур на всех уровнях жизнедеятельности вуза, особый социально-психологический климат кампуса, расширение демократии в образовательной организации, позитивное влияние на учебный процесс и развитие творческих способностей студентов. По мнению американских исследователей, разнородный состав обучающих и обучающихся первоначально приносит проблемы, а затем начинает играть позитивную роль в профессионально-личностном развитии студентов, способствует формированию таких качеств, как толерантность, открытость, эмпатия, уважение демократических ценностей.

Немецкие университеты начали осуществлять реализацию концепции менеджмента многообразия, когда уже был накоплен опыт в системе высшего образования США. Правовой основой этого процесса стали положения о равноправии и равенстве возможностей, которые нашли отражение в Основном Законе ФРГ. В этом законе говорится, «никто не может быть ущемлен по признаку пола, происхождения, расы, языка, малой родины, религиозных или политических взглядов. По этим признакам никто не имеет право на преимущество. Никто не может быть ущемлен из-за своей инвалидности». В Европейском Союзе также имеется немало законодательных актов и рекомендаций, исключающих возможность дискриминации по различным признакам. Политические ориентиры в

области многообразия нашли свое отражение в Болонском Коммюнике, которое исключает дискриминацию молодежи как в плане доступности обучения, так и в период самого обучения. Что касается системы высшего образования, проблема дискриминации отражается в Федеральном рамочном законе о высшей школе и законах о высшей школе, принятых в Федеральных землях. Основной акцент делается на равноправии мужчин и женщин, а также людей с инвалидностью и ограниченными возможностями здоровья.

Официальные чиновники Министерства образования неоднократно подчеркивали, что студенчество должно представлять многочисленные слои общества и обучающимся не должны ставиться финансовые и структурные препятствия для получения высшего образования. Этот тезис нашел свое отражение в публичной дискуссии о социальном измерении высшего образования. Исходя из законов и результатов общественных дискуссий, в Германии во второй половине 20 века проходило немало реформ высшего образования. Расширение этой сферы в 70-м году должно было сделать высшее образование более доступным для представителей различных групп населения. Принятые меры привели к тому, что количество студентов с 400 000 в 1970 г. увеличилось до 2 млн. в настоящее время. Это стало возможным благодаря многократному увеличению учебных мест, появлению нового типа вузов – институтов прикладных наук (Fachhochschulen), а также расширению возможности финансирования учреждений высшего образования и материальной поддержки студентов и абитуриентов.

Важную роль в развитии идей менеджмента многообразия сыграло Женское движение. Требование равноправия мужчин и женщин в образовательных организациях звучало в лозунгах студенческой революции 1968 г. и стало выполняться в реальной практике вузов Германии в 90-е годы прошлого столетия, когда в университетах появились уполномоченные по правам женщин или уполномоченные по вопросам равноправия полов.

Внедряя принципы менеджмента многообразия, немецкие вузы стремятся, во-первых, улучшить условия обучения и научно-исследовательской работы для представителей различных гетерогенных групп, а также получить преимущества «в борьбе» за лучшие умы в условиях неблагоприятной демографической ситуации и привлечь в свои организации лучших специалистов и студентов.

Сегодня в Германии реализуются многочисленные программы и проекты, государственные, общественные и частные инициативы, направленные на реализацию принципов менеджмента многообразия в вузе. К таким инициативам можно отнести эксперимент, который

осуществляет Министерство науки земли Баден-Вюртемберг в 12 университетах этой земли под названием «Модели обучения с индивидуальной скоростью». В этом ряду находятся также объявленные Центром высшего образования конкурсы «Многообразие как шанс», «Различие – это хорошо», проект «Учимся использовать возможности многообразия» [83].

В рамках указанных выше проектов и программ университеты избирают различные организационные формы реализации менеджмента многообразия. В ряде университетов имеются проректоры по делам многообразия, создаются специальные команды по вопросам интеграции, которые занимаются инклюзией разных групп студентов в гетерогенную среду вуза, консультируют подразделения университета, осуществляют помощь в урегулировании конфликтов, возникающих на почве многообразия. Проблемы менеджмента многообразия решаются не только на организационно-управленческом, но и на содержательном уровне. По данной тематике проводятся Информационные дни, работают летние школы для учащихся, создаются информационные порталы и рекламные материалы. Тема многообразия всё чаще становится частью образовательных программ или отдельных учебных модулей, предназначенных, в первую очередь, для педагогов и образовательных менеджеров. Для преподавателей и сотрудников проводятся специальные семинары, курсы, тренинги в системе повышения квалификации. Выделяются стипендии для подготовки диссертаций по проблемам многообразия в обществе и образовании. Различные аспекты многообразия включаются в научно-образовательные и исследовательские проекты. Проблемы гендерного и этнокультурного равноправия учитываются при проведении конкурсных процедур.

По мнению зарубежных исследователей, важную роль в реализации концепции менеджмента многообразия играет «климат кампуса», который представляет собой многофакторную социальную систему. Эта система включает в себя отношения между студентами, преподавателями и сотрудниками, свод правил и норм, принятых в вузе, цели его деятельности, атрибуты корпоративной культуры. Об эффектах менеджмента многообразия можно судить по состоянию «климата кампуса». Если этот климат является благоприятным для представителей различных социальных групп, если преподавателям и студентам комфортно работать и учиться в данном вузе, если в университетском сообществе имеются конструктивные способы разрешения межкультурных и иных конфликтов, то в этом случае можно утверждать, что система менеджмента многообразия является эффективной [83].

Помимо проектов и программ, реализуемых на федеральном и земельном уровнях, многие вузы Германии разрабатывают собственные концепции менеджмента многообразия, рассматривая его как элемент и инструмент стратегического планирования и организационного развития университетов. Исследователи выделяют несколько групп таких концепций. Концепции первой группы делают акцент на управленческих аспектах менеджмента многообразия, на создании в университетах комплекса условий, обеспечивающих интеграцию всех студентов в гетерогенную среду университета в рамках партисипативного управления. Во второй группе концепций менеджмент многообразия рассматривается как принцип организации образовательного процесса в вузе, предусматривающий создание и реализацию вариативных моделей обучения на основе дифференциации и индивидуализации образовательного процесса. Концепции третьей группы основное внимание уделяют мероприятиям, направленным на оказание педагогической поддержки и консультационной помощи студентам, принадлежащим к различным социальным группам в начальный период обучения. Следует отметить, что большинство современных концептов менеджмента многообразия имеют содержательное наполнение и целеполагание, относящиеся ко всем трём группам.

В качестве примеров ***концепций первой группы*** можно привести стратегические программы в области многообразия Институтов прикладных наук Ахен и Брандербург, которые выделяют такие аспекты многообразия, как культурное многообразие, гендерное равенство, равный доступ к образовательным ресурсам, создание условий для студентов, имеющих собственные семьи, а также обучающихся, которые сочетают обучение с профессиональной деятельностью. Университеты Бремен и Франкфурт стремятся к комплексной реализации менеджмента многообразия в своих вузах, который охватывал бы все аспекты многообразия на уровне содержания образования, организации учебного процесса и структурных изменениях в вузах. Так, например, в Университете Бремен с этой целью разработаны концептуальные основы стратегии многообразия и создан конректорат по межкультурной и международной кооперации.

Концепции менеджмента многообразия, относящиеся ко второй группе, направленные на индивидуализацию обучения в вузе, расширяют возможности дистанционного и смешанного обучения с использованием информационных технологий. В ряде вузов создаются учебные центры, которые разрабатывают индивидуальные стратегии обучения с учетом особых потребностей обучающихся, принадлежащих к различным социальным группам, и оказывают помощь

преподавателям при организации занятий на принципах индивидуализации и дифференциации. Такие концепции получили распространение в Свободном университете Берлин, Университете Оснабрюк, Техническом университете Гамбург-Гарбург.

Третья группа концепций сосредоточена на проблемах многообразия в переходный период от средней школы к высшей. Эти концепции предусматривают сотрудничество между вузами и школами для раннего выявления талантов и раскрытия индивидуальных и творческих способностей студентов. Во многих университетах создаются Академии начального периода обучения или университетские колледжи. Усиливаются мероприятия по педагогическому сопровождению «новичков», созданию обширной сети консультационных пунктов, развитию программ наставничества и тьюторства, проводится пропедевтическая работа и обучение в рамках программ дополнительного образования. Для студентов с ограниченными возможностями здоровья предусматриваются особые меры поддержки, включая курсы «Безбарьерной информатики». Для таких студентов создаются специальные информационно-коммуникационные платформы, учитывающие их специфические потребности и физические возможности. Концепции третьей группы получили свое развитие в программах университета Гётинген «Строим мосты», Медицинского университета Ганновер «Интеграция и межкультурный старт в обучении и медицине», Горного университета Вупперталь «Старт обучения в вузе: поиск путей развития многообразия, определение перспектив» [83].

Даже краткий обзор приведенных выше концепций показывает актуальность проблемы многообразия во многих вузах Германии. Вместе с тем, можно сделать вывод о том, что в масштабах всей страны не разработана единая концепция менеджмента многообразия. Каждый вуз разрабатывает собственные программы, концепции, стратегии менеджмента многообразия, учитывающие специфику данного вуза, его профиль, состав преподавателей и студентов. Вместе с тем, все концепции объединяет стремление обеспечить равенство образовательных шансов всем гетерогенным группам, развивать индивидуально-личностный потенциал каждого студента и преподавателя, создавать условия для их успешной интеграции в корпоративную культуру немецкого вуза.

Как уже было сказано выше, в вузах Германии в последние годы большое внимание уделяется взаимодействию с гетерогенными группами на начальном этапе обучения. Это связано, прежде всего, с тем, что в немецких вузах существенно увеличилось количество студентов, обучающихся на первом и втором курсах. Согласно данным

Федеральной статистической службы, количество поступивших в немецкие вузы увеличилось с 345 тысяч в 2006 г. до 509 тысяч в 2014 г. Большой приток молодых людей, обучающихся в университетах, усилил многообразие академического сообщества, поскольку в вузы пришли люди не только различного пола, возраста, этнической и культурной принадлежности, но и имеющие различный опыт обучения в довузовский период, различные образовательные маршруты, различные мотивы, установки и ожидания. Проблемы многообразия в начальный период обучения стали предметом различных научно-образовательных проектов, например, Пакта «О качестве преподавания», который приняло Федеральное министерство образования и науки в 2010 г. Многие федеральные земли и фонды выступили с различными инициативами, направленными на повышение качества образования студентов в начальный период. По инициативе Министерства образования в 2012-2013 учебном году в Германии было проведено исследование, отражающее проблемы студентов, обучающихся в условиях многообразия в различных учреждениях высшего образования. В ходе исследования был проведен опрос 647 студентов первокурсников, 466 из которых обучались в университетах и 180 в Институтах прикладных наук. Такая выборка отражала соотношение студентов в различных типах организаций высшего образования, поскольку 72% студентов обучаются в университетах и 28% в институтах прикладных наук. Целью опроса было выявить, с какими трудностями сталкиваются студенты, принадлежащие к различным социальным группам, и какие формы поддержки они получают. Следует отметить, что опрошенные студенты относились к разным социальным категориям (возраст, пол, происхождение) и имели различные условия проживания, социальный и образовательный статус родителей.

Опрос показал некоторые изменения, которые произошли в составе студенчества в последние годы и которые необходимо учесть при разработке мероприятий менеджмента многообразия. Во-первых, изменился возрастной состав студентов. Так, доля более молодых студентов (в возрасте до 18 лет) выросла с 3% в 2007 г. до 10% в 2013 г. Существует разница между университетами и институтами прикладных наук. Если университеты жалуются на непропорциональный приток молодых студентов, то институты отмечают непропорциональный приток студентов более старшего возраста, как правило, имеющих опыт профессиональной деятельности. В качестве причины «омоложения» студенческого состава на первых курсах университетов называют отмену воинской обязанности и альтернативной службы, а также сокращение времени обучения в гимназиях до 8 лет.

Что касается социальных характеристик начинающих обучение, то отмечается увеличение количества так называемых первопроходцев в получении высшего образования. Речь идет о студентах из семей, в которых родители не имеют высшего образования. Количество таких студентов увеличилось с 45% в 2007 г. до 52% в 2013 г. Серьезного внимания в рамках мероприятий менеджмента многообразия заслуживают студенты, имеющие инвалидность, ограниченные возможности здоровья или хронические заболевания. Среди опрошенных студентов первого курса таковых оказалось 11% (2% инвалидов и 9% студентов с хроническими заболеваниями).

Среди индивидуальных отличий в ходе исследования были выявлены: различная успеваемость, интерес к предмету, вера в собственные силы. При этом были отмечены позитивные тенденции роста студентов, проявляющих интерес к специальности и изучаемым предметам, имеющих более высокий уровень успеваемости. Данные позитивные тенденции подтверждаются не только официальной статистикой, но и специальными опросами, которые проводились по заданию Конференции министров образования. Однако в ходе этих исследований констатировались факты, но не приводились убедительные разъяснения причин, произошедших позитивных изменений. В глобальном плане одной из таких причин является повышение общего культурного и образовательного уровня населения.

Одной из целей опроса являлось выявление затруднений студентов в начальный период обучения и их пожеланий относительно качества образования. Почти половина опрошенных в качестве основных трудностей назвали: слишком высокие требования к уровню знаний, сложность подготовки к экзаменам, а также неумение планировать учебное время. Треть опрошенных не умеет ориентироваться в академической среде (39%), испытывают трудности при написании рефератов и курсовых работ (38%), не проявляют активности в дискуссиях, которые проходят на занятиях (34%). В ходе опроса студенты высказали предложения и пожелания: усилить практикоориентированность обучения (64%), проводить занятия в группах с меньшей наполняемостью (63%), почти половина опрошенных желали бы видеть более активную поддержку со стороны преподавателей и снижение требований к экзаменам.

Результаты опроса показали изменение настроения студентов относительно учебы в лучшую сторону. По сравнению с 2007 г. в 2013 г. сократилось количество жалоб, претензий и предложений, которые высказывались ранее и стали причиной протестных демонстраций студентов в 2009г. и 2010 г. Студенты, участвующие в исследовании,

назвали наиболее распространённые формы их поддержки в начальный период обучения. К ним относятся: тренинги по ориентации в академической среде, мероприятия по ликвидации пробелов в знаниях (так называемые «курсы-мостики»), знакомство с основами научно-исследовательской работы, система непрерывного сопровождения и консультирования (коучинг, наставничество). Частота участия студентов в различных формах поддержки является различной. Так, студенты, принадлежащие к разным социальным группам, независимо от их особенностей, охотно участвуют в «ориентационных неделях», «подготовительных кампусах», «днях подготовки к учебе». Этими мероприятиями охвачены 82% опрошенных. Несколько ниже количество участников в программах тьюторской поддержки, программах наставничества и формирования студенческих сообществ. Еще меньшей популярностью у студентов пользуется «курсы-мостики» по преодолению пробелов в знаниях, семинары по введению в методы научной работы, а также по введению в основы процесса обучения и иные пропедевтические мероприятия. Наибольшую потребность в этих формах поддержки испытывают студенты, относящиеся к некоренному населению, выходцы их семей с низким социальным статусом, лица, имеющие ограниченные возможности здоровья.

Студенты дают различную оценку мероприятиям менеджмента многообразия, направленным на их эффективную адаптацию в образовательной среде университета. Только 11% опрошенных оценивают эти мероприятия как «плохие» или «очень плохие», в то время как 2/3 респондентов дают им принципиально позитивную оценку, 40% считают их «хорошими» или «очень хорошими».

Из признаков гетерогенности наиболее выделяются возрастные характеристики обучающихся, поскольку студенты младшего возраста более охотно посещают мероприятия менеджмента многообразия, которые облегчают их адаптацию в университетской среде. В то же время студенты более старшего возраста надеются на собственные силы, внутренний потенциал, часто игнорируют любые формы их поддержки, рассматривая её как излишнюю опеку со стороны преподавателей и администрации университета.

Результаты проведенного исследования показывают, что мероприятия менеджмента многообразия, направленные на поддержку студентов в начальный период обучения, должны быть более целенаправленными, адресными, учитывать групповые и индивидуальные интересы студентов первокурсников, а также особенности тех социальных групп, к которым они принадлежат [74].

Обобщая рассмотрение результатов внедрения менеджмента многообразия в вузах различных стран мира, необходимо ответить на вопросы: сохранить выявленные различия как данность или попытаться их нивелировать, смягчить, для того чтобы интегрировать всех обучающихся в единую образовательную среду вуза? Достаточно ли обеспечивать равенство условий для всех обучающихся и работающих в вузе или культивировать различия, рассматривая их как ресурс образовательной организации? Обозначать различия или избегать их публичной «маркировки», поскольку она связана с опасностью дискриминации? Иногда публичная «маркировка» различия может нанести душевную травму студенту с особенностями развития и косвенно привести к его дискриминации.

Разрешить данные дилеммы призван ***менеджмент многообразия*** – концепция управления, которая учитывает гетерогенность студентов и преподавателей и рассматривает различия не как недостаток, а как преимущество, которым можно воспользоваться. Следовательно, многообразие становится фундаментом организационного развития вуза. Руководить разнообразием означает опираться на знания преподавателей, сотрудников и студентов, принадлежащих к различным гетерогенным группам, идентифицировать их личностные потенциалы, для того, чтобы оптимально использовать их во благо организации. Для того чтобы университет мог стать университетом равных возможностей, требуется время, значительные финансовые вложения и, самое главное, необходима подготовка педагогов, способных работать в инклюзивной образовательной среде.

2.3. Маркетинговая деятельность в образовательной организации

В современных социально–экономических условиях становления рынка образовательных услуг, ограниченности общественных ресурсов, выделяемых на цели образования, конкуренции между образовательными организациями, снижения имиджа образования – образовательные организации все более сталкиваются с различными видами многообразия. Оно выражается в гетерогенности внутренней среды образовательной организации и тем более в гетерогенности ее внешней среды, что вызывает еще большую потребность в дифференциации стратегий развития и, как следствие, в повышении эффективности использования имеющихся средств, нахождении новых источников финансирования, изучении потребностей обучающихся и

их родителей. Миграционные процессы, рост числа детей-инвалидов и расширение спектра их диагнозов, поиск нового содержания и технологий работы с одаренными детьми и др. приводит к усилению конкуренции между образовательными организациями за качество контингента обучающихся, так как они стараются выбирать те школы или вузы, которые способны обеспечить понимание природы многообразия и различных ее аспектов, соответствующую их ожиданиям (физическим особенностям, религии, половой принадлежности, ценностным ориентациям и т.д.), материально-техническую базу и предоставить разнообразные и качественные образовательные услуги. Это требует от образовательной организации активного участия в создании условий «образования для всех», для равенства образовательных возможностей всех детей в условиях гетерогенной образовательной среды.

Существует целый ряд исследований по различным аспектам управления современной образовательной организацией в условиях многообразия внешней и внутренней среды. Анализируя их тематику, можно отметить, что большинство из исследований посвящено созданию условий, обеспечивающих доступную образовательную среду для детей с ограниченными возможностями. Понимание гетерогенности как разнообразных различий, как учащихся, так и преподавателей – по возрасту, полу, национальности, способностям, социальному происхождению, которые являются или могут быть препятствием эффективному образовательному процессу, позволяет более широко рассмотреть различные группы детей в зависимости от их гетерогенного признака (одаренные дети, дети с ограниченными возможностями здоровья, дети разных национальностей, возраста, социального происхождения, пола и др.) и, как следствие, открывает более широкий взгляд на проблему управления гетерогенной образовательной организацией в современных условиях [26].

Рассмотрим более детально каждую из целевых групп современной образовательной организации, которую характеризуют схожие образовательные потребности, что позволяет представить ее как самостоятельный объект менеджмента и дадим краткую характеристику управленческим действиям педагогов и администрации образовательной организации, связанных со специфическими особенностями данной группы.

Одной из приоритетных задач современного образования является выявление, поддержка, развитие и социализация талантливых и одаренных детей. Поэтому, ***первую целевую группу*** составляют - одаренные дети. Одаренным считается ребенок, который выделяется

яркими, очевидными, иногда выдающимися достижениями в каком-либо виде деятельности (или имеет предпосылки для этих достижений)». Выделяются разные типы одаренности (творческая, интеллектуальная, лидерская, спортивная и пр.). К детям с разным типом одаренности необходим дифференцированный подход и индивидуальная система работы с ними педагогов и психологов. Педагогу и руководителю необходимо знать типы одаренности для того, чтобы суметь вовремя выявить одаренного ребенка, оценить его возможности, разработать образовательные программы и создать организационно-педагогические условия, направленные на его самореализацию. В современной гетерогенной образовательной организации при работе с одаренными детьми важно создать такую образовательную среду, которая обеспечит возможность проявления и развития творческой активности одаренных детей. Несомненно, что управленческие действия и стратегии развития образовательных организаций должны быть реализованы в соответствии с современными концепциями развития образования.

Одним из приоритетных документов, определяющих деятельность образовательной организации, является «Концепция российской национальной системы выявления и развития молодых талантов». В соответствии с данной концепцией разработаны программы развития одаренных детей в регионах. Так, например, в Новгородской области действует программа «Одаренные дети» на 2012-2016г.г. Данная программа предусматривает развитие и совершенствование нормативно-правовой, научной и методической базы выявления, развития и поддержки одаренности; подготовку и повышение квалификации педагогических кадров; реализацию программно-целевых мероприятий; совершенствование многоуровневой инфраструктуры работы с одаренными детьми и молодежью с использованием современных технологий и межрегионального партнерства. Кроме того, программой предусмотрена выплата детям единовременных и именных стипендий; проведение олимпиад и интеллектуальных соревнований различного уровня и т.д. Соответственно, работа с одаренными детьми становится одним из стратегических направлений развития практически каждой образовательной организации. Но в то же время, это направление требует мониторинговых исследований и разработки практически уникальных программ для одаренных детей, которые дифференцированы в зависимости от типа одаренности и степени ее выраженности.

Не менее значима для управления образовательной организацией в условиях многообразия, к сожалению многочисленная,

вторая группа детей: дети с ограниченными возможностями здоровья. Эта группа достаточно широка, в нее включены дети с нарушениями слуха, зрения, речи, дети с ранним детским аутизмом, дети с нарушениями опорно-двигательного аппарата, дети с задержкой психического развития и умственно отсталые. Диапазон возможностей развития и обучения детей с ОВЗ чрезвычайно велик: от способности обучаться на равных с нормально развивающимися сверстниками до необходимости построения специально адаптированной к возможностям ребенка индивидуальной программы образования. Такой диапазон характерен для каждой категории детей, составляющих группу детей с ОВЗ. Неоднородный состав группы также требует дифференциации содержании и технологий обучения детей с особенностями развития. Основная цель образовательной организации в этом случае – создание специальных условий для развития и социальной адаптации учащихся с особыми образовательными потребностями и их сверстников, создание оптимальных условий для развития возможностей каждого ребенка, обучающегося в инклюзивном классе. Для достижения этой цели педагог и руководитель решают следующие задачи [27]:

– создание условий для освоения образовательной программы всеми учащимися инклюзивного класса, а это подразумевает: организацию в классе безбарьерной, развивающей предметной среды; применение адекватных возможностям и потребностям обучающихся современных технологий, методов, приемов, форм организации обучения; создание атмосферы эмоционального комфорта и формирование взаимоотношений в духе сотрудничества, взаимопомощи и принятия особенностей каждого;

– создание условий для адаптации детей с ограниченными возможностями здоровья в группе сверстников, школьном сообществе, здесь важна организация уроков и внеурочной деятельности с использованием интерактивных форм деятельности и направленной на раскрытие творческого потенциала каждого ребенка; использование адекватных возможностям детей способов оценки их учебных достижений;

– привлечение дополнительных ресурсов с целью поддержки и сопровождения особых детей, что подразумевает сотрудничество со специалистами психолого-педагогического сопровождения и привлечение их к участию в проектировании и организации образовательного процесса в инклюзивном классе, активное участие родителей, также привлечение «внешних» партнеров для оказания методической и психолого-педагогической поддержки, таких как ПМПК, методические центры или общественные организации.

Особую значимость для развития образовательной организации в этом направлении приобретает профессионализм педагога и руководителя, работающего в инклюзивной образовательной среде, формирование компетенций проектировать образовательный процесс для всех учащихся, независимо от их возможностей, обеспечивая качество и доступность овладения программным материалом. Кроме этого, педагог должен обладать социальными компетенциями, т.е. включаться во взаимодействие со специалистами образовательной организации; создавать условия для проявления субъектами образовательного процесса инициативы и заинтересованности.

Важным является и тот факт, что для реализации образовательной программы для данной группы обучаемых необходимы специальные технические средства и средства реабилитации, такие как слуховые аппараты индивидуального пользования и другие технические средства для детей с нарушениями слуха, учебники с крупным шрифтом и азбукой Брайля для детей с нарушениями зрения. Оборудование доступа к школе и переоборудование самой школы для детей с ограниченными возможностями здоровья, особенно для детей с нарушениями опорно-двигательного аппарата. Вход в школу с пандусами, переоборудование внутреннего пространства образовательной организации (поручни в коридорах, широкие дверные проемы, лифт и подъемники на лестницах) требует поиска источников дополнительного финансирования в условиях ограниченности ресурсов.

Рассматривая ***третью гетерогенную группу***, необходимо отметить, что сегодня современная образовательная организация все чаще является учреждением, в котором обучаются дети не только коренной национальности. Многонациональный характер многих современных государств, полиэтническая структура общества, функционирование в некоторых территориях двух государственных языков предопределяют появление полиэтнических школ и детских садов с разным этническим составом обучающихся. Основу эффективного управления полиэтнической образовательной организацией составляют принципы позитивного отношения к разнообразию этносов, к их этнокультурам. В условиях многоконфессиональной культуры главными управленческими задачами становится исследование и анализ данной группы потребителей, а также приобщение обучающихся как к доминирующей культуре, так и культуре других народов, воспитание уважения самобытности других народов, понимания и осознания учащимися национально-культурных различий между этносами с целью обеспечения эффективного взаимодействия между учащимися в русле диалога культур.

Значимой для управления современной образовательной организацией в условиях многообразия является также проблема социального неравенства. Управление образовательной организацией при все большем и большем расслоении общества предполагает эффективное сотрудничество со специалистами органов опеки и другими социальными службами. Принадлежность ребенка к тому или иному социальному классу не может не отражаться на его взаимоотношениях со сверстниками, учителями, на успеваемости и желании ребенка посещать учебное заведение.

И, наконец, нельзя не отметить усиление тенденции гендерного обучения, которые нельзя не учитывать в управлении образовательной организацией. В обществе всегда существовали споры, касающиеся гетерогенности или гомогенности классов. Сторонники раздельного обучения считают, что оно позволяет учитывать неравномерность развития мальчиков и девочек; у детей развивается позитивная самооценка; снижается риск подростковой депрессии, повышается успеваемость. Противники раздельного обучения говорят о том, что снижается творческая атмосфера в классе; закрепляется половое разделение; девочки больше ориентированы на материнство, а мальчики на профессиональную сферу, это противоречит общемировым тенденциям совмещения мужских и женских ролей. Учет половых особенностей предполагает не только адаптацию образовательных программ, но и активную коммуникацию обучающихся не только с женщинами-педагогами, но и с мужчинами, что, к сожалению, не всегда возможно в условиях современной школы. Это обуславливает поиск путей привлечения мужчин в образовательную организацию не только в качестве учителей и преподавателей, но и в качестве участников мероприятий и партнеров. Особая роль принадлежит родителям обучаемых (отцам). В качестве направления образовательной политики необходимо выделить повышение престижа работы в сфере образования, особенно для мужчин.

Проведенный подробный анализ показал многообразие потенциальных целевых аудиторий, который определяет многообразие управленческих решений по выработке стратегий развития образовательной организации в отношении каждой из них в современных условиях, когда в образовании происходит смена «идеологии долга» на «идеологию права» (О.Е.Лебедев) изменяет точку зрения на «основного заказчика» в образовании, определяет первичность социального заказа, соответственно расширяет задачи образовательных организаций по отношению ко всем участникам образовательного процесса. Родители, учащиеся, государство и общественность

становятся равноправными партнерами образовательных организаций, которые не просто должны быть ориентированы на социальный образовательный заказ личности, общества и государства по реализации основных и дополнительных образовательных программ, но еще обладать отличительной компетентностью, позволяющей выстраивать дифференцированные коммуникационные процессы с различными группами потребителей и быть способной к преобразованию своей внутренней и внешней среды с целью создания образовательного продукта и обеспечения его востребованности на рынке образовательных услуг для каждой из целевых групп.

Как отмечает Н. Литвинова, противостоять натиску рынка можно только рыночными средствами, поэтому современная образовательная организация становится рыночно–ориентированной [42]. Более того, согласно Федеральному закону «Об образовании в Российской Федерации» (2012 г.) образовательное учреждение приобретает новый статус - образовательной организации, что обусловливает возможность переноса на её деятельность общих законов менеджмента и маркетинга. Это предполагает сосредоточение ресурсов организации на оказании таких образовательных услуг, которые реально востребованы в избранных сегментах рынка; понимание качества образовательных услуг как меры удовлетворения образовательных запросов потребителей; предпочтение превентивных методов, предугадывающих и активно формирующих спрос на образовательные услуги у различных целевых аудиторий; доминирование ориентации на долгосрочную перспективу; непрерывность сбора и обработки информации о потребностях рынка образовательных услуг.

В научных исследованиях маркетинг трактуется как особая человеческая деятельность, направленная на удовлетворение потребностей и желаний посредством процесса обмена, и социальный процесс, направленный на удовлетворение потребностей и желаний индивидов и групп посредством создания и предложения обладающих ценностью товаров и услуг и свободного обмена ими (Ф.Котлер, Г.Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг) [37; 38], деятельность, нацеленная на создание спроса, формируемого на основе потребностей; набор институтов и процессов, обеспечивающих создание, информирование, доставку и обмен предложений, имеющих ценность для потребителей, клиентов, партнеров и общества в целом (Э. Райс, Дж.Траут) [53]; концепция управления рыночной деятельностью, полагающая, что цель деятельности на рынке будет достигнута при условии более эффективного, чем у конкурентов, удовлетворения потребностей потребителей (Б.Карлофф) [34].

Г. Багиев, рассматривая современный маркетинг как сложное социально-экономическое явление, представляет его как совокупность четырех факторов деятельности в условиях рынка: философия взаимодействия и координации предпринимательской деятельности; концепция управления; средство обеспечения преимуществ в конкурентной среде и метод поиска решений [8]. Е. Дихтль и Х. Хёршген выделяют три смысловых поля сущности маркетинга: принцип организации и управления, который заключается в последовательном направлении всех касающихся рынка решений на нужды потребителей и покупателей (маркетинг как принцип организации и управления предприятием); как средство получения преимуществ по сравнению с конкурентами; систематический метод поиска решений [25].

По мнению Ю. Пашкус, маркетинг как комплексное понятие включает все виды деятельности, связанные с обменом между людьми или странами, направленные на удовлетворение потребностей и желаний потребителей [51]. Ж. Ламбен, А. Браверман, Е. Голубков считают, что для маркетинга важен как ***экономический аспект*** (инструмент встраивания организаций в формируемую рыночную среду и средство, обеспечивающее привлечение инвестиций), так и ***социально-управленческий аспект*** (создание и обмен продуктов индивидуумами для получения того, в чем они нуждаются; сохранение и укрепление благополучия не только отдельно взятого потребителя, но и общества в целом) [13; 19; 40]. Таким образом, ***маркетинг*** выступает в качестве основополагающей философии развития организации в условиях неопределенности и гетерогенности внешней среды, основанной на активном взаимодействии с этой средой, на систематическом изучении и анализе поведения потребителей различных групп, каналов сбыта, конкуренции с целью разработки и реализации эффективных стратегий прогнозирования и удовлетворения потребностей потребителей в условиях многообразия.

Прямой перенос опыта маркетинга сделок из коммерческой сферы в некоммерческую (тем более в сферу образования) невозможен по ряду причин. Это обусловлено, во-первых, социальной значимостью образования как общественного блага; во-вторых, статусом образовательных организаций как некоммерческих; в-третьих, самой спецификой образовательных услуг. Переход на управление образовательной организацией с точки зрения маркетингового подхода представляет собой качественно новое состояние, когда в своей деятельности она опирается не только на свои внутренние возможности, но и учитывает многообразие внешних факторов, реализуя концепцию управления организацией как «открытой системой». Это приводит к существенным изменениям в принятии практически всех управленческих решений.

Рассматривая исследования, связанные с вопросами развития идей маркетинга в образовании в России (или некоторыми из их аспектов), необходимо отметить, что они включали несколько направлений: работы по экономике образования (С. Беляков, Б. Рябушкин, Н. Хроменков, В. Щетинин и др.), по управлению образовательными системами и образовательными организациями (Ю. Конаржевский, О. Лебедев, Т. Шамова и др.), маркетингу в образовании (В. Андреев, Г. Бухарова, А. Егоршин, Н.Литвинова и др.) [10; 36; 41; 66; 68; 69]. В своих работах ученые отмечают, что маркетинговый подход к управлению образовательной организацией реализуется за счет эффективного взаимодействия персонала с потребителями услуг, партнерами и общественностью, «выращивание» спроса на образовательные услуги, формирования потребительской культуры, удовлетворения образовательных потребностей.

Ученые отмечают, что в маркетинге образовательных услуг, в отличие от маркетинга других товаров и услуг, велика роль государства и его органов управления (в том числе на местах). В то же время, например, Н.Громова, отмечает: «при маркетинговом подходе к управлению образовательными организациями нельзя говорить о каком-то усредненном потребителе (кроме стратегии массового, недифференцированного маркетинга) и не об обществе в целом, а о конкретных целевых группах потребителей, о четко очерченных сегментах рынка с присущими им особыми запросами и возможностями в отношении спроса на образовательные услуги» [21]. Таким образом, в условиях многообразия управление образовательной организацией должно не только быть направлено на адаптацию и максимально выгодное для организации использование изменений внешних факторов (технологических, социально-экономических, культурных, географических, политических и т.д.), но также и строиться с учетом анализа образовательных потребностей и ожиданий разных групп учащихся (одаренные дети, дети разных по полу, национальности, возрасту, дети с ограниченными возможностями здоровья и др.).

Функции маркетинга в образовании следующие:

– ***аналитическая (исследовательская) функция***: исследование рынка и выбор целевых рынков, изучение потребителей и сегментация рынка, изучение потребностей организаций, входящих в систему партнерского взаимодействия, исследование внутренней среды образовательной организации;

– ***производственная (созидательная) функция***: разработка образовательных услуг, имеющих рыночную новизну, управление качеством образовательных услуг;

– ***функция реализации образовательных услуг***: формирование спроса на потенциально необходимые образовательные услуги и стимулирование их предоставления, позиционирование образовательных услуг, имиджевая политика, система сервиса, ценовая политика;

– ***функция управления и контроля***: планирование (оперативное и стратегическое), информационное обеспечение маркетинговой деятельности, контроль;

– ***образовательная функция***: информирование и просвещение потребителей образовательных услуг, формирование их лояльности и приверженности за счет понимания сущности действий государства и образовательной организации (ее коллектива и руководства);

– ***компетентностная функция***: маркетинг образовательных организаций должен обеспечивать формирование готовности и способности педагогического персонала к маркетинговой деятельности [27].

Основу маркетинговой деятельности образовательной организации составляет «***маркетинговый комплекс***». Данный комплекс для каждой образовательной организации определяет уникальную комбинацию инструментов, способствующих эффективному достижению ее целей, реализации содержания и технологий образовательных программ, и включает семь составляющих. К ним относят: *продукт* «Product» (сущность предлагаемой образовательные услуги, сопутствующий сервис, сопутствующие образовательные продукты), *цена* «Price» (стратегия и тактика ценообразования, система цен), *место* «Place» (место предложения услуг и обстановка, в которой осуществляется сбыт; соответствие внешнего и внутреннего образа позиционируемому, каналы предоставления образовательных услуг), *продвижение* «Promotion» (реклама, PR, стимулирование, спонсорство), *процесс* «Process» (технология основного и сервисного компонента процесса оказания образовательных услуг, процедуры, с которыми связан процесс оказания услуги), *люди* «People (Participants)» (педагогический персонал, вспомогательный персонал, администрация, а также потребители образовательных услуг, которые участвуют в процессе их оказания), *физические атрибуты* «Physical evidence» (среда сервисной организации, символика и физические объекты, сопровождающие коммуникацию с потенциальным клиентом, и само оказание услуг, атрибуты качества сервиса и образовательных услуг) [27].

Дадим краткую характеристику каждой из составляющих комплекса маркетинга.

Продуктовое предложение (продукт) – это базовый (ведущий) элемент комплекса маркетинга. Чаще всего основным продуктом образовательных организаций являются образовательные услуги.

Образовательные услуги – это важнейший и наиболее часто встречающийся объект маркетинга в образовании. Именно предлагаемый рынку «продукт» максимально влияет на принимаемые решения по отношению к остальным составляющим комплекса маркетинга в условиях многообразия: ассортиментной, ценовой, коммуникационной, сбытовой, имиджевой и кадровой политике.

Образовательные услуги учеными рассматриваются как:

– система знаний, информации, умений и навыков, которые используются в целях удовлетворения многоликих потребностей человека, общества и государства, предоставляемые в процессе осуществления образовательной деятельности, результатом которой является достижение гражданами определенного уровня воспитания и обучения (В. Щетинин);

– деятельностная передача системных знаний и привитие проверенных опытом практических навыков к определенному виду занятия путем непосредственной коммуникации с обучаемым (Р. Джапарова);

– комплекс услуг, которые непосредственно связаны с реализацией главных целей образования, осуществлением его миссии - приращение ценности человека как личности, как работника, как гражданина (А. Панкрухин).

Особый интерес представляет определение образовательных услуг В. Бансловой, которая рассматривает образовательные услуги с субъектной позиции, выделяя личные (конечный потребитель), групповые (предприятия-работодатели, общественность) и государственные потребности. По мнению автора, образовательные услуги обладают характеристиками (неосязаемость, неотделимость, непостоянство качества, недолговечность/несохраняемость и отсутствие владения), которые учитываются при разработке маркетинговых программ. Необходимо особо отметить роль государства, выполняющего одновременно функции потребителя образовательных услуг, нормативно-правовую и контролирующую, что мы и находим в определении А. Панкрухина [49].

К основным параметрам, определяющим свойства и характеристики образовательных услуг, относятся:

– характеристика потенциального контингента обучающихся (данная характеристика, определяющая содержание и технологии всех видов деятельности образовательной организации в первую очередь обусловлена многообразием внешней и внутренней среды образовательной организации);

– продолжительность и форма обучения; тип образовательной организации; технология обучения и контроля результатов; характеристики педагогического коллектива;

– типы учебно-методических средств и технологии их использования. От этих параметров зависит решение основных вопросов маркетинга в отношении ассортиментной, ценовой, коммуникационной, сбытовой и кадровой политики образовательной организации как гетерогенной.

Специфичность образовательных услуг проявляется и в традиционных характеристиках услуг и в присущих только им чертах. В дополнение к традиционным (неосязаемость, неотделимость от источника, непостоянство качества, недолговечность, отсутствие владения) необходимо учитывать такие свойства как сезонность образовательных услуг, высокая стоимость, относительная длительность их исполнения (оказания); отсроченность выявления результативности и зависимость результатов от условий будущей работы и жизни обучаемого; необходимость сопровождения и зависимость приемлемости услуг от места их оказания и места проживания потенциальных обучающихся и др. [49].

Кроме того, образовательные услуги различаются: по длительности оказания (краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные); по констатации достижений обучающимися образовательных уровней (получение документа, подтверждающего достижение образовательного уровня и без получения); по способу возмещения средств за обучение (за счет бюджетных средств; платные и с частичным возмещением затрат).

К особенностям образовательных услуг относится их творческий характер, активное участие потребителей в образовательном процессе и в наращивании собственного потенциала; активное участие государства в обеспечении качества образовательных услуг (стандарты качества образования, гарантия общедоступности образования, подготовка и повышение квалификации педагогов и руководителей образовательных организаций), правовая защита потребителей образовательных услуг; отсроченность проявления сформированных знаний, умений, способностей и личностных качеств; зависимость от условий, в которых они будет проявляться.

В условиях многообразия особую значимость приобретает стратегия дифференцированного маркетинга образовательных услуг, когда критерием диверсификации является принадлежность потребителя к той или иной гетерогенной группе.

Даже одна и та же типовая образовательная услуга начинает приобретать существенные отличия. Так, например, образовательная

услуга «подготовка к школе» существует практически в каждом детском саду и в каждой общеобразовательной организации. Она чаще всего носит недифференцированный характер, а существенные отличия между услугами в разных образовательных организациях связаны с тем, что программы имеют разных авторов. При этом существует вероятность, что по данной авторской программе осуществляют подготовку к школе 85-90% школ и детских садов микрорайона. Гораздо грамотнее с точки зрения маркетингового подхода, построить позиционирование образовательной услуги на существенных отличиях, которыми обладают потенциальные потребители образовательных услуг. Так, в программу подготовки для одаренных детей можно включить занятия по шахматам, иностранному языку, рисованию, музыке и т.д. Для слабовидящих детей - предусмотреть специальные средства наглядности или имитаторы (в том числе и компьютерные). Программа подготовки к школе для детей-мигрантов может включать национальные и культурные особенности России, информацию по краеведению и истории региона, углубленный курс для развития речи и т.д.

Все образовательные услуги могут быть разделены на два основных вида: платные для потребителя и бесплатные для потребителя. Под бесплатными образовательными услугами понимаются услуги, оказываемые государственными и муниципальными образовательными организациями в пределах основных образовательных программ, финансируемых за счет бюджетных средств и государственных образовательных стандартов. Платными образовательными услугами принято считать услуги, оказываемые образовательными организациями всех видов, а также лицами, занимающимися индивидуальной трудовой педагогической деятельность за соответствующее вознаграждение [2]. Организация маркетинга бесплатных образовательных услуг ближе к вопросам некоммерческого маркетинга, в то время как платные образовательные услуги несут в себе ярко выраженную коммерческую составляющую.

Кроме традиционного для образования вопроса о качестве образовательных услуг, рассматриваются также такие важные составляющие, как ассортимент образовательных услуг, жизненный цикл и уровень образовательной услуги, качество сервисной составляющей. Сложность определения данных параметров заключается в том, что у каждой из целевых групп гетерогенной образовательной организации свои образовательные запросы, представление о качестве образования и сервисные ожидания, информационные каналы и каналы коммуникаций.

Кроме того, в качестве объекта маркетинговой деятельности образовательной организации (продукта маркетингового комплекса) может выступать не только образовательная услуга, но и результаты научно-методической деятельности педагогов, сайт образовательной организации, ее имидж и бренд, месторасположение и т.д.

Следующий компонент комплекса маркетинга – это ***ценоообразование.*** Стратегия ценообразования в основном касается дополнительных платных образовательных услуг, поскольку основные образовательные услуги финансируются государством, определяются в соответствии с нормативами и не нуждаются в определении дополнительных стратегий ценообразования.

Оказание дополнительных образовательных услуг предоставляет образовательным организациям большие возможности для получения дополнительного финансирования, для привлечения различных целевых аудиторий в каждой из гетерогенных групп (одаренные дети, дети с ограниченными возможностями здоровья, дети разных национальностей, дети разного возраста, дети разного социального происхождения, дети разного пола). Программы дополнительного образования – более гибкие по сравнению с программами в рамках ООП ФГОС. Они могут создаваться как в дополнение к основным образовательным программам и, наоборот, быть самостоятельными. За счет своей гибкости и адаптивности, программы дополнительного образования могут быть разработаны для каждой из групп в зависимости от из социальных или образовательных потребностей. Так, например, детям-мигрантам могут быть предложены программы, содержание которых направлено на изучение русского языка, технологии обучения детей-инвалидов значительно отличаются от технологий обучения обычных детей и т.д. В рамках дополнительного образования большой потенциал имеют программы обучения разновозрастных коллективов, в которых происходит межпоколенное общение и трансляция опыта

Установление цены для образовательной организации выполняет три функции: определение объема продаж дополнительных образовательных услуг; определение фиксированной нормы прибыли; поддержка других инструментов комплекса маркетинга в соответствии с маркетинговой стратегией организации.

Цели ценообразования могут быть различны. Так, например, цели по восприятию цены позиционируют его как дорогой или как дешевый продукт. Т.е. ценообразование может быть рассмотрено с учётом имиджа образовательной организации и престижности её услуг. Цели по отношению к конкурентам могут выражаться в

желании сохранить свой статус в области цен или обеспечить создание барьеров для выхода на рынок конкурентов. Целью ценообразования может выступать также имидж общеобразовательной организации или определенных образовательных услуг. Принимая решение при выборе общеобразовательной организации, потребитель ее услуг передает (обеспечивает) ей поступление части государственных и личных ресурсов, что оказывает влияние на ее финансовую стабильность. Одним из критериев гетерогенности для маркетинга можно считать платежеспособность населения. Этот фактор обуславливает поиск стратегических и тактических решений в сфере дифференциации цен.

Место оказания услуг, обстановка обучения значимы как для позитивного имиджа организации, так и для самого процесса взаимодействия педагогов и учащихся. Комфортная обстановка обуславливает положительный эмоциональный фон деятельности и мотивирует к её продолжению.

Рассматривая ***политику продвижения***, необходимо еще раз подчеркнуть, что современная образовательная организация является открытой системой, активно взаимодействующей с внешней средой и реагирующей на ее многообразие. Каким бы ни был содержательным и технологичным предлагаемый образовательный продукт – если о нем никто не знает, значит - для рынка он не существует. Новый тип потребителя, в условиях глобализации и информатизации готов к диалогу и к обилию информации. Он принимает решения на основе анализа имеющихся данных и опыта, в том числе и решения, связанные с выбором образовательных услуг. В связи с этим образовательные организации должны быть готовы к реализации активной коммуникационной политики с каждой из своих целевых аудиторий. Во многом это связано с тем, насколько правильно будет осуществляться руководство политикой продвижения и насколько каждый сотрудник гетерогенной образовательной организации компетентен, вовлечен в процесс маркетинговых коммуникаций.

Прежде чем подробно остановиться на анализе понятия «продвижение», рассмотрим близкое к нему понятие «маркетинговые коммуникации», которое является основополагающим.

В теории маркетинга «коммуникативный процесс принято рассматривать как интерактивный диалог между организациями и их потребителями, осуществляющийся на стадиях подготовки к продаже, самой продажи, покупки товара и дальнейшего распоряжения» [37].

Н. Розова отмечает, что коммуникация – это двусторонний процесс, в котором отправитель и получатель сообщения действуют в контексте соответствующих им ценностных ориентаций, своих

взаимоотношений и общественной ситуации [54]. Таким образом, автор еще раз подчеркивает интерактивность и обусловленность коммуникационного процесса.

Интересна, на наш взгляд, следующая трактовка А. Егоршина: «маркетинговые коммуникации – это специально разработанный и управляемый процесс обмена информацией между различными субъектами рынка в целях достижения взаимопонимания» [30]. В своем определении автор делает акцент на субъект – субъектном взаимодействии участников процесса маркетинговых коммуникаций.

Г. Бухарова отмечает, что классическая модель маркетинговой коммуникации предполагает необходимость выявить качественные характеристики своей целевой аудитории и определить их количественно; определить желаемую ответную реакцию (в том числе и в количественном выражении); выбрать способ обращения (содержание и характер информации, рекламные аргументы); определить требования и пожелания к режимам и форме предъявления информации, сопоставив их со свойствами и возможностями доступных средств ее распространения; определить способ распространения и носителей информации; выбрать свойства, характеризующие источник обращения; собрать и проанализировать информацию, поступающую по каналам обратной связи [14].

Субъектами маркетинговых коммуникаций в концепции маркетинга взаимоотношений для общеобразовательной организации является: обучающиеся, родители, общественность, органы управления образованием, организации – партнеры, образовательные организации-конкуренты, финансово–кредитные организации, поставщики, администрация, вспомогательный персонал и педагогический коллектив образовательной организации, учредители, общественные и контролирующие организации.

Для того чтобы увидеть взаимообусловленность таких понятий, как «маркетинговые коммуникации» и «продвижение», рассмотрим сущность второго термина. Принято понимать, что продвижение – любая форма распространения сообщений, используемых организацией для информации, убеждения или напоминания людям о своих товарах, услугах и образах, идеях общественной деятельности или влиянии на общество, а также создающих лояльность потребителей и общества к этой организации. Так, Н.Литвинова поясняет, что распространение или продвижение образовательных услуг – это процесс, посредством которого учебное заведение делает свои программы и услуги доступными для своих целевых рынков [42].

Выделяют два типа целей продвижения: экономические и неэкономические. К экономическим целям продвижения относят: привлечение спонсоров; увеличение спроса на дополнительные образовательные услуги; получение грантов и т.д.. К неэкономическим целям продвижения можно отнести: формирование имиджа образовательной организации и повышение его статуса; формирование лояльности к образовательной организации и ее услугам; увеличение или сохранение доли рынка; обеспечение лидерской позиции на рынке образовательных услуг; освоение новых рынков или сегментов; создание образа предлагаемых образовательной организацией услуг в соответствии со стратегией развития образовательной организации (престижности, низких цен, инновационности и т.д.); удержание имеющихся и привлечение потенциальных клиентов; детальное информирование о параметрах предлагаемых услуг, объяснение их специфики, особенностей образовательного процесса; обеспечение узнавания новых услуг; формирование лояльности к существующим образовательным услугам; создание энтузиазма и эмоционального отношения к образовательной организации среди участников коммуникаций; формирование конкурентного преимущества образовательной организации и т.д.

Важным вопросом при разработке и реализации коммуникационной программы является бюджет. При формировании бюджета продвижения используют следующие методы: остаточный (сначала распределяют основные статьи бюджета на содержание маркетинговых мероприятий, оставшуюся сумму передают на продвижение); фиксированный (на кампании по продвижению выделяется регулярная фиксированная сумма); прирост (на цели продвижения установленный процент от бюджета продвижения прошлого года); процент от продаж (выделяется сумма, равная фиксированному проценту от планируемых доходов от оказанных услуг); аналогичный расходам конкурентов (на цели продвижения выделяется бюджет аналогичный сумме, которую тратят конкуренты); в соответствии с поставленными целями и задачами (определяются необходимые затраты на проведение программы продвижения и закладываются в бюджет).

Остановимся более подробно на каждом из видов продвижения, к которым относятся: реклама, PR, стимулирование, спонсорство, брендинг. Реклама – один из наиболее часто используемых видов продвижения. Т. Щеброва дает следующее определение: «Реклама – распространяемая в любой форме, с помощью любых средств информация об образовательном учреждении, его образовательных

услугах, которая предназначена для неопределенного круга лиц и призвана формировать или поддерживать интерес к этой образовательной организации и её образовательным услугам» [67].

В соответствии с учетом особенностей описанных ранее целевых групп (одаренные дети, дети с ограниченными возможностями здоровья, дети разных национальностей, возраста, социального происхождения, пола) рекламные воздействия также должны быть разнонаправленными, и при этом выбор рекламных носителей, коммуникационных каналов и стилей рекламных сообщений должен соответствовать предпочтениям целевой аудитории. Так, например реклама для слабовидящих детей должна размещаться на радиоканалах или аудионосителях, в то время как реклама для слабослышащих – наоборот предполагает наличие видеоряда. В рекламе для девочек больше должны присутствовать эмоциональные составляющие, в то время как мальчиков больше привлекают технологические находки и спецэффекты.

Важным условием эффективности рекламного воздействия является правильный выбор средств рекламы и рекламных носителей. Чаще всего выделяют следующие виды средств рекламы:

– акустические средства рекламы – идея воплощения рекламного обращения связана с передачей воздействия через слух получателя. Примерами такого обращения могут служить: внутришкольное радио, аудиоролики, используемые во время городских, областных и врутришкольных мероприятий, школьные новости, личное рекламное обращение к аудитории (плюсами данного вида рекламных средств являются быстрота и невысокая стоимость изготовления, возможность создания эмоциональных образов за счет добавления музыкального фона, создание эмоционально окрашенных образов. К очевидным минусам относится невозможность передачи большого объема информации и ограниченное количество повторов);

– графические средства рекламы - идея воплощения рекламного обращения связана с передачей воздействия с помощью статичного изображения, как правило, сопровождающегося текстовой информацией.

Графические рекламные средства чаще всего классифицируются на два типа: информационные рекламные средства и изобразительные рекламные средства. Для информационных рекламных средств ведущим носителем идеи рекламного сообщения выступает текст, для изобразительных – графический образ.

К информационным рекламным средствам относят рекламные статьи, информационные письма, афиши, строчные объявления,

объявления в рамках, рекламные блоки вкладыши и т.д. Изобразительные рекламные средства чаще всего представлены в виде плакатов, листовок, наклеек, открыток, значков, этикеток, баннеров образовательной организации.

Визуально-зрелищные средства рекламы – идея воплощения рекламного обращения связана с динамичным воздействием на получателей информации с помощью звука, изображения, анимации. К достоинствам данного вида средств рекламы можно отнести большую наглядность, выразительность, возможность демонстрации в движении, информативность, возможность повторов. Поскольку данный вид средств рекламы достаточно сложен, недостатками являются высокая стоимость и длительность изготовления. Примером может служить рекламный имиджевый ролик образовательной организации. Ролик может транслироваться как на телевизионных каналах, так и на интернет – сайтах, а также на телеэкранах в образовательной организации и экранах компьютеров.

Декоративные средства рекламы – идея воплощения рекламного обращения связана с использованием предметов оформляющих интерьер. К декоративным средствам рекламы относятся: стенды, вывески и т д. Достоинствами данного средства рекламы является способность создавать стиль, привлекать внимание, многократность использования. Среди недостатков можно обозначить ограниченность рекламной площади, относительная дороговизна изготовления.

Средства предметной рекламы – идея воплощения рекламного обращения связана с использованием изделий длительного применения, на которых делается нанесение рекламной информации. К достоинствам можно отнести возможность использования во время проведения различных рекламных акций и PR мероприятий, на ярмарках, выставках, во время деловых встреч, переговоров. Предметы принимаются получателями охотно, вызывают положительную эмоцию, долго хранятся, их демонстрируют третьим лицам. К недостаткам можно отнести небольшие возможности по размещению всей информации в силу ограниченности места на самих предметах. Примерами средств предметной рекламы могут служить значки, ручки, блокноты, воздушные шары, флажки, ленты выпускников и т.д.

Связи с общественностью (PR) – это инструмент коммуникационной политики, который использует различные формы коммуникаций, направленных на выявление общих представлений или интересов, поддержание доброжелательных отношений между организацией и общественностью, достижение взаимопонимания, основанного на правде, знаниях и полной информированности [44].

PR-деятельность – комплекс мероприятий, проводимых компанией в целях установления и поддержания хороших взаимоотношений с целевыми и референтными группами, увеличения позитивной известности компании, развития имиджа, устранения негативного отношения, лоббирования своих интересов, совершенствования внутренних связей, формирования корпоративной культуры. PR-деятельность в отличие от рекламы сочетает размещение платной заказной информации о компании в СМИ с формированием информационных поводов с последующим предоставлением их СМИ [6].

Реклама и PR могут быть реализованы по одинаковым каналам распространения, при этом они выполняют различные функции. Т.Маслова предлагает сравнительную таблицу по критериям: характер деятельности, задачи коммуникации и период решения задач [44].

Таблица 2.1

Сравнительная таблица «Рекламы» и «PR»

Критерий сравнения	Реклама	PR
Характер решаемых задач	Коммерческий (создание и стимулирование спроса на дополнительные образовательные услуги)	Имиджевый
Задачи коммуникации	Информировать и убеждать, создавать предпочтение к товару и организации	Создание благожелательного отношения к фирме
Период времени решения задач	Краткосрочный, среднесрочный, долгосрочный	Только долгосрочный

Стимулирование – это инструмент коммуникационной политики, который представляет собой систему побудительных мер и приемов, носящих, как правило, кратковременный характер и направленный на поощрение покупки или продажи товара [44]. Основными характеристиками стимулирования как инструмента маркетинговых коммуникаций являются дополнительная мотивация, информативность, быстродействие, ненавязчивость побуждения к действию.

Стимулирование продаж образовательных услуг чаще всего выражается в разнообразных краткосрочных поощрительных акциях, направленных на потенциальных потребителей образовательных услуг и/или деловых партнеров образовательной организации с целью ускорить и/или увеличить продажи этих услуг [30].

Прямой маркетинг – это интерактивная маркетинговая система, в которой для получения определенного отклика и/или для заключения договора на обучение в любом регионе используется одно или несколько средств коммуникации. Прямой маркетинг – это наиболее быстро растущий элемент маркетинга; он обеспечивает потребителей удобством, эффективностью и сокращением времени, необходимого для принятия решения. Основными инструментами прямого маркетинга являются: база данных; личная продажа; телефонный маркетинг; прямая почтовая рассылка; электронный маркетинг.

Хочется отметить, что маркетинговые коммуникации – сложный комплекс различных видов деятельности, направленный на взаимодействие как с внешней, так и с внутренней средой, и от того, насколько системны и эффективны управленческие решения в области коммуникационной политики, во многом зависит статус и стабильность образовательной организации.

В целом, давая характеристику такого элемента комплекса маркетинга, как «продвижение», необходимо отметить его многоаспектность и многофакторность в условиях многообразия. Формируя программу маркетинговых коммуникаций, необходимо грамотно использовать преимущества каждого из типов носителей рекламы, сочетать средства массовой информации и уникальные коммуникационные каналы, характерные для одной или нескольких целевых групп. Например, анонсирование проводимого образовательной организацией мероприятия «День открытых дверей» может быть реализовано через сайт организации и телевидение. В то же время, более подробно приглашение на мероприятие может состояться в различных сетевых (в том числе и профессиональных) сообществах, где для каждой их целевых групп будут обозначены особенности мероприятия. Для педагогов может быть интересным общение с коллегами и демонстрация различных профессиональных идей и находок в виде мастер-классов, а для потенциальных обучающихся – общение с ровесниками, их рассказы о вузе и об организации образовательного процесса. Мальчикам, скорее всего, будет более интересно посмотреть кабинет физики или спортивный зал, а девочек привлечет мастер-класс по вышивке или другому народному творчеству.

Пятый элемент комплекса маркетинга в этой модели - ***люди*** (*People*), участвующие в процессе оказания образовательной услуги. В первую очередь это, конечно, педагогический персонал. Педагогический персонал – главное действующее лицо в реализации образовательного процесса. Его деятельность необходимо рассматривать с двух позиций: как участников взаимодействия и основных партнеров

образовательной организации и трансляторов стратегии образовательной организации с целью обеспечения ее конкурентоспособности.

Гетерогенность персонала образовательной организации в условиях многообразия также выражена достаточно ярко. Педагоги имеют различия по степени профессионализма, квалификации и профессиональной компетентности; образованию и наличию ученой степени и ученого звания; по занимаемой должности и статусу в организации; по социальному положению, возрасту, национальности и т.д. В условиях высокой степени неопределенности внешней и внутренней среды образовательной организации, изменений ожиданий педагогов, связанных с условиями их труда особую значимость приобретает внутренний маркетинг образовательной организации.

Согласно точке зрения М.Бейкера «Внутренний маркетинг – это процесс определения, установления, поддержки, расширения и, при необходимости завершения взаимоотношений с сотрудниками и другими внутренними потребителями на всех уровнях организации, с целью удовлетворения требований всех задействованных сторон, что достигается посредством обмена взаимными обязательствами и их исполнения. Внутренний маркетинг нужно рассматривать не только как совокупность отношений между менеджерами и сотрудниками организации, но и как управление всеми взаимоотношениями, существующими на внутреннем рынке на всех уровнях организации» [9 , с.28]. Концепция внутреннего маркетинга предполагает, что взаимоотношения организации и персонала строятся по тому же типу, что и отношения организации и потребителей ее услуг: организация предлагает «продукт» – конкретную должность, подразумевающую определенные обязанности и права, а сотрудник «приобретает» этот товар, оплачивая его своей трудовой деятельностью. В этом случае ориентация на клиента и его потребности, традиционная для маркетинга, дополняется ориентацией на сотрудника как «внутреннего» потребителя, т.к. повышается мотивация сотрудников, за счет их удовлетворенности условиями труда, заработной платой, климатом в коллективе. Данная точка зрения еще более актуализирует выбор именно маркетинга в качестве методологического основания для управления образовательной организацией.

Значение пятого элемента комплекса маркетинга гораздо важнее, чем разработка кадровой политики образовательной организации; повышение профессионализма и квалификации педагогического персонала. С точки зрения маркетинга, не менее важна составляющая его поведения «вне аудитории», стиль общения с обучающимися, их родителями и другими группами потребителей. Это влечет за собой

расширение функций педагогического персонала в части рыночного взаимодействия с внешней и внутренней средой организации.

Существуют различные точки зрения на трактовку понятия «персонал» (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Содержание понятия «персонал организации»

Авторы	Персонал организации – это
А. Дейнека, Б. Жуков [23]	сотрудники организации, работающие по найму и обладающие определенными профессиональными и качественными характеристиками
В. Суслов [61]	контингент наемных работников и партнеров, характеризующийся: *параметрическими характеристиками* (статусом, образованием и профессиональной принадлежностью; социально-психологическими характеристиками; уровнем квалификации; местом в социально-кадровой подсистеме организации, в штатном расписании, в линейно-иерархической структуре; стажем, опытом, заслугами перед организацией; демографическими характеристиками (возраст, пол, состояние здоровья); *контентными характеристиками* (социально-психологическим климатом, степенью сплоченности, знаниями и коллективным опытом, организационной культурой, уровнем идентификации); *динамическими характеристиками* (темпами старения /омолаживания контингента, уровнем текучести)
А. Сухарев, В. Крутских, А. Сухарева [12]	коллектив работников или совокупность лиц, осуществляющих трудовые функции на основе трудового договора (контракта). Если выполнение работ (услуг) осуществляется на основе гражданско-правового договора подряда или иного соглашения, то эти лица не признаются входящими в персонал
Т. Ефремова С. Ожегов, Н. Шведова [31, 47].	личный состав учреждения, предприятия; все работающие в каком-либо учреждении, предприятии; служащие или рабочие учреждения, предприятия, принадлежащие к одной профессиональной категории
М. Корсаков [35]	совокупность физических лиц, состоящим с предприятием, как с юридическим лицом, в отношениях, которые регулируются трудовым кодексом и договором найма

Обобщая приведенные трактовки понятия «персонал», важно подчеркнуть такие его характеристики, как наличие юридических отношений с организацией, специфические профессиональные и качественные характеристики. В таком случае *педагогический персонал общеобразовательной организации* – это сотрудники общеобразовательной организации, осуществляющие образовательный процесс и управление им на основе трудового договора.

Контакт клиента с педагогическим персоналом формирует у него впечатление об образовательной организации и предоставляемых ею образовательных услугах, следовательно, влияет на удовлетворенность (или неудовлетворенность) потребителей. Уровень профессиональной компетентности педагогического персонала должен соответствовать ожиданиям потребителей образовательных услуг и организационной культуре школы, т.к. и учащиеся, и их родители в большинстве случаев не разделяют саму общеобразовательную организацию и ее педагогов. Очень важен личный контакт. Многие родители выбирают школу именно «по педагогу» (особенно для учащихся младших классов).

При оказании образовательных услуг, в условиях гетерогенности как никогда, значим характер отношений педагога и учащихся: психологическая близость, взаимное принятие, доверие между педагогом и обучаемым определяют успех их совместной работы. Конечная цель образовательных услуг – личностные изменения ученика. Такие изменения могут происходить только при отношениях доверия и сотрудничества с педагогом. Формирование эмоционального комфорта в процессе оказания образовательных услуг является условием, обеспечивающим социальный эффект таких услуг – качественные изменения в личности обучающихся.

Родители (семья), как один из потребителей образовательных услуг, обладает потребностями в сотрудничестве с общеобразовательной организацией в вопросах удовлетворения образовательных потребностей учащихся, в информированности как о самой организации, так и о сущности предлагаемых ею образовательных услуг, ее миссии, стратегии развития, применяемых образовательных технологиях; в активности организации по отношению к ним, как основным потребителям, – с целью обеспечения удовлетворенности их ожиданий от взаимодействия с образовательной организацией.

На эффективность взаимодействия педагогического персонала с потребителями образовательных услуг, влияет значительное число факторов, обусловливающих ряд проблем. Первая проблема связана с различным пониманием педагогами и руководством, учащимися,

родителями и общественностью сущности «бесплатного образования», возможностей дополнительных платных образовательных услуг, и как следствие, с различным уровнем ожиданий, требований и удовлетворенности деятельностью общеобразовательной организации со стороны перечисленных аудиторий. Вторая проблема связана с неготовностью членов педагогического коллектива к восприятию обучающихся и родителей как клиентов образовательной организации и оказанию качественных образовательных услуг.

Третья проблема связана с недостаточной готовностью родителей к конструктивному взаимодействию и сотрудничеству как потребителей образовательных услуг. Социологические опросы подтверждают, что многие родители не готовы сформулировать свои ожидания, дать достоверную оценку различным аспектам образовательного процесса [26].

Важным аспектом участия персонала (в том числе и вспомогательного) в реализации маркетинговых программ является формирование их готовности к маркетинговой деятельности. Как отмечалось выше, процесс разработки и реализации маркетинговой стратегии развития образовательной организации обусловлен, с одной стороны, характером стратегических целей организации, с другой, – уровнем маркетинговой компетентности и сплоченности педагогического персонала, его готовности к реализации маркетинговой стратегии. С целью формирования сильного и конкурентоспособного персонала образовательные организации лидеры проводят различные мероприятия, направленные на командообразование, поиск сильных сторон и возможностей, связанных с гетерогенностью персонала и превращение их в конкурентное преимущество всей организации.

Шестой элемент комплекса маркетинга – ***«Процесс»***, связан с организацией процесса оказания образовательных услуг. При этом рассматриваются не только используемые образовательные технологии, но и сервисная составляющая. Насколько обучающемуся комфортно в образовательной организации? Насколько хорошо организовано обращение клиентов с педагогом или администрацией, система работы с жалобами и т.д. Именно сервисная составляющая формирует впечатление потребителей образовательных услуг о работе образовательной организации, несмотря на то, что ей чаще всего уделяется недостаточно внимания.

Современного потребителя образовательных услуг интересует не только наличие необходимых услуг и их высокое качество, но и собственная удовлетворенность процессом их выбора и приобретения. Необходимо отметить, что в последнее время происходит активное

изменение потребительских предпочтений. В этом случае особо остро ставится вопрос об уровне сервисной составляющей, для которой становятся характерны такие свойства, как интерактивность, индивидуальность и адресность, привилегированность, стабильность и продолжительность. И если потребителями образовательных услуг выступают обучающиеся, то покупателями образовательных услуг выступают родители или сами обучающееся (родители являются как косвенными покупателями услуг в форме выплат налогов, так и непосредственными в форме оплаты дополнительных услуг и добровольных взносов). В связи с этим большое значение имеют правильно выстроенные коммуникационные и информационные процессы, позволяющие родителям быть в курсе происходящих изменений и предпринимаемых действий. Одной из форм взаимодействия общеобразовательной организации и потребителей образовательных услуг выступает внедрение моделей государственно-общественного управления в целях развития институтов общественного участия в образовательной деятельности.

Физические атрибуты, как седьмой элемент, связаны с организационной культурой общеобразовательной организации и ее фирменным стилем. Их основная цель в общеобразовательной организации – закрепить в сознании потребителей положительные эмоции, связанные с оценкой качества образовательных услуг, высокого уровня сервисной составляющей (доброжелательности, участия и т.д.) и обеспечить узнаваемость образовательной организации на рынке образовательных услуг. Физические атрибуты снимают неопределенность, исходящую от таких свойств образовательной услуги, как непостоянство качества и неосязаемость. Задача этой составляющей комплекса маркетинга – подтверждение в реальных физических носителях свойств образовательной услуги и выгод, приобретаемых потребителем от ее получения.

К физическим атрибутам могут относиться грамоты, медали и кубки, демонстрирующие достижения учеников; благодарственные письма; продукты творческой деятельности учащихся и педагогов; отзывы родителей и выпускников, рекомендации, сертификаты и т.д.

Все физические атрибуты, исходящие от образовательной организации, должны учитывать ее фирменный стиль – это набор цветовых, графических, словесных, типографских, дизайнерских постоянных элементов (констант), обеспечивающих визуальное и смысловое единство всей организации, ее внутреннего и внешнего оформления. Второй задачей фирменного стиля является формирование конкурентных преимуществ образовательной организации.

Физические атрибуты обладают большим потенциалом для выделения и признания особенностей отдельных групп и для определения различной атрибутики каждой из гетерогенных групп в рамках одного зонтичного бренда. Так, например, атрибутика шахматного кружка школы может быть связана с обучением одаренных детей, а единый стиль спортивной одежды может присутствовать у женской сборной по волейболу.

Можно выделить следующие функции фирменного стиля для потребителя: идентификация (фирменный стиль позволяет потребителю без особых усилий узнать образовательную организацию по внешним признакам); доверие (гарантия) (если потребитель однажды убедился в качестве образовательных услуг, то это доверие будет в значительной степени распространяться на всю организацию и на остальные образовательные услуги); коммуникации (наличие фирменного стиля значительно повышает эффективность маркетинговых коммуникаций; помимо этого, все объекты, содержащие элементы фирменного стиля, сами являются рекламой).

Наличие в образовательной организации фирменного стиля может способствовать формированию следующих преимуществ: помогает потребителям образовательных услуг отличить услуги данной организации от услуг конкурентов; позволяет организации с меньшими затратами выводить на рынок новые образовательные услуги и продукты; повышает эффективность рекламы; снижает расходы на формирование коммуникаций за счет повышения эффективности рекламы и PR; способствует повышению корпоративного духа, объединяет педагогов, сотрудников, учащихся и родителей, вырабатывает чувство причастности к общему делу; защищает документы от копирования и подделки; положительно влияет на эстетический уровень и визуальную среду образовательной организации; обеспечивает узнаваемость и запоминаемость исходящей от нее информации. Общеобразовательная организация должна иметь четко прописанные правила пользования стилем, оформленные в единый документ, описывающий фирменный стиль – брендбук. Все функции фирменного стиля, так или иначе, связаны с созданием имиджа образовательной организации, который должен запоминаться и быть привлекательным для основного типа потребителей образовательных услуг.

Описанный маркетинговый комплекс позволяет реализовывать маркетинговую стратегию с учетом особенностей образовательной организации. Принимая во внимание, что в условиях многообразия каждая образовательная организация должна максимально учитывать

образовательные запросы различных групп потребителей образовательных услуг, нивелируя при этом свои слабые и максимально раскрывая сильные стороны и за счет этого выстраивать самостоятельную стратегию развития и устанавливать собственные взаимоотношения с потребителями, важно квалифицированно осуществлять маркетинговые исследования. Их результаты позволят принимать управленческие решения на основе большей информированности и снимать риск неопределенности.

Как показывает опыт, чаще всего при проведении исследования образовательную организацию интересуют вопросы, связанные с её позиционированием в целом, с оценкой качества предлагаемых ею образовательных услуг, с анализом ее внешней среды и конкурентной позиции, с получением информации о мнении потребителей по поводу предоставляемых образовательных услуг и т.д. Причем данную информацию можно получать в контексте как каждой из целевых групп, так и по всей образовательной организации в целом.

Для реализации эффективной исследовательской деятельности, раннего обнаружения возможных трудностей и проблем, выявления благоприятных возможностей дальнейшего развития, нахождения и оценки стратегий, оценки уровня выполнения планов и реализации стратегий образовательной организации необходимо разработать и реализовать систему получения хранения, и обработки маркетинговой информации. В силу отраслевой, региональной и внутренней специфики в каждой организации эта система имеет свои особенности, поэтому единого типового образца не существует. Цель любой ***маркетинговой информационной системы*** состоит в трансформации информации, полученной из различных источников, в модели, необходимые для принятия стратегических и тактических управленческих решений.

Ф. Котлер и К. Келлер в своей книге «Маркетинг менеджмент» дают следующее определение маркетинговой информационной системы: «Маркетинговая информационная система (МИС) включает в себя людей, оборудование и процедуры сбора, сортировки, анализа, оценки и распределения используемой при принятии маркетинговых решений современной и достоверной информации. Маркетинговая информационная система создается при помощи системы внутреннего учета компании, организации системы маркетингового наблюдения (маркетинговой разведки) и проведения маркетинговых исследований» [37].

Основу маркетинговой информационной системы составляют четыре блока: система внутренней отчетности, система сбора текущей

маркетинговой информации, система маркетинговых исследований, система анализа маркетинговой информации.

Система внутренней отчетности *(внутренние источники)* предназначена для отслеживания возможностей образовательной организации удовлетворять потребности рынка. Это информация на базе имеющихся в организации сведений. Для образовательной организации такими сведениями могут служить различного рода отчеты, статистические данные об успеваемости, сведения о педагогическом коллективе, финансовые документы.

При современных возможностях компьютерной техники очень эффективно организовывать систему внутреннего учета в виде баз данных. Так, например, электронные базы данных по учащимся и микрорайону школы, база данных локальных актов, приказов, должностных инструкций, правовая БД «Консультант» позволят быстро и эффективно получить необходимую информацию в соответствии с запросом пользователя. Это позволяет путем аналитических и статистических методов выявлять неохваченные группы учащихся и родителей, востребованные и невостребованные услуги и т.д.

Система сбора текущей маркетинговой информации *(система маркетингового наблюдения, маркетинговая разведка)* – это упорядоченная совокупность источников информации и процедур ее получения, используемая руководителями для получения текущей картины перемен, происходящих во внешней среде образовательной организации. Чаще всего эго касается отраслевых или региональных изменений, а также новостей микрорайона, в котором находится образовательная организация. Главной целью является предоставление систематической оперативной информации руководству образовательной организации. Инструментами системы сбора текущей маркетинговой информации могут выступать книги, статьи в газетах и журналах, новостные сайты в сети Интернет, анализ сайтов и общение с сотрудниками, учащимися и родителями других образовательных организаций. В то время как система внутренней информации больше фокусируется на полученных результатах, система маркетинговой разведки исследует то, что может произойти во внешней среде.

Система обработки и анализа маркетинговой информации строится на основе созданной базы данных и в зависимости от поставленной задачи могут быть использованы различные аналитические и статистические методы обработки информации. К ним относятся: 1) описательные статистики (средняя, мода, медиана); 2) показатели вариации, для оценки разброса случайной величины вокруг центра распределения (дисперсия, стандартное отклонение,

размах, максимум и минимум и т.д.); 3) показатели формы распределения асимметрия и эксцесс. Среди аналитических методов в маркетинге часто применяются: дисперсионный корреляционный, кластерный регрессионный факторный и другие виды анализа.

Система маркетинговых исследований – это система поиска, сбора, обработки данных, необходимых для решения маркетинговых проблем и обеспечения маркетинговой деятельности на любом ее уровне. Маркетинговые исследования снижают уровень неопределенности в рамках конкретной управленческой проблемы, с которой сталкивается руководитель организации.

Маркетинговое исследование может проводиться образовательной организацией самостоятельно или с помощью сторонних организаций. При выборе варианта проведения маркетинговых исследований учитывается множество факторов, таких как: стоимость исследования, наличие опыта проведения исследований и специалистов необходимой квалификации, глубокое знание специфики деятельности образовательной организации и предлагаемых им образовательных продуктов, возможность организации объективного исследования, наличие специального оборудования и конфиденциальность полученной информации.

Прежде чем приступить к маркетинговому исследованию, необходимо определиться с наличием ресурсов для его проведения. Может сложиться ситуация, когда необходимая информация уже имеется в распоряжении и рассредоточена в других источниках или нет достаточно времени для проведения полномасштабного исследования, или же отсутствуют необходимые ресурсы – кадровые, материальные, финансовые в таком случае – затраты на проведение могут превышать ценность результатов исследований.

Информация о рынке образовательных услуг не является статичной. Постоянные изменения социально-экономических условий жизни человека отражаются в перестройке его ментальности, смене целей, ценностей, ориентаций, в появлении у него новых потребностей и новых возможностей – и эти изменения необходимо выявить в ходе маркетинговых исследований. Все маркетинговые исследования осуществляются в трех разрезах: оценка тех или иных маркетинговых параметров для данного момента времени, ретроспективные исследования и получение прогнозных значений.

Выделяют следующие этапы маркетинговых исследований[27]:

Этап1. Определение проблемы, формулирование альтернатив и постановка целей исследования.

Этап 2. Разработка плана исследования.

Этап 3. Сбор информации.

Этап 4. Анализ информации.

Этап 5. Представление результатов.

Этап 6. Принятие решения.

Остановимся более подробно на каждом из этапов.

Этап 1. Определение проблемы, формулирование альтернатив и постановка целей исследования.

На этом этапе руководителю очень важно максимально точно сформулировать проблему исследования. Грамотное определение проблемы, с которой столкнулось образовательная организация, является ключом к проведению успешного маркетингового исследования. Можно выделить два типа проблем: проблемы управления маркетинговой деятельностью образовательной организации и проблемы маркетинговых исследований.

Определение проблемы, как правило, включает выявление признаков проблемы и определение причин, вызвавших эту проблему. На этом этапе выявляются альтернативные варианты по решению проблемы, проводится анализ альтернатив и формируется запрос на необходимую маркетинговую информацию в соответствии с выбранной альтернативой.

По характеру целей исследования классифицируются на:

– разведочные, т.е. направленные на сбор предварительной информации, которая предназначена для более точного определения проблем и проверки гипотез;

– дескриптивные, т.е. описывающие те или иные аспекты реальной маркетинговой ситуации;

– казуальные, т.е. выявляющие причинно-следственные связи между признаками.

Так, например, целью разведочного исследования может служить – выявление новой образовательной услуги, востребованной жителями микрорайона. Цель дескриптивного исследования может быть сформулирована следующим образом: анализ эффективности PR-акции проводимых организацией в течение последних пяти лет. Целью казуального исследования может быть изучение влияния рекламной деятельности образовательной организации на востребованность дополнительных образовательных услуг. Цели должны быть ясно и четко сформулированы, быть достаточно детальными, должна существовать возможность их измерения и оценки уровня их достижения. В зависимости от целей определяются задачи и выбираются методы исследовании.

***Этап 2.*Разработка плана исследования.**

Следующим этапом исследования является разработка плана сбора маркетинговой информации. Он должен обязательно содержать информацию о выполняемых этапах, сроках и исполнителях. При его разработке необходимо определиться с такими позициями, как:

– источники данных;
– методы сбора информации;
– инструменты исследования;
– планирование выборки;
– методы контакта с респондентами.

Источники данных подразделяются на два типа: первичные данные и вторичные данные. *Первичные данные* – это данные, которые собираются специально для конкретного проекта в процессе т.н. «полевых» маркетинговых исследованиях. Например, это могут быть данные о детях школьного возраста, желающих посещать дополнительные занятия. Преимуществами первичных данных являются их прямое соответствие целям и задачам исследования. Недостатками – высокие затраты, продолжительность и трудоемкость их получения.

Вторичные данные – это уже существующие данные, полученные для каких-либо других целей, но в рамках текущего проекта анализ этих данных может способствовать реализации исследования. Информацию для вторичных данных можно получать как из внутренних документов образовательной организации (отчеты, беседы с сотрудниками, базы данных, бухгалтерские и финансовые отчеты: протоколы собрания трудового коллектива, отчеты о командировках, обзоры жалоб, благодарственные письма, муниципальные задания, деловая корреспонденция и др.), так и из внешних источников (статистические отчеты, аналитические справки в журналах и т.д.) Например: анализ базы данных о дошкольниках микрорайона позволит спрогнозировать спектр предлагаемых им дополнительных образовательных услуг.

Особо хочется отметить значимость участия субъектов образовательного процесса из разных гетерогенных групп в проводимых организацией маркетинговых исследованиях. Знание о принадлежности к определенной группе позволяет более достоверно знать ее специфику, корректнее и понятнее для целевой аудитории формулировать вопросы исследования, лучше понять ситуацию, увидеть ее «изнутри», более близко принять выявленную проблему и включиться в поиск ее решения.

Так, например, педагогами одной из школ Великого Новгорода коллективно была разработана анкета, помогающая образовательной

организации выявить предпочтения руководителей и сотрудников, определить разрывы между информационными запросами и существующими и планируемыми информационными потоками, транслируемыми общеобразовательной организацией. Далее участники провели анкетирование, проанализировали результаты и подготовили проекты рекомендаций. После этого исследование передавалось руководству для совместного обсуждения выработанных рекомендаций, их корректировки и при необходимости, внедрения в реальную практику управления школами.

Анализ эмпирических данных исследования позволил членам педагогического коллектива не только провести рефлексию всей деятельности по разработке (составлению) анкеты, организации и проведению исследования, внедрению результатов, внесения необходимых изменений в содержание анкеты или технологию организации исследования, но и предложить пути решения выявленных проблем.

Логическим завершением исследования стало то, что педагоги смогли внести ряд предложений по совершенствованию коммуникационной политики образовательной организации, инициировали процесс организационных изменений, направленный на решение выявленных проблем. В ходе организации и участия в маркетинговых исследованиях они научились: определять наиболее значимые вопросы маркетинговой политики образовательных организаций; выступать в роли интервьюеров, собирать и обрабатывать данные с помощью современных пакетов прикладных компьютерных программ, строить соответствующие графики и диаграммы (а также применять другие методы наглядной демонстрации полученных результатов), осуществлять сравнительную характеристику полученных данных, строить прогнозы и вырабатывать рекомендации по внедрению результатов исследования.

Подводя итог, необходимо отметить следующее. Современная образовательная организация ориентируется на ряд приоритетных ценностей: психологический комфорт для ученика и педагога; свобода творчества; сотрудничество; возможность реализации каждым учеником права на получение образования, соответствующего его интересам, склонностям, возможностям, на развитие его способностей с учетом этнопсихологических особенностей, познавательных процессов, традиций педагогики и современных достижений педагогической науки. Эти ценности определяют цели и задачи развития школы как гетерогенной организации, стратегические направления ее маркетинговой деятельности.

Маркетинговая деятельность позволяет образовательной организации выстраивать эффективную стратегию своего развития за счет принятия принципов маркетинга всеми членами педагогического коллектива. Это позволяет ей проводить анализ рынка и формировать востребованное им предложение образовательных услуг в условиях гетерогенности её внутренней и внешней среды.

Вопросы и задания для самоконтроля

Ответьте на вопросы

1. Какие педагогические теории можно рассматривать в качестве предпосылок становления менеджмента многообразия?
2. Какие педагогические идеи получили развитие в теории и практике менеджмента многообразия?
3. Почему именно 20-е годы XX столетий считаются «золотым веком альтернативных идей в педагогике?
4. Возможно ли сосуществование альтернативных и нормативных теорий?
5. Проблема свободы личности в мире многообразия: каковы социальные гарантии?
6. Педоцентризм — это идеалистическая утопия или вера в человека?
7. Ведущие идеи свободного воспитания: почему возможно многообразие подходов в их трактовке?
8. Известно высказывание теоретика свободного воспитания К. Вентцеля «Каждый ребенок предполагает свою особую систему воспитания; сколько существует детей, столько и систем воспитания». Разделяете ли Вы точку зрения автора о необходимости многообразия систем воспитания?
9. Если бы Вы создавали свою авторскую школу, то какие идеи легли бы в основу её концепцию? Насколько они связаны с теорией многообразия? Каким образом в Вашей авторской школе будут представлены различные виды дидактического многообразия?
10. В чём сущность и особенности маркетинга образовательных услуг?
11. Какие особенности предоставления образовательных услуг в условиях многообразия?
12. Каковы основные этапы проведения маркетингового исследования?
13. Что включает в себя жизненный цикл образовательной услуги и в чём особенности каждого его этапа?

14. В чем суть следующих видов продвижения: связи с общественностью, личные продажи, спонсорство и организация мероприятий, марочная политика в сфере образования?

15. В чём заключаются сущность и каковы особенности внутреннего маркетинга?

16. Какими возможностями обладают информационные технологии в маркетинговой деятельности образовательной организации?

17. Что представляет собой система управления маркетинговой деятельностью гетерогенной образовательной организации?

Выполните тест

1. Маркетинг образовательных услуг – это:

a) введение новых курсов;
b) хорошо организованный учебный процесс;
c) увеличение расходов на рекламу;
d) разработка, реализация и оценка образовательных программ путем установления отношений обмена между организацией и его клиентами с целью гармонизации интересов.

2.При маркетинговом подходе образовательная организация реагирует на:

a) нужды людей;
b) потребности людей;
c) спрос на образовательные услуги.

3.К компетенции Попечительского Совета образовательной организации не относится:

a) участие в определении стратегии организации;
b) участие в аккумуляции финансовых средств;
c) рассмотрение спорных вопросов;
d) оперативное управление организацией.

4.Качество учебного заведения, которое фактически определяет решение будущих обучающихся поступать, преподавателей - предложить свои услуги в работе, а федеральные службы - финансировать – это:

a) имидж;
b) мнение;
c) отношение;
d) престиж.

5.К целям службы маркетинга относится:

a) подготовка данных о размерах рынка, сегментах, тенденциях потребностей в услугах учебного заведения;
b) установление отношений со СМИ;
c) консультирование персонала по вопросам цен;
d) обеспечение учебниками и учебными пособиями.

6.К неявным ресурсам образовательной организации относится:

a) оборудование;
b) педагогический персонал;
c) традиции;
d) финансы.

7.Позиция, которую в конкурентной борьбе занимают образовательные организации, специализирующиеся на нахождении никем незаполненных ниш:

a) претенденты;
b) лидеры;
c) дополняющие;
d) последователи.

8.Неуправляемым фактором, влияющим на будущий спрос, является:

a) состояние экономики;
b) структурные изменения в учебном плане;
c) стоимость обучения;
d) наличие спонсоров.

9.Ведущим элементом маркетингового комплекса является:

a) продукт;
b) персонал;
c) месторасположение;
d) продвижение;
e) цена.

10.Стадия жизненного цикла образовательной услуги, на которой прилагаются наибольшие усилия по организации маркетинга:

a) стадия внедрения;
b) стадия роста;
c) стадия зрелости;
d) стадия спада.

Выполните задания

Задание 1

Представленные ниже тексты дают вам возможность более предметно познакомиться с различными альтернативными моделями, лучше понять своеобразие авторского почерка, осмыслить временные и исторические рамки. Одни авторские идеи будут вам ближе и понятнее, другие вызовут внутреннее сопротивление и неприятие, третьи станут источником раздумий и сомнений. Предлагаем каждому из вас выработать собственную позицию, в чем вам поможет следующая таблица.

Авторские идеи	Согласен			В случае несогласия: что вызывает сомнение
	да	нет	отчасти	

Источник текстов: Альтернативные модели воспитания в сравнительной педагогике: Учебно-методич. комплекс для ст-в пед.вузов. В 2-х ч. / Под ред. М.Н.Певзнера и С.А.Расчетиной. – Новгород, 1994. – Ч.1. – 72с.; Ч.2. – 231с.

Текст 1

Школа развивалась свободно из начал, вносимых в нее учителем и учениками. Несмотря на все преимущество влияния учителя, ученик всегда имел право не ходить в школу и даже, ходя в школу, не слушать учителя. Учитель имел право не пускать к себе ученика и имел возможность действовать всей силой своего влияния на большинство учеников, на общество, всегда составляющееся из школьников. Чем дальше идут ученики, тем больше разветвляется преподавание и тем необходимее становится порядок. Вследствие того при нормальном, ненасильственном развитии школы чем более образовываются ученики, тем они становятся способнее к порядку, тем сильнее чувствуется ими самими потребность порядка и тем сильнее на них в этом отношении влияние учителя. В Яснополянской школе это правило подтверждалось постоянно, со дня ее основания. Вначале нельзя было подразделить ни на классы, ни на предметы, ни на рекреацию и уроки: все само собой сливалось в одно, и все попытки распределений оставались тщетными. Теперь же в первом классе есть ученики, которые сами требуют следования расписанию, недовольны, когда их отрывают от урока, и которые сами беспрестанно выгоняют вон маленьких, забегающих к ним.

По моему мнению, внешний беспорядок этот полезен и незаменим, как он ни кажется странным и неудобным для учителя. О выгодах этого устройства мне часто придется говорить, о мнимых же неудобствах скажу

следующее. Во-первых, беспорядок этот, или свободный порядок, страшен нам только потому, что мы привыкли совсем к другому и сами воспитаны иначе. Во-вторых, в этом, как и во многих подобных случаях, насилие употребляется только вследствие поспешности и недостатка уважения к человеческой природе. Нам кажется, беспорядок растет, делается все больше и больше, и нет ему пределов, кажется, что нет другого средства прекратить его, как употребить силу, — а стоило только немного подождать, и беспорядок (или оживление) самоестественно улегся бы в порядок, гораздо лучший и прочнейший, чем тот, который мы выдумаем. Школьники — люди, хотя и маленькие, но люди, имеющие те же потребности, какие и мы, и теми же путями мыслящие; они все хотят учиться, затем только ходят в школу, и потому им весьма легко будет дойти до заключения, что нужно подчиняться известным условиям для того, чтобы учиться.

* * *

Я убежден, что школа не должна вмешиваться в дело воспитания, подлежащее одному семейству, что школа не должна, не имеет права награждать и наказывать, что лучшая позиция администрации школы состоит в предоставлении полной свободы ученикам учиться и ведаться между собой, как им хочется-

(Толстой Л. Н. Яснополянская школа).

Текст 2

Изменились ли мои взгляды на самоуправление за эти долгие годы? В основном нет. Я не представляю себе Саммерхилл без самоуправления. Оно всегда пользовалось популярностью, и мы постоянно демонстрировали нашу систему самоуправления посетителям, хотя это и доставляло нам иногда некоторые неудобства.

Невозможно переоценить воспитательное значение практической демократии. В Саммерхилл учащиеся готовы биться насмерть за право управлять своей жизнью. Я считаю, что одно общешкольное собрание, проводимое один раз в неделю, имеет большую ценность, чем неделя учебных занятий. Каждое такое собрание — это прекрасный театр, где каждый на практике учится выступать перед аудиторией, и большинство детей выступает толково и нисколько не смущаясь. Я часто слышал разумные речи от детей, которые не умели ни читать, ни писать.

Я не вижу иного способа организации школы, альтернативного нашей Саммерхилльской демократии. Эта демократия справедливее, чем официальная государственная демократия, потому что дети относятся друг к другу очень доброжелательно. Кроме того, это более подлинная демократия, так как все законы вырабатываются и принимаются на общих собраниях открыто, и, следовательно, не возникает вопрос о бесконтрольно действующих делегатах.

В конце концов, самоуправление имеет такое большое значение еще и потому, что благодаря ему свободные дети приобретают широкий взгляд на жизнь. Их законы затрагивают суть, а не внешнюю оболочку явлений. Законы же, определяющие порядок в городе за стенами школы, представляют собой

компромисс, ценный для менее свободной цивилизации. Город — внешний мир — тратит свою драгоценную энергию на беспокойство о мелочах, как будто это имеет значение для жизненного уклада, какую одежду носит человек или какие он говорит слова. А демократия Саммерхилл, отстраняясь от внешних жизненных мелочей, опережает свое время.

(Нейлл А. С. Саммерхилл-скул//Саммерхилл /Пер. с англ.).

Текст 3

Йенские эксперименты в области обучения ориентировались на методику так называемых трудовых школ и все то, что называется «едиными занятиями». Но с самого начала стало ясно, что эти методы оказывались бессмысленными в руках учителя с того самого момента, когда внутри базовых групп на добровольной основе образовывались группы одного столика. Каждый, кто осмысленно работал по Йенаплану, понимал, что методическое богатство должно быть передано в руки самих учеников, чтобы они могли организовать целенаправленную работу над различным учебным материалом. Появилось стремление вооружить учащихся лучшими методами индивидуальной, групповой и фронтальной работы. Так началось индивидуальное продвижение в свободных группах одного столика внутри школьной жилой комнаты.

У малышей групповая работа продолжительностью 100 мин. была посвящена чтению, письму, устному счету. Причем виды деятельности менялись в течение занятий по крайней мере один раз. Все, что должно было изучаться сообща, проходилось в «круге», который целесообразно проводить в начале первого и второго сдвоенного урока в первой половине дня, так как переход от «круга» к групповой работе облегчает перестановку столов и стульев в учебной комнате.

Другие школьники групповым методом изучают темы из различных областей науки и культуры. После общего обсуждения новой темы намечаются средства и пути ее изучения индивидуально или в группах одного столика, разрабатывается месячный план многоплановой обработки нового учебного материала. Первые отчеты дают детям стимул для дальнейшего обсуждения с целью расширения и углубления предметного содержания, и эти отчеты будут повторяться до тех пор, пока тема (пусть даже относительно) не будет исчерпана, или появится ясно ощутимая потребность в изучении новых тем или учитель посчитает такой переход необходимым.

Взаимная помощь в обучении

Взаимопомощь осуществляется спонтанно. Ребенок из группы, ответственный за соответствующий учебный материал, берет под свое начало двух пассивных товарищей. При этом ярко проявляются существенные характерологические черты детей: как в том, каким образом ребенок берет других детей под свое начало, какие инстинктивные или осознанные пристрастия лежат в его выборе своей «челяди». Одновременно четко проявляется преимущество для такой помощи объединения в одной группе детей разных возрастов. Особо поразительные успехи имел пятинедельный

курс письма, рассчитанный на полуторачасовые занятия 2 раза в неделю, когда дети группировались в двух помещениях, по их желанию для выполнения тренировочных упражнений, При этом более зрелый ребенок помогал младшему, и под влиянием чувства взаимной ответственности, благотворного сотрудничества и общения с другом или подругой, работе в «другом» помещении, которая вызывает обилие трудно объяснимых чувств, достигались лучшие результаты, устранялись помехи, что в равной степени воодушевляло детей и учителей. До этого нам были известны лишь последствия совместной работы старшего ребенка с малышами или работа малыша со своим «крестным» за столом в комнате старшего.

(Петерсен П. Малый Йена-план/Пер. с нем. — 1955, Гамбург).

Текст 4

Правильный подход подразумевает наиболее полное участие всех учащихся в жизни школы, жизненным кредо которой является справедливость. Разрешите рассказать об одной Платонической республике, созданной в школе-интернате, где я недавно побывал.

Суть этой республики отражена в школьной брошюре следующим образом: «Дух сообщества сильнее всего ощущается на проводимых еженедельно собраниях, в которых принимают участие учителя, члены их семей и учащиеся. Решения здесь принимаются на основе консенсуса, а не большинством голосов. Это возлагает ответственность на каждого члена сообщества и заставляет его видеть и понимать желания и потребности других людей и сообщества в целом. Результатами принимаемых решений являются не правила в традиционном смысле, а аргументы, подразумеваемые всеми, которые отражаются в протоколе собрания».

В данной брошюре приводится письмо одного из выпускников школы: «Школа – это единый организм, в котором каждый борется с тем, что ему мешает, то есть с самим собой. Некоторые говорят, что Школа предоставляет слишком большую свободу своим юным учащимся, которые зачастую бывают недисциплинированными. Но известно, что, если фотопленку не проявить вовремя, она превратится в бесполезную темную бумажку. Люди также подвержены изменениям в раннем возрасте. Если их окружает атмосфера любви, то они полностью поддаются ее влиянию. Когда человек растет, он чувствует себя очень одиноко, но в школе-сообществе он чувствует себя прекрасно».

Все школы не должны и не могут быть изолированными маленькими Республиками, в которых нравственные знания и идеалы формируются с помощью любви в процессе участия детей в порядке, основанном на принципе справедливости. Такие школы являются настоящим вызовом системе образования, которая делает благочестивый поклон в сторону «мешка добродетелей».

(Кольберг Л. Воспитание справедливости//Нравственное воспитание. Пять лекций. — Кембридж, 1970).

Задание 2

Проанализируйте кейс, отражающий ситуацию развития немецкого школьника в переходном возрасте, и ответьте на вопросы.

На момент консультации Феликс достиг девятилетнего возраста. Поведение Феликса к началу второго года обучения в начальной школе оценивается его классной руководительницей, директором и педагогом из коррекционной школы, которая отвечает за диагностику в его классе, как крайне анормальное. Во время объяснения учебного материала и во время самостоятельной работы он отвлекает других детей и привлекает их внимание к себе различными способами, например, пародируя голоса животных. Используя любую возможность во время урока, он отвлекается на рисование. В частности, мальчик охотно рисует животных. Ему постоянно нужно чем-то себя занимать, и это занятие должно иметь для него личностный смысл. Он ставит перед собой разные задачи и предпочитает не вмешиваться в деятельность других детей. Педагогический консилиум учителей класса рассмотрел причинные связи, характеризующие его поведение.

Когда в начале занятий учительница организует «рефлексивный круг», на котором дети могут обмениваться своими впечатлениями о прошедшем дне, Феликс остается сидеть за своей партой. Только после интенсивного и вполне заметного протеста учительницы Феликс присоединяется к остальным учащимся. Спустя некоторое время он пытается посредством физического и/или вербального вмешательства привлечь к себе внимание рядом сидящих детей. Из-за их ответных реакций желаемая коммуникация между учащимися и учителем значительно нарушается, что побуждает педагога прибегать к директивному управлению на уроке. Во время выполнения групповых заданий и их последующего обсуждения Феликс не взаимодействует с другими детьми. Вместо этого он разглядывает свой учебник по немецкому языку. При этом он не принимает активного участия в групповой работе. Феликс сам критично оценивает свое отношение к учебе, поскольку при выборе дифференцированных заданий он предпочитает более легкие.

На перемене он не играет с другими школьниками и предпочитает самостоятельные подвижные игры. Не зная усталости, он охотно и подолгу бегает через кустарники, ограничивающие школьную территорию, и ему безразлично, участвуют ли другие дети в этой игре или нет. Для учителей действия Феликса кажутся бесцельными и бессмысленными. Мысли, сопровождающие его движения, остаются для них загадкой, ведь Феликс не рассказывает им о своей игре и игнорирует их вопросы. В целом создается впечатление, что он доволен сложившейся в школе ситуацией. Ему нравится ходить в школу, и он радуется ежедневной встрече с одноклассниками. Кажется, что он совсем не нуждается в близких друзьях. По словам учителя младших классов, дети принимают его, но они почти не проявляют к нему дружеского отношения.

Учителя отмечают то, что реакция Феликса слишком эмоциональна и неадекватна. Способы выражения чувств ребенка не соответствуют их ожиданиям. Если он немного и нарушает школьные нормы, то наблюдатели вряд ли увидят связь его эмоциональных реакций с очевидными нарушениями правил: он реагирует «всегда одинаково». Кажется, что это равнодушие касается целого спектра его социальных реакций. Все чаще педагоги наблюдают Феликса в сценах противостояния с взрослыми как на занятиях (когда он не соблюдает школьные правила или делает, что хочет), так и вне занятий (перемены, дорога домой или в школу). Такое развитие оценивается всеми педагогами как проблема. Как утверждает директор школы, Феликс является «угрозой безопасности» для персонала, его одноклассников и одноклассниц и больше не может учиться в данной школе. Опираясь на свой опыт, она считает необходимым направить Феликса в спецшколу. Учителя не разделяют мнение директора и верят в возможность инклюзии ребенка в школьный коллектив.

Разумеется, их также беспокоит социальная изоляция Феликса. Они хотели бы, чтобы он, как и другие дети, налаживал социальные контакты, был более открытым к общению и совместной деятельности с другими детьми. Учителя посещают его семью и сообщают о своей обеспокоенности его родителям. По этой причине родители отводят Феликса к детскому психиатру. Он проводит с мальчиком игротерапию, и делает предположение, что он страдает синдромом Аспергера. Синдром Аспергера внесен в Международную статистическую классификацию болезней и описывается как качественное изменение в социальном взаимодействии с другими людьми. Человек с таким диагнозом не может поделиться радостью, интересами и успехами с другими людьми в приемлемой форме. Неуверенность в отношениях ведет к закреплению повторяющихся и стереотипных моделей поведения. Также другим людям бросаются в глаза строение тела и особенности движений. Сначала люди с таким синдромом вызывают симпатию в классе, где они обучаются, но потом из-за своих особенностей во взаимодействии с другими превращаются в жертву и становятся объектом травли. Так как они не принадлежат к группе детей, которые в свободное время могут быстро договориться и построить взаимоотношения, то они находятся под угрозой социальной изоляции.

Врач, однако, еще не уверен в своем заключении и советует родителям понаблюдать за ребенком еще некоторое время. Он хотел бы сообщить диагноз только после окончания игровой терапии. По оценке педагога-дефектолога, в родительском доме определенно отсутствует сопереживание. Оба родителя уже в возрасте и обращаются с Феликсом не очень душевно. Они относятся к нему скорее как к маленькому взрослому. Вблизи дома у него нет друзей, с которыми можно поиграть. Играть на улице ему разрешается редко, хотя он любит подвижные игры. Эти ограничения со стороны родителей вызваны расположением дома. Семья живет в таком районе города, где ответственным родителям тяжело без присмотра отпустить играть ребенка на улице. Тем не менее, Феликс обладает отличными двигательными способностями. Семья Феликса имеет мало внешних контактов. По словам учительницы, Феликс также испытывает трудности социализации, избегая

контактов с другими людьми. В свое свободное время он смотрит телевизор и играет в компьютерные игры.

По мнению учителей, родители принимают слишком мало участия в воспитании своего сына. Они не предпринимают целенаправленных и планомерных воспитательных воздействий на поведение ребенка и глубоко не анализируют процесс его развития. Когда они пытаются занять активную позицию воспитателя, то впадают в крайность, используя метод запретов. В качестве воспитательной меры Феликсу было, например, запрещено пользоваться компьютером и смотреть телевизор. Следует отметить, что учителя одобрили этот запрет, полагая, что он оказал позитивное влияние на ребенка. Педагог-дефектолог рекомендует родителям найти для Феликса музыкальные или игровые кружки, что помогло бы ему научиться взаимодействовать с детьми его возраста и развивать социальные навыки.

Феликс любит играть в ролевые игры с животными. Во время ролевой игры с Феликсом возникает открытый зрительный контакт (на занятиях в группе он всегда избегает зрительного контакта, как с другими детьми, так и с воспитателями). В качестве любимых животных он выбрал собаку, зайца и кошку. Этих животных он уже знает и имел опыт общения с ними. Очень сильных (лев, тигр), слишком больших (слон, жираф), слишком маленьких (насекомые) и экзотических животных (змеи) он, как правило, не выбирает. Сам же он хотел бы быть собакой, которая лает и позволяет себя гладить.

Учительница начальной школы пытается воспринимать Феликса как равноправного члена группы. Она часто обращается к нему, ищет зрительного контакта с ним, а также дает понять с помощью немногочисленных слов и жестов, чего она от него ожидает. Всем стилем своего профессионального поведения она показывает Феликсу, что признает его успехи и ценит их. Учительница предлагает такие формы работы, которые предусматривают смену мест детьми, проводятся в игровой форме: дети в роли животных садятся в круг, разыгрывают тексты в сценической форме для того, чтобы побудить Феликса также высказаться. Смысл этих игр заключается в том, что дети больше не должны выполнять одни те же действия в одно и то же время, они более самостоятельны в выборе форм деятельности в учебное и внеурочное время.

Вопросы для анализа ситуации:

1. В чем проявлялись особенности поведения Феликса в урочное и внеурочное время?
2. Чем можно объяснить отклонения в его поведении?
3. Какие симптомы характеризуют синдром Аспергера?
4. Какие последствия этот синдром имеет для детей в школьном возрасте?
5. Какие ошибки, на ваш взгляд, допустили учителя и родители в воспитании Феликса?

6. Какие педагогические тактики, приемы и методы вы считаете целесообразными в процессе взаимодействия с таким проблемным ребенком, как Феликс?
7. Какое отношение данная ситуация имеет к теории многообразия?

Задание 3

Прочитайте и проанализируйте очерки о жизни иностранных обучающихся в России. Выделите и охарактеризуйте формы интеграции студентов в инклюзивную образовательную среду вуза.

Источник очерков: НовГУ – университет равных возможностей: сборник статей / под. ред. М. Н. Певзнера, П. А. Петрякова; Великий Новгород, НовГУ. 2016. – 59 с.

В Сирии Россию называют «Страна снега»

Студент 6 курса лечебного факультета Института медицинского образования НовГУ Аль Сайясне Хассан приехал из Сирии в 2008 году. В его стране, в городе Дамаске, есть центр культуры Российской Федерации, именно там ему предложили учиться в России. У него было три варианта: Санкт-Петербургский государственный медицинский университет им. Акад. И. П. Павлова, Российский университет дружбы народов в Москве и Институт медицинского образования Новгородского государственного университета. Хассан остановился на Новгородском университете и ничуть не пожалел, а даже признался в том, что этот выбор стал для него подарком судьбы.

Хассан приехал в Россию в 18 лет, зная по-русски лишь слово «привет». Усложняло его ситуацию и то, что он приехал в новую для него страну один, став последним студентом нового набора на подготовительном факультете, где он начал изучать русский язык. Хассан вспоминает, что легче всего ему далась грамматика. Было потрачено немало сил на изучение русского, однако сейчас он разговаривает вполне свободно, знает медицинскую терминологию и разговорную повседневную лексику. Справиться с адаптацией, по его мнению, ему помогли друзья, которых он приобрел в Великом Новгороде, в их числе есть и русские. Отношения с преподавателями складывались хорошо, студент признаётся, что к ним относятся с пониманием и всегда готовы прийти на помощь. Обучаясь по специальности «Лечебное дело», Хассан каждый год проходит практику в клиниках города, она ему нравится. Во время учебного года подрабатывать в отделениях не успевает, так как большую часть времени он уделяет учёбе.

Хассан участвует в творческих мероприятиях, проходящих в НовГУ. С огромной радостью он рассказал о том, как на одном из концертов ему удалось представить свою страну, демонстрируя традиционный восточный танец «Дапка». Еще ему нравятся русские народные танцы, но, к сожалению, они у него не получаются. Домой Хассан летает каждое лето, там его ждёт

отец-инженер и мать-домохозяйка, брат его учится на пилота в Чехии, а сестра – на фармацевта в Иордании. После окончания университета Хассан планирует учебу в ординатуре и будет подавать документы в Санкт-Петербургский государственный медицинский университет им. акад. И.П. Павлова. Помимо вступительных экзаменов в ординатуру, летом его ожидает еще и свадьба! Он познакомился со своей невестой после двух лет пребывания в России. Она из Марокко, а имя её Гиям, что в переводе с арабского означает «любовь». Переезжать в другую страну он не собирается, так как ему нравится Россия: «Здесь очень добрые и общительные люди. Здесь нет войны, как в моей стране. Люблю русскую кухню, но только не капусту. Даже привык к вашему климату. У себя на родине мы называем вашу страну страной снега».

Джоэл – будущий пластический хирург

Студент 5 курса лечебного факультета Института медицинского образования НовГУ Аманква Джоел Оти приехал из Ганы. Много лет назад в России учился его отец, который много рассказывал родным о нашей стране, подчеркивая, что в России можно получить хорошее образование. А еще отец говорил об очень интересной русской погоде, о снежных зимах. Сын заинтересовался этими рассказами, постепенно у него созрело решение получить медицинское образование именно в России.

Шесть лет назад, в числе многих других молодых людей, Джоел приехал в НовГУ и начал изучать русский язык на подготовительном отделении. Этот первый год был особенно трудным, потому что приходилось не только учить чужой язык, но и адаптироваться к жизни в другой стране, преодолевать бытовые трудности, о которых дома, в семье, думать не приходилось. Но Джоел справился, в рассказе о себе он сказал, что является человеком, открытым всему новому, ему нравится знакомиться с другими культурами, общаться с новыми людьми. По его словам, как только появились успехи в изучении русского языка, как только был преодолён языковой барьер, всё в жизни встало на свои места.

Джоел с большой теплотой отзывается о Великом Новгороде. Он называет его свободным и мирным. Мы, новгородцы, вполне можем гордиться такой характеристикой. Джоел говорит, что в городе очень доброжелательные люди, которые с пониманием относятся к иностранцам. А еще важно то, что, как сказал Джоел, «здесь человек никогда не потеряется», то есть, если необходимо, ему всегда, в любой ситуации, окажут помощь окружающие люди.

За время обучения в НовГУ Джоел принимал активное участие в студенческой жизни, в различных мероприятиях. Но самое неизгладимое впечатление оставил конкурс «Мистер НовГУ», который проходил в 2013 году. Молодой человек признаётся, что был удивлён таким большим количеством людей, которые за него болели – и иностранных студентов, и русских. А еще он подчеркнул прекрасную организацию этого праздника. Джоел отлично играет на нескольких музыкальных инструментах,

замечательно читает «рэп», поэтому нередко был участником различных концертных программ нашего университета и медицинского института.

Джоел собирается стать пластическим хирургом. Признаваясь, что Россия стала для него вторым домом, он говорит, что по окончании университета вернётся на родину, будет работать в Гане. Джоел рассчитывает, что на родине он будет получать более высокую зарплату, чем получает врач в России. Но вспоминать о времени, проведённом в Великом Новгороде, он будет всегда. И, конечно, по возможности, собирается приезжать в гости, в наш город, ставший ему родным.

Жизнь с нового листа

Студент 6 курса лечебного факультета Института медицинского образования (ИМО) НовГУ Аль-Магариз Сухайб приехал в Россию из Иордании, из города Амман. Ему 24 года. После окончания школы, Сухайб, недолго думая, обратился в фирму, занимающуюся набором иностранных граждан для обучения в России. Ему посоветовали поехать в Великий Новгород, который его заинтересовал.

Первый год будущему студенту дался нелегко. Сухайб признается, что, приехав в Россию, не знал ни одной буквы, ни одного слова. Он прикладывал большие усилия, чтобы выучить язык, и теперь может похвастаться тем, что знает его почти свободно. Ушло несколько трудных месяцев на адаптацию в «новом мире». Молодой человек прислушивался к девизу, что все в этой жизни зависит от самого человека, если человек к чему-то стремится - у него все получится. Сухайб владеет английским, арабским и немного латынью. Мечтает выучить испанский язык.

Первый курс обучения был не таким трудным, как ему показалось с самого начала. Сокурсники и преподаватели медицинского института оказывали поддержку иностранным студентам, и это помогло быстрее привыкнуть к новому месту учебы. Любимым предметом студента является хирургия. Сухайб – интересная личность. Помимо учебы его увлечением является активная студенческая жизнь, ведь она дарит массу возможностей и шансов для самореализации. Он принимал участие в конкурсе "Мистер НовГУ" в 2014 году. Было много положительных эмоций от этого мероприятия, ведь он занял 2-е призовое место. Его поразила бурная поддержка со стороны студентов ИМО. Дважды он принимал участие в кулинарном конкурсе "Студень шоу", в котором готовил и демонстрировал национальные блюда своего народа. Молодой человек получил похвальные грамоты и положительные отзывы о своих блюдах. Сухайб всегда помогает в подготовке других студентов к различным мероприятиям. В этом году он занимается с новым участником конкурса "Мистер НовГУ 2016". Помимо студенческих мероприятий Сухайб занимается спортом и ведет здоровый образ жизни.

Великий Новгород стал для Сухайба «вторым домом». По его словам – это мирный, красивый и тихий город, который очень подходит для студенческой жизни. Он посетил многие города России, оставившие положительные эмоции, например, Тверь, Витебск, Минск, Москва, Санкт-

Петербург. На этом Сухайб не собирается останавливаться, он любит путешествовать, знакомиться с культурами разных стран, познавать новые места. В будущем молодой человек планирует стать успешным хирургом, признаваясь, что работать он будет у себя на родине. В их стране медицина является престижной и востребованной профессией. Считает, что в Иордании можно сделать успешную карьеру и найти высокооплачиваемую работу.

В заключение Сухайб сказал, что Новгородский университет – это новый опыт в его жизни, новые друзья, новый язык, «новый мир», к которому он привык, вник в него полностью, и ему не хочется покидать его. «Я буду скучать о времени, проведенном здесь и особенно по студенческой жизни! Надеюсь, что побываю в Великом Новгороде снова!»

С перспективой по жизни….

Студент 5 курса стоматологического факультета Института медицинского образования НовГУ Гафси Мохамед Халил родом из Туниса. После окончания колледжа он решил отправиться учиться в Россию. Великий Новгород стал первым и последним местом его выбора. Халил отметил, что выбрал наш город именно из-за того, что это небольшой город с хорошим перспективным университетом.

Первые, самые тяжелые времена после переезда в чужую страну, Халил пережил нелегко. По словам молодого человека, именно первые 3-4 месяца стали самыми нелегкими в новом городе. Познание русского языка началось с изучения алфавита, хотя некоторые буквы молодой человек уже знал. Практика в общении с русскими помогла Халилу быстрее привыкнуть к новой атмосфере. Сам студент, помимо русского языка, владеет французским, английским, арабским и даже испанским языком! Можно гордиться такими достижениями, ведь изучение языка дело не из легких!

Но не только знаниями языков Халил может похвастаться, он ведь еще и спортсмен. Халил активно принимает участие в различных спортивных играх, таких как волейбол, баскетбол и, конечно же, футбол! Дважды он участвовал в конкурсе «Кухни народов мира» в 2013 и 2014 году, а так же принимал участие в кулинарном поединке «Студень шоу». Вместе с другом они накормили жюри своим блюдом и заняли призовое место.

Халил – стоматолог. Выбор именно этой специальности студент определил благодаря советам родителей, и он еще ни разу не пожалел, что выбрал именно её. С каждым курсом, отмечает Халил, было все больше новых и интересных предметов, которые он стремился познавать. После окончания института медицинского образования Халил собирается жить и работать в Тунисе, хотя последнее время подумывает о Германии и о специализации по ортодонтии.

О России Халил отзывается положительно, только вот суровые русские морозы оказались ему не по душе. Скоро предстоит расставание со своим, уже можно сказать, любимым городом, ведь Халил уже на 5 –том, последнем курсе. Однако несмотря на это он собирается обязательно снова вернуться в

Россию навестить своих друзей и горит желанием приехать на Чемпионат мира по футболу. Что ж, надеемся, что мы увидим Халила уже совсем скоро.

Задание 4

Проанализируйте представленный ниже кейс, ответьте на вопросы и выполните задания. Решение кейса представьте в виде презентации.

Муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад № 73 «Ладушки» общеразвивающего вида» функционирует с 1981 года. Расположено по адресу: Великий Новгород, улица Псковская, д.24 кор.2. Учредителем является Администрация Великого Новгорода.

По проекту детский сад рассчитан на 180 мест. В настоящее время в учреждении воспитывается 289 детей в возрасте от 1 года до 7 лет.

МАДОУ имеет отдельно стоящее двухэтажное здание. Общая площадь всех помещений – 594,5 кв.м., площадь групповых помещений для детей – 424 кв.м. В МАДОУ также имеется музыкальный зал, спортивный зал, методический кабинет, кабинет логопеда, изостудия. Групповые помещения обеспечены мебелью и игровым оборудованием в достаточном количестве. Развивающая среда детского сада организована с учетом интересов детей и отвечает их возрастным особенностям.

В детском саду работает 51 человек.

Из них 26 педагогов, из числа которых:

- 11 педагогов имеют высшее педагогическое образование;
- 15 педагогов имеют среднее профессиональное образование;
- 7 педагогов аттестованы на высшую квалификационную категорию;
- 4 педагога аттестованы на первую квалификационную категорию;
- 1 педагог имеет вторую квалификационную категорию.

-1 педагог имеет нагрудный знак "Почетный работник общего образования РФ", 5 педагогов награждены Почетной грамотой Министерства образования РФ, 10 педагогов имеют различные муниципальные награды, 3 педагога имеют региональные награды.

Заведующий: Кориненко Ольга Борисовна, высшее образование, высшая квалификационная категория. Зам. заведующего по УВР: Кузьмина Наталья Владимировна, высшее образование, высшая квалификационная категория.

Вблизи детского сада расположены: средняя общеобразовательная школа №21, библиотека «Читай-город», детские сады №61, 63, 81.

МАДОУ осуществляет свою образовательную, правовую и хозяйственно-экономическую деятельность в соответствии с Законом Российской Федерации «Об образовании», законодательством РФ, Уставом МАДОУ и другими нормативными документами.

Основные виды деятельности учреждения: осуществление образовательного процесса путём обеспечения преемственности между

дошкольным и начальным общим образованием, создание оптимальных условий для охраны и укрепления здоровья, физического и психологического развития воспитанников.

В настоящее время потребителями образовательных услуг, в том числе и платных, являются родители (законные представители) и дети, посещающие детский сад. Для выполнения социального заказа и реализации запросов детей и их родителей, учреждение оказывает для детей дополнительные платные образовательные услуги на договорной основе в соответствии с лицензией по следующим направлениям: художественно-эстетическое, физкультурно-оздоровительное, социально-педагогическое.

Предоставляемые услуги обогащают образовательную программу, развивают индивидуальные способности детей, способствуют повышению профессионального уровня педагогов, увеличению их заработной платы, а также повышению конкурентоспособности.

В этом учебном году учреждение столкнулось с проблемой в оказании дополнительных платных образовательных услуг.

Проведенный анализ работы объединений по дополнительному образованию показал, что охват детей дополнительным образованием в МАДОУ составляет всего лишь 56% от общего количества воспитанников учреждения (в прошлые годы – 87-89%). В результате анкетирования родителей (законных представителей) выяснилось, что большинство воспитанников детского сада пользуются дополнительными услугами других образовательных учреждений, а именно услугами развивающих центров, находящихся в нашем микрорайоне.

Изучив потребности родителей и детей, направленность деятельности развивающих центров, администрация ДОУ сформулировала следующие причины возникшей проблемы: недостаточная информированность родителей о работе объединений по дополнительному образованию, неудовлетворенность потребностей детей в занятиях по интересам, низкий уровень профессиональных умений сотрудников, узкий ассортимент предлагаемых услуг, недостаточно созданные условия для оказания данных услуг.

Вопросы для анализа ситуации:

1. В чем суть проблемы, описанной в кейсе?
2. Какие конкурентные преимущества имеются у образовательной организации?
3. Каковы характеристики дополнительных образовательных услуг, предлагаемых ДОУ? Насколько эти услуги уникальны, конкурентоспособны?
4. В чем особенности внешней среды образовательной организации (макро- и микросреда) Детского сада № 73 «Ладушки»?
5. Какие организации являются основными конкурентами Детского сада, и каковы их конкурентные преимущества?

Задания по кейсу:

1. Предложите программу оперативных действий, позволяющих улучшить сложившуюся ситуацию в образовательной организации.
2. Разработайте проект развития организации, рассчитайте затраты (финансовые, временные и т.д.) на его реализацию, опишите прогнозируемый результат.
3. Выделите идеи, которые вы могли бы реально реализовать.
4. Предложите свое название данного кейса.

Задание 5

Составьте словарь терминов и определений по менеджменту многообразия в образовательных организациях.

Руководствуйтесь следующими рекомендациями:

– словарь должен быть структурирован (например, в алфавитном порядке);

– ключевые понятия, включенные в словарь, могут иметь несколько определений (приветствуются самостоятельно сформулированные определения);

– каждый термин должен сопровождаться указанием ссылки на автора и источник, в котором он приводится;

– словарь разрабатывается в бумажном и/или электронном варианте;

Литература

1. Авво, Б. В. Образовательные стратегии и технологии обучения при реализации компетентностного подхода в педагогическом образовании с учетом гуманитарных технологий / Б. В. Авво, А. А.Ахаян, Е. С. Заир-Бек и др.: Методические рекомендации – СПб.: Изд-во РГПУ им. А. И. Герцена, 2008. – 108 с.

2. Агешкина, Н.А. Защита интересов школьников и студентов при получении образования [Электронный ресурс] / Н.А.Агешкина. – www.modernlib.ru. – Режим доступа:http://www.modernlib.ru/books /age-shkina_natalya/zaschita_interesov_shkolnikov_i_studentov_pri_ poluchenii _ obrazovaniya/read/.

3. Акулич, И.Л. Маркетинг / И.Л.Акулич. – Минск.: Высшая школа, 2009. – С.511.

4. Алексеев, Н.А. Личностно-ориентированное обучение: вопросы теории и практики / Н.А. Алексеев – Тюмень, 1997.

5. Альтернативные модели воспитания в сравнительной педагогике: Учебно-методич. комплекс для ст-в пед.вузов. В 2-х ч. / Под ред. М.Н.Певзнера и С.А.Расчетиной. – Новгород, 1994. – Ч.1. – 72с.; Ч.2. – 231с.

6. Андреев, С.Н. Некоммерческий маркетинг и манипулирование личностью / С.Н.Андреев // Некоммерческие организации в России. – 2008. –№3. – С.43-48.

7. Анисимова, В. В. Внутришкольное управление развитием авторских педагогических систем учителей: автореф. дис.... канд. пед. наук / В. В.Анисимова. – Волгоград, 1998. – С. 11.

8. Багиев, Г.Л. Организация предпринимательской деятельности / Г.Л.Багиев, А.Н.Асаул. – Спб.: СПбГУЭФ, 2001. – 231с.

9. Бейкер, М. Д. Теория маркетинга / М. Д. Бейкер. – СПб : Питер, 2002. – 464 с.

10. Беляков, С.А. Новые лекции по экономике образования / С.А.Беляков. – М.: МАКС Пресс, 2007. – 424с.

11. Бердяев Н. А. Смысл творчества / Н. А. Бердяев. – М., 1916.

12. Большой юридический словарь / Под ред. А.Я. Сухарев, В.Е.Крутских, А.Я.Сухарева. – М.: Инфра, 2003. – 224с.

13. Браверман, А.А. Маркетинговые стратегии роста прибыльности и стоимости бизнеса / А.А. Браверман. – М.: Экономика, 2006. – 319с.

14. Бухарова, Г.Д. Маркетинг в образовании: учебное пособие для вузов по специальности «Профессиональное обучение (по отраслям)» / Г.Д.Бухарова, Л.Д.Старикова. – М.: АКАДЕМИЯ, 2010. – С. 208.

15. Ватюсенкова, И.В. Развитие поликультурной компетентности учителя в условиях последипломного педагогического образования: автореф. дис. ...канд. пед. наук. / И.В.Ватюсенкова. – СПб., 2006.

16. Винокуров, В.А Качество менеджмента - основа современной управленческой парадигмы [Электронный ресурс] / В.А.Винокуров. – Режим доступа: http://dis.ru/library/detail.php?ID=25834.

17. В Новгородской области в 2015 году наблюдался миграционный прирост [Электронный ресурс] // Информационное агентство REGNUM. 2016. 20 февраля. – Режим доступа: http://regnum.ru/news/society/2083674.html (дата обращения: 04.04.2016).

18. В 2015 году в Новгородскую область прибыл 1901 соотечественник [Электронный ресурс] // Пресс-центр правительства Новгородской области. URL: http://53news.ru/novosti/23219-v-2015-godu-v-novgorodskuyu-oblast-pribyl-1901-sootechestvennik.html (дата обращения: 04.04.2016)

19. Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.П.Голубков. – М.: Изд-во «Финпресс», 1998. – 416с.

20. Гриценко, Л.И. Теория и практика обучения: интегративный подход: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Л.И. Гриценко. – М.: Издательский центр «Академия», 2008. – 240 с.

21. Громова, Н.М. Экономика образовательного учреждения: учеб. пособие / Н.М.Громова. – М.: Академия естествознания, 2005. – 168 с.

22. Давыдов, В. В. Проблемы развивающего обучения / В. В. Давыдов. – М., 1986.

23. Дейнека, А.В. Современные тенденции в управлении персоналом / А.В. Дейнека, Б.М. Жуков. – Москва: Академия Естествознания, 2009. – 266с.

24. Денглер П. Классный коллектив в школе будущего / П.Денглер // Новые системы образовательной работы в школах Западной Европы и С.Америки /Под ред. С.В. Иванова и Н. Н. Иорданского. М.: Работник просвещения, 1930. – С. 47-57.

25. Дихтль, Е. Практический маркетинг / Е. Дихтль, Х. Хершген. М.: Высшая школа, 1995. – 255с.

26. Донина, И.А. Маркетинг персонала общеобразовательной организации как механизм реализации системы стратегического партнерства/И.А.Донина, Ю.А. Ситникова // Вектор Науки ТГУ. – Тольятти, 2014. – № 3 (18). – С.88-91.

27. Донина, И.А. Развитие школы как общеобразовательной организации: концепция и маркетинговая стратегия: монография /И.А.Донина. – Санкт- Петербург: Изд-во «ЛЕМА», 2015. – 255 с.

28. Донина, И.А. Становление и развитие идей маркетинга в образовании (историко-педагогический анализ) /И. А. Донина // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – Краснодар, 2014. – № 6. – С.206-210.

29. Друкер, Питер. Эффективное управление/ Питер Друкер. – М.: АСТ-Астраль, 2004. – 284с.

30. Егоршин, А.П. Менеджмент, маркетинг и экономика образования: учебное пособие / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2001. – 624с.

31. Ефремова, Т.Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный / Т.Ф.Ефремова. – М.: Русский язык, 2000. – 1536 с.

32. Зборовский, Г. Е. Обучение детей мигрантов в Западной Европе: существующие подходы и их эффективность / Г.Е. Зборовский, Е. А. Шуклина // Вестник нижегородского университета им. Н.И.Лобачевского. Серия: социальные науки. №1 (41). Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского (Нижний Новгород), 2016. – С. 158-167.

33. Иванов, Е.В. О проблемах и перспективах развития инклюзивного образования в Великом Новгороде / Е.В. Иванов. Стратегии формирования инклюзивной среды: сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции «Вуз как гетерогенная организация: стратегии формирования инклюзивной среды» (Великий Новгород, Санкт-Петербург (17 – 19 мая 2016 года) / сост. М.Н. Певзнер, П.А. Петряков, ред.-сост. Н.В. Богатенкова. – СПб.: СПб АППО, 2016. – С 19-23.

34. Карлоф, Б. Деловая стратегия: Концепция. Содержание. Символы / Б. Карлоф. – М.: Экономика, 1991. – 239с.

35. Корсаков, М.Н. Экономика предприятия / М.Н. Корсаков. – Таганрог, ТРТУ, 2005. - 440с.

36. Конаржевский, Ю.А. Внутришкольный менеджмент / Ю.А. Конаржевский. – М, 1992. – 135 с.

37. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2009. – 896с.

38. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг. – СПб.: ПитерКосм,1998. – 896с.

39. Кутепова, Е. Н. История развития инклюзивного образования детей с ограниченными возможностями здоровья в зарубежных странах и России / Е. Н. Кутепова // Режим доступа: Deti-gpooc.19.ru

40. Ламбен, Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.Ж. Ламбен. – СПб.: Питер, 2007.

41. Лебедев, О.Е. Модернизация управления образованием: перспективы и проблемы: методическое пособие для самоанализа управленческих проблем / О.Е. Лебедев. – СПБАППО, 2006. – 96с.

42. Литвинова, Н. П. Маркетинг образовательных услуг. Введение в эдукологию / Н.П. Литвинова, В.В. Шереметова, В.И. Пилипенко, В.И. Андреев. – СПб.: Санкт-Петерб. гос. ун-т пед. мастерства, 1997. – 108с.

43. Луначарский, А. В. О воспитании и образовании / А. В. Луначарский – М., 1976.

44. Маслова Т.Д. Маркетинг / Т.Д. Маслова, С.Г. Божук, Л.Н. Ковалик. – СПб. : Питер, 2007. – 400с.

45. НовГУ – университет равных возможностей: сборник статей / под. ред. М. Н. Певзнера, П. А. Петрякова; Великий Новгород, НовГУ. 2016. – 59 с.

46. Новые системы образовательной работы в школах Европы и С. Америки. / Под ред. С. В. Иванова и Н. Н. Иорданского. – М., 1930.

47. Ожегов, С.И. Толковый словарь русского языка / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. – М.: ИТИ ТЕХНОЛОГИИ, 2003. – 944с.

48. Панкрухин, А.П. Маркетинг образовательных услуг [Электронный ресурс] / А.П. Панкрухин. – Режим доступа: http://mou.marketologi.ru/content. (Дата обращения 22.07.2013).

49. Панкрухин, А.П. Образовательные услуги: точка зрения маркетолога / А.П.Панкрухин // «Almamater». – 2003. – № 3. - С.45-53.

50. Панфилова, А. П. Взаимодействие участников образовательного процесса : учебник для бакалавров / А. П. Панфилова, А. В. Долматов; под ред. А. П. Панфиловой. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 487 с. – Серия : Бакалавр. Базовый курс.

51. Пашкус, Н.А. Маркетинг образовательных услуг: учебное пособие / Н.А.Пашкус. – СПб.: Книжный Дом, 2007. – 112 с.

52. Певзнер, М.Н. Реформаторское движение в педагогике Западной Европы конца XIX – начала XX века: монография / М.Н. Певзнер. – Новгород: НовГУ, 1996. – 181 с.

53. Райс, Э. Маркетинговые войны / Э. Райс, Дж. Траут. – СПб.: Питер, 2006. – 256с.

54. Розова, Н.К. Маркетинг / Н.К. Розова. – СПб «Питер», 2010.

55. Рыбникова, Н.П. Учимся жить вместе!: сб. метод. материалов / Н. П. Рыбникова, М.П. Эндзинь и др. Великий Новгород: ИОМиКР, 2013. – 56 с.

56. Сериков, В.В. Обучение как вид педагогической деятельности : учебное пособие для вузов / В. В. Сериков ; под ред. В. А. Сластенина, И. А. Колесниковой. – М.: Академия, 2008.

57. Сериков, В. В. Общая педагогика / В. В. Сериков. – Волгоград, 2004.

58. Снисаренко, Е. И. Историко-методологические истоки современного инклюзивного образования в Украине / Е. И. Снисаренко // Стратегии формирования инклюзивной среды: сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции «Вуз как гетерогенная организация: стратегии формирования инклюзивной среды» (Великий Новгород, Санкт-Петербург (17 – 19 мая 2016 года) / сост. М.Н. Певзнер, П.А. Петряков, ред.-сост. Н.В. Богатенкова. – СПб.: СПб АППО, 2016. – С 55-63.

59. Стратегия действий в интересах детей в Новгородской области на 2012-2017 годы [Электронный ресурс] / Администрация Новгородской области. – Режим доступа: http://region.adm.nov.ru/region /minors/doc/Strategiya_v_interesax_detej.pdf (дата обращения: 17.03.2016).

60. Сунцова, А.С. Теории и технологии инклюзивного образования: учебное пособие / А.С. Сунцова. − Ижевск: Изд-во «Удмуртский университет», 2013.

61. Суслов, В.И. Толковый словарь «Инновационная деятельность». Термины инновационного менеджмента и смежных областей (от А до Я) / В.И.Суслов. – Новосибирск: Сибирское научное издательство, 2008.

62. Тихомирова, Е.Л. Исследование инклюзивной культуры вуза как гетерогенной организации / Е.Л.Тихомирова, Е.В. Шадрова // Стратегии формирования инклюзивной среды: сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции «Вуз как гетерогенная организация: стратегии формирования инклюзивной среды» (Великий Новгород, Санкт-Петербург (17 – 19 мая 2016 года) / сост. М.Н. Певзнер, П.А. Петряков, ред.-сост. Н.В. Богатенкова. – СПб.: СПб АППО, 2016. – С 64-69.

63. Унт, И. Индивидуализация и дифференциация обучения / И.Унт. – М., 1990.

64. Фейзрахманова, Т.Б. Классификация авторских школ в России в конце XIX – начале XX века / Т.Б. Фейзрахманова // Преподаватель XXI век. 2014. – №1, Ч. 1. – С. 149-155.

65. Хухлаева, О.В. Поликультурное образование: учебник для бакалавров / О. В. Хухлаева, Э. Р. Хакимов, О. Е. Хухлаев. – М. : Издательство Юрайт, 2015. – 283 с. – Серия : Бакалавр. Углубленный курс.

66. Шамова, Т.И. Управление образовательными системами / Т.И. Шамова, П.И. Третьяков, Н.П. Капустин. – М.: Владос, 2002. – 320 с.

67. Щеброва, Т.В. Управление школой: маркетинговый подход / Т.В.Щеброва. – СПб.: СПбАППО, 2004. – 80с.

68. Щетинин, В.П. Рынок образовательных услуг в современной России / В.П. Щетинин // Школа. – 1997. – №3. – С.21-23.

69. Щетинин, В.П. Экономика образования / В.П.Щетинин, Н.А. Хроменков, Б.С. Рябушкин. – М.: Российское педагогическое агентство, 1998. – С.6-42.

70. Энциклопедия социологии. Antinazi. 2009 http://dic.academic.ru

71. Якиманская, И. С. Личностно-ориентированное обучение в современной школе / И. С.Якиманская. – М., 2000. – 96 с.

72. Albrecht, G. L., Seelmann, K. D., Bury, M. (2001). Handbook of Disability Studies. Thousand Oaks: Sage Publications.

73. Algermissen, U. (2012). Pädagogische Arbeitsbündnisse Kooperativ Gestalten: Untersuchungen zum gemeinsamen Handeln mit sozialemotional herausfordernden Kindern in der Grundschule. Bad Heilbrunn, Klinkhardt.

74. Bargel, T. (2015) Studieneingangsphase und heterogene Studentenschaft – neue Angebote und ihr Nutzen. Befunde des 12. Studierendensurveys an Universitäten und Fachhochschulen. Arbeitsgruppe Hochschulforschung, Universität Konstanz, September. S. 1-64

75. Booth, T., Ainscow, M. (2002). Index for Inclusion: developing learning and participation in schools. CSIE. 100 p.

76. Dennison, G. (1971) Lernen und Freiheit. – Frankfurt. März.

77. Dewey, D. (1965). The School and Society. – Chicago.

78. Dilthey, W. (1960). Gesammelte Schriften. Band VIII. Weltanschauungslehre. Abhandlungen zur Philosophie der Philosophie. Stuttgart, Gottingen. – 440 S.

79. Furth, H. G. (1976). Intelligenz und Erkennen: Die Grundlagen der genetischen Erkenntnistheorie Piagets. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

80. Hentig, H. (1973) von. Die Wiederherstellung der Politik. Stuttgart: Klett.

81. Ielich, I. (1972). Entschulung der Gesellschaft, München: Kösel.

82. Jegge, J. (1991). Abfall Gold: Über einen möglichen Umgang mit schwierigen Jugendlichen. Bern: Zytglogge.

83. Jent, N., Vedder, G., Krause, F. (2010). Zur Verbreitung von Diversity Management Rainer. Hampp Verlag. München und Mering.

84. Jetter, K. (2013, Orig. 1985). Leben und Arbeiten mit behinderten und gefährdeten Säuglingen und Kleinkindern. Berlin.

85. Johnson, D. W., & Johnson, R. (1999). Learning together and alone: Cooperative, competitive, and individualistic learning (5th Ed.). Boston: Allyn & Bacon.

86. Johnson, D. W., Johnson, R. An Overview of Cooperative Learning. Cooperative Learning Center, University of Minnesota. URL: http://www.co-operation.org/what-is-cooperative-learning

87. Krell, G. et al. (Hrsg.), (2007). Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze. Frankfurt am Main: Campus.

88. Leiprecht, R., Kerber, A. (Hrsg.). (2006). Schule in der Einwanderungsgesellschaft. Ein Handbuch. Schwalbach / Taunus: Wochenschau Verlag.

89. Marotzki, W. (2006). Sinn - Ein kostbares Interaktionsresulatat in Prozessen der Biographisierung. In: Eggert-Schmid Noerr, A. (Hrsg.),

Lernen, Lernstörungen und die pädagogische Beziehung (Bd. 22, S. 162–175). Gießen: Psychosozial.

90. Mecheril, P. (2006). Was sie schon immer über Rassismus-erfahrungen wissen wollten. / In: Schule in der Einwanderungsgesellschaft. Ein Handbuch. Schwalbach/Taunus: Wochenschau Verlag.

91. Oevermann, U. (1996). Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionalisierten Handelns. In: A. Combe & W. Helsper (Hrsg.), Pädagogische Professionalität (S. 70–182). Frankfurt/Main: Suhrkamp.

92. Page, S. E. (2007). The Difference. Princeton und Oxford: Princeton University Press.

93. Pless, N., Maak, T. (2004) Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice // Journal of Business Ethics, October, p.130-131.

94. Popper, K. (1972) Objektive Knoledge. Oxford. – 562 p.

95. Ramseger, J. (1975) Gegenschulen/Radikale Reformschulen in der Praxis, BAD Heillrunn/OBB.

96. Schmitt, C., Tuider, E., Witte, M. D. (2015). "Diversity Ansätze - Errungenschaften, Ambivalenzen und Herausforderungen." Sozialmagazin, Heft 9/10: S. 7–13.

97. Schröer, H. (2015). Diversity und interkulturelle Öffnung. Sozialmagazin, (Heft 9/10), S. 30 - 36.

98. Sennett, R. (2002). Respekt im Zeitalter der Ungleichheit. Berlin: Berlin-Verlag.

99. Sennett, R. (2012). Zusammenarbeit. Was unsere Gesellschaft zusammenhält. Berlin: Hanser.

100. Shulman, L. (1987) Knowledge and teaching: Foundations of the new reform // Harvard Educational Review. N 57 (1). P. 1-22.

101. Steiner R. Erlebte Padagogik. Schicksal und Geistesweg. Dornach, 1976. – 196 p.

102. Theunissen, G. (2001). Die Independent Living Bewegung. Behinderte Menschen. Zeitschrift für gemeinsames Leben, Lernen und Arbeiten, (Heft 3/4), 13 – 20.

103. Theunissen, G., Piaute, W. (2001). Handbuch Empowerment und Heilpädagogik. Freiburg: Lambertus.

104. Weisser, J. (2007). Rassismusanalyse und Behinderung. Behinderte Menschen. Zeitschrift für gemeinsames Leben, Lernen und Arbeiten, (Heft 3/4), S. 38 – 47.

105. Zimpel, A. F. (2014). Einander helfen: Der Weg zu einer inklusiven Lernkultur. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

3 РАЗДЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ МНОГООБРАЗИЯ В ГЕТЕРОГЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

3.1.Предприятие как социоэкономический проект: диалектика единства и многообразия

Экономика любой страны состоит из большого количества хозяйствующих субъектов, осуществляющих различные виды деятельности для удовлетворения общественных потребностей. В экономической литературе и предпринимательской среде для обозначения субъекта хозяйствования используется множество различных названий – «предприятие», «организация», «экономическая организация», «фирма», «предпринимательская структура» и т.п. Несмотря на их сущностную близость, указанные дефиниции имеют некоторые отличия, что важно учитывать с позиций ***менеджмента многообразия*** – для адекватного использования каждой из них.

Наиболее широкий смысл экономисты вкладывают в понятие «организация». В экономической литературе организация рассматривается как «сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, функционирующее на относительно постоянной основе для достижения общих целей» [40, с.12] «или множества целей, разделяемых ее членами-участниками» [39, с.22]. По мнению М. Крозье, одного из ведущих представителей эволюционной экономической теории, именно социальное взаимодействие является фундаментальным процессом в деятельности любой организации [4, с.7]. Можно утверждать, что эффективность этого взаимодействия в организационном пространстве предприятия предопределяет его целостность, как социального организма. И именно констатация важности социальной составляющей, является ключом к пониманию природы ***гетерогенного предприятия.***

Гетерогенность в научной литературе трактуется как неоднородность, разнородность, смешанность, несходство, «особенность» по природе или происхождению частей определенной системы. Наиболее часто это термин применяется в социологии – как одна их структурных характеристик определенного социума. И если рассматривать гетерогенность с этих позиций – как совокупность параметров, демонстрирующих степень разнородности, широкий спектр оттенков определенного социума, несхожесть, «особость» его составных частей, то можно утверждать, что современные организации отличаются высокой степенью гетерогенности, и прежде всего – в отношении их социальной компоненты. Это следует даже из структурно-сущностного анализа дефиниции «организация», который выделяет три основных требования, необходимых для ее создания.

1. Некоторая совокупность участников (людей), которые планируют и осуществляют совместную деятельность.
2. Достаточно высокая степень согласованности индивидуальных целей всех участников.
3. Формальная структура властных отношений, иерархия определенной степени сложности, позволяющая координировать действия всех участников по достижению общих целей.

Все указанные требования относятся к социальной составляющей любой организации как социально-экономической системы. И именно в социальной составляющей несхожесть проявляется в наибольшей степени: в структуре персонала, соотношении уровня образования и квалификации работников, их профессиональной специализации, половозрастным признакам, ценностным ориентирам, мотивационным предпочтениям и другим характеристикам, отражающим способность и желание работника достигать поставленных перед ним целей. То есть**,** в гетерогенной организации соприкасаются не только умения, жизненный опыт и профессиональные навыки различных участников, но и сталкиваются их интересы, предпочтения, ценности и целевые установки. При этом важнейшими задачами менеджмента организации становятся как нивелирование отрицательного влияния факторов гетерогенности, так и использование существующих различий для повышения эффективности совместной деятельности людей по достижению общих целей.

Однако если рассматривать гетерогенность не только в качестве отличительной черты социальной составляющей организации, а и в отношении производственно-технологической, организационно-экономической, структурно-функциональной и др., то рамки гетерогенности раздвигаются, охватывая ресурсы, процессы и

предпочтения потребителей, проявляющиеся в многообразии производимых продуктов и услуг. Исходя из этого, можно утверждать, что преобладающее большинство современных организаций являются гетерогенными. Поэтому применительно к их деятельности актуальной парадигмой управления, охватывающей все управленческие процессы, является ***менеджмент многообразия***.

Организации могут создаваться с различными целями, что определяет их исторически обусловленное многообразие. Если в совокупности целей значимое место занимают экономические, предполагающие удовлетворение экономических интересов собственников, для их обозначения часто используется термин «экономическая организация» или «фирма». Причем в обе дефиниции чаще всего вкладывается одно и то же содержание, например, «фирма – это организация, концентрирующая и использующая ресурсы для производства товаров или услуг с целью получения прибыли» [76, с.11].

Вместе с тем, в практической деятельности намного чаще для обозначения субъекта хозяйствования используется термин «предприятие», хотя в некоторых источниках указывается, что фирма может объединять несколько предприятий. Так, в «Большом коммерческом словаре» фирма обозначается как организация, «владеющая и управляющая одним или более предприятием», однако далее уточняется, что это «объединение предприятий преимущественно одной отрасли промышленности, связанных между собой последовательностью технологических процессов для производства однородных изделий» [6, с.311].

Это не всегда соответствует истине, так как много больших фирм диверсифицируют бизнесы, и они не всегда являются технологически родственными. Поэтому Р. Кемпбелл, С. Макконнелл и Л. Брю считают целесообразным использовать термин «фирма» для обозначения субъекта права собственности относительно «названия юридически самостоятельного коммерсанта, под которым он осуществляет свою деятельность и подписывает договора», независимо от того, какого рода деятельность осуществляют предприятия, входящие в состав одной фирмы [28, с.164].

То есть, фирма является юридическим лицом, брендом, под которым могут выступать как одно, так и несколько предприятий, создающих общественные блага и предполагающих наличие коммерческого интереса в их деятельности. Современные корпорации в большинстве своем являются многомерными хозяйствующими объектами (фирмами) со сложной управленческой иерархией, объединяющей значительное число бизнес-процессов для

производства многих видов продукции. Естественно, уровень гетерогенности их внутренней среды будет намного больше – из-за различий в процессах осуществления разных видов деятельности. Кроме того, в результате увеличения количества участников внутрифирменных производственных отношений возрастает и многообразие их мотивационных предпочтений, согласование которых посредством контрактных отношений является обязательным условием поддержания динамической устойчивости фирмы. Однако в каждом случае фирма выступает как целостная экономическая система – но с различным уровнем иерархической и функционально-структурной сложности. Основными структурными составляющими фирмы являются предприятия – непосредственные производители общественных благ.

Г. Клейнер отмечает отличительную особенность предприятия как производителя товарной продукции. Он определяет предприятие как организацию, в которой на систематической основе органически соединяются три вида процессов: производства продукции; реализации продукции; воспроизводства израсходованных ресурсов. Деятельность предприятия он представляет в виде кругооборота ресурсов, осуществляемого посредством: производства продукции при использовании имеющихся ресурсов; реализационно-маркетинговых действий предприятия; воспроизводства израсходованных ресурсов с помощью их пополнения на средства, полученные предприятием от реализации произведенной продукции (продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг). Результатом производства является товарная продукция, которая после реализации и при наличии спроса на нее позволяет сформировать доход и использовать его для восстановления затраченных ресурсов и расширения производства (рис.3.1) [30, с.12].

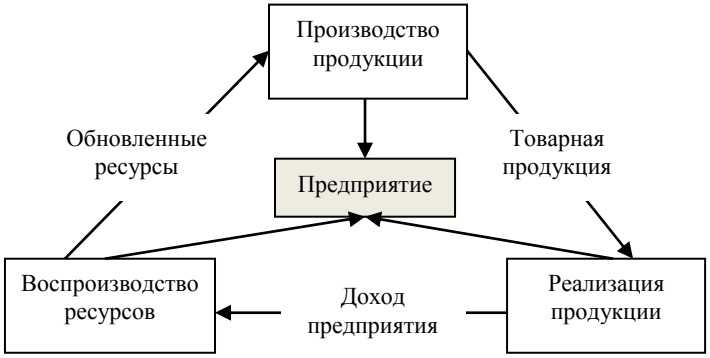

Рис. 3.1. Функционирование предприятия как взаимосвязь трех основных хозяйственных процессов

Но с позиций менеджмента многообразия такое представление предприятия является чрезмерно упрощенным. Оно опирается на классическую экономическую теорию и концентрирует внимание только на производственно-экономической стороне его деятельности. При этом подразумевается, что экономическая составляющая предприятия реализуется через его производственную функцию. Соответственно, для максимизации этой функции производственная система предприятия должна проектироваться таким образом, чтобы, с одной стороны, характеристики выпускаемой продукции удовлетворяли требованиям потребителей (имели потребительскую ценность), а с другой – чтобы параметры производственного процесса обеспечивали его экономичность в динамике проектируемого периода (создавали ценность для собственников бизнеса).

Однако каждый из хозяйственных процессов осуществляется людьми, что увеличивает вероятность ошибок при их реализации. И не столько из-за допущенных просчетов при проектировании процессов, сколько через влияние поведенческих факторов, формирующихся в организационном пространстве в зависимости от мотивационных предпочтений участников производственного процесса. И чем больше уровень гетерогенности персонала предприятия, тем значительнее отличия в таких предпочтениях, что требует их согласования для достижения общих экономических целей предприятия. Следовательно, более предпочтительно представлять предприятие как ***социально-экономическую систему***, которая проектируется в виде рационально обусловленной в соответствующем историческом периоде совокупности природных и социальных составляющих для производства и реализации определенных видов общественных благ, являющихся потенциальным объектом распределения, обмена и потребления. При этом проектировании важно учитывать многообразие факторов внешней среды – как макроэкономического характера, определяющего глобальные тенденции развития экономики, так и микроэкономического, влияние которого проявляется через многообразие условий контрактных отношений с поставщиками ресурсов и потребителями товаров.

В соответствии с принципами системологии существует два подхода к объяснению сущности системы как экономической категории – дескриптивный и конструктивный. В первом случае внимание акцентируется на тех признаках, по которым объект может быть определен как система, во втором – на том, каким способом можно выделить систему из среды. Наиболее распространенным в экономической литературе является дескриптивный подход. Исходя из него, система рассматривается как «совокупность объектов и

процессов, называющихся элементами, взаимосвязанными и взаимодействующими между собой с образованием единого целого, имеющего свойства, отсутствующие у его отдельных элементов» [38, с.22].

Но такое определение является очень обобщенным, ему может соответствовать любая система – открытая, закрытая, природная, искусственная и пр. В то же время экономическая система является искусственным образованием, спроектированным для достижения поставленных целей в конкретном социально-историческом контексте. (в данном случае, используя термин «экономическая система» вместо «социально-экономическая», нами подчеркивается только экономический аспект целей существования данной системы, абстрагируясь от ее социальной составляющей, но априори учитывая ее наличие). Поэтому более целесообразно для определения отличительных особенностей экономической системы использовать конструктивный подход, подчеркивая необходимость при ее проектировании создания такой структурно-функциональной конфигурации, которая должна обеспечивать ее устойчивость в соответствующей внешней среде в достаточно длительном временном периоде. По мнению Я. Корнаи, такая жизнеспособность (устойчивость) экономической системы достигается благодаря ее ***внутреннему многообразию*** [31].

В структуре общественного производства выделяют экономические системы разного уровня агрегирования – макро- (национальная экономика), мезо- (региональная экономическая система или отрасль), микро- (предприятие, фирма, корпорация). Для каждого из этих уровней должно быть обеспечено внутреннее ***многообразие*** элементов, соответствующее особенностям и ***многообразию*** внешней среды. В то же время, должна наличествовать сложная (многоконтурная и разновекторная) связь между элементами экономической системы, которая обеспечивает ее управляемость и устойчивость.

Основным организационным атрибутом любой экономической системы (предприятия) является ***целостность,*** предполагающая несводимость свойств системы в целом к сумме свойств отдельных ее элементов. Для этого структурно-функциональной конфигурации предприятия как системы должны быть свойственны:

1. Очевидные и относительно устойчивые связи между элементами, определяющие интеграционные свойства системы. Они должны быть сильнее связей с другими элементами, не входящими в ее состав, что и отличает систему от простого конгломерата и выделяет ее из внешней среды в виде целостного объекта.
2. Организационная упорядоченность, уменьшающая энтропию системы по сравнению с энтропией системообразующих факторов;

ими являются количество элементов системы и связей, которые могут между ними возникать.

3. Синергия интеграционного взаимодействия, проявляющаяся в новых свойствах системы, отсутствующих у ее элементов, благодаря чему достигается ее более высокая эффективность по сравнению с суммарной эффективностью отдельно взятых частей.

Учитывая сложность, динамичность и неопределенность внешней среды, агрессивность ее конкурирующих элементов по отношению друг к другу, жизнеспособность предприятия обеспечивается его гибкостью. Причем специфика экономической деятельности требует высокой информационной восприимчивости системы, обеспечивающей своевременное распознавание ею даже слабых рыночных сигналов, что делает ее способной адаптироваться, изменяя свою внутреннюю среду, добавляя в нее новые элементы.

Чем шире и разнообразнее масштабы деятельности предприятия, тем сложнее его организационная структура и тем большую роль играют для сохранения жизнеспособности предприятия эффективные связи между его элементами, поскольку они определяют скорость движения информационных потоков, необходимую для оперативного реагирования на новые вызовы, появляющиеся в среде хозяйствования. Однако засорение коммуникационных каналов лишней информацией усиливает инерционность экономической системы. Поэтому координационные и интеграционные механизмы системы должны выстраиваться таким образом, чтобы обеспечивать:

– устойчивость основных процедур, выполняемых структурными элементами, сформированными на стадии организационного проектирования по критериям оптимальности или наибольшей рациональности в предыдущем бизнес-контексте;

– максимальную оперативность в поступлении релевантной и важной информации в управляющую подсистему о состоянии бизнес-контекста для принятия корректирующих решений, направленных на улучшение способности экономической системы (предприятия) работать в новых условиях.

Абстрактный образ предприятия (фирмы или – в более обобщенном определении – предпринимательской структуры, что более приемлемо с учетом возрастающей организационной сложности и динамичности структур современных предприятий), который отображает его свойства как экономической системы и указывает на роль менеджмента многообразия в обеспечении его жизнеспособности в процессе функционирования и развития, изображен на рис.3.2.

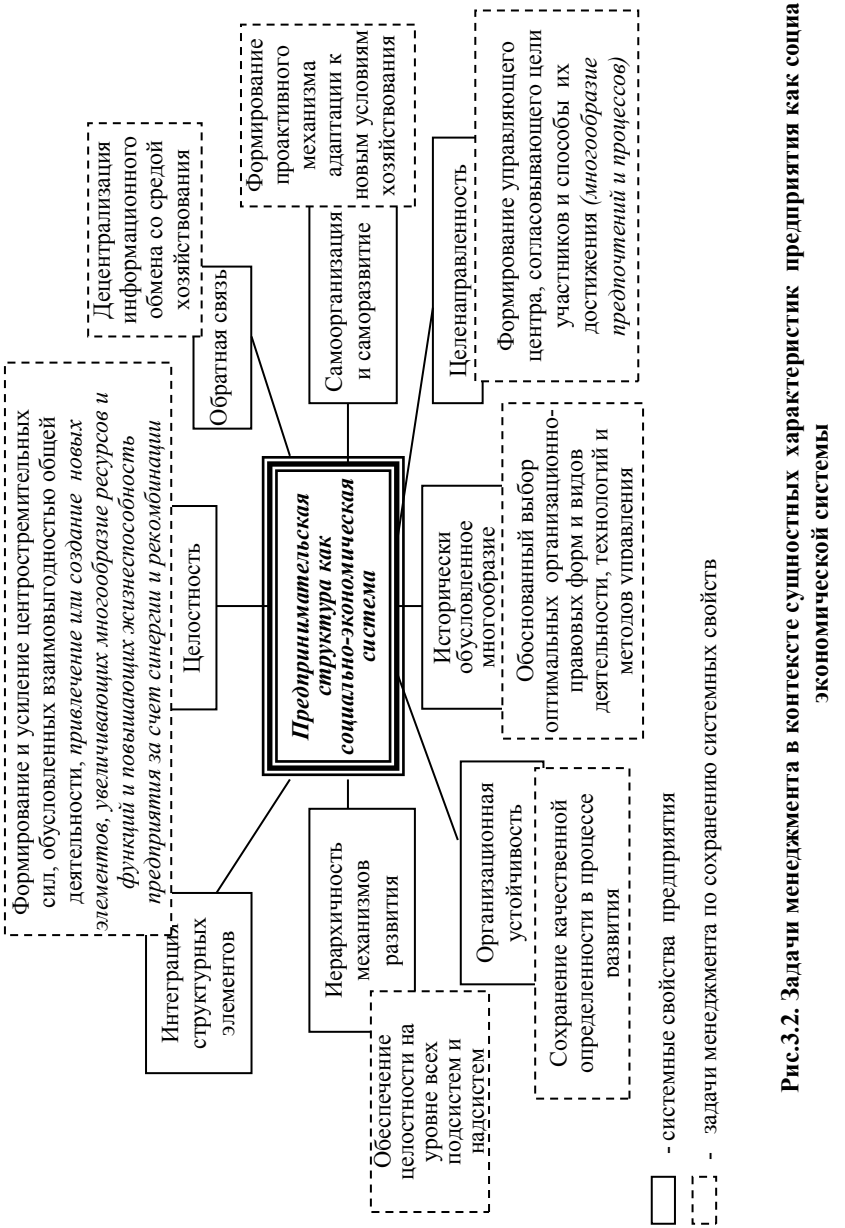

Рис.3.2. Задачи менеджмента в контексте сущностных характеристик предприятия как социа экономической системы

Основным условием сохранения целостности предпринимательской структуры является наличие синергетического эффекта, полученного от совместного функционирования структурных элементов. Позитивная синергия будет тем больше, чем в большей степени ее структурные элементы, отличающиеся по своей функционально-содержательной составляющей, будут дополнять друг друга при решении общих управленческих задач. В случае отсутствия синергии предпринимательская структура деградирует, вместо центростремительных сил начинают действовать центробежные.

Это особенно проявляется при интеграции бизнес-процессов – когда предпринимательская структура состоит из участников, которые в принципе могут функционировать в качестве самостоятельных рыночных агентов, но в определеный временной период объединились для достижения общих целей. Уровень интеграционной целостности предпринимательской структуры определяется взаимной выгодностью совместной деятельности всей совокупности структурных элементов, влияющей на потенциал центростремительных сил. Она же обеспечивает и количественный рост предпринимательской структуры через объединение с другими участниками рынка. Результатом взаимовыгодности совместной деятельности и является организационная синергия. В то же время и в рамках одного предприятия можно увеличить синергию совместной деятельности, используя соответствующие конкретным условиям и отличающиеся по силе и направлению воздействия технологии и методы управления.

Предпринимательская структура, так же, как и природная система, должна быть способной к самоорганизации и саморазвитию, проявляя высокие адаптивные свойства. И факторы гетерогенности значительно способствуют этому. Ведь адаптационный механизм формируется благодаря дифференциации управленческих функций (стремлении к структурному и функциональному многообразию с целью приспособления к новым условиям) и их лабильности (изменчивости функций при сохранении структурной устойчивости самой предпринимательской структуры как экономической системы).

Очевидно, что эволюция экономических систем должна повышать их конкурентоспособность, накапливать потенциал роста, реализация которого формирует возможности для нового качественного скачка развития. В то же время целенаправленность этого развития обеспечивает управляющая подсистема, где принимаются соответствующие решения. И чем сложнее и многообразнее влияние на производственно-хозяйственную деятельность предприятия факторов внешней среды, тем разнообразнее должны быть управляющие воздействия с целью сохранения его динамической устойчивости.

Следовательно, с позиций менеджмента многообразия, предприятие следует рассматривать как социально-экономическую систему, которая проектируется с учетом влияния ***многообразия факторов внешней среды*** и является рационально обусловленной с точки зрения целей эффективного функционирования ***совокупностью структурных элементов***, обеспечивающих достаточное ***многообразие технологических и управленческих процессов***, необходимых для создания продукции (услуг) в соответствии с ***многообразием потребительских предпочтений*** (рис.3.3).

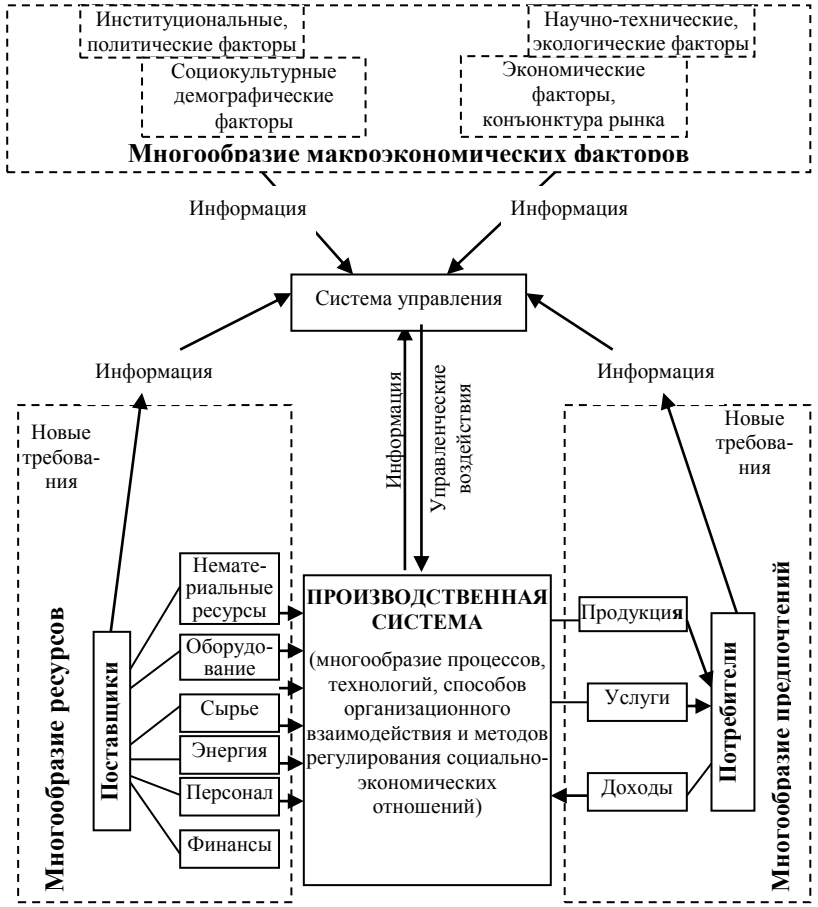

Рис. 3.3. Факторы многообразия в деятельности предприятия как социально-экономической системы

Многообразие общественных потребностей предопределяет многообразие видов хозяйственной деятельности экономических организаций, отличие в их целевых назначениях, отраслевой принадлежности и пр. В то же время многообразие мотивационных предпочтений участников хозяйственной деятельности, их проявление в различных социально-исторических контекстах определяет исторически обусловленное многообразие форм организации этой деятельности. Эти и некоторые другие отличия в совокупности характеристик предприятий, существующих в любой национальной экономике, предполагают определенные различия в управлении, обусловленными или особенностями организации производственного процесса (предприятия различной отраслевой принадлежности), или особенностями распределения властных полномочий (предприятия различных форм собственности), или спецификой системы участия в управлении совладельцев (предприятия различных организационно-правовых форм хозяйствования).

Однако, несмотря на многообразие технико-технологических и социальных составляющих, важно обеспечивать такое их взаимодействие в ходе производственного процесса, которое поддерживало бы максимально высокую динамическую устойчивость предприятия как целостной хозяйственной единицы. Это достигается благодаря эффективной системе управления, объединяющей все многообразие осуществляемых на предприятии процессов единой системой целей и обеспечивающей их достижение регулирующими управляющими воздействиями на основе анализа текущей информации о состоянии бизнес-среды и степени выполнения поставленных задач.

Учитывая сложность и изменчивость внешней среды, поддержание динамической устойчивости параметров функционирования предприятия требует интенсивного информационного обмена со всеми участниками процессов распределения, обмена и потребления. Для этого формируются устойчивые коммуникационные каналы, обеспечивающие прямую и обратную связь системы менеджмента со всеми составляющими среды хозяйствования (как внешними – субъектами рыночного взаимодействия, так и внутренними – производственными и прочими структурными звеньями).

В частности, анализируя информацию о состоянии рынка, рыночной конъюнктуре, условиях хозяйствования, трендах потребительских предпочтений и пр., менеджмент предприятия отбирает из внешней среды ресурсы для изготовления продукта, который может заинтересовать потребителя. Эти ресурсы преобразуются в производ-

ственном процессе, по завершении которого предприятие получает продукт, предназначенный для обмена или распределения. В зависимости от того, как он будет воспринят внешней средой, зависят доходы предприятия, его финансовое состояние и, в конечном итоге, возможность дальнейшего функционирования.

В то же время потребительские свойства готового продукта зависят от качества и стоимости ресурсов, необходимых для его изготовления. Среди большого многообразия ресурсов (материальных, нематериальных) и источников их получения отбираются те, которые могут обеспечить предприятию конкурентные преимущества. Чем более уникальные ресурсы вовлекаются в процесс создания потребительских ценностей, тем больше шансов у предприятия опередить конкурентов в завоевании внимания потребителей и формировании их предпочтений. И чем разнообразнее источники поступления ресурсов, тем больше возможности менеджмента предприятия оптимизировать затраты на их приобретение, а значит – увеличить свои доходы от реализации готовой продукции.

Очевидно, что любые изменения во внешней среде предприятия для сохранения его жизнеспособности требуют соответствующих изменений в его внутренней среде. В частности, динамика научно-технического прогресса обуславливает перманентные изменения требований потребителей к качеству и функциональным характеристикам преобладающего большинства продукции. Реагируя на новые требования, предприятие вынуждено модифицировать свою продукцию или переходить на выпуск новой продукции, осуществляя необходимые технологические изменения. При этом может измениться не только технологический процесс, но и система обеспечения его материалами, управления запасами, сбытом, обслуживанием потребителей, персоналом и пр. Если проведенные изменения повысят эффективность деятельности предприятия, это улучшит и его деловой имидж, что, в свою очередь, может повлиять на систему финансового обеспечения деятельности из-за изменения способа привлечения капитала (охотнее будут предоставляться кредиты, возможно привлечение новых инвесторов для осуществления проектов развития производственных мощностей и т.п.).

Следовательно, предприятие будет сохранять свою жизнеспособность до тех пор, пока будет способно создавать потребительские ценности (в виде продукции или услуг). И чем динамичнее развиваются запросы потребителей, тем разнообразнее становятся способы их удовлетворения и тем сложнее прогнозировать изменение потребительских предпочтений. Удержать лояльность

потребителей предприятие может путем изменения ассортиментной структуры выпускаемой продукции, своевременной и обоснованной модификации типовых образцов и пр.

Однако в большинстве случаев это требует значительных затрат времени и ресурсов, особенно для промышленных предприятий, чья производственная система является капиталоемкой и вследствие этого – отличается высокой инерционностью. К тому же, внедрение инноваций сопряжено с риском их неприятия рынком, а значит – потерей вложенных средств. А в особо неблагоприятных условиях предприятия могут даже утратить способность продолжать свою деятельность – из-за потери тех элементов системы, которые обеспечивают ее воспроизводство, а значит – динамическую устойчивость и целостность.

Осуществить необходимые изменения и получить при этом достаточно высокую экономическую отдачу от инвестиций невозможно без эффективной системы менеджмента, которая, помимо решения технико-технологических задач производственно-хозяйственной деятельности предприятия, реализует функции координирования человеческой деятельности. Система менеджмента является формой распределения власти и полномочий в управленческой иерархии, обеспечивающей необходимую гибкость организации и ее способность координировать деятельность всех участников в соответствии с поставленными целями. Следовательно, она имеет свои особенности в организациях с высоким уровнем гетерогенности. И чем больше гетерогенность социальной составляющей организации, тем более разнообразными должны быть приемы и методы управленческих воздействий на поведение персонала – во всей совокупности административных, экономических и социально-психологических мер, которые и составляют сущность менеджмента многообразия.

3.2. Функции и задачи менеджмента многообразия гетерогенных предприятий

В теории управления, наряду с другими объективными законами развития обществ и экономик, которые должны приниматься во внимание для построения эффективной системы менеджмента, большое значение закон необходимого многообразия Эшби – разнообразие средств воздействия управляющей системы должно быть не менее многообразия управляемого объекта. Об этом говорит и

G.Hodgson – «открытая система должна характеризоваться многообразием и изменчивостью для того, чтобы адаптироваться ко всем потенциальным изменениям внешней среды [89, с.258].

Учитывая факторы многообразия в деятельности современных предприятий, их целесообразно рассматривать как гетерогенные предприятия в том случае, если они характеризуются значительной неоднородностью факторов функционирования – по ресурсам, процессам и предпочтениям. Как правило, это большие организации (корпорации), работающие во многих стратегических зонах хозяйствования и на многих территориально удаленных от материнской компании целевых рынках. Они оперируют в своей деятельности ресурсами различной природы, предоставляя потребителям разнообразные продукты и услуги; им свойственны мультифакторность экономических процессов, а также во многих случаях – и мультинациональный состав участников.

Несмотря на указанные отличительные особенности гетерогенных предприятий, управление ими подчиняется общим закономерностям, среди которых выделяют функциональное разделение труда, обеспечивающее полноту и направленность управленческих воздействий в рамках управленческого цикла. Они реализуются в первую очередь через общие функции менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль, регулирование), посредством которых решаются задачи целенаправленного координирования деятельности персонала предприятия согласно планам и задачам соответствующего периода.

Чем разнообразнее управляющие воздействия, тем больше они компенсируют влияние внешней среды. Поэтому сугубо производственная функция предприятия (управление операциями для превращения ресурсов в готовую продукцию) дополняется специфическими, отражающими многообразие используемых ресурсов. К ним относят: управление маркетингом, инновациями, финансами, развитием персонала и пр.

Специфические и общие функции менеджмента тесно переплетаются между собой, взаимопроникают и дополняют друг друга в ходе решения управленческих задач (рис.3.4 [70, с.58]) . Например, задача реорганизации и налаживания производственного процесса в соответствии с требованиями рынка предполагает тесную связь производственного менеджмента с функцией маркетинга. В рамках функции маркетинга определяются основные направления маркетинговых исследований рынка (функция планирования), структу-

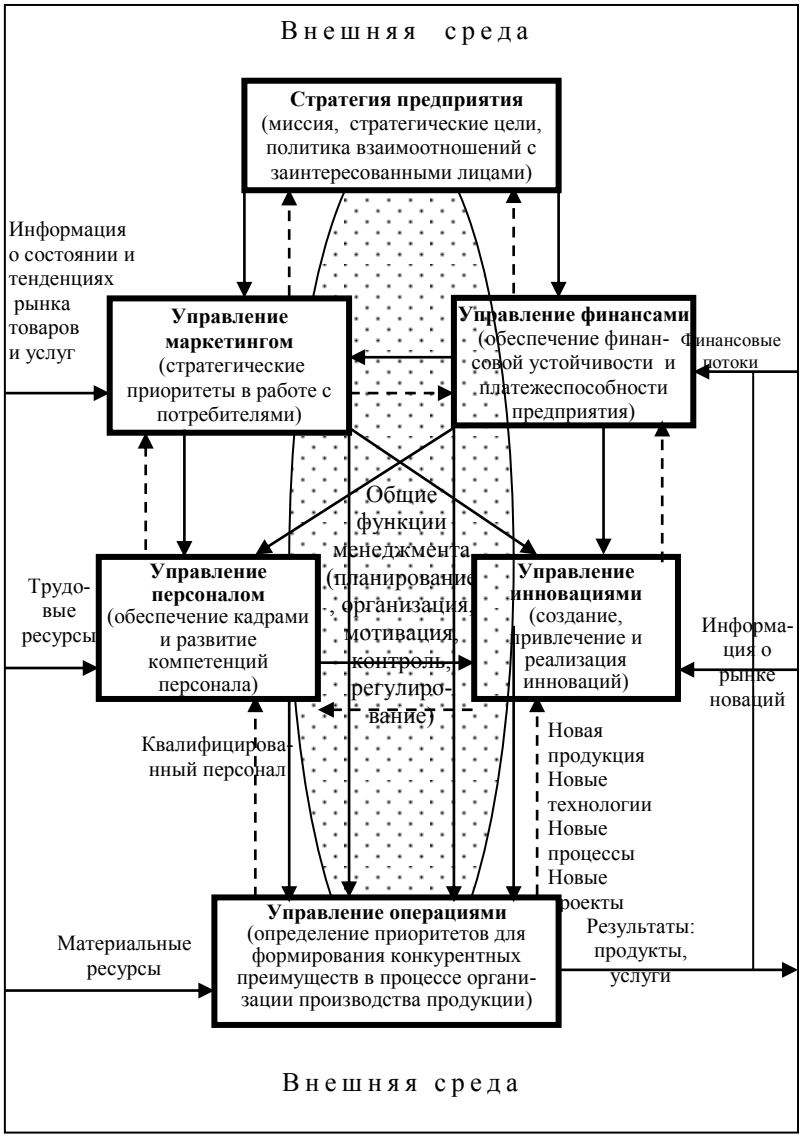

Рис.3.4. Взаимосвязь и взаимообусловленность общих и специфических функций менеджмента в деятельности предприятия

рируется процесс проведения исследования за стадиями и исполнителями (функция организации); обеспечивается реализация маркетинговых планов (функции мотивации, контроля, регулирования). В свою очередь, результаты маркетинговых исследований стают основой планов и пропорций развития производственного процесса; налаживания организационных отношений между различными структурными подразделениями в соответствии с горизонтальным и вертикальным разделением труда (функция организации); создания механизмов стимулирования и контроля выполнения производственных задач и т.п.

В зависимости от бизнес-контекста, функциональное многообразие системы менеджмента предприятия может быть большим или меньшим, значимость отдельных функций в обеспечении жизнеспособности и эффективности деятельности возрастать или уменьшаться. Однако в каждом организационном контексте реализация совокупности общих и специфических функций менеджмента должна обеспечивать упорядочение, координирование всех видов деятельности предприятия, возрастание предсказуемости, логичности и постоянства в его функционировании, несмотря на высокий динамизм и сложность внешней среды.

Это достигается разработкой функциональных стратегий, которые конкретизируют содержание управленческих функций на уровне производственных подразделений предприятия, планируют соответствующие действия для достижения целей предприятия в разрезе его корпоративной и деловой стратегии. Каждая функциональная стратегия должна разрабатываться с учетом:

– ее роли в реализации задач текущего функционирования и развития предприятия, содержательного наполнения конкретной управленческой функции в соответствии с целями и стратегиями;

– границ функционального влияния, наличия «перекрещивающихся интересов» с другими функциями управления, сильных и слабых мест в их взаимодействии, провоцирующих возникновение межфункциональных конфликтов;

– сбалансированности между тенденциями развития предприятия и компетентности специалистов, выполняющих специфические управленческие функции или производственно-технологические задачи.

Несмотря на различие в содержании и задачах функциональных стратегий, они взаимосвязаны и взаимообусловлены, что обеспечивает системность и комплексность менеджмента, его нацеленность на достижение результатов, определенных стратегическими планами предприятия. Так, ***маркетинговая стратегия*** в своей основе

является концептуальной ориентацией на потребителя, способствующей формированию конкурентной стратегии в соответствии со спецификой деятельности и ресурсными возможностями предприятия. Она включает комплекс действий с прогнозирования тенденций развития рынка, его сегментации, выделения важных для целевых групп потребителей параметров спроса – для поддержания способности предприятия создавать продукты с более высокой, чем у конкурентов потребительской ценностью. В стратегическом плане это должно обеспечить обоснованный выбор направлений деятельности предприятия, эффективное позиционирование его продукции на выбранных сегментах рынка, стимулирование сбыта, поддерживая тем самым позитивную экономическую динамику в долгосрочной перспективе. Именно в рамках маркетинговой стратегии реализуется одна из основных задач менеджмента многообразия – обеспечение соответствия многообразия производимых потребительских ценностей многообразию потребительских предпочтений целевых аудиторий.

В непосредственной связи с маркетинговой разрабатывается ***инновационная стратегия***, в рамках которой осуществляется обоснованный выбор приоритетов инновационной деятельности, а также планируется инновационный процесс – создание (или приобретение) и промышленное освоение инноваций, способствующих формированию конкурентных преимуществ предприятия в его стратегических зонах хозяйствования. В рамках инновационной стратегии важнейшей задачей менеджмента многообразия является рекомбинация ресурсов (как собственных, так и привлекаемых на правах совместного использования) для создания новых потребительских ценностей или повышения потребительской ценности производимых товаров (услуг).

Важные задачи решаются и в процессе формирования и реализации ***производственной стратегии***. Она охватывает комплекс производственно-технологических мероприятий по созданию и регулированию процессов превращения ресурсов в готовую продукцию (услуги) с учетов требований потребителей и стандартов качества. В режиме стабильного функционирования производственная стратегия обеспечивает ритмичность производственного процесса, дает возможность контролировать использование ресурсов во всем их многообразии, качество и объемы производства продукции. В рамках этой стратегии важной задачей менеджмента многообразия является согласование потоков материальных и нематериальных ресурсов в процессе производственной деятельности с целью минимизации операционных затрат.

В то же время формирование производственной стратегии в контексте задач развития предприятия осуществляется с учетом характеристик как старой, так и обновляемой производственной системы – для обеспечения последовательного перехода предприятия в новый режим функционирования. При этом определенными ограничениями для оптимизации затратных и временных параметров производственного процесса могут выступать структурные и ценовые характеристики материально-технических ресурсов, компетенции работников, их способность к освоению новых способов и приемов выполнения производственных задач, условия сотрудничества с партнерами и пр. К тому же, принимается во внимание и основной акцент конкурентной стратегии, выбранной ориентиром для инновационного развития.

Реализация стратегических целей предприятия – как функционирования, так и развития – требует эффективной ***финансовой стратегии*** – для поддержания платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия, обеспечения финансовой поддержки развитию предприятия как целостной и эффективной бизнес-системы Использование разнообразных и адекватных финансовому состоянию предприятия методов финансового менеджмента обеспечивает сохранение динамической устойчивости предприятия в процессе реализации инновационных проектов. В конечном итоге эффективная финансовая стратегия дает возможность предприятию существенно улучшить свои качественные параметры с минимальными затратами финансовых средств.

Изменение стратегических ориентиров предприятия в большинстве случаев требуют значительных инвестиций в наращивание его интеллектуального потенциала – для приобретения новых компетенций. Это должно быть отражено в *стратегии работы с персоналом*. Методы и приемы кадрового менеджмента – как в области набора персонала, так и в области профессионального развития и карьерного продвижения работников – могут способствовать повышению их инновационной активности, согласованию мотивационных предпочтений, снижению сопротивления изменениям, что является необходимой предпосылкой успешного осуществления планов и проектов в процессе реализации стратегии развития предприятия.

Однако важно подчеркнуть прямую зависимость составляющих кадровой стратегии от финансового состояния предприятия. Очевидно, что объемы финансового обеспечения программ развития персонала влияют (и определяют) выбор

организационных форм и методов обучения различных категорий работников, структуры и длительности образовательных программ, оценки результатов освоения новых методов работы и пр.

Разработка и реализация функциональных стратегий осуществляются соответствующими функциональными службами предприятия. И чем большее значение придается определенной специфической функции высшим менеджментом предприятия, тем четче соответствующая служба оформлена организационно, тем больше ее размеры и тем шире круг задач, выполняемых ее работниками. В то же время при формировании функциональных стратегий предприятия необходимо видеть возможности достижения синергетического эффекта за счет их комплиментарности в разрезе осуществляемых процессов.

Синергия управленческих воздействий обеспечивается надлежащей компетентностью работников функциональных служб предприятия при формировании и согласовании ими решений во всем многообразии видов деятельности и по всей совокупности осуществляемых бизнес-процессов. Высокий профессионализм управленцев является необходимым условием конкурентоспособности предприятия, его способности оперативно реагировать на вызовы внешней среды и активно им противостоять или использовать для развития собственных рыночных возможностей.

Изложенное выше показывает, что деятельность управленческого персонала, помимо решения технико-технологических задач производственно-хозяйственной деятельности предприятия, охватывает вопросы координирования человеческой деятельности. Причем круг и специфика этих вопросов значительно отличаются в зависимости от уровня управленческой иерархии и могут существенно превышать объем задач сугубо производственно-технологического характера. Следовательно, управленческая деятельность имеет свои особенности в организациях с высоким уровнем гетерогенности. Они проявляются как относительно функциональной составляющей деятельности предприятия как экономической системы (системы, осуществляющей процесс создания потребительской ценности с целью получения прибыли от вложенных в хозяйственный оборот средств), так и относительно социальных аспектов организации совместной хозяйственной деятельности – в контексте согласования целей и мотивационных предпочтений всех ее участников.

Согласно теории фирмы, любая предпринимательская структура является совокупностью объединенных взаимовыгодным сотрудничеством участников, согласовывающих свои действия

посредством системы контрактов. Для эффективного функционирования этой структуры важно, чтобы ее участники четко понимали свои обязанности и подчинялись общим правилам, нормам поведения. Система менеджмента и рассматривается современными исследователями как «проверенные временем устойчивые алгоритмы организации и управления человеческой деятельностью», нацеленные на обеспечение адаптивности предпринимательских структур» [7].

То есть, можно говорить о системе менеджмента как об «институциональной матрице» [29] любой предпринимательской структуры, абстрагированной от материальных носителей – людей, книг и других источников информации [59, с.138]. Это правомерно, поскольку система менеджмента в организации реализует присущие институтам функции: согласование и координирование действий членов социума (а значит – дает возможность минимизировать потери от столкновения их интересов в процессе организационного взаимодействия); формирование мотивов и стимулов человеческой деятельности; обеспечение стабильности социально-экономических систем; сохранение и унаследование их существенных свойств и др. [41]:

Исходя из этого, а также принимая во внимание исключительную важность эффективного организационного взаимодействия для успешного функционирования любой предприни-мательской структуры как целостного социального организма, можно утверждать, что важнейшими задачами менеджмента многообразия являются: уменьшение в организации дисфункционального влияния факторов социальной гетерогенности, а также – использование существующих различий в качественных характеристиках персонала для повышения результативности и эффективности совместной деятельности.

Эти выводы находят подтверждение в ключевых положениях системно-интеграционной теории Г.Клейнера [30]. В отличие от неоклассического представления сущности деятельности предприятия (где приоритетной сферой анализа являются технологии переработки ресурсов), а также институциональной (согласно которой центральным элементом анализа являются контрактные отношения), Г.Клейнер представляет полную (интеграционную) картину составляющих внутренней среды. В предложенной им теории он акцентирует внимание на необходимости интеграции в пространстве и во времени потоков ресурсов и процессов культурной и институциональной динамики как основы деятельности предприятия.

В своей теории Г. Клейнер рассматривает внутреннее пространство предприятия как систему, в которой производственные и рыночные особенности поведения предприятия определяются

совокупностью подсистем, отражающих особенности его ***социальных составляющих***. К ним он относит ментальные особенности участников предприятия, культурные особенности внутрифирменной среды, институциональные особенности предприятия и сложившиеся в нем когнитивные механизмы. Они составляют ***ментально-институциональный фундамент предприятия*****,** который может изменяться только в долгосрочном периоде**.** Эти составляющие в определенной мере нужно воспринимать как «данность», это тот социальный «материал», из которого «сделано» предприятие. «Воспроизводство, сохранение и эволюция этой фундаментальной структуры обеспечивается механизмами наследственности. Для каждого данного предприятия они воспроизводят его ***социально-экономический генотип*** – совокупность наследуемых и медленно изменяющихся характеристик, обеспечивающих качество восприятия и осмысления новой информации, а также определяющих социально качество общей направленности экономической деятельности [30; 36].

Вторая группа подсистем отображает функциональные особенности каждого предприятия. Она включает его организационно-управленческие и технологические характеристики, совокупность практик выполнения разных видов хозяйственной деятельности (поведенческих образцов, паттернов), заимствованных из других предприятий (т.н. имитационная подсистема), а также особенности экономического поведения предприятия в конкретном социуме (т.н. историческая личная и групповая производственная память работников, составляющая интеллектуальное пространство предприятия).

Г. Клейнер соотносит влияние всех семи подсистем на экономическое поведение предприятия как слои (полосы) трапеции. Он аргументирует целесообразность такого способа идентификации внутреннего пространства предприятия тем, что расположение подсистем по высоте отображает степень управляемости ими, а длина полосы, представляющей ту или иную подсистему – степень индивидуальности (специфичности) для данного предприятия. Более индивидуализированные особенности каждого предприятия (его подсистемы) находятся в верхних слоях трапеции. Соответственно наиболее управляемой подсистемой является рыночное поведение предприятия.

А. Степочкина предложила термин «стратификация» к такому способу изображения структуры предприятия [65, с. 133]. Термин «стратификация» представляется более предпочтительным с точки зрения менеджмента многообразия, поскольку дает возможность четче идентифицировать и направлять управляющие воздействия для формирования синергии совместной деятельности в гетерогенных

организациях. На рис. 3.5 представлена структура внутреннего пространства предприятия согласно позиции Г. Клейнера и с учетом мнения А. Степочкиной, а также дополнительного выделения фундаментальной и функциональной групп в совокупности этих подсистем.

Рис. 3.5. Стратификация подсистем внутреннего пространства предприятия

Три верхних слоя трапеции образуют функциональную группу, изменение этих слоев может происходить в результате реализации конкретных решений менеджмента предприятия. В основании трапеции расположены более устойчивые «напластования» внутренней среды предприятия. Они, с одной стороны, влияют на характеристики верхних уровней внутрифирменной иерархии, а с другой, – сами находятся под влиянием и являются субъектами других социальных систем; их изменение находится во власти не только и не столько предприятия. Их характеристики в большой степени зависят от культурных, ментальных, институциональных особенностей страны, работники которой непосредственно участвуют в деятельности предприятия. Эти особенности определяют отношение людей к работе и сотрудничеству с другими членами социума, формируют базовые ценности и стереотипы человеческого поведения.

И ментальность, в частности, практически не поддается регулированию со стороны управляющей подсистемы (за исключением специального отбора при найме работников на предприятие). В то же время персонал современных предприятий во многих случаях является мультинациональным и поликультурным – и это может снижать эффективность внутриорганизационного взаимодействия, ухудшать сотрудничество при решении производственных задач.

Анализируя сущностные характеристики выделенных Г. Клейнером подсистем, следует подчеркнуть, что только одна из них – организационно-управленческие и технологические особенности предприятия – имеет материальные носители. Остальные нематериальны, они относятся к социальной составляющей предприятия и в своей совокупности составляют интеллектуальное пространство предприятия. И самое сложное для обеспечения эффективности управленческих воздействий – учесть гетерогенность мотивационных предпочтений во внутренней среде предприятия и, используя приемы и методы менеджмента, достичь такого уровня их согласованности, который давал бы возможность оперативно решать все производственные задачи. Тем более, что на современных предприятиях состав работников отличается значительной гетерогенностью – как по образовательно-квалификационным характеристикам, так и по другим, прямо или косвенно влияющим на формирование мотивационных предпочтений и результативность индивидуальной и групповой деятельности, а также – на лояльность работников по отношению к своему предприятию.

В условиях возрастающей роли знаний как ключевого источника конкурентных преимуществ современным предприятиям важно привлечь и удержать работников высокой квалификации, особенно молодых. А для них важным критерием привлекательности рабочего места является достойный уровень оплаты труда. В противном случае квалифицированные работники ищут другое место приложения своих усилий. Подтверждением тому является высокая динамика миграционных процессов в более развитые страны, где интеллектуальный труд оценивается надлежащим образом.

Все это обуславливают негативные тенденции в возрастной и квалификационной структуре персонала постсоветских предприятий – возрастание удельного веса работников старше 50 лет и, напротив, уменьшение доли молодых работников. Это может быть подтверждено динамикой структуры персонала на одном из высокотехнологичных современных предприятий, выступающим под торговой маркой «Новатор» (табл.3.1[62]).

Таблица 3.1

Характеристика гетерогенности персонала ГП «Новатор» в динамике

Показатели	Количественный состав персонала, чел.					Удельный вес отдельных групп персонала в общей совокупности, %				
	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012
Общая численность персонала	1888	1755	1618	1654	1672	100	100	100	100	100
Гетерогенность персонала по возрасту										
- до 30 лет	700	690	670	665	650	37,08	39,32	41,41	40,21	38,88
- 31-40 лет	350	250	220	200	190	18,54	14,25	13,60	12,09	11,36
- больше 40 лет	838	815	728	789	832	44,39	46,44	44,99	47,70	49,76
Гетерогенность персонала по опыту практической деятельности (стажу работы)										
- до 5 лет	120	100	80	90	112	6,36	5,70	4,94	5,44	6,70
-5-15 лет	280	260	255	260	262	14,83	14,81	15,76	15,72	15,67
- 10-15 лет	200	170	160	155	150	10,59	9,69	9,89	9,37	8,97
- 15-25 лет	298	425	150	249	258	15,78	24,22	9,27	15,05	15,43
- больше 25 лет	990	800	973	900	890	52,44	45,58	60,14	54,41	53,23
Гетерогенность персонала по уровню образования										
- высшее	788	735	718	700	752	41,74	41,88	44,38	42,32	44,98
- среднее специальное	450	420	400	450	400	23,83	23,93	24,72	27,21	23,92
- профессионально-техническое	650	600	500	504	520	34,43	34,19	30,90	30,47	31,10

Временной отрезок исследования охватывал докризисный, кризисный и послекризисный периоды в мировой экономике, что позволяет учесть и этот фактор в общей динамике факторов гетерогенности персонала. Статистические данные указывают на устойчивую тенденцию углубления возрастного разрыва в структуре персонала. Так, в 2008 г. прослойка 30-40-летних работников составляла 18,54%, а в 2012 г. – всего 11,36%. При общем уменьшении количества занятого на предприятии персонала возрастает число и удельный вес работников старшей возрастной категории и уменьшается количество молодых (что особенно прослеживается в период 2010-2012 гг.). Это подтверждается и данными о структуре персонала по опыту практической деятельности – работников со стажем более 25 лет на предприятии больше половины.

Такие тенденции особенно негативно сказываются на преемственности трудовых навыков, поскольку уровень конфликтности между возрастными категориями «отцы-дети» намного выше, чем в других соотношениях возрастов. Молодые люди, только начинающие профессиональную деятельность, пытаются соотнести полученные теоретические знания с практическими заданиями на конкретном рабочем месте. Поэтому высококвалифицированными их еще назвать нельзя. Казалось бы, создаются идеальные условия для обмена опытом и знаниями. Однако высокая конкуренция на рынке труда, а также существующие испокон веков барьеры восприятия между поколениями не способствуют налаживанию нормального процесса передачи знаний и умений, их аккумуляции и превращения в знания организационные, значительно увеличивающие интеллектуальный капитал предприятий благодаря распространению практики применения передового опыта во всем организационном пространстве.

В этой связи архиважной задачей менеджмента современных организаций, которые в большинстве своем являются гетерогенными по составу персонала, сформировать такие условия организационного взаимодействия, при которых имеющиеся различия рассматривались бы не как недостаток, а как преимущество, «особый ресурс предприятия». Очевидно, что чем выше уровень гетерогенности участников совместной деятельности, тем больше возрастает роль социально-психологических и экономических методов воздействия на их поведение, благодаря которым моделируется система поддержки устойчивых человеческих отношений внутри организации, а также партнерских отношений – в сетевых предпринимательских структурах. Можно предположить, что именно они обеспечивают целостность любой социально-экономической системы – благодаря устойчивым характеристикам соответствующей институциональной среды.

Это предположение о создании благоприятной институциональной среды для эффективного взаимовыгодного сотрудничества всех участников экономической деятельности в рамках каждого организационного пространства может быть принято в качестве ***концептуальной основы менеджмента многообразия*** в гетероген-ных организациях и служить методологической базой для формирования соответствующих управленческих инструментов, технологий и стратегий работы с персоналом. В табл.3.2 представлены основные задачи менеджмента многообразия в разрезе подсистем внутреннего пространства предприятия – с целью использования факторов гетерогенности для улучшения их функционирования.

Таблица 3.2

Задачи менеджмента многообразия для усовершенствования внутреннего пространства гетерогенного предприятия

Сущностные характеристики подсистем	Задачи менеджмента многообразия
1	2
Ментальные особенности участников	
Особенности мышления и система ценностей индивидов и групп работников, принимающих участие в управлении предприятием	Учет ментальных различий при формировании рабочих и учебных групп для уменьшения уровня конфликтности и повышения эффективности совместной деятельности
Культурные особенности внутрифирменной среды	
Корпоративная культура: социально-психологический климат, стиль управления, приемы и методы интерпретации информации, механизмы согласования и координации интересов ключевых участников организации, уровень доверия между ними, степень готовности к компромиссу	Привлечение к участию в управлении по возможности большего числа потенциальных носителей креативных идей, в том числе из разных категорий персонала; создание механизма согласования интересов с учетом гетерогенности предпочтений ключевых участников
Институциональные особенности предприятия	
Совокупность относительно устойчивых норм, правил, традиций организационного взаимодействия, принципов экономического поведения, касающихся легитимизации производственно-хозяйственной деятельности организации, членства в ней, взаимоотношения ее членов и пр., отражающие специфику и уникальность данной организации среди других участников рынка	Культивирование микроинститутов, поощряющих внутрифирменное предпринимательство, внутреннюю конкуренцию, развитие взаимовыгодных форм интеграционного взаимодействия с другими участниками рынка в разрезе ресурсов, процессов и предпочтений

Завершение таблицы 3.2

1	2
Когнитивные механизмы	
Механизмы коллективного сбора, восприятия и интерпретации информации о среде хозяйствования, обработки этой информации для извлечения и хранения знаний; создание базы знаний организации, распределенной между отдельными лицами и коллективами	Создание механизма формирования, накопления и распространения новых знаний в организационном пространстве, позволяющего находить и распространять наилучшие методы и приемы принятия управленческих решений
Организационно-управленческие и технологические особенности предприятия	
Отражают особенности организации производственного процесса, определяют ограничения на материальные потоки сырья и готовой продукции: специфичность активов, производственных и управленческих технологий, особенности отношений с потребителями и пр.	Выделение ключевых управленческих функций и соответствующих им технологий, формирующих конкурентные преимущества предприятия по ресурсам, процессам и предпочтениям для последующего развития компетенций персонала с целью их эффективного применения
Поведенческие «образцы» (паттерны)	
Структурируют существующие практики (опыт) управления хозяйственной деятельностью, выделяют и формируют рутины принятия решений, структурируют и обобщают информацию о «системных событиях» - глубоких изменениях системы – и результатах этих изменений	Применение бенчмаркинга для выявления наиболее эффективных рутин из многообразия методов и технологий управления, используемых другими субъектами хозяйственной деятельности, и внедрение их в практику управления собственным предприятием
Опыт рыночного функционирования предприятия	
Факторы, отражающие влияние принимаемых решений на результаты деятельности предприятия и воздействие функциональной инерции на его текущую работу (воздействие прошлого на текущие решения). Опыт рыночного функционирования фиксируется в документах, входит в личную и групповую «память» работников	Многофакторный анализ результатов хозяйственной деятельности предприятия с выделением ключевых факторов создания потребительской ценности в стратегической перспективе

Таким образом, ***гетерогенные предприятия*** – это экономические организации, характеризующиеся неоднородностью факторов функционирования – ресурсами, процессами и предпочтениями. Гетерогенность ресурсов, процессов и предпочтений требуют эффективного управления этим многообразием. В теории эволюции многообразие является основой сохранения природных популяций – благодаря тому, что даже незначительные различия позволяют каждой из них найти свое место в экосистеме. Перенесение Р.Нельсоном и С.Винтером выводов теории эволюции на системы экономические [97] постулирует необходимость поддержания достаточного уровня многообразия и в их деятельности. Это дает основания для формирования концептуальных основ менеджмента многообразия в контексте решения задач конкурентоспособности предприятий, их инновационного развития.

Способность к развитию является имманентным свойством открытых систем, позволяющей им существовать – эволюционируя, приспосабливаясь к изменениям во внешней среде, развивая свою способность компенсировать внешние возмущения и сохраняя свою устойчивость и динамическое равновесие со средой – как это обычно происходит в природе. Очевидно, что эволюция экономических систем должна повышать их устойчивость к агрессивным воздействиям внешней среды. Важную роль в этом процессе может сыграть менеджмент многообразия. Его методы и инструменты должны превращать факторы социальной и экономической гетерогенности современных предприятий из обусловливающих кризисы и проблемы в их деятельности – в формирующие их конкурентные преимущества.

3.3. Гетерогенность как конкурентное преимущество современного предприятия

Отличительной особенностью современной рыночной среды является ее высокая изменчивость, динамичность процессов, происходящих в сфере обмена товарами и ресурсами. Научно-технический прогресс делает все более разнообразной ресурсную базу хозяйственной деятельности, а социально-экономическое развитие общества изменяет потребительские предпочтения, формирует новые потребности и развивает способы их удовлетворения. При этом развивающееся информационное пространство и технологии обработки информации позволяют настолько уменьшить информационную

асимметрию (которая всегда была основой предпринимательской деятельности), что полученные конкурентные преимущества в той или иной сфере деятельности довольно быстро копируются другими и перестают обеспечивать предпринимательский доход. Это требует поиска новых возможностей и способов работы с информацией, которые могли бы обеспечивать постоянное обновление знаний, их накопление и преобразование в новые производственные и управленческие технологии, способные поддерживать и развивать конкурентные преимущества предприятия. Поэтому так много внимания в экономике и теории управления уделяется вопросам конкурентоспособности субъектов хозяйственной деятельности.

Критический анализ представленных в научной литературе определений конкурентоспособности предприятия показывает, что они сводятся к следующему:

– способности обеспечить лучшее предложение по сравнению с конкурентом (Б. Карлофф [27]); ведущие специалисты в области маркетинга подчеркивают, что это предложение касается удовлетворения потребностей покупателей (позиция Ф. Котлера [32], Ж.-Ж.Ламбена [33]); при этом М. Портер отмечает, что это важно для относительно сложных отраслей экономики и индустриальных сегментов [44];

– наличием у субъекта хозяйствования особых (ключевых) компетенций, благодаря чему он может предложить рынку продукты с большей потребительской ценностью и получить более высокий доход, чем конкуренты (позиция К. Прахалада и Г.Хамела [71], B. Wernerfelta [104] и других представителей ресурсной концепции в теории конкуренции).

Обе позиции имеют под собой как теоретическую основу, так и практическое подтверждение. Вместе с тем, они не являются противоречивыми. Ведь способность субъекта экономической деятельности найти и отстоять свое место в рыночном экономическом пространстве определяется не только его умением находить свободную рыночную нишу или создавать ее, предлагая новые общественные блага. Она зависит и от его способности найти и эффективно использовать те ресурсы, которые могут сыграть решающую роль в создании этих благ. И то, и другое в совокупности формирует его конкурентоспособность – как необходимое условие динамичного роста в рыночной среде. А не просто функционирования в нормальном режиме (т.е. таком, который удовлетворяет социально-экономические интересы владельцев бизнеса) за счет собственных возможностей на стабильной основе. Именно акцентирование на

необходимости активного позиционирования в конкурентном пространстве, которое больше соответствует представлению о конкурентной борьбе, дает основания сделать некоторое уточнение сущности конкурентоспособности экономической системы.

Отталкиваясь именно от смысла и целей конкурентной борьбы между экономическими системами разного уровня, а также абстрагируясь от конкретизации факторов достижения ими конкурентных преимуществ, целесообразно в широком смысле трактовать ***конкурентоспособность экономических систем*** как их умение эффективно противостоять давлению организационно-экономических образований различного масштаба, утверждая и отстаивая свои позиции в данном экономическом пространстве.

Если рассматривать конкретную компанию (корпорацию, фирму, предприятие) как элемент национальной экономики, то речь идет о ее способности обеспечить свое существование и рост в действующей системе экономических и институциональных координат на выбранном сегменте национального или мирового рынка за счет предложения рынку продуктов с более высокой, чем у ведущих мировых производителей, потребительской ценностью. Это достигается благодаря профессиональному менеджменту, который может формировать конкурентные преимущества во всем спектре проблем управления компанией (НИОКР, производства, финансов, маркетинга и т.п.), достигая поставленных целей в выбранных с учетом ресурсных и рыночных возможностей стратегических зонах хозяйствования.

Анализ существующих методологических подходов к обеспечению и развитию конкурентоспособности предприятий [44; 58; 98] показал, что на сегодняшний день при исследовании способов формирования ими конкурентных преимуществ предпочтительно используется процесс (цепочка) создания потребительской ценности, концептуальную идею которой предложил М. Портер. Цепочка ценности показывает последовательность ее создания в процессе производства и реализации продукции, начиная с выявления потребностей рынка и разработки идеи товара и заканчивая процессами его производства, реализации и послепродажного обслуживания (рис.3.6) [44, с.87]. М. Портер отмечал, что цепочка создания потребительской ценности является системой взаимозависимых и взаимосвязанных видов деятельности. Связь между ними наличествует тогда, когда способ выполнения одного вида деятельности влияет на затраты и/или эффективность других видов. И это создает альтернативы выполнения определенных видов деятельности, поиск способов их оптимизации.

Рис. 3.6. Цепочка создания потребительской ценности

Исследование цепочки ценности позволяет четко выделить те составляющие производственного процесса или процесса реализации продукции, которые являются ключевыми звеньями в создании необходимых (наиболее важных для позитивного восприятия) характеристик товара для определенного круга потребителей.

Известно, что потребительская ценность продукции формируется или в ценовой, или в функциональной плоскости. В зависимости от целевых групп покупателей она может отличаться даже для одного и того же товара. И это требует от предприятия умения дифференцировать потребительские предпочтения и использовать выявленные различия в позиционировании товаров на рынке и развитии их продуктового ряда.

Таким образом, основными задачами управления конкурентоспособностью промышленного предприятия в условиях глобализации можно назвать:

– определение приоритетных источников и способов формирования конкурентных преимуществ предприятия при создании продукции с высокой потребительской ценностью;

– разработку оптимальных методов и технологии реализации конкурентных преимуществ согласно выбранным приоритетам.

Реализация этих задач находит свое отражение в конкурентных стратегиях предприятия, каждая из которых

акцентирует на определенном способе формирования конкурентных преимуществ. Классическая классификация конкурентных стратегий представлена на рис.3.7 [7; 13; 32; 35; 99].

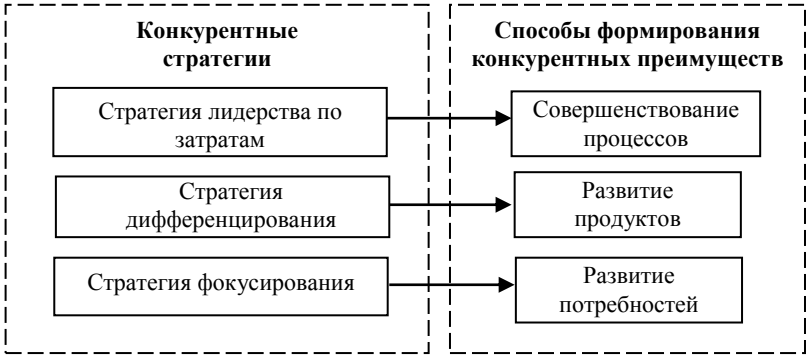

Рис. 3.7. Конкурентные стратегии предприятия по способам формирования конкурентных преимуществ

Несмотря на различия в подходах к формированию конкурентных преимуществ в рамках этих стратегий, общим знаменателем в них является потребительская ценность. Усилия менеджмента нацеливаются на улучшение ее ценовой составляющей (стратегия лидерства по затратам) или функциональной – в соответствии с требованиями целевых групп покупателей. С учетом существующих тенденций научно-технического прогресса, значительно ускоряющих темпы изменения потребительских предпочтений, можно утверждать, что для достижения поставленных целей важно принимать во внимание факторы гетерогенности.

Как отмечалось выше, атрибутами гетерогенности предприятия являются ресурсы, процессы и предпочтения. Ресурсы и процессы являются факторами экономической гетерогенности; они воплощаются в материальных и нематериальных составляющих организации, отличаясь уровнем мобильности и специфичности. Управление ими осуществляется путем инженерного и организационного проектирования. Его результатом является определенная совокупность бизнес-процессов, которые осуществляет предприятие в стратегических зонах хозяйствования. Их структура оптимизируется с учетом способности предприятия использовать стандартные составляющие управленческих или технологических процессов в различных цепочках создания потребительских ценностей. Чем больше таких стандартных составляющих – тем менее

затратным будет производство конечных продуктов, несмотря на их разнообразие. И это даст возможность предприятию сочетать конкурентные стратегии дифференцирования и лидерства в сфере затрат, достигая устойчивых конкурентных позиций не путем вовлечения в производственный процесс новых уникальных ресурсов (часто довольно дорогих и доступных немногим из-за финансовой ограниченности), а благодаря рекомбинации существующих.

В условиях высокой динамичности потребительских предпочтений, которые уменьшают емкость целевых сегментов рынков, стратегия дифференцирования является одной из лучших для обеспечения конкурентоспособности многих экономических организаций. Но чрезмерный рост уровня гетерогенности за счет дифференциации продуктов и рынков может негативно повлиять на их способность сохранять финансовое равновесие – из-за высокой стоимости специфических ресурсов, которые должны быть привлечены из внешней среды для создания новых бизнес-процессов. Поэтому способность оптимизировать состав участников и структуру бизнес-процессов путем рекомбинации существующих ресурсов является важным конкурентным преимуществом предприятия, которое может быть реализовано благодаря менеджменту многообразия.

Еще одной важной характеристикой гетерогенных организаций, которая должна учитываться при выборе конкурентной стратегии, – это различия в предпочтениях различных групп потребителей, их требованиях к средствам и способам удовлетворения своих потребностей. Это – факторы социально-экономической гетерогенности, их идентификация важна как для создания новых потребительских ценностей, так и для лучшего позиционирования соответствующих продуктов на рынках. Для этого используются методы когнитивного воздействия – посредством маркетинговых инструментов и технологий. И чем точнее идентифицированы отличия в предпочтениях разных целевых групп потребителей, тем более вероятным будет позитивное восприятие рынком тех продуктов и услуг, которые будут служить для их удовлетворения [58].

Дифференциация потребительских предпочтений позволяет разнообразить ассортимент выпускаемых товаров, предложить рынку их модифицированные образцы – как по числу выполняемых функций, так и по другим важным для потребителя эксплуатационным характеристикам (качество, энергопотребление, экологичность и пр.). Подкрепляя выведение на рынок этих продуктов соответствующими информационными сообщениями (рекламная кампания, выставки, презентации и т.п.), менеджмент предприятия акцентирует внимание

потенциальных покупателей на тех свойствах товара, которые наиболее близки их позитивному восприятию, тем самым вызывая к ним интерес и формируя соответствующие потребительские предпочтения. И чем удачнее подобран информационный посыл (рекламный слоган), тем сильнее его воздействие на восприятие покупателя, а значит, тем больше вероятность принятия им решения о покупке в пользу разрекламированного товара.

Однако не только во внутренней среде предприятия можно искать способы улучшения процесса создания потребительской ценности. В этот процесс могут быть вовлечены и внешние участники, которые могут отдельные операции выполнить более эффективно (так называемые аутсоргинговые схемы построения цепочки создания ценности). Тем самым инициируются проекты организационного развития бизнеса – как в виде вертикально, так и горизонтально интегрированных предпринимательских структур (сетей) стабильного или динамического характера.

В современном мире, характеризующемся высокой динамичностью научно-технического прогресса, возрастает уровень индивидуализации в потреблении общественных благ. Это вызывает необходимость увеличения их многообразия, что может быть достигнуто и путем развития многообразия в интеграционных процессах – для привлечения новых ресурсных составляющих, способствующих инновационному обновлению объединенной предпринимательской структуры и расширению ассортимента производимых ею товаров или услуг.

Таким образом, обобщение и систематизация существующих подходов к формированию конкурентных преимуществ современных предпринимательских структур и выделение из них тех, которые дают возможность использовать приемы и методы менеджмента многообразия, позволила актуализировать в качестве основных инновационно-технологический, когнитивно-маркетинговый и эволюционно-институциональный подходы [54].

1. Инновационно-технологический – предлагать рынку продукты с более высокой потребительской ценностью – на основе применения прогрессивных технологий проектирования и производства продукции (услуг) и рекомбинации имеющихся ресурсов; новые технологии также расширяют возможности предприятий в создании продуктовых инноваций, не имеющих аналогов на рынке.

2. Когнитивно-маркетинговый – лучше других позиционировать свою продукцию на рынке, привлекая тем самым потребителей и побуждая их к выбору своего товара; это достигается применением новых маркетинговых приемов, влияющих на восприятие потенциальных потребителей товара.

3. Эволюционно-институциональный: а) закрепление передовых практик ведения экономической деятельности и мультипликация их в бизнес-среде; б) законодательное регулирование бизнес-среды для создания стимулирующего эффекта в направлении поддержки инновационно-активного поведения его участников.

4. Организационно-структурный – развитие многообразия внутри организационных оболочек экономических систем, в том числе – используя возможности интеграции с другими участниками рынка для рекомбинации ресурсов и совершенствования процессов. Интеграция способствует и более эффективному использованию ресурсов в рамках региона или отраслевого объединения.

В своей совокупности и взаимосвязи эти подходы вписываются в модель национального ромба конкурентоспособности М. Портера [44]. Она охватывает совокупность производственных, структурных и институциональных параметров функционирования экономических организаций, формирующих условия для наращивания их конкурентоспособности. На рис.3.8 она представлена с учетом структурирования процесса создания потребительской ценности [54].

Следует особо подчеркнуть, что именно эволюционно-институциональный подход к построению пространства экономического взаимодействия позволяет активно включать в управленческую практику инновационно-технологические и когнитивно-маркетинговые факторы и подходы. Это пространство формируется во внешней среде через законодательно-регулятивную нормализацию экономической деятельности и соответствующим образом экстраполируется в принципы экономического взаимодействия субъектов хозяйствования на рынке. И далее – в их внутреннюю среду, как объективная предпосылка соблюдения этих принципов. Тем самым мультиплицируются те практики ведения бизнеса, которые соответствуют мотивирующим установкам государственной экономической политики. Они позволяют учитывать не только динамичность и разнообразие рыночных процессов с позиций развития рыночных возможностей предприятия, но и с позиций общественной полезности.

В наибольшей степени влияние многообразия (или гетерогенности) проявляется в корпоративном секторе, в частности – в транснациональных корпорациях. Им присуща многовекторность развития, широкая география деятельности, мультикультурность и многофункциональность внутреннего организационного пространства [79]. Это создает предпосылки для внутренней организационной конкуренции за ресурсы и сферы влияния.

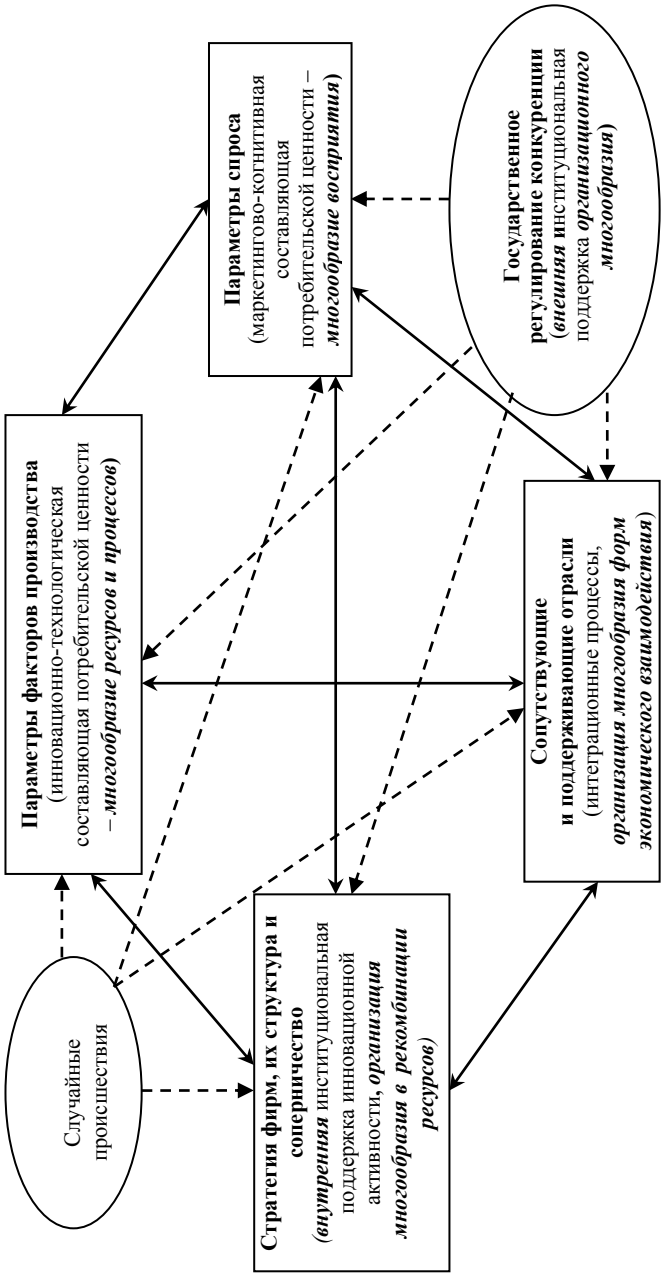

Рис.3.8. Модель национального ромба конкурентоспособности М. Портера с учетом организации многообразия в деятельности предприятий

Ее положительным результатом является выявление лучших управленческих практик (внутренний бенчмаркинг) и последующее распространение их в организационном пространстве компании. Можно даже предположить, что именно эти принципы организационного взаимодействия ведущих компаний стали основой их конкурентоспособности, превратили в мощные агломераты, объединенные общей целью – доминирование на выбранных сегментах рынка и захват новых сегментов, перспективных с точки зрения экономической привлекательности.

В то же время, усиливающаяся в настоящее время конкуренция во всех сферах экономической деятельности вследствие разрастания глобализационных процессов и доминирования на наиболее перспективных рынках транснациональных корпораций, требует от менеджмента предприятий поиска более эффективных способов противостояния их влиянию. Они могут быть реализованы через разнообразные формы экономического взаимодействия в рамках интеграции с предприятиями сопутствующих и поддерживающих отраслей (табл.3.3).

Таблица 3.3

Конкурентные преимущества интегрированных структур с позиций менеджмента многообразия

Отличительные особенности управления объединением	Конкурентные преимущества в контексте менеджмента многообразия
1	2
Ассоциации (лат. associo – присоединяю, соединяю)	
Ассоциация не имеет права вмешиваться в производственную и коммерческую деятельность любого из ее участников	Члены ассоциации согласовывают свои мотивационные предпочтения в развитии бизнеса и аккумулируют необходимые ресурсы для лоббирования и защиты общих интересов на макро- и мезоуровнях, усиливая тем самым свои конкурентные позиции
Корпорации(лат. corporatio – связь)	
Стратегическое управление корпорацией осуществляется на общекорпоративном уровне. Участникам делегируются отдельные полномочия централизованного регулирования деятельности. При разрешении внутрикорпоративных конфликтов интересы корпорации преобладают над интересами отдельных участников	Объединение осуществляется с целью расширения ресурсных возможностей участников на постоянной основе, что позволяет увеличить оперативность и маневренность в рекомбинации общих ресурсов для развития бизнеса в перспективных сегментах рынка, опережая в этом конкурентов

Завершение таблицы 3.3

1	2
Консорциум (лат. consortium – соучастие, общность)	
Временное объединение участников для осуществления совместного крупного (как правило, инновационного) проекта; участниками консорциума могут быть не только отдельные организации, но и государства. Централизованное управление осуществляется только в рамках данного проекта	Мотивация создания консорциума – формирование достаточного интеллектуального потенциала для реализации проекта, результаты которого наращивают конкурентные преимущества всем его участникам. Исключительная роль отводится управлению социальным многообразием
Концерн (лат. con – вместе, cernere – различать)	
Это уставное объединение предприятий различных отраслей для осуществления совместной деятельности, характеризующееся единством собственности и контроля. К управлению концерном привлекают представителей предприятий-участников, которые решают принципиальные экономические и финансовые вопросы научно-технического и производственного развития, природоохранной, внешнеэкономической деятельности	Благодаря межотраслевому взаимодействию возрастает сбалансированность процессов научно-технического и производственного развития всех участников, что обеспечивает им синергетический и кумулятивный эффекты, усиливая тем самым конкурентные позиции на рынке. Важнейшая роль отводится согласованию мотивационных предпочтений участников в определении и стратегических целей развития концерна
Холдинг (англ. holding – держать, удерживать)	
Это специфическая организационная форма объединения капитала, предполагающая создание материнской и дочерних компаний (первая владеет контрольным пакетом акций других). Объединенные в холдинг субъекты обладают юридической и хозяйственной самостоятельностью, но основные вопросы их деятельности решаются централизованно	Конкурентные преимущества создаются за счет аккумулирования капитала – для реализации новых возможностей развития бизнеса с учетом доминирующих векторов рыночных тенденций, а также – за счет мультиплицирования передовых практик ведения бизнеса внутри компании; в целом это обеспечивает синергию экономической деятельности

Главной целью появления интегрированных структур является укрепление позиций на рынке каждого участника благодаря объединению взаимодополняемых ресурсов, что обеспечивает эффект

синергии. Организационное многообразие, поддерживаемое на институциональном уровне посредством принятия соответствующих законодательных актов, расширяет возможности рекомбинации ресурсов и в рамках региона или отраслевого объединения.

Участие в разного рода объединениях позволяет предприятиям согласовывать свои действия в важнейших для них сферах деятельности. Тем самым усиливается их способность конкурировать на рынке за ресурсы и потребительские предпочтения. И в каждом случае создание тех или иных объединений осуществляется для получения синергии интеграционного взаимодействия вследствие увеличения ***внутреннего многообразия*** новой экономической системы.

Благодаря этому возрастает и ресурсный потенциал экономической системы высшего иерархического образования – отраслевого комплекса, экономики региона или национальной экономики в целом. Вместе с тем, рассматривая положительные аспекты влияния многообразия на деятельность предпринимательских структур, необходимо принять во внимание и другой фактор, связанный с интеграционными процессами и возрастанием внутреннего многообразия. Чем больше организационное пространство предпринимательской структуры, тем сложнее согласовывать мотивационные предпочтения ее участников. И вполне вероятно, что внутри общей организационной оболочки будет иметь место его более глубокое структурирование – по сходству мотивационных предпочтений, интересов или сложившихся стереотипов (практик) осуществления экономической деятельности. Это проявляется в возникновении неформальных групп и их лидеров, которые могут конкурировать за лояльность приверженцев с формальной управленческой вертикалью. Проблема конкурентоспособности, очевидно, должна рассматриваться и в контексте такого структурирования – через развитие многообразия форм взаимодействия с неформальными образованиями внутри формальных организационных оболочек, что позволяет существенно увеличить адаптивность любой социально-экономической системы.

Однако социально-экономическим системам, функционирующим в высококонкурентном пространстве, адаптивность позволяет только выживать, отстаивать свое место на рынке, а не наращивать свою мощность, присутствие и влияние на нем. Современная же парадигма конкурентоспособности больше ориентируется на проактивное поведение участников рынка – в которой преобладают действия на опережение. Поэтому в основу конкурентоспособности экономическая теория кладет инновационную активность

предприятий. Именно она позволяет предприятию действовать на опережение, формируя базу для развития потребительских предпочтений и создания новых, достаточно емких сегментов рынка. Тем самым предприятие способно поддерживать свою конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

В управлении инновационной активностью необходимо придерживаться стратегического подхода, верно оценивая наиболее предпочтительные инновационные стратегии для создания конкурентных преимуществ и определяя необходимые ресурсы для их реализации. В данном контексте важно учесть возможности наращивания таких преимуществ за счет факторов гетерогенности. Для этого выделим основные акценты разных типов инновационных стратегий, воплощаемых в разных подходах к формированию конкурентных преимуществ, а также – соответствующие им ресурсы (табл.3.4 [61]).

Таблица 3.4

Характеристика инновационных стратегий предприятия по способам и ресурсам формирования конкурентных преимуществ

Способ формирования конкурентных преимуществ	Необходимые ресурсы для формирования (поддерживания) конкурентных преимуществ
1	2
Наступательная	
Выведение на рынок нового товара с уникальными свойствами и высокой потребительской ценностью для массовой аудитории	Мощная материальная и проектно-конструкторская база, креативность и мультифункциональный профессионализм персонала для разработки и реализации инноваций в соответствии с трендами и динамикой НТП
Нишевая	
Мониторинг рынков для выявления специфических потребностей целевых групп потребителей, определение емкости соответствующих ниш рынка и создание для них продуктовых инноваций	Профессионализм маркетологов в дифференцировании потребительских предпочтений и креативность разработчиков продуктов в создании продуктов, позволяющих их удовлетворить
Защитная	
Развитие продуктов и совершенствование процессов	Изобретательские навыки и опыт инженерно-технического персонала для разработки и реализации улучшающих инноваций на основе рекомбинации ресурсов

Завершение таблицы 3.4

1	2
Имитационная	
Быстрое промышленное освоение созданной другими потребительской ценности	Деловые и профессиональные качества маркетологов, юристов и технологов в сфере исследования рыночной конъюнктуры и приобретения лицензии на выпуск продукта, получившего одобрение потребителей
Традиционная	
Поддержание стандартов традиционного подхода к производству товара, который обеспечивает соответствие его качества установившимся предпочтениям потребителей	Креативность маркетологов в поддерживании интереса к традиционному продукту
Зависимая	
Налаживание партнерских связей с производителями конечного продукта для участи в технологической цепочке	Производственные технологии, обеспечивающие необходимые стандарты качества комплектующих или полуфабрикатов для выпуска продукции конечного потребления. Деловые качества высшего и операционного менеджмента для согласования мотивационных предпочтений с партнерами по технологической цепочке

Обобщение взаимосвязи инновационных стратегий и ресурсов для их реализации показывает, что в современном мире основными ресурсами, создающими конкурентные преимущества, справедливо считается интеллектуальный потенциал предприятия. Его важнейшие составляющие – креативность и профессионализм работников – являются постоянным и неисчерпаемым источником инновационных идей и основным инструментом их реализации для создания новых потребительских ценностей, а значит – формируют основу конкурентоспособности любого предприятия. Сегодня практически доказано, что деятельность человека влияет на экономическое развитие больше, чем другие производственные факторы. Однако лишь в том случае, когда в полной мере используются интеллектуальные способности людей, развивается их интеллектуальный потенциал.

В частности, J. Kotter, анализируя причины неэффективной инновационной деятельности, обратил внимание на два изъяна:

затяжные сроки внедрения инноваций и огромное количество ошибок, совершаемых людьми на каждой стадии изменений. И то, и другое сводит «на нет» возможный инновационный эффект. Особенный вред наносят ошибки менеджеров – непонимание необходимости срочных изменений, неумение собрать достаточно сильную команду для управления изменениями, неспособность устранить препятствия для внедрения нового видения. Поэтому дальновидный администратор должен с помощью реорганизации расшатывать затвердевшие установки управления, переставлять персонал, пересматривать фронт работ, чтобы вывести людей из жестких рамок устоявшихся рутин, более эффективно использовать их творческий потенциал, превращая интеллект отдельных работников в интеллектуальный капитал организации [92].

По определению исследователя психологии интеллекта Р. Солсо, интеллект – это способность осмысленно добывать, использовать и воспроизводить знание для понимания конкретных и абстрактных идей, понятий и отношений между объектами и идеями и осмысленно использовать полученные знания [53, с. 481]. М. Холодная рассматривает интеллект как систему психических механизмов, предназначенных для создания порядка из хаоса [72, с. 9]. А. Антонов указывает на такую отличительную особенность интеллекта, как способность генерировать новую информацию, которая может стать товаром [2]. Эта особенность человека и является наиболее важной для экономических организаций, поскольку предполагает использование интеллекта отдельных работников для развития организационного знания и создания (накопления) интеллектуального капитала, предназначенного для получения добавленной стоимости. Об этом, в частности, говорит Т. Стюарт, подразумевая под ***интеллектуальным капиталом*** совокупность знаний, навыков, умений человека, его способности к восприятию новой информации в процессе обучения, его способности к творчеству, благодаря чему создается добавленная стоимость [66].

Термин «интеллектуальный капитал» в настоящее время является одним из наиболее широко употребляемых в контексте управления развитием организации. В свое время Д. Белл [5] и Л. Эдвинсон [74] предпочтительно применяли его по отношению к индивиду. Они подразумевали под интеллектуальным капиталом совокупность знаний, навыков, умений человека, его способности к восприятию новой информации в процессе учебы или переподготовки, его способности адаптироваться к новым условиям, его креативности (способности неординарно мыслить и генерировать идеи). Но в настоящее время, в связи с нарастающим доминированием в теории управления гуманистического подхода к изучению проблем развития (концепция человеческих отношений, поведенческий подход, концепция организационной культуры и др.), термин интеллектуальный капитал все больше соотносится с организацией как объединенной общими целями совокупности индивидуальных носителей интеллекта. Е. Брукинг видит в нем «совокупность человеческих и рыночных активов (бренд, репутация, отношения с постоянными клиентами), интеллектуальной собственности (ноу-хау, торговые секреты, патенты, авторские права), а также инфраструктурных активов (технологии, методы, обеспечивающие осуществление производственного процесса вообще)» [9]. В более лаконичной трактовке Т. Стюарта интеллектуальный капитал организации – это знания, которые могут быть преобразованы в прибыль и оценены [66].

В применении термина «интеллектуальный капитал» к оценке совокупности знаний организации как сообщности людей важно, что созданные в организации знания становятся приобретением всех ее участников, что позволяет использовать их в будущем для достижения организационных целей. Это особенно подчеркивается современными исследователями. В частности, С.Голов выделяет четыре взаимосвязанных составляющих интеллектуального капитала: человеческий капитал (навыки, опыт, способности и пр.); капитал отношений (определяется лояльностью клиентов, репутацией, связями с поставщиками); интеллектуальную собственность, а также активы инфраструктуры. Он подчеркивает, что последние, вместе с интеллектуальной собственностью, создают организационный капитал. Он может быть полностью и адекватно оценен – в отличие от двух других составляющих, ценность которых является по большей части скрытой, а не явной [18].

Современные исследователи склонны говорить о капитализации интеллектуального потенциала организации – как определенной совокупности людей. При этом принимается во внимание фактор обмена знаниями внутри этой совокупности, что обеспечивает основу для накопления и развития интеллектуального потенциала в интересах данной организации. Тем самым интеллектуальный капитал организации не рассматривается как простое суммирование интеллекта его работников, он создается и развивается в ходе их взаимодействия при выполнении производственных и других задач, способствует созданию организационного знания, которое затем формирует образцы организационного поведения (рутины).

Ценность организационного знания, кроме его значения для выполнения определенной функции, состоит в том, что оно обеспечивает сохранение организации, даже если ее покидают отдельные работники. Чем больше работников вовлечено в процесс выявления информации и принятия решений, тем более способна организация к изменениям, адекватным внешним вызовам. Поэтому организационными предпосылками конкурентоспособности следует считать систему передачи знаний, которая является необходимым элементом процесса создания и накопления интеллектуального капитала любого предприятия и реализуется в процессе организационного взаимодействия.

Эффективное организационное взаимодействие обеспечивается функционированием координационных механизмов совместной деятельности в рамках организационно-структурной оболочки предприятия, а также за ее пределами – в партнерских сетях интегрированных предпринимательских структур. В то же время, организационные условия обмена знаниями должны подкрепляться экономическими, создающими благоприятную мотивационную среду для развития и эффективного использования интеллектуального потенциала работников.

Это особенно важно для организаций с высоким уровнем социальной гетерогенности – ввиду значительных отличий в мотивационных предпочтениях участников гетерогенных групп. Однако это не менее важно и с позиций эффективного использования факторов гетерогенности в ресурсах и процессах – для создания таких их новых комбинаций, которые позволили бы достигать не только ресурсной, но и рыночной синергии при разработке и реализации инноваций – особенно взаимодополняемых. Если ***ресурсная синергия*** проявляется в снижении затрат на создание такого комплекса инноваций, то ***рыночная синергия*** – в возрастании объемов реализации продукции за счет одновременного (или близкого по времени) выведения на рынок взаимодополняемых инноваций или же расширения ассортиментного ряда базового прототипа за счет индивидуализации его функциональных качеств. И то, и другое способствует усилению конкурентных преимуществ экономической организации – через расширение ее возможности удовлетворять запросы разных целевых групп потребителей, имеющих отличия предпочтений – в ценовой или функциональной сфере.

Таким образом, гетерогенность (многообразие) ресурсов, процессов и предпочтений может быть успешно использована в практике управления конкурентоспособностью предпринимательских структур – во-первых, при выборе конкурентной стратегии, а во-вторых – для обоснования направлений инновационного развития предприятия с целью развития конкурентных преимуществ.

Но для этого необходимо сформировать организационно-экономические условия, обеспечивающие активный обмен знаниями в организационном пространстве – для генерирования новых идей, их материализации в новых товарах и услугах, тщательной разработки и реализации инновационных проектов для промышленного освоения и коммерциализации перспективных инноваций. Такие условия могут быть созданы благодаря реализации управленческого потенциала менеджмента многообразия.

3.4. Организационно-экономические предпосылки реализации менеджмента многообразия на предприятиях

Инновационная активность участников рынка дает им возможность получать преимущества в конкуренции за внимание (интерес) потребителя и его выбор. В контексте характеристик основных инновационных стратегий менеджмент многообразия должен обеспечивать улучшение способности субъектов хозяйствования к рекомбинации ресурсов. Ведь еще Й. Шумпетер определял инновации (среди прочего) – как новые комбинации ресурсов [100]. Это может быть достигнуто через сознательную организацию многообразия (гетерогенности) внутри предприятия – когда разные принципы сосуществуют в состоянии активного соперничества внутри одного предприятия – благодаря децентрализации, рассредоточению полномочий внутри управленческой иерархии.

В современной теории организации система с рассредоточенными полномочиями управления называется ***гетерархией*** (производное от слова «гетерогенность») – отражающая особенности организации с горизонтальной или распределенной властью, что расширяет возможности самоорганизации. Этот термин предложил Д. Старк – в противовес иерархии, требующей четкой субординации по уровням управления при построении и осуществлении организационного взаимодействия. Характеризуя особенности организационного взаимодействия в гетерархии, Д. Старк подчеркивал, что это новый способ организации, который не является ни рыночным, ни иерархическим. Если иерархии строятся на отношениях зависимости, а рынок – независимости, то гетерархия – взаимозависимости. Этим отношениям присущи минимальная степень иерархичности и организационная гетерогенность [63, с. 120-121].

Соглашаясь с такой характеристикой гетерархии, другие исследователи организационного конструирования, W. Fontana и L. Buss отмечают: «В отличие от традиционного подхода,

конструктивная динамическая система определяет взаимодействие между субъектами не извне (т.е., через внешние управляющие воздействия – *примеч. В.С.*), а обращаясь к внутренним характеристикам объектов – как функции их внутренней структуры… Система самовоспроизводится, когда она постоянно регенерируется путем внутренних системных трансформаций» [81]. Тем самым исследователи подчеркивают важнейшие свойства гетерархии как особого рода организационного взаимодействия, которое позволяет уменьшить инерционность иерархии и значительно расширить адаптационные свойства субъекта хозяйствования, превратить их в его имманентные характеристики, проявляющиеся в любом социо-экономическом контексте.

G. Grabher в этой связи отмечал, что проблема адаптации субъектов хозяйствования должна быть заменена другой – проблемой способности к адаптации. Вопрос должен ставиться по-иному – не как вписаться в новые экономические условия, а как изменить организационную структуру таким образом, чтобы она усилила свою способность реагировать на будущие неожиданные изменения во внешней среде [85]. M. Hannan отобразил это более конкретно: «способность к адаптации стимулируется разнообразием организаций: система, имеющая большее разнообразие организационных форм, с большей вероятностью найдет удовлетворительное решение в случае изменения внешних условий» [87].

Организация многообразия рассматривается как активный и устойчивый процесс, в котором всегда сосуществует несколько путей организации, обучения, объяснения и оценки одного и того же действия, что обеспечивает развитие конструктивной организационной рефлексии. Это дает возможность осуществлять рекомбинацию ресурсов, трансформировать старые организационные формы экономического взаимодействия в новую организационную конструкцию (систему) – с более высокими адаптивными свойствами [63, с. 119].

Подчеркивая важность адаптивности для сохранения жизнестойкости корпораций, современные исследователи обращают внимание на организационные предпосылки развития адаптивности. Так, P. Cohendet и P. Llerena высказывают сомнения в перспективности традиционных организационных форм управления корпорациями (вертикальной и горизонтальной). Они указывают, что главным преимуществом современной организации является не координация распределения ресурсов, а «производство знания» [78].

G. Dosi и L.Marengo отмечают необходимость развития коллективного знания, рассматривая корпорацию как «процессор знания» [80]. К этому удачному определению можно добавить, что такой процессор, интегрируя существующие информационные потоки,

генерирует новые – в виде специфических знаний и компетенций, которые создают корпорации конкурентные преимущества в процессе производства потребительских ценностей. В контексте накопления коллективного знания P. Cohendet и P. Llerena подчеркивают необходимость развития форм организационного обучения, а также связанный с этим процесс «когнитивного» разделения труда, рационализирующий ожидаемые результаты [78].

Б. Вербер отмечает как отличительные особенности современных корпораций – метастабильность, самоорганизующиеся институты и организационные формы, обеспечивающие «постоянную возможность новизны» [10]. При их формировании важно достичь эффективного межуровневого взаимодействия «верхнего уровня», представленного институтами и организационными формами и «нижнего уровня» – в виде отдельных операций (рутин). Это представление внутреннего пространства корпораций также вписывается в определение гетерархии, данное Д. Старком.

Следовательно, ***гетерархии*** – это комплексные адаптивные системы, так как в них переплетается значительное множество организующих принципов. В гетерархии сталкиваются, соперничают между собой и сосуществуют разные ценностные системы, особенно если компания является мультинациональной. И поскольку ресурсы не закреплены в какой-то одной системе интерпретации, а могут принадлежать сразу нескольким, гетерархии создают новые активы из самой этой неоднозначности.

В пределах гетерархии имеет место радикальная децентрализация – когда каждое подразделение втягивается в инновационный поиск, а функции открытия нового распределяются по всей организации. Например, поиск новых рынков уже не является функцией только отдела маркетинга, если подразделения, отвечающие за поставки, также ищут качественно новые решения, способные открыть новые свойства продукту, тем самым расширяя целевые аудитории. Точно так же проектирование и создание новых продуктов не концентрируется только в конструкторских бюро, а осуществляется в тех структурных звеньях, где возникает необходимость в усовершенствовании или изменении процессов. Для этого создаются временные проектные команды.

В то же время, для обеспечения согласованности в реализации проектов инновационного развития необходимо координировать деятельность всех потенциальных участников. Эта функция возлагается на стратегическую мультифункциональную группу управления инновационным развитием (рис. 3.9 [56]).

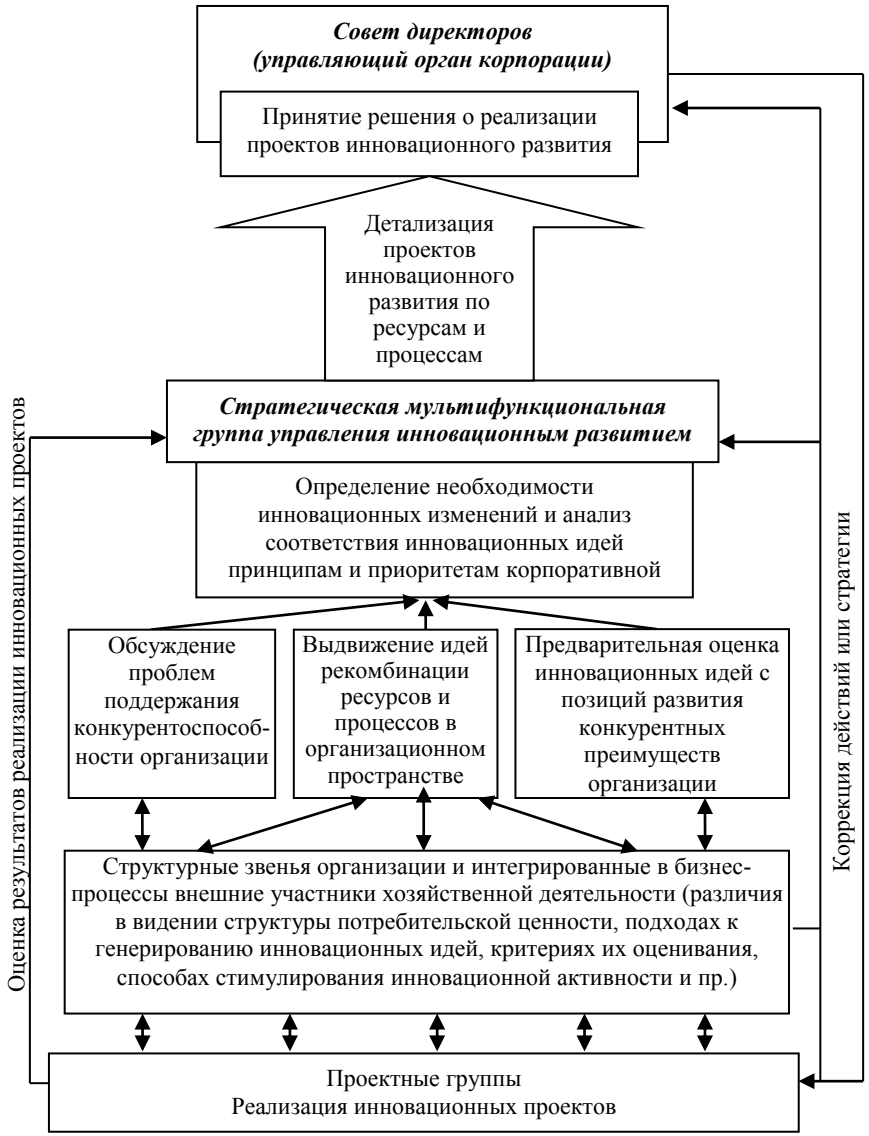

Рис.3.9. Структурно-функциональная модель организации многообразия в корпорации

Группа сможет наработать единый подход к решению задач инновационного развития предприятия, определяя соответствие инновационных идей принципам и приоритетам корпоративной стратегии и максимально четко ориентируя соответствующие управленческие воздействия на реализацию стратегических целей.

Как следует из названия, мультифункциональная группа стратегического управления инновационным развитием должна состоять из работников многих функциональных подсистем менеджмента, ответственных за функционирование различных составляющих внутренней среды предприятия. В ее составе необходимо иметь маркетологов, инженеров-конструкторов, технологов, специалистов по информационным технологиям, логистики, системных аналитиков и других специалистов, которые важны для принятия стратегических решений. Взаимодополняющие компетенции членов группы предусматривают не только их различные функциональные обязанности в мониторинге степени достижения стратегических целей, но и различные подходы к решению проблем и принятию этих решений.

На современных предприятиях, активно работающих с рынком, возникает множество инновационных задач, требующих творческого подхода к их решению. Под каждую задачу (проект), как правило, создается своя проектная команда (группа), обосновывающая важность проекта для реализации стратегических целей развития. В то же время ограниченность ресурсов предполагает выделения приоритетов в разработке и реализации инновационных идей. Эту функцию также должна брать на себя стратегическая группа управления инновационным развитием, ранжируя портфель проектов по критериям экономической выгодности.

Очевидно, что результативность инновационного процесса в значительной степени зависит от состава участников проектных групп. Эти группы, как правило, являются гетерогенными – и не только по функционально-квалификационному и возрастному составу. Весьма часто они являются полиэтническими, а значит – отличаются ментальностью, мировосприятием, отношением к коммуникациям и т.п. Довольно часто для руководства проектной группой приглашают ключевых специалистов со стороны. Во многих случаях это негативно сказывается на структуре взаимоотношений и мотивации участников группы. Ведь плодотворное сотрудничество в группе существенно зависит от мотивации участников к совместной работе, от их желания делиться знаниями и опытом для решения мало структурированных инновационных задач, от их способности понимать и поддерживать

инициативу других. И весьма важной функцией менеджмента разнообразия является именно ***функция мотивации*** – как мотивационно использовать различия в гетерогенных группах для получения синергии совместной работы их участников. Это наиболее ощутимо в мультикультурной рабочей среде.

Следует учитывать и то, что социальная составляющая современных организаций вследствие существенного возрастания образовательного уровня работников и столкновения их интересов и мотивов (часто разновекторных), мало поддается прямому администрированию. В результате совокупный интеллектуальный потенциал проектной команды может не увеличиться, а наоборот – возникнет эффект отрицательной синергии – из-за оппортунизма тех членов команды, которые предвзято оценивают организационные или профессиональные компетенции нового руководителя (или тех, чья позиция отличается от мнения остальных участников проектной группы). ***Оппортунистическое поведение*** персонала современными исследователями определяется как сознательно скрытные действия имеющего информационное преимущество работника, которые нацелены на удовлетворение его собственных интересов – вопреки интересам других участников совместной деятельности [88; 105].

В рабочей группе оппортунистическое поведение чаще всего возникает вследствие недооценивания руководителем ценности индивидуального вклада конкретного работника (по мне нию последнего) в достижение общего результата. Поэтому для минимизации оппортунизма следует четко расставлять акценты в системе стимулирования деятельности участников рабочих групп, учитывая их мотивационные предпочтения, и «привязывать» к ним систему вознаграждений, соотнося ее ценность с достигнутыми результатами.

В настоящее время сформировалось обобщающее видение сущности мотивации как процесса влияния на индивидов внутренних и внешних побудительных сил, которые определяют границы трудовой деятельности, задают ее формы и направляют эту деятельность на достижение определенных целей [59]. Совершенно очевидно, что все сознательные действия индивида вытекают из мотивов, которые объясняют ему смысл данного действия, внутренний психологический посыл к его совершению.

Мотивация определяется потребностями и целями индивидов, условиями их деятельности. Потребности могут иметь различную остроту проявления, которая зависит от субъективного восприятия и субъективной оценки полноты их удовлетворения. Это отображается в структуре мотиваций каждого человека, его мотивационных предпочтениях. Они формируются в течение длительного времени под

влиянием воспитания, обучения, осознаются в результате принятия индивидом доминирующих в обществе ценностей, влияют на определение его целей и путей их достижения. Поэтому ученые стремятся увидеть возможности усиления мотивационного воздействия на людей через расширение и разнообразие состава мотивационных факторов.

Среди мотивов, которыми руководствуется человек в трудовой деятельности, можно выделить не только утилитарные, обеспечивающие существование работника и его семьи, но и те, которые удовлетворяют потребность человека в самоактуализации, самореализации, общественном признании и уважении со стороны других. Ильин называет эти мотивы динамическими [24, с. 270], очевидно предполагая, что именно этот термин указывает на их изменчивость в процессе социализации личности в каждом организационном контексте.

Очевидно, что о мотивации к творчеству, инновациям можно говорить лишь применительно к человеку как состоявшейся высокоразвитой личности. В поведении неразвитой личности доминирует адаптивность, целью которой является приспосабливание к обстоятельствам. Поэтому менеджеры современных предприятий ответственны за то, чтобы деятельность работников не имела характер слепого выполнения порученного, чтобы их цели формировались в разрезе совершенствования выполняемой работы.

Как правило, работники интеллектуального труда имеют более широкую структуру мотиваций, чем простые исполнители производственных задач. К числу важных для них мотивационных факторов относятся потребности самореализации и самоутверждения. Можно утверждать, что ***основу мотивационного механизма менеджмента многообразия*** должна составлять, прежде всего, динамическая группа факторов, основой которой и является потребность в самореализации и признании значимости в организации творческих личностей, без которых немыслима инновационная деятельность. В то же время значительное место в структуре мотивации должны занимать и факторы утилитарные, которые отражаются в размерах полученной экономической выгоды от участия в инновационных процессах.

В условиях конкурентной борьбы именно инициативность работников и способность решать новые задачи обеспечивает организации формирование конкурентных преимуществ. И именно в направлении активизации их инновационной деятельности должны создаваться менеджментом мотивационные установки – через соответствующую систему стимулов (рис. 3.10).

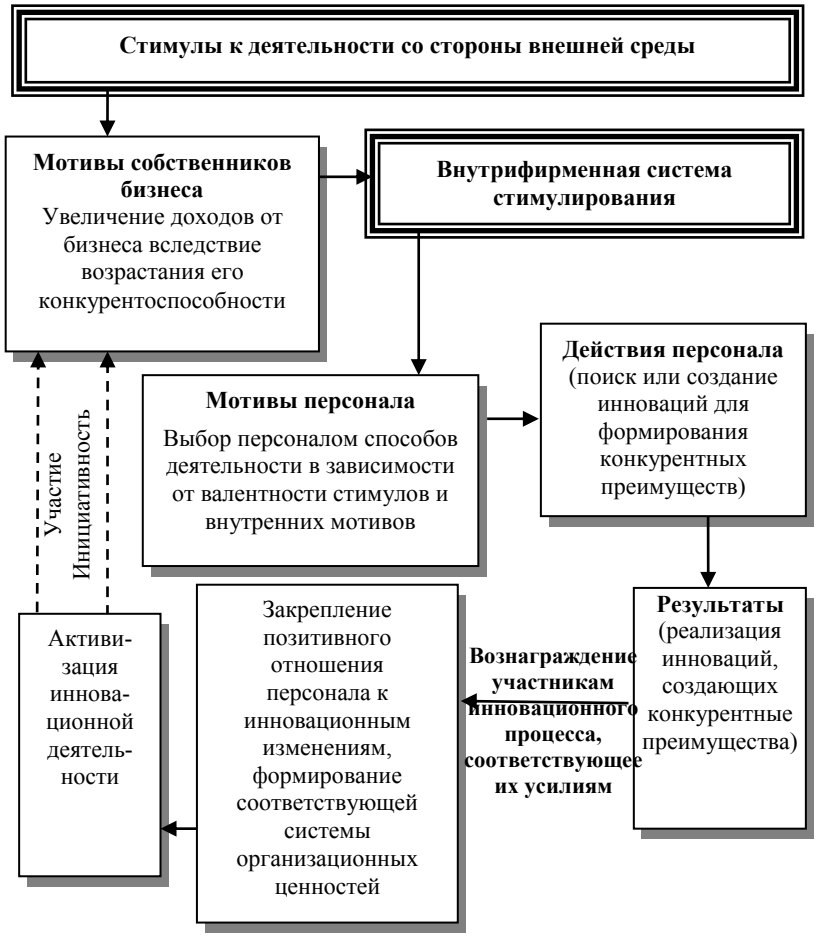

Рис.3.10. Интеграция стимулов и мотивов в управлении инновационным процессом [**60**]

Практика показывает, что мотивы к инновационной деятельности в большинстве случаев формируются под влиянием ***потребностей высшего уровня*** (профессионального роста, уважения, удовлетворения работой, самореализации и т.п.). Создание условий для реализации именно этих потребностей может оказаться решающим в эффективности мотивационного процесса и в менеджменте многообразия, где основной акцент ставится на поощрении творчества.

Однако для создания эффективной системы стимулирования инновационной деятельности необходимо комбинировать разные методы стимулирования – материальные и нематериальные, прямого и непрямого воздействия (табл.3.5).

Таблица 3.5

Формы и методы стимулирования инновационной деятельности в экономических организациях

Прямого воздействия	Непрямого воздействия
Материальные – размер зарплаты; – надбавки; – премии; – разовые вознаграждения; – льготы; – страхование *Нематериальные* – изменение статуса подразделения и управления в зависимости от успеха инновации; – развитие карьеры	*Материальные* – приобретение акций компании; – оплата членства в научных сообществах; – оплата участия в научных конференциях; – оплата участия в программах профессионального развития в смежных сферах деятельности; – право на интрапренерство *Нематериальные* – политика стабильности персонала и профессионального развития всех работников предприятия; – привлечение к участию в совещаниях высшего уровня управления, предоставление доступа к конфиденциальной информации; – право самостоятельности в выборе тематики научных исследований, в том числе – вне рамок основного профиля деятельности; – одобрение групповой работы, свободного обмена мнениями между руководителями и подчиненными; – культивирование организационных ценностей, стимулирующих инновационно-активное поведение персонала

Как правило, основой методов прямого воздействия является часть прибыли компании, полученной от внедрения инновации, которая направляется в фонд стимулирования. При единичном нововведении инноваторам выплачивается вознаграждение в виде премии, размер которой зависит от экономической эффективности инновации. Если же сотрудник постоянно проявляет высокую инновационную активность, благодаря чему работа организации все время улучшается, ему назначают постоянные надбавки к зарплате, страхование за счет фирмы или другие бонусы. Инновационную активность работников

стимулирует также возможность карьерного роста – как вертикального, в пределах существующей управленческой иерархии, так и горизонтального – через образование нового подразделения (новой бизнес-единицы) в случае успеха руководимого работником инновационного проекта.

Методы непрямого воздействия имеют несколько другое предназначение. В своей основе они нацелены на мотивирование решения сложных неструктурированных задач, принятие дополнительных обязанностей и ответственности, расширение полномочий, развитие компетенций – всего того, что дает возможность человеку почувствовать свою социальную значимость, свою ценность для организации, получить признание своих заслуг от коллег, завоевать авторитет в коллективе. Это подкрепляется признанием заслуг работника и руководством – в виде льготного приобретения акций, оплаты участия в научных конференциях, привлечения к участию в совещаниях высшего уровня управления и многое другое (см. табл.3.5). В целом методы непрямого воздействия повышают социальный статус работника в организации, указывают другим на то, что его деятельность для организации очень важна. Тем самым культивируются соответствующие организационные ценности, формирующие инновационную культуру и увеличивающие инновационный потенциал организации.

В целом же, методы стимулирования персонала прямого и непрямого действия имеют различные мотивационные нагрузки. Методы прямого действия непосредственно связаны с достижением конечного результата – коммерческой выгоды от создания и внедрения новации. Они являются весомыми стимулами для работников, способных продуцировать инновации, имея для этого надлежащую квалификацию и креативное мышление. Как правило, таких людей немного и они работают в ключевых для организации направлениях деятельности. Однако общий успех зависит от успешных действий каждого, поэтому задачей менеджмента современного предприятия является увеличение количества тех, кто приобщается к инновационному процессу, в т. ч. путем улучшения своей работы. Методы непрямого действия как раз и направлены на формирование способствующей инновационной деятельности среды, в которой поощряется инициативность и соревновательность в достижении лучших результатов. Однако для этого в организации должен доминировать децентрализованный стиль управления – с делегированием значительных властных полномочий на низшие уровни иерархической пирамиды. Расширение круга тех членов

управленческой команды, которые имеют право на принятие решений, не только существенно увеличивает адаптивные свойства организации, ее способность своевременно реагировать на новые вызовы среды функционирования, но и добавляет новые мотивационные рычаги в систему стимулирования эффективной деятельности сотрудников.

Немецкие специалисты в области управления В.Зигерт и Л.Ланг выделили ряд факторов, существенно влияющих на формирование мотивационных предпочтений работников предприятия [23] :

– большинство людей получает от работы удовольствие и осознает ответственность за нее при условии, что реализована их потребность в причастности к общему результату; люди хотят, чтобы их деятельность была полезной;

– каждый работник стремится к признанию важности своей работы, желает принимать участие в решении вопросов, входящих в круг его компетенций;

– почти каждый работник имеет собственное мнение о путях улучшения своей деятельности, стремится реализовать собственные цели, не боится санкций, рассчитывая на понимание со стороны руководства; остро переживает в случае наказания за инициативу;

– каждый работник стремится к успеху и прилагает для этого значительные усилия; непризнание успеха разочаровывает;

– люди обычно недовольны, если решение об изменениях в их работе (даже положительные) принимаются без их ведома;

– каждый работник хочет знать оценку своей работы и критерии, которые для этого используются;

– внешний контроль неприятен человеку, поэтому важно делать его объективным и полагаться на самоконтроль;

– большинство людей стремится получать новые знания для своего профессионального роста;

– если подчиненным предоставлена свобода выбора, они работают с полной отдачей.

Принимая во внимание эти факторы, можно создать мотивационную среду, способствующую проявлению инициативности работников, что является важнейшей составляющей менеджмента многообразия. При этом действенность мотивационной среды зависит от сбалансированности экономических стимулов и неэкономических факторов мотивации – несмотря на важность последних для работников с высоким уровнем интеллектуального развития, отсутствие адекватных экономических стимулов не способствует полноценному раскрытию их интеллектуальных способностей.

Мотивация к инновационному поиску возрастает, когда активно «включается» экономический интерес.

Мотивационная составляющая организационно-экономического механизма менеджмента многообразия может быть эффективно реализована в рамках внутреннего предпринимательства (так называемые венчурные проекты), которое и обеспечивает необходимые предпосылки для рекомбинации ресурсов и процессов в организационной оболочке предприятия. Например, И. Галица рекомендует для этого использовать систему внутреннего кредитования [14]. Венчурная (проектная) группа получает кредит, который используется для финансирования текущих расходов по инновационному проекту. В случае рыночного успеха проекта венчурной группе выплачивается разовое вознаграждение, размер которого устанавливается независимыми экспертами в зависимости от рыночной стоимости проекта. Это вознаграждение, а также доходы от реализации права на владение созданным активом, направляются на погашение полученного кредита. Тем самым формируется мотивация участников венчурной группы к получению такого результата от реализации проекта, при котором вновь созданная стоимость существенно превышала бы сумму полученного кредита – и чем больше превышение, тем значительнее будут доходы участников.

Может быть создан и другой экономический механизм внутрифирменного предпринимательства – когда проектная группа получает от предприятия не кредит, а ресурсы, временно не используемые в производственном процессе – технику, производственные площади, работников, желающих трудиться дополнительно, вне основного рабочего времени. В то же время финансовые ресурсы, необходимые для формирования оборотного капитала, вносит руководитель проекта или же – при долевом участии – проектная команда. Тем самым участники инновационного проекта непосредственно участвуют в риске, связанном с его реализацией. В случае рыночного провала они потеряют эти средства, а в случае успеха – полученные доходы будут распределяться между ними на условиях совместного владения созданным активом с учетом долевого участия всех инвесторов. При этом очень важно верно оценить интеллектуальный вклад автора инновационной идеи, который может быть значительно более весомым, чем вклад предприятия в виде задействованных в проекте производственных мощностей. Тем более, если они не выводятся из производственного процесса, а находятся в вынужденном простое или являются избыточными.

Необходимо учитывать и то, что реализация венчурного проекта может потребовать некоторой доработки для уменьшения рисков, что может быть сделано как в пределах проектной команды, так и с использованием функциональных служб предприятия (например, маркетинговой или финансовой). Это также необходимо учитывать при определении размера вознаграждения по результатам реализации проекта. Наиболее целесообразно использовать для этого распределение прибыли по формуле:

$$ЧП_{ин} = ac_1 + ac_2 + \dots ac_n, \quad (3.1)$$

где $ЧП_{ин}$ – общий объем прироста чистой прибыли от реализации инновационного проекта, подлежащий распределению между участни-ками венчура; ac_i – значимость вклада i-го участника проекта в его разработку и реализацию, обоснованная независимыми экспертами.

Очевидно, что для стимулирования результативности инновационной деятельности необходимо обязательно учитывать мотивационные предпочтения участников, являющихся ключевыми для успешного осуществления инновационного проекта. Учитывая психологические особенности творческих людей, активизация их деятельности должна в значительной степени включать социально-психологические формы стимулирования, ориентироваться на удовлетворение потребностей высшего уровня. Тем самым можно не только увеличить стремление к генерированию инновационных идей работников, но и уменьшить проявления их оппортунистического поведения, обусловленного изменением значимости отдельных работников (их компетенций) в процессе реализации проекта.

Однако это очень сложно сделать в организации с высоким уровнем социальной гетерогенности – не только из-за ментальных различий, но и вследствие профессиональных и возрастных, порождающих множество конфликтных ситуаций ввиду несоответствия жизненного опыта и мировоззренческих ценностей. Борьба за свою значимость особенно обостряется между молодыми работниками (с высокими амбициями карьерного успеха) и старшим поколением, не желающим уступать место в иерархии статусов (как формальных, так и неформальных).

Для налаживания эффективного сотрудничества в гетерогенной группе необходим некоторый адаптационный период, в процессе которого сглаживаются острые углы обоюдной предвзятости и отношения «согласия-несогласия» переходят в отношения поиска компромисса. Последнее требует определенных волевых усилий со

стороны тех субъектов организационного взаимодействия, которые абсолютно уверены в правильности своих позиций и с трудом прислушиваются к мнению противоположной стороны.

В целом же, благодаря продуманному соотношению прямых и непрямых методов стимулирования активной и результативной инновационной деятельности в организационной оболочке предприятия создается соревновательная мотивационная среда – внутриорганизационная конкуренция за возможность использования общих организационных ресурсов для инновационного поиска – даже такого, который пока «не вписывается» в действующую структуру бизнес-процессов и может быть довольно рискованным. Конкуренция за право на автономию, самостоятельность в принятии и реализации решений развивает деловые качества сотрудников, делает их более ответственными в выборе наиболее предпочтительного варианта разрешения хозяйственной ситуации. Вследствие развития этих процессов возможен переход предприятия от преимущественно адаптивного поведения на рынке до проактивного, нацеленного на создание новых продуктов, технологий, развивающих общественные потребности (табл. 3.6).

Таблица 3.6

Влияние мотивационной среды на поведение работников и рыночные позиции предприятия

Особенности мотивационной среды предприятия	Доминирующее поведение работников	Последствия для предприятия
Отсутствие в системе стимулирования вознаграждения за инновационную деятельность	**Неактивное:** следование указаниям, формальное отношение к должностным обязанностям, неприятие организационных изменений	Потеря конкурентоспособности
Преобладают недостаточно дифференцированные стимулы к инновационной деятельности	**Реактивное:** поиск и реализация улучшающих инноваций в ответ на изменения бизнес-среды	Развитие «вдогонку», потеря возможности улучшить конкурентные позиции, отсутствие предпринимательской прибыли
Преобладают премии за участие в проектах трансфера инноваций	**Имитация:** копирование чужих идей	
Стимулирование основано на дифференцировании вклада каждого работника в достижении конечных результатов	**Проактивное:** разработка и реализация инноваций, формирующих новые потребительские потребности	Развитие новых направлений бизнеса, расширение доли рынка

Создание соревновательной мотивационной среды способствует активизации инновационного поиска – в улучшении процессов, создании новых продуктов или услуг, повышении качества выполняемых работ, а значит – возрастанию конкурентоспособности организации, ее развитию. Взаимовыгодность отношений в рабочей среде формирует лояльность работников к организации, увеличивает возможность эффективного использования интеллектуального потенциала каждого участника совместной деятельности, мотивирует его к развитию своих компетенций и реализации их в общих интересах.

Организация, интенсивно развиваясь, периодически вступает в зоны неизвестности, требующие альтернативных решений. Это создает почву для столкновения мнений. Однако в условиях единства целей и согласованности мотивационных предпочтений членов управленческой команды эти конфликты функциональны, они содержат значительный потенциал совершенствования организации. В ходе конфликтов такого рода соперничающие стороны приводят развернутую аргументацию, происходит обмен знаниями, повышение компетентности всех участников конфликта, что положительно сказывается на их работе. Но это возможно при условии толерантности межличностных отношений, психологической мобильности индивидов и других их личностных качеств, формирующих определенный уровень психологической совместимости в организации, ее соцально-психологический климат, обеспечивающий сплоченность трудового коллектива – даже в сложные периоды функционирования организации.

Как правило, неблагоприятный психологический климат возникает в тех организациях, где интересы и мотивы участников существенно отличаются, что обуславливает недоверие в отношениях между ними. Однако это может произойти и в динамично развивающейся организации, когда возрастание масштабов и сложности работ требует перераспределения функций, введения новых участников, что изменяет статусные диспозиции членов прежней управленческой команды. В этих условиях активизируется функция контроля (самоконтроль, взаимный контроль, дублирование функций с целью определения тождественности получаемых результатов и т.п.), что не всегда способствует развитию доверия в рабочих группах и *достижению консенсуса.* В такой организации нарастают конфликты дисфункционального характера, не несущие позитивных последствий ни для организации, ни для конфликтующих сторон. При нарастании уровня конфликтности выше допустимого в организации наступает кризис управления, она становится неспособной своевременно и адекватно реагировать на внешние вызовы. Поэтому в процессе организационного развития необходимо поддерживать приемлемый

для большинства уровень согласования индивидуальных мотивационных предпочтений, что снизит уровень недоверия в рабочих группах и повысит оперативность управления ими, а значит – обеспечит необходимый уровень эффективности. Это особенно важно для гетерогенных организаций, в которых возрастающее многообразие ресурсов, процессов и предпочтений усугубляет причины, порождающие кризис недоверия. Однако в менеджменте многообразия факторы гетерогенности важно рассматривать не только как причину организационных кризисов, но и как новые возможности в развитии, которые необходимо своевременно распознать и реализовать.

3.5. Гетерогенность и организационные кризисы

Устойчивая позитивная экономическая динамика организаций обеспечивается их способностью своевременно и гибко реагировать на изменения в среде хозяйствования, наращивая свое присутствие в тех сферах, где они обладают конкурентными преимуществами, и сворачивая бизнес в малоперспективных направлениях деятельности. Поэтому в процессе своего функционирования любая организация сталкивается с необходимостью организационных изменений – в соответствии с новыми стратегическими целями на качественно ином этапе ее развития.

Организационные изменения особенно необходимы при значительном возрастании масштабов и расширении видов деятельности предприятия – когда эффективность управления в рамках существующей организационной структуры снижается. Учитывая возрастающую динамичность и изменчивость внешней среды, управление не может быть эффективным при запаздывании в принятии и реализации решений – даже если они были обоснованными и верными. Вследствие потери времени бизнес-ситуация может быть использована конкурентами для улучшения своих позиций на рынке.

В западном менеджменте в таких случаях используют термин «синдром бегемота» – для организации, которая характеризуется большой инерционностью из-за неэффективной организационной структуры, отличающейся:

– чрезмерной централизацией управленческих решений;
– процедурным усложнением принятия простых решений, замедляющим устранение большинства организационных проблем;
– нарушением организационных коммуникаций;
– снижением ответственности менеджеров вследствие ограниченных полномочий;
– отсутствием энтузиазма у сотрудников.

Эти симптомы свидетельствуют о кризисе управления, «когда система управления не в состоянии распознавать, правильно оценивать ситуации, разрабатывать и осуществлять эффективные решения» [11]. Как правило, такие кризисы возникают при переходе организации на следующую ступень жизненного цикла – от зарождения (детства) к интенсивному развитию (юности), затем стабилизации, старению и (возможно) – возрождению [40, с. 22-26].

Концепция «жизненного цикла», несмотря на некоторую условность в определении принадлежности экономической организации к определенной стадии своего существования, довольно часто используется в теории управления для объяснения различий в экономической динамике субъектов рынка. Особенно плодотворной она оказалась в практике антикризисного управления, поскольку позволяла выяснить причины кризисных явлений и, соответственно, разрабатывать мероприятия по их предупреждению или выхода из кризиса. Она может быть использована и в контексте менеджмента многообразия – для эффективного управления факторами гетерогенности в процессе развития экономической организации.

Большей частью кризисы возникают вследствие устаревания методов, форм и стиля управления, своевременного изменения основных целевых установок. Они особенно остро проявляются в гетерогенных организациях – и тем ощутимее, чем выше уровень гетерогенности – в ресурсах, процессах и предпочтениях. Так, стремление максимизировать прибыль на стадии детства не позволяет организации дифференцировать отличия в потребительских предпочтениях и сформировать широкий контингент потребителей, что делает невозможным дальнейший рост масштабов деятельности. Стремление к ускоренному росту на этапе юности может привести к однобокому развитию организации, потере возможности развивать другие направления деятельности, диверсифицировать бизнес-процессы. Определенное благодушие, самоуспокоение, акцентирование внимания в основном на поддержании имиджа компании как производителя уникальной продукции на этапе зрелости может обусловить потерю конкурентных преимуществ и уменьшения части рынка из-за активных действий конкурентов. Возможны и другие причины развертывания кризиса управления. Однако большинство из них можно объяснить с позиций менеджмента многообразия – когда существующая система управления не может свести все разнообразие действий в единую линию поведения, позволяющую сохранить или повысить эффективность деятельности организации на соответствующем этапе жизненного цикла.

На необходимость своевременного изменения акцентов в управлении для перехода организации на высшую стадию развития указывает и американский исследователь L.Greiner. Для этого он подробно характеризует причины, вызывающие кризис управления на каждом из этапов [86]. Исследователь подчеркивает, что сохранение привычной практики работы влечет за собой потерю динамики развития. А в случае длительного пренебрежения организационными изменениями – может привести к краху организации (по некоторым данным, еще 10 лет назад 70% компаний из списка Fortune-500 не могли адаптироваться к работе в новых условиях, что повлекло за собой их банкротство или враждебное поглощение). И наоборот, успешное и своевременное осуществление организационных изменений переводит организацию на более высокую стадию жизненного цикла.

L. Greiner выделил пять видов кризисов, соответствующих разным стадиям жизненного цикла организации: кризис лидерства, автономии, делегирования, бюрократии и синергии [86]. Он рассматривал их в контексте организационного дисбаланса, возникающего из-за несоответствия существующего порядка организационного взаимодействия во внутренней среде компании новым условиям функционирования на следующем этапе ее жизненного цикла. Представляется целесообразным объяснить причины этих кризисов и с позиций менеджмента многообразия – и не столько в отношении увеличивающегося многообразия ресурсов и процессов, сколько в отношении изменения структуры мотивации и мотивационных предпочтений участников процесса управления.

Согласно теории фирмы, любая корпорация является совокупностью объединенных взаимовыгодным сотрудничеством владельцев ресурсов (владельца основного ресурса, как правило, капитала, называют «принципал», а привлеченных им для осуществления бизнеса владельцев других видов ресурсов называют «агентами») [105]. Они согласовывают свои действия посредством системы контрактов. Для эффективного функционирования корпорации важно, чтобы ее участники четко понимали свои обязанности и подчинялись общим правилам, нормам поведения. D. Kreps, исследовавший специфику производственных отношений, обратил внимание на то, что такие отношения часто основываются на «***имплицитных контрактах***», то есть неявных, не имеющих четкого юридического оформления [93]. Это дает возможность руководству не учитывать интересы работников при затруднительных для корпорации обстоятельствах, т.е., нарушать взаимовыгодность сотрудничества.

Учитывая, что в основе эффективности любой системы управления лежит эффективность процедур внутренней координации и структуры принятия решений [35], а она, в свою очередь, зависит от соответствия мотивационных предпочтений принимающих решения лиц принятым в организации мотивационным установкам, можно утверждать, что по мере развития организации в управленческой команде периодически наступает ***мотивационный дисбаланс***. Его причина – нарушение условий сотрудничества между собственником бизнеса (принципалом) и наемными специалистами из разных сфер деятельности, которые необходимы для создания и функционирования бизнеса (агентами). Специфика интеллектуального труда не позволяет принципалу и агентам четко выписать условия трудового соглашения, что создает предпосылки для оппортунистического поведения агентов в случае, если они считают, что их роль в успехе фирмы недооценивается.

То есть, усиление проявлений оппортунизма в отношениях между принципалом и агентами обуславливается разрастанием мотивационного дисбаланса в связи с увеличением масштабов деятельности организации (возрастает многообразие ресурсов, процессов и предпочтений, следовательно – растет число источников поступления информации, увеличиваются информационные потоки, объемы и содержание выполняемых работ, раздвигаются границы полномочий и т.д.). Кроме того, возрастание объемов и напряженности интеллектуального труда обуславливает необходимость привлечения новых участников к процессу принятия решений – со своими претензиями на участие во власти и распределение конечных результатов. В конечном итоге преодоление кризиса управления и восстановление эффективности системы управления может потребовать существенных изменений в структурном дизайне организации, правилах, векторах и процедурах организационного взаимодействия – для недопущения углубления возникшего мотивационного дисбаланса.

Рассмотрим более подробно сущность организационных кризисов, придерживаясь классификации L. Greinera. В тоже время, для более полной характеристики кризисных ситуаций и тех мер, которые должны быть предприняты менеджментом предприятия для преодоления организационных кризисов, воспользуемся и методологическими подходами менеджмента многообразия – в отношении изменения ***мотивационного «тонуса»*** (силы мотивационного воздействия) участников организации – собственников ключевых ресурсов.

1. ***Кризис лидерства***. Проявляется в случае быстрого роста фирмы, когда основавший ее предприниматель становится неспособным эффективно управлять ею вследствие возрастания

количества вовлекаемых ресурсов, усложнения процессов, расширения круга потребителей и изменения их предпочтений. Осознавая, что без эффективного профессионального управления не избежать угрозы разрушения бизнеса, предприниматель смещает центр внимания от производства и продажи продукции к улучшению деятельности всех функциональных звеньев управления. Это требует более глубокого структурирования организации, перехода системы управления от линейной к функциональной структуре. В то же время предприниматель понимает, что эффективность организационного перепроектирования будет зависеть от профессионализма ключевых специалистов, что требует установления с ними взаимовыгодного партнерства. При этом мотивационные претензии агентов со специфическими ресурсами (ключевыми компетенциями) будут тем выше, чем большими и устойчивыми могут быть конкурентные преимущества организации, которые они предполагают сформировать своей деятельностью. Прогнозная оценка экономической отдачи от возможного сотрудничества служит критерием наиболее рационального выбора состава команды функциональных менеджеров и типа организационной конфигурации из множества альтернативных решений и мотиватором (или демотиватором) организационных изменений.

2. ***Кризис автономии***. Возникает, как правило, в больших организациях с четким функциональным разделением сфер ответственности и формализацией связей. Вследствие этого усложняется межфункциональная координация; рекомендации различных служб часто противоречивы и дезориентируют линейных руководителей, нарушается принцип единовластия. Службы самосовершенствуются, однако эффективность их взаимодействия снижается. Это требует делегирования более широких полномочий линейным руководителям низших уровней или создания дополнительных механизмов координации и интеграции совместной деятельности. Делегирование полномочий ухудшает информационную осведомленность высшего руководства, увеличивая при этом потенциальный оппортунизм функциональных менеджеров. Координационные механизмы, улучшающие информационный обмен, требуют дополнительных затрат. Стремление быть уверенным в правильности принятых функциональными менеджерами (агентами) решений побуждает высшее руководство к усилению связи вознаграждения последних с их вкладом в общие результаты деятельности предприятия.

3. ***Кризис управляемости***. Возникает на этапе расцвета организации вследствие расширения полномочий руководителей обособленных производственных подразделений (стратегических

бизнес-единиц, центров прибыли), которые получают значительную оперативную самостоятельность. Сосредоточение внимания высшего руководства только на стратегических задачах может привести к частичной потере контроля и злоупотребления руководителями стратегических бизнес-единиц правом распоряжаться общими ресурсами. Дальнейшее организационное развитие становится возможным лишь при условии изменения структуры мотиваций руководителей среднего звена, в частности, из-за их участия в капитале или усиления контроля за создание дополнительных механизмов координации. В то же время расширение полномочий руководителей среднего звена актуализирует вопросы приобретения ими новых знаний, соответствующих новым задачам руководства. Поэтому профессиональное решение вопросов организационного перепроектирования неотделимо от идентификации структуры мотиваций претендентов на карьерный рост, силы их мотивации к развитию профессиональных компетенций.

4. ***Кризис бюрократии***. Возникает на этапе полной зрелости, когда организация разрастается до размеров, которые обеспечивают ей лидирующие позиции на рынке. Организация заботится только о поддержании имиджа. Однако отсутствие сильной конкуренции снижает активность работников, замедляет организационное взаимодействие, управленческие процессы излишне бюрократизируются, поскольку ответственность за несвоевременность принятия решений почти отсутствует. Если в организации не осуществить новые структурные изменения, усиливающие ответственность принимающих решения лиц, она перестанет развиваться, наступит ее упадок. Изменения должны предполагать выделение стратегических бизнес-единиц, ответственность за развитие которых возлагается на их руководителей. То есть происходит как бы дробление организации на структурные единицы меньших размеров, объединенных единой стратегией, в рамках которой и осуществляется сотрудничество. Мотивация к развитию усиливается благодаря расширению властных полномочий руководителей структурных единиц по использованию полученной ими прибыли.

5. ***Кризис синергии***. Может возникать на разных этапах, однако ощутимо проявляется на этапе полной зрелости, когда высший менеджмент исчерпывает потенциал совместной работы и становится неспособным генерировать синергию, что влечет за собой потерю возможности работать на опережение. Учащаются конфликты, порожденные субъективным оцениванием коллег значимости собственной и чужой работы, которые выливаются в противостояние.

Адекватной реакцией на такую ситуацию должны быть очередные структурные изменения – для приведения существующей бизнес-системы в новое равновесное состояние, учитывающее интересы всех стратегических участников. Эти изменения необходимо осуществить таким образом, чтобы не только сохранить, но и повысить эффективность организационного взаимодействия. В результате организация становится очень похожей на первоначальную, то есть с традиционной иерархической структурой управления, однако в ней выделяются бизнес-единицы с высокой оперативно-хозяйственной самостоятельностью и общая стратегия организации определяется с учетом приоритетности развития выделенных бизнес-единиц. В такой структуре с целью недопущения новых кризисов учитывается опыт предыдущей работы, поэтому руководителям бизнес-единиц устанавливается достаточно высокий уровень делегирования не только полномочий, но и ответственности. Это способствует значительному возрастанию их мотивационного тонуса, поскольку конечное вознаграждение (в виде части прибыли) привязывается к успеху (неуспеху) руководимых ими бизнес-единиц.

Следовательно, на каждой стадии жизненного цикла в организации возникают специфические проблемы, обозначенные учеными как «кризиса управления, порожденные ростом» [86]. С позиций эволюционизма это свидетельствует о деградации существующих в организации рутинных процессов, вызванной усложнением и увеличением материальных, информационных, финансовых и других потоков, растущим многообразием ресурсов и процессов. К тому же, вследствие изменения значимости отдельных управленческих функций в новом стратегическом периоде развития организации усиливаются мотивационные противоречия ее ключевых участников. Возникает мотивационный дисбаланс, снижающий эффективность организационного взаимодействия. Из-за противоречий в мотивации стратегически важных участников организация утрачивает целостность стратегического видения, теряет способность своевременно и гибко реагировать на изменения в бизнес-среде, следствием чего становится ухудшение результатов хозяйственной деятельности. И без устранения мотивационного дисбаланса ее дальнейшее динамичное развитие становится невозможным.

Таким образом, рассмотрение природы организационных кризисов с позиций менеджмента многообразия расширяет возможности эффективного управления ими, выделяя в качестве объектов организационного перепроектирования не только структурные элементы в разрезе взаимодействия функций и процессов (в том числе

бизнес-процессов). Объектом организационных изменений должна стать и система взаимоотношений ключевых участников организационного взаимодействия, эффективность которой зависит от согласованности их мотивационных предпочтений.

Приведенная в табл. 3.7 систематизация природы организационных кризисов по стадиям жизненного цикла организации, включающая характеристику возникающего мотивационного дисбаланса, показывает основные направления мотивационного воздействия на участников организационных отношений для преодоления организационных кризисов.

Таблица 3.7

Мотивационные векторы для преодоления организационных кризисов на стадиях жизненного цикла предприятия

Основные акценты организационного проектирования на стадиях жизненного цикла предприятия	Тип и причины организационного кризиса	Основные векторы мотивационного воздействия для устранения мотивационного дисбаланса
1	2	3
***Создание бизнеса*:** концентрация усилий на проектировании эффективной технологии бизнеса и развитии рынка; ожидание вознаграждений в будущем; управляемость основывается на быстрой обратной связи	Быстрый рост порождает *кризис лидерства* (основатель бизнеса не справляется с проблемой его роста)	Мотивация владельца бизнеса (принципала) к привлечению агентов со специфическими ресурсами (ключевыми компетенциями) и установления с ними взаимовыгодного партнерства. Мотивация агентов к повышению безопасности существования и реализации потенциала собственных компетенций
***Юность*:** построение формальных управленческих систем: организационная структура, системы отчетности и контроля, стандартизация бизнес-процессов, процедур и правил, формализация связей, развитие управленческих компетенций	Успех вызывает *кризис автономии* (кризис функционального управления). Агенты с ключевыми компетенциями прибегают к оппортунизму, отстаивая ценность своего ресурса; это препятствует работе на общий результат	Мотивация принципала к делегированию ключевым агентам полномочий и ресурсов. Мотивация агентов к работе на общий результат через участие в прибылях

Завершение таблицы 3.7

1	2	3
***Расцвет бизнеса*:** за центром закрепляются только функции стратегического менеджмента; в разрезе бизнес-процессов управление децентрализуется; создаются центры прибыли, система мотивации основывается на результатах работы	Успех вызывает *кризис управляемости* из-за потери контроля. Мотивационной основой оппортунизма агентов (руководителей бизнес-процессов) становится недооценка их вклада в общие результаты	Мотивация принципала к сохранению контроля (объективируется в разработке интеграционных механизмов). Мотивация агентов к работе на общий результат усиления его связи с вознаграждением
Зрелость: внедрение процедур корпоративного планирования; новые продуктовые группы рассматриваются как центры инвестиций; технические функции (логистика, автоматизация), а также PR смещаются к центру	Из-за чрезмерной рутинизации управленческих процедур возникает *кризис бюрократии*. Агенты теряют интерес к творчеству, в результате чего возрастает инерционность организации	Мотивация принципала и агентов на уравновешивание их интересов через расширение властных полномочий последних (путем отделения управляемых ими структурных звеньев в отдельные бизнес-единицы)
***Старение*:** организационное перепроектирование с выделением самостоятельных бизнес-единиц, перераспределение функций и ролей между подразделениями и центром	Рост требований к менеджерам, повышение уровня конфликтности в среде высших менеджеров за доступ к общим ресурсам Большая вероятность возникновения *кризиса синергии* в группе высших менеджеров	Мотивация принципала и агентов с распределением общих ресурсов в свою пользу
***Возрождение*:** организационное перепроектирования на основе ассоциированного членства в интеграционной структуре	Вероятность возникновения кризиса автономии, из-за стремления агентов сохранить максимум самостоятельности в принятии стратегических решений (кризис линейного управления)	Мотивация принципала и агентов к расширению своих ресурсных возможностей для повышения конкурентоспособности своих предпринимательских единиц

Своевременное изменение акцентов и векторов мотивационного воздействия в системе управления организационными изменениями обеспечит профилактику организационных кризисов или уменьшение их негативных результатов вследствие минимизации проявлений оппортунистического поведения функциональных и линейных менеджеров. В таких условиях увеличится и мотивация к профессиональному и личностному развитию сотрудников организации – как основы их карьерного роста (что удовлетворяет их личные потребности в признании и самореализации), и как предпосылки принятия более обоснованных решений на новом витке развития организации (что удовлетворяет потребности организации в квалифицированном управлении). И, так как в современной бизнес-среде конкурентные преимущества любой экономической организации создаются в основном за счет собственного интеллектуального капитала, позволяющего создавать новое, руководители предприятий должны всячески способствовать созидательному взаимодействию всех носителей интеллекта, их творческому содружеству.

Ценность интеллектуальной составляющей ресурсов организаций доказывает тенденция преобладания рыночной стоимости многих из них над балансовой. Как отмечается исследователями, в бухгалтерском учете шведской фирмы Scandia FSA отображено не больше 15% от ее рыночной стоимости. С точки зрения материальных активов такая компания как Visa International вообще не существует, хотя и осуществляет операции по всему миру на сумму около 300 млрд. дол. ежегодно [67]. В целом же рыночная стоимость всемирно-известных компаний в сотни раз превышает стоимость их балансовых активов. Эту разницу составляет интеллектуальный капитал (стоимость интеллектуального ресурса), что привлекает к таким компаниям внимание инвесторов и способствует дальнейшей капитализации их активов.

В те же время руководству следует понимать, что аккумулированные работниками знания и производственный опыт в сочетании с креативностью ключевого персонала образуют лишь потенциал развития, формируют потенциальную способность организации создавать и развивать конкурентные преимущества, обеспечивая ей конкурентоспособность. Поэтому генерирование идей должно подкрепляться их практическим воплощением, знания должны быть способными к коммерциализации, лишь тогда они будут превращаться в интеллектуальный капитал.

Именно в этом кроется основная проблема управления персоналом в современных организациях – проблема превращения интеллектуального потенциала каждого работника в совокупный

интеллектуальный капитал организации. Это возможно только в условиях взаимовыгодного сотрудничества, когда достигается и соблюдается баланс мотивационных предпочтений в отношениях собственников бизнеса и его менеджмента – по всей управленческой вертикали. Но для этого на предприятии должен преобладать не иерархический стиль управления с чрезмерно высоким уровнем регламентации работ и процессов (что характерно для постсоветского пространства), а совсем другой – с децентрализованной горизонтальной распределенной властью. И это особенно важно для гетерогенных организаций, отличающихся значительным многообразием бизнес-процессов. Децентрализация усиливает ответственность менеджеров за эффективность руководимых ими бизнес-процессов, рациональное использование ресурсов, достижение поставленных целей.

В то же время уровень децентрализации в гетерогенной организации должен быть в пределах, позволяющих обеспечить надлежащую координацию коллективных действий, необходимых для реализации стратегических планов организации на соответствующем этапе ее развития. Это и является главной задачей системы менеджмента – установление обоснованных с позиций максимальной управляемости процессами правил внутреннего распорядка, иерархии отношений, стиля управления и процедур принятия решений, а также системы ***инфорсмента*** (взаимосогласованных процедур контроля деятельности и реализации санкций и поощрений) – всего того, что обеспечивает эффективность управления.

Важная роль в согласовании целевых установок и мотивационных предпочтений в современных корпорациях принадлежит ***организационной (корпоративной) культуре***. Она определяется многими исследователями как совокупность некоторых правил и норм, ценностей и традиций, часто не подлежащих формулировке, бездоказательно принимаемых и разделяемых всеми членами коллектива [12, с. 421]. Являясь «ценностно-ориентационной основой анализа и принятия решений, а также выбора сотрудниками приемлемого способа действий» [26, с. 161], корпорация связывает себя определенными принципами, обещая (в явной или неявной форме) руководствоваться ими как в обычных, так и непредвиденных обстоятельствах. Эти принципы и становятся основой формирования организационной культуры, образующей внутреннее институциональное пространство корпораций и выполняющей функции сглаживания мотивационных разногласий ее участников (что необходимо для недопущения или минимизации негативных последствий организационных кризисов).

Существует множество взглядов на содержание организационной культуры и факторов, влияющие на ее формирование (см. п. 1.4). В табл. 3.8 представлена структурированная совокупность этих факторов в зависимости от выполняемой ими роли в создании целостного организационного пространства [59, с.141].

Таблица 3.8

Факторы формирования корпоративной культуры

Фактор	Роль в формировании целостного организационного пространства
Первичные факторы	
Точки концентрации внимания высшего руководства	Выделяет важные аспекты деятельности и формирует критерии их выполнения
Реакция руководства на критические ситуации	Определяет преимущественные способы решения проблем
Отношение к работе и стиль поведения руководителей	Определяет нормы производственной дисциплины и доминирующие нормы властных отношений
Критериальная база поощрений сотрудников	Формирует стереотипы желаемого поведения работников
Критериальная база отбора, назначения, продвижения и освобождения, из организации	Обеспечивает отбор тех, кто может работать в данной организации, показывает, каким образом можно сделать в ней карьеру
Вторичные факторы	
Структура организации	Указывает пределы полномочий и ответственности, статусные позиции, определяет отношение руководства к свободе и инициативности
Система передачи информации и организационные процедуры	Определяет скорость и направления информационных потоков, рутинизирует процедуры обработки первичной информации, формирует определенный стиль работы
Внешний и внутренний дизайн организации, ее атрибутика	Формируют у работников чувство принадлежности к организации, представление о стиле работы и статусе
Мифы и истории о важных событиях и лицах, которые сыграли и играют ключевую роль в жизни организации	Формирует представление о непобедимом «духе» организации, воспитывает стойкость в преодолении препятствий ее функционированию
Вербализованное определение философии и смысла существования организации	Поддерживает действия руководства, направленные на достижение организационных целей без нарушения установленных принципов сотрудничества

Сознательное использование менеджментом указанных факторов позволяет сформировать то организационное пространство, которое способствует реализации потенциала многообразия. Оставляя вне поля зрения некоторые элементы корпоративной культуры, проявляющиеся в ее артефактах (символика, одежда, дизайн помещений и пр.), рассмотрим те составляющие, которые институируют (вводят в определенные пределы, нормируют, алгоритмизируют) поведение отдельного работника. Они могут рассматриваться как *постоянные мотиваторы*, создавая в сочетании с динамической системой стимулирования действенную мотивационную среду для развития интеллектуального капитала современных корпораций. Как частично отмечалось в п.1.4, к наиболее важным элементам корпоративной культуры современные исследователи относят:

– философию деятельности, которая задает смысл ее существованию и формирует отношение работников к клиентам как таковым, благодаря которым она существует;

– доминирующие ценности, влияющие на выбор средств достижения поставленных целей;

– поведенческие нормы, определяющие основные принципы корпоративных отношений (особенности коммуникаций, процедуры принятия решений, уровень соблюдения иерархических отношений, стиль управления и пр.);

– статусное и ролевое позиционирование, предоставляющее возможность каждому работнику чувствовать свою значимость в организации;

– психологический климат, проявляющийся в характере отношений между работниками корпорации и при их контактах с внешней средой;

– поведенческие ритуалы (проведение определенных церемоний, подчеркивающих значимость тех или иных событий в корпорации).

Совокупное влияние элементов корпоративной культуры должно культивировать в организации такой тип поведения, который будет способствовать достижению поставленных целей эффективнее, чем в случае других поведенческих стереотипов. И хотя желаемые образцы поведения формируются на основе практического опыта, под воздействием бизнес-среды и национальных особенностей, все же в значительной мере они зависят от системы ценностей лидера, его стиля управления, его системы приоритетов и мировосприятия.

Системообразующим началом корпоративной культуры является базовая стратегия и средства ее достижения, которые устанавливаются руководителем (владельцем бизнеса) исходя из его видения миссии корпорации. Фирмы с «высокой» корпоративной культурой (в которой система ценностей культивирует поведение

персонала, адекватное стратегическим заданием фирмы) получают существенные выгоды в долгосрочной перспективе, поскольку такая культура обеспечивает гармонизацию коллективных и индивидуальных интересов работников, мобилизует их инициативу, воспитывает преданность организации, улучшает в ней коммуникационные процессы и психологический климат. Все это очень важно для сглаживания мотивационных предпочтений участников гетерогенной организации, уменьшения числа разногласий и дисфункциональных конфликтов – как структурного, так и межличностного характера.

Отличительной чертой той или другой организационной культуры является приоритетность ее базовых характеристик, указывающих на предпочтительные альтернативы поведения в случае возникновения конфликта между ее разными составляющими. Ввиду того, что корпорация, возрастая количественно, интегрирует участников с другими субкультурами, такие конфликты могут угрожать нарушению концептуально смыслового наполнения материнской культуры, приводя к возникновению контркультур в виде оппозиции к ценностям доминирующей организационной культуры; к структуре власти в ее пределах, образцам отношений и взаимодействия.

Появление или усиление организационных контркультур является следствием разбалансирования интересов членов корпорации, возникающей обычно в период организационных кризисов или организационных изменений. В этих условиях уменьшается мотивация к работе на организационные цели, усиливаются центробежные настроения. Поэтому интеграция должна происходить на основе взаимного согласования не только экономических интересов участников корпоративных отношений, но и тех приоритетов корпоративной культуры, которые признаны ключевыми для консолидации индивидуальных целей в контексте общекорпоративных.

На сегодняшний день существует большое разнообразие классификаций организационных культур, в которых за основу дифференцирования выбрана определенная характеристика, проявляющаяся в организации, по мнению исследователей, в наибольшей степени. Это может быть отношение к власти в организации, или отношения между сотрудниками, или реакция на изменения во внешней среде и пр. [3; 12, с. 428-435; 43; 57].

Выше (см. п.1.4) представлена типизация организационных культур с позиций педагогической функции. Она дает представление о том, какие приемы и методы предпочтительно используются менеджментом предприятия для формирования у работников единой системы ценностей – в зависимости от доминирующей ментальности социума, в котором существует организация. Но, независимо от

преобладающих характеристик организационного окружения, для обеспечения успешного функционирования современных организаций, для полноценной реализации заложенного в них потенциала многообразия необходимо культивировать организационные ценности, привлекающие людей творческих, способных отыскивать новые возможности во внешней среде и реализовать их, применяя инновационные подходы. С другой стороны, эти ценности должны обеспечивать сплоченность участников, их лояльность к корпорации, что послужит психологической основой уравновешивания их интересов и профилактики кризисов развития.

Нужно заметить, что в соответствии с исследованиями, проведенными институтом Бателле еще в 1984 г., из системы ценностей западных фирм все более исключаются такие, когда-то общепризнанные ценности как дисциплина, послушность, иерархия, достижение, карьера, достаточность, власть, централизация и так далее. Вместо них выбираются самоопределение, участие, коллективизм, раскрытие личности, творчество, способность идти на компромиссы, децентрализация и тому подобное [43].

То есть, в современных организациях начинают доминировать ценности, ориентированные на качество человеческих ресурсов, эффективное использование интеллекта сотрудников, его развитие, превращение в интеллектуальный капитал организации. Поэтому очень важно верно определить те основные ценности, которые отличают организационную культуру традиционного типа (основанную на системном администрировании) и культуру предпринимательского типа (основанную на поощрении инициативности персонала и значительному делегированию полномочий в пределах управленческой иерархии). Ведь именно предпринимательская организационная культура дает возможность полноценно использовать потенциал гетерогенности – в ресурсах, процессах и предпочтениях. В табл. 3.9 представлены сравнительные характеристики указанных типов организационной культуры, выделенные О. Виханским [12, с. 434], которые дополнены нами характеристикой основных мотивов (мотивационных предпочтений), формирующих соответствующие поведенческие стереотипы работников.

Следовательно, для управления развитием организационной культуры в разрезе стратегических целей субъектов хозяйствования необходимо выделить из совокупности ее возможных характеристик те, которые позволяют создать соответствующую мотивационную среду, опосредованно корректирующую поведение работников в нужном для организации направлении.

Таблица 3.9

Мотивационные акценты основных типов организационной культуры

Составляющие организационной культуры	Административная культура		Предпринимательская культура	
	Отличительные черты составляющих	Доминирующий мотив	Отличительные черты составляющих	Доминирующий мотив
Система контроля	Внешняя	Избегание ответственности	Внутренняя	Доверие
Отношение к возможностям	Ожидание распоряжений	Нежелание изменения	Поиск новых	Стремление реализовать творческий потенциал
Делегирование полномочий	Централизация	Недоверие	Децентрализация	Доверие, признание компетентности
Отношения субординации	«Взрослый-ребенок»	Подчинение	«Взрослый-взрослый»	Уважение
Организационный фокус	На организацию	Выживание организации	На человека	Взаимовыгодное сотрудничество для повышения качества жизни
Производственная стратегия	Снижение цены	Прибыль за счет экономии	Дифференциация производства	Прибыль за счет новой деятельности
Главные цели	Производительность	Максимизация отдачи от физического ресурса	Эффективность	Максимизация отдачи от интеллектуального ресурса
Подход к управлению	Системный	Стабильность	Ситуационный	Прибыль
Работа проектируется с позиций	Интеграции	Страх потерять контроль	Автономии	Самоутверждения, доверия, признания компетентности
Выполнение работы	За правилами	Стабильность	Творческое	Самореализация
Преимущественный тип изменений	Модификация	Осторожность, избегание риска	Радикальные	Творчество, стремление к риску
Основной акцент в деятельности	Делать бизнес правильно	Усовершенствование процессов	Делать правильный бизнес	Поиск новых идей

Многие исследователи организационной культуры ставили перед собой задачу моделирования влияния ее составляющих на поведение работников. Среди моделей, которые описывают влияние организационной культуры на поведение работников, наиболее удачной можно назвать модель Квина-Рорбаха (рис.3.11) [12, с.448-451]. В ней исследователи конкретизировали идею Парсонса о том, что в основе успеха современной компании лежат:

– способность к адаптации;

– умение достигать поставленных целей;

– умение интегрировать деятельность всех составляющих компании;

– легитимность деятельности, то есть признание и поддержка действий руководства обществом, что является свидетельством их общественной полезности.

Согласно модели Квина-Рорбаха, указанные организационные ценности могут конкурировать между собой, формируя разные модели обеспечения организационного успеха. Так, соотношение «интеграция - дифференциация» указывает, на что преимущественно обращается внимание в организации – на всесторонний контроль, гарантирующий стабильность и предсказуемость в поведении подчиненных, или на гибкость, которая обеспечивается нововведениями. Соотношение «внутренний фокус – внешний фокус» отображает преобладание в организации интереса или к ее внутреннему устройству (обеспечение согласованности и удовлетворение интересов участников), или к укреплению позиций организации во внешней среде. Соотношение «средства/инструменты – результаты/показатели» демонстрирует разницу в концентрации внимания – с одной стороны, на процессах и процедурах, а с другой – на показателях их измерения (производительность, эффективность и тому подобное).

Критическое осмысление данной модели показывает, что в конкурентной среде более эффективно фокусироваться на развитии адаптивных свойств корпорации, а в относительно стабильной – на совершенствовании внутренней среды. Однако более реальна картина, когда в разные периоды существования корпорации основные ценности организационной культуры изменяются. На этапе рождения и юности внимание сосредоточивается на внешней среде, а на этапе зрелости – на внутреннем обустройстве. И организационные кризисы возникают именно из-за несвоевременного изменения основных акцентов управления. Следовательно, на каждой стадии жизненного цикла необходимо корректировать организационные ценности корпорации, развивать их соответственно ее новому состоянию.

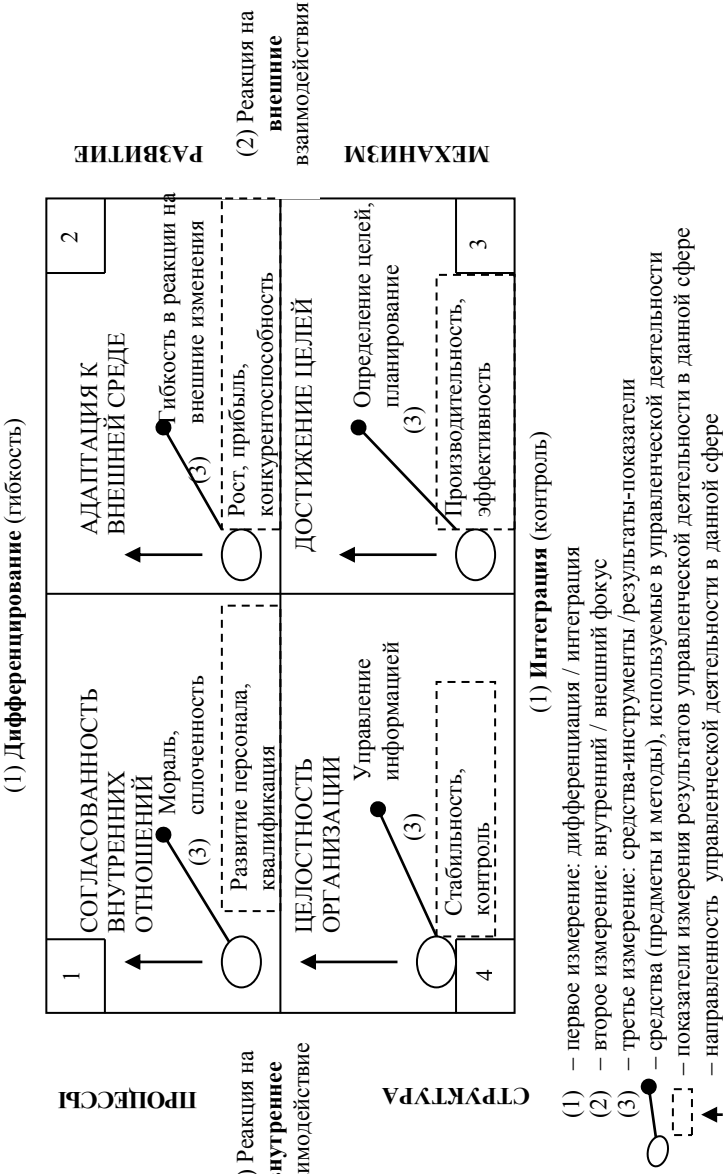

Рис. 3.11. Модель конкурирующих ценностей организационной эффективности Квина-Рорбаха

Исходя из особенностей развития гетерогенных организаций, допустимо считать, что формирование их внутренней среды должно происходить таким образом, чтобы обеспечивать способность к оперативному реагированию на новые ситуации и принятие нетривиальных решений в поиске новых рыночных возможностей, которые бы могли обеспечивать организации дополнительные конкурентные преимущества. Для этого целесообразно:

– культивировать ценности организационной культуры, поддерживающие инициативность работников, их стремление к профессиональному развитию, поиску путей совершенствования своей работы, активному участию в принятии управленческих решений;

– наладить эффективные коммуникационные процессы в организации – для своевременного выявления потребности в изменениях;

– насаждать в среде менеджмента такой стиль управления, который бы предотвращал возникновение внутренних организационных конфликтов, связанных с нарушением мотивационного баланса между ключевыми участниками, формировал преданность их организации.

Для развития организационной культуры необходимо сформировать систему оценки степени проявления тех ценностей, которые составляют содержание действующей организационной культуры и тех, развитие которых планируется. Ввиду того, что характеристики организационной культуры имеют качественный, а не количественный характер, достаточно сложно формализовать критерии, по которым можно оценить соответствие организационной культуры стандартам и целям менеджмента многообразия. Наиболее близки к ним стандарты инновационно активного предприятия. Однако они в своем большинстве описываются качественными параметрами. А качественные оценки не свободны от субъективности, поскольку зависят от полноты и релевантности информации, доступной эксперту, а также от особенностей его мышления. Поэтому наиболее приемлемый методологический подход к оцениванию влияния составляющих организационной культуры на эффективность работы организации дает теория нечеткой логики. Используя его, можно решать задачи, в которых присутствуют лишь лингвистические высказывания, на основе чего оценивать исследуемый объект (совмещая количественные и качественные показатели), причем не только в статике, но и в динамике.

Исходя из гипотезы о значительном влиянии корпоративной культуры на инновационную деятельность субъектов хозяйствования, нами была составлена анкета для выявления степени проявления в исследуемых компаниях тех составляющих корпоративной культуры, которые могли бы формировать в их внутренней среде мотивационные установки к активной инновационной деятельности [57].

Таблица 3.10

Анкета оценки соответствия характеристик корпоративной культуры задачам инновационного развития компании

Оцените уровень проявления в Вашей компании составляющих корпоративной культуры, ставя знак “+” против вопроса в той графе справа, которая соответствует Вашему мнению	Оценка проявления характеристики в баллах				
	1	2	3	4	5
Блок 1. Ориентация на перспективу развития и единство приоритетов					
1. Практически все менеджеры и большинство сотрудников могут описать ценности компании, ее цели, понимают важность лояльности потребителей и заботятся об этом					
2. Ценности компании подчеркивают необходимость инновационной деятельности для адаптации к изменениям во внешней среде					
3. Менеджеры компании ориентированы в большей степени на долгосрочную перспективу, чем на текущие задачи					
4. Сотрудники компании четко понимают свою роль в достижении ее целей фирмы и выполняют ее надлежащим образом					
Блок 2. Признание профессионализма и заслуг сотрудников					
5. Критерием продвижения сотрудников по службе в компании является его профессионализм					
6. О поступках сотрудников компании, заслуживающих наследования, рассказывают довольно часто					
7. В компании практикуются церемонии награждения сотрудников, сделавших существенный вклад в общее дело; их привлекают к участию в управлении					
Блок 3. Поддержка инициативности					
8. Поддержка инициативности работников является нормой, инициатива достойно оценивается					
9. Организационная структура компании гибкая, инноваторам предоставляют самостоятельность в реализации проектов					
10.К набору новых сотрудников относятся ответственно, стремясь в ходе интервью определить их способность к гибкому лидерству					
11Руководители стремятся развивать компетенции своих подчиненных и поддерживают их собственные намерения в этом					
12.Сотрудникам предоставляется как позитивная, так и негативная информация о компании, они могут высказывать свое мнение относительно приоритетов деятельности					

В анкету были внесены три группы вопросов: во-первых, отражающие целевые установки менеджмента; во-вторых, дающие возможность понять, насколько существующие на предприятии формы стимулирования отвечают задаче наращивания потенциала развития и способен ли персонал решать эти задачи; в-третьих, оценивающие меру взаимо-выгодности организационных отношений и обеспечивающие условия для поддержки новых инициатив через систему гибкого лидерства.

Предложенные к рассмотрению характеристики описаны таким образом, чтобы можно было уменьшить их субъективную оценку, поскольку одна и та же характеристика описывается взаимодополняющими утверждениями. Лингвистическое определение интервала проявления характеристики установлено в баллах в интервале (1-5): 1 – проявляется очень слабо; 2 – слабо; 3 – средне; 4 – хорошо; 5 – сильно (табл.3.10). Максимальная величина итогового балла – 60. Она может быть получена тогда, когда опрашиваемые выставят оценку «5» всем указанным утверждениям. Как правило, такое случается редко. Поэтому уже сумма в 48 баллов и выше означает, что в организации существует организационная культура, содержащая признаки инновационности и позволяющая успешно использовать потенциал гетерогенности для наращивания конкурентных преимуществ компании. Она не только формирует лояльность работников к ней, уравновешивая индивидуальные мотивационные предпочтения и общекорпоративные интересы, но и нацеливает на профессиональный рост и проявление инициативности, мотивирует к развитию компетенций и реализации их в общих интересах, так как это не только отображается на социальном статусе каждого, но и дает ощутимую экономическую отдачу.

В целом, исследование составляющих организационной культуры по данной методике даст возможность определить направления ее совершенствования и создать условия, при которых инициативность работников будет считаться непременной составляющей их деятельности в пределах организации. Ее доминирующие ценности должны способствовать элиминированию потенциальных носителей агрессивного противостояния в решении стратегических и оперативно-производственных задач, создавать условия для согласования основных мотивационных установок большинства работников компании при формировании стратегии и тактики ее развития на той или иной стадии жизненного цикла – для недопущения затягивания организационных кризисов. То есть, ключевым тезисом менеджмента многообразия относительно развития

организационной культуры должна быть установка на управление потенциалом социальной гетерогенности – для развития и наращивания потенциала гетерогенности, заложенного в экономических процессах.

При этом по мере роста масштабов деятельности организаций, их превращению в многопрофильные и мультинациональные корпорации все отчетливей становится потребность в создании внутрикорпоративного образовательного пространства – для создания и воспроизводства знаний и творчески-трудовых компетенций, необходимых именно конкрентной корпорации для реализации ее стратегических целей. Эта задача наилучшим образом решается в самообучающейся организации.

3.6. Гетерогенное предприятие – самообучающаяся организация

В современных условиях любой организации необходимо наращивать потенциал организационного знания, максимально используя для этого интеллектуальный потенциал сотрудников и создавая условия для их непрерывного обучения – как за счет внутреннего обмена передовым опытом, так и за счет аутсорсинга знаний. Концентрация необходимых знаний и переход к управлению знаниями открывают новые высокоэффективные пути решения разного рода проблем, возникающих и в гетерогенной организации, улучшают ее возможность рекомбинировать ресурсы и процессы, развивать потребительские свойства товаров, эффективно влиять на поведение потребителей. В научной литературе в последнее время даже стал использоваться термин «мультиразумная организация» [84]. Он как нельзя более подходит для характеристики организации гетерогенной, в которой интеллект (разум) отдельных участников может развиваться и мультиплицироваться, вступая во взаимодействие с интеллектом других участников и превращаясь в новое знание.

В научной литературе знание интерпретируется как «система объединенной в сеть информации», которая охватывает процедурное (технологическое) знание (know-how) и фактическое знание (know-what) [8]. Знание может быть имплицитным или эксплицитным, индивидуальным и организационным. Последнее обеспечивает сохранение организации, даже если ее покидают отдельные работники. И это очень важно для организации с высоким уровнем гетерогенности.

Очевидно, что полноценное использование интеллектуального капитала является основным конкурентным преимуществом современной организации. Это обусловлено [47]:

– потребностью организаций в быстром обновлении конечной продукции, что детерминировано растущей конкуренцией не столько конечных продуктов, сколько ключевых корпоративных компетенций: «успеть» за скоростью обновления продукции и обеспечить организации высокий уровень социально-экономической устойчивости можно лишь в том случае, если «наладить» собственное расширенное воспроизводство новых знаний и ключевых компетенций;

– ускоренной актуализацией корпоративных систем неявного непередаваемого знания, конституирующего рыночную уникальность организации и требуемое качество всего «набора» базовых и ключевых компетенций. Непрерывное ускорение рыночной динамики оставляет все меньше шансов тем экономическим структурам, что «питаются» преимущественно явными знаниями, получаемыми из внешних источников. Не отрицая большого значения рынка формализованных знаний и его роли в развитии современных инноваций, современные исследователи подчеркивают, что стратегической рыночной устойчивостью обладают те фирмы, которые не покупают, а сами производят новые знания, трансформируя их в ключевые компетенции [36; 83];

– увеличивающимся объемом трансакционных, трансформационных и других издержек, связанных с «внешним» образованием для приобретения знаний и компетенций. Многими образовательными организациями ныне предлагаются услуги профессиональной переподготовки кадров, формирования определенных компетенций и пр. Но даже в рамках правильного выбора новой образовательной траектории никто не может гарантировать ожидаемого уровня качества, да и получение специального, «точечного» образования в современных условиях является делом весьма дорогостоящим;

– стремлением собственников индивидуальных интеллектуальных капиталов к высокоэффективной самореализации – сотрудники современных предприятий хотят повышать уровень своих знаний и компетенций в пределах организаций с учетом специфики их деятельности, создавая фундамент своего карьерного роста. Интерес к высокоэффективной творчески-трудовой деятельности у таких людей сохранится лишь в том случае, если у них будет реальная возможность для своего развития именно в рамках организации. Это требует создания корпоративных баз знаний, формирования и развития специальных отделов, производящих новые знания, привлечения требуемых «работников знания» (директоров по управлению знаниями,

инженеров и технологов знания, специалистов в области разработки компьютерных программ и др.) – для их создания и распространения в организационном пространстве [48].

Л. Стаут, размышляя над эффективностью и конкурентоспособностью современных организаций отмечал, что она должна создавать условия, при которых все сотрудники непрерывно учатся [64]. Усиливающаяся изменчивость среды хозяйствования часто нивелирует ценность предыдущего опыта практической деятельности для принятия эффективных управленческих решений и выводит на первое место в совокупности профессиональных качеств работников их способность к освоению новых знаний, которые формируют основу новых компетенций, накапливают интеллектуальный капитал, готовят почву для генерирования новых идей, существенным образом определяя уровень инновационной активности организации. Поэтому эффективное управление развитием персонала является стратегическим фактором конкурентоспособности организаций во всех развитых странах. В то же время признание ключевой роли инноваций в создании современными организациями конкурентных преимуществ [94-96; 99] более четко конкретизирует проблему управления развитием их персонала – для приобретения компетенций, превращающих организацию в инновационно-активную

Необходимость изменения подходов к управлению развитием персонала – через реализацию концепции самообучающейся организации – обусловлена радикальным изменением управленческой парадигмы. В условиях глобализации рынков и усиления конкуренции почти не осталось сфер деятельности, где могла бы быть эффективной так называемая «механистическая» парадигма управления, основанная на строгой иерархии отношений участников организации и четкому разделению их труда. Большинство успешных компаний придерживаются ныне «органической» парадигмы управления, в которой главенствующей характеристикой, позволяющей добиться успеха, является гибкость. И это требует максимально возможного вовлечения в процесс управления людей, способных создавать новое. Развитие этих способностей в пределах организации – для реализации ее интересов, укрепления позиций на рынке и вытеснения конкурентов, а также – для создания новых рынков на базе инновационных подходов к развитию потребительских предпочтений, и становится главенствующей задачей высшего руководства.

Переход к новой управленческой парадигме в конце XX века оказал сильное влияние на развитие интеллектуального капитала субъектов хозяйствования, особенно в части наращивания

организационного знания. Подходы к управлению процессами обучения новым знаниям стали концептуально отличаться от традиционных подходов и наполнились новым смыслом (табл.3.11, структурирована с использованием [51]).

Таблица 3.11

Сравнительные характеристики механистической и органической парадигм управления во взаимосвязи с обучением

Механистическая парадигма управления	Основные акценты в обучении	Органическая парадигма управления	Основные акценты в обучении
Целевые установки			
Быстрый экономический эффект	Предполагает экономию на издержках, в т. ч. на обучение персонала	В т. ч. удовлетворение интересов персонала	Обучение – один из способов удовлетворить интересы персонала
Ориентиры в конкуренции			
Позиционирование фирмы относительно конкурентов	Обучение по возможности не хуже, чем у конкурентов	Выявление и развитие ключевых компетенций фирмы	Развитие компетенций персонала
Взаимодействие с внешней средой			
Приспособление	Содержание обучения отражает изменения внешней среды	Воздействие на внешнюю среду	Получения новых знаний о возможностях изменения внешней среды
Разработчики стратегии			
Менеджмент высшего уровня	Освоенная компетенция, достаточный уровень знаний	Также менеджмент среднего и низшего уровней	Становятся основными участниками процесса непрерывного обучения
Основа организации деятельности			
Функциональная специализация	Четко очерченный круг знаний	Постоянная рефункциона-лизация	Необходимость приобретения комплексных знаний

Исследуя различия в характеристиках подходов организации к системе обучения в связи с изменением управленческой парадигмы, Н. Скворцов выделяет в качестве основных: целевые установки, ориентиры в конкуренции, особенности взаимодействия с внешней средой, круг лиц, разрабатывающих стратегию, а также принципиальную основу организации деятельности [51].

Так, он отмечает, что в отношении целевых установок происходит их переориентация с текущих целей (получение максимальной прибыли за короткий период, возрастание стоимости акций и другие неустойчивые эффекты) на стратегические, более соответствующие миссии – удовлетворение запросов основных групп стейкхолдеров (клиентов, акционеров, персонала), которые имеют разные ожидания относительно организации. В частности, ожидания клиентов связаны с потребительской стоимостью товаров (услуг), акционеров – со стоимостью компании. Ожидания персонала более разнообразны: наемные работники заинтересованы в определенном уровне своих доходов, но и, кроме этого, самореализации – через профессиональную деятельность в своей организации. И это выводит развитие профессиональных способностей работников организации в блок ее стратегических задач. То есть, обучение персонала перестает рассматриваться только в связи с решением текущих задач, а становится органичной частью долгосрочных целевых установок любой организации, и особенно организации гетерогенной.

Придерживаясь органической управленческой парадигмы, руководство организации меняет также стратегию и тактику ведения конкурентной борьбы. Традиционно выбор конкурентной стратегии отталкивался от результата позиционирования фирмы относительно конкурентов на соответствующем сегменте рынка, причем исключительно по «результативным» параметрам, выявляемых рынком. При таком подходе в вопросах обучения также неизбежно присутствует ориентация на конкурентов – персонал должен быть обучен не хуже, чем у них. Новая управленческая парадигма смещает акценты во внутреннюю среду организации. Она предполагает, что точкой отсчета при поиске конкурентных преимуществ должны стать собственные ресурсы компании, которые формируют ее ключевые компетенции. Соответственно, повышение конкурентоспособности компании происходит через развитие ее ключевых компетенций, и таким образом обучение сотрудников превращается в важную составляющую конкурентной борьбы. Этот аспект особенно важен для гетерогенных организаций, так как нацеливает на развитие креативности персонала – поскольку это расширяет возможности

рекомбинации ресурсов и процессов, обеспечивает синергетику совместной деятельности участников гетерогенных рабочих групп.

Руководствуясь органической парадигмой управления, менеджмент организации меняет и характер ее взаимодействия с внешней средой. Традиционно иерархическая доминанта в парадигме управления делает акцент на приспособлении организации к внешней среде, своевременном реагировании на изменения в ней. Такой же реактивный характер имеет и система обучения – ее формы и методы, а также содержательная часть обновляются в ответ на появление во внешней среде нового фактора или усиление влияния на благополучие организации прежнего. Органическая управленческая парадигма предполагает активное воздействие на внешнюю среду и, соответственно, проактивный характер и направленность обучения. В процессе обучения должны быть выработаны новые знания – о формах и способах влияния организации на внешнюю среду, способствующих усилению ее позиций.

Современные исследователи подчеркивают, что с переходом к органической парадигмы управления меняется взгляд и на стратегический центр организации – функция главного стратега, обеспечивающего конкурентоспособность организации, перестает быть прерогативой только высшего руководства. Понятия «стратегический центр» и «вершина иерархической пирамиды» перестают быть синонимами. К стратегическому управлению приобщаются также менеджеры среднего и низшего звена. Это усложнение функций превращает их в основных участников процесса непрерывного обучения, процесса осмысления новой информации, пополнения знаний и обмена ими [51; 68].

При этом утрачивается привязка программ обучения персонала к функциональной специализации в рамках устоявшейся организационной структуры. В рамках новой парадигмы управления организация рассматривается не как совокупность структурных подразделений, а скорее как комплекс выполняемых функций, пронизывающих организационную структуру в разрезе действующих бизнес-процессов. Ввиду большей гибкости системы функций по сравнению со структурированностью подразделений периодически возникает противоречие между формально и реально закрепленными за конкретными должностями и подразделениями функциями. Это обуславливает конфликтность между линейными и функциональными менеджерами. Поэтому органическая парадигма управления предполагает постоянную рефункционализацию процессов. В зависимости от целевых приоритетов новой стратегии организации она

может осуществляться на разных уровнях [68]. На уровне предприятия этот процесс реализуется как:

– изменение функций и статусов профессиональных групп работников;

– комбинирование функций и ролевых репертуаров в рамках рабочих групп (команд);

– формирование моделей взаимодействия и механизмов обмена функциями между членами команды;

– стимулирование продуктивных локальных субкультур на базе корпоративной культуры.

На уровне участников рабочих групп организации содержанием рефункционализации являются следующее:

– перераспределение функций сотрудников в соответствии с их компетенциями;

– делегирование полномочий, изменений сфер персональной ответственности;

– изменение системы мотивации;

– закрепление спецификации новых и модифицированных статусов в правилах, регламентах, инструкциях и стандартах организации.

Это постоянное межгрупповое и межличностное перераспределение функций означает, что в самообучающейся организации базой деятельности становятся знания и информация, содержание которых, как правило, имеет межфункциональную природу. Поэтому работникам при принятии решений приходится выходить за рамки узкофункциональных задач, собирать и осмысливать информацию в более широком контексте, усваивать и вырабатывать межфункциональные знания, Работа в этом направлении есть не что иное, как обучение

И неизбежная при сокращении вертикальных структур децентрализация полномочий при переходе к органической управленческой парадигме означает для тех, кому их передают, необходимость постоянного пополнения своих знаний. Поэтому, сокращая многие элементы, связанные с трансляцией приказов, самообучающаяся организация в то же время создает элементы организационной структуры, отвечающие за обучение персонала и координацию его действий.

И тут важно подчеркнуть, что процесс обучения будет давать результаты только в том случае, когда обучаемые будут стремиться к получению новых знаний, т. е. – мотивированы к профессиональному развитию. Как показывают исследования, успех программы на 80% зависит от ее подготовки и на 20% – от желания и способностей обучающихся [50].

Обучение не будет эффективным в случае отношения к нему как к «наказанию» или неизбежной для сохранения причастности к организации рутине. Организация не может заставить сотрудников самосовершенствоваться, они должны захотеть этого сами. Но для этого в ней должна быть создана эффективная система мотивации, привязанная к результатам обучения. Как верно отмечает А. Симбирёва, «необходимо создавать непрерывную систему обучения, которая будет интегрирована не только в корпоративные стандарты, но и в ***мотивационные модели сотрудников***, для заинтересованности персонала в работе и в личностном развитии» [50].

Именно мотивация членов организации к развитию обеспечит непрерывность в накоплении и развитии организационного знания. Современные исследователи подчеркивают это в пояснении сущности самообучающейся организации, характеризуя ее как такую, «имманентным качественным свойством которой является ***внутренняя мотивированная нацеленность*** в сфере самостоятельного расширенного воспроизводства новейших знаний и ключевых компетенций на основе наиболее результативного использования творчески-трудового потенциала всех сотрудников» [48].

Концепция самообучающейся организации возникла как синергетический результат объединения основоположных принципов функционирования экономических систем в конкурентной среде, предложенных М. Портером (о необходимости ориентации на долгосрочные конкурентные преимущества) [98], методологии системной динамики Д. Форрестера [82], логически подкрепленных философским утверждением Дж. Гарднера «Единственно возможная стабильность – это стабильность в движении» (он призывал к периодическому самообновлению через реорганизацию) [83], а также разработок Д. Дьюи в сфере непрерывного образования взрослых [22] и концепции «культуры лидерства» Дж. Коттера [92]. Такая изначальная многоаспектность модели самообучающейся организации позволила ее трактовать как [51]:

– находящуюся в постоянном развитии (отказавшуюся не только от статического состояния, но и от эволюционного, поступательного развития в форме постепенного улучшения своей деятельности);

– сочетающую устойчивость со способностью переходить из одного состояния в другое под воздействием экзогенных факторов;

– постоянно порождающую и осваивающую новые знания и эффективно использующую их в практике своего функционирования;

– создающую «спираль знаний», в которой выявляются и распространяются по организации «неявные знания», становясь частью индивидуализированной базы знаний каждого работника;

– такую, которая под влиянием новой информации меняет диапазон потенциальных образцов поведений;

– возглавляемую руководителем, совмещающим функции дизайнера, учителя и управляющего, способного выработать общее видение и оспорить принятые модели мышления;

– такую, в которой естественная иерархия, построенная на личностных характеристиках, доминирует над организационной иерархией, базирующейся на статусе;

– такую, в которой не входящие в состав менеджерского корпуса сотрудники поставляют не только информацию об отклонениях, но и о новых способах выполнения работы;

– такую, в которой преобладает командное обучение, обеспечивающее активный обмен информацией, знаниями и идеями.

В наиболее целостном виде концепция самообучающейся организации была представлена П. Сенге в его книгах «Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации» (1990) и «Стратегия и тактика создания Обучающейся Организации» (1993г.). П. Сенге сравнивает концепцию обучающейся организации с такими концепциями как Total Qualite Management, лидерство, управление инновациями, поиск стержневых компетенций и утверждает, что фактически все они служат достижению «одной и той же фундаментальной цели: сочетания индивидуального развития каждого члена организации с достижением наивысшей экономической эффективности» [49].

Он выделил пять компетенций (по Сенге – дисциплин), которыми должна овладеть организация, чтобы стать самообучающейся:

– системного мышления – умения рассматривать процессы, происходящие в организации, в их взаимосвязи;

– приверженности членов организации идее непрерывного обучения и самосовершенствования;

– изменения интеллектуальных моделей поведения компании, интеллектуального обучения;

– создания общего образа организации, включающего цели и принципы ее функционирования;

– группового обучения, направленного на совершенствование процессов, протекающих в организации.

В перечне этих компетенций важное место занимает технология и методы группового обучения. По мнению Л. Сенге, создание самообучающейся организации основывается на таких принципиально важных моментах организации процессов обучения как: обучение основано на взаимоотношениях; обучение рассматривается как непрерывный процесс; обучение необходимо, оно

индивидуально, требует определенных усилий (а значит – соответствующей мотивации); обучение тесно связано с практикой.

Непосредственная связь обучения с практикой в концепции самообучающейся организации Л.Сенге говорит о том, что разработка программ обучения должна вестись с учетом перспективной потребности в новых знаниях на очередном этапе деятельности организации, причем во взаимосвязи по всем ее структурным подразделениям. Для этого целесообразно процедуру планирования процесса обучения основывать на результатах аудита существующих компетенций персонала, который следует осуществлять в периоды существенных организационных изменений, для каждого инновационного проекта. Это позволит разрабатывать в рамках общей стратегии развития организации ***целевые образовательные программы*** для реализации отдельных инновационных проектов [52].

Целесообразно подчеркнуть, что для обеспечения эффективности целевых образовательных программ при их формировании необходимо придерживаться определенных принципов:

– они должны базироваться на потребностях в получении новых знаний организации в целом, а не отдельных работников;

– обязательно наличие тренингов, развивающих не только теоретическую составляющую профессиональной компетентности, но и практические навыки;

– объединение в системе обучения специальных знаний и полидисциплинарной подготовки;

– формирование учебных групп с учетом потенциальных способностей индивидуумов к обучению.

Установленные по результатам аудита конкретные направления деятельности по управлению развитием персонала должны обеспечить надлежащий уровень экономичности целевых образовательных программ и их соответствия стратегическим целям предприятия. Но для этого аудит должен быть эффективным.

Эффективность аудита персонала зависит от того, насколько в результате его проведения можно обнаружить проблемы, с которыми столкнется предприятие в ходе реализации стратегии. Для этого алгоритм проведения аудита должен быть тщательно продуманным, но не в отношении осуществляемых процедур (они являются стандартными, с высоким уровнем формализации подходов и действий и оформления выводов), а в отношении связи со стратегическими целями предприятия. На рис.3.12 представлен алгоритм процедуры аудита компетенций персонала для оценки способности промышленного предприятия обеспечить успешную реализацию стратегии диверсификации [52].

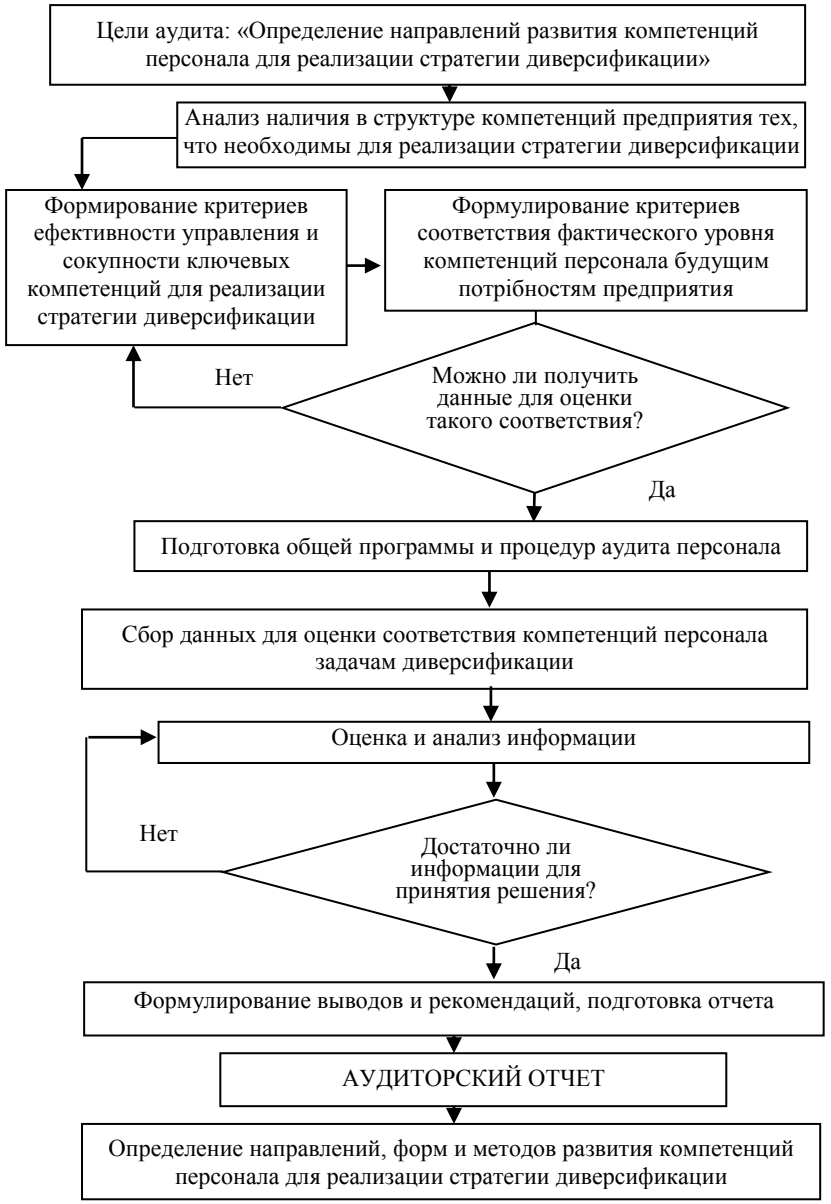

Рис. 3.12. Алгоритм аудита компетенций персонала для оценки способности предприятия реализовать стратегию диверсификации

И важно, чтобы цели аудита касались не только установления уровня соответствия профессиональных компетенций работников стратегическим целям предприятия, но также исследования сформированной в организации мотивационной среды. Мотивационная среда должна быть действенной, стимулировать работников к эффективному и производительному сотрудничеству в рабочих группах Ее целесообразно оценивать по:

- уровню удовлетворенности членов трудовых коллективов взаимоотношениями в них, условиями труда, заработной платой;
- действенности системы стимулирования деятельности;
- эффективности стиля лидерства руководителя;
- степени поддержки руководителем инициатив подчиненных.

Особое внимание при проведении аудита должно также уделяться вопросам наличия трудовых конфликтов и причин, их вызывающих, вопросам нарушений дисциплины, эффективности коммуникаций, безопасности труда на рабочих местах. Для кадровых служб важны также вопросы организации и планирования деятельности развития персонала, о состоянии которых также должны быть сделаны выводы в аудиторском отчете. В конечном итоге, результаты проведенного аудита должны стать основой формирования программ развития профессиональной компетентности персонала на соответствующий стратегический период.

Следовательно, необходимо, чтобы в процессе разработки и реализации программ развития персонала ставились и задачи улучшения организационного взаимодействия, поскольку лишь нормальный психологический климат в организации способствует раскрытию потенциала творческой деятельности всех сотрудников. Это подчеркивается сейчас многими исследователями рабочих групп [90; 95; 103]. Собственно, положительные результаты инновационной активности организаций и обеспечиваются благодаря синергии сотрудничества, это отражает специфику инновационной деятельности как целенаправленного творческого процесса. Современная организация должна быть инновационно-активной, чтобы своевременно реагировать на изменение потребительских нужд, требований и предпочтений, увеличивая свои рыночные возможности [94; 101]. Восприимчивость к инновациям – главная характеристика самообучающейся организации.

Инновационная активность организации является результатом, с одной стороны, системности и целенаправленности в организации инновационного процесса, а с другой – наличием творческих людей, способных создавать новые рекомбинации ресурсов и процессов, действуя не по приказу, а по собственной инициативе. Поэтому можно

говорить о том, что инновационная активность является системно-деятельностной характеристикой организаций, отражая ее интенсивные, целенаправленные и эффективные действия в сфере создания и реализации инноваций на основе накопленного инновационного потенциала [61, с.16]. И если деятельностная составляющая оценивается наличием завершенных инноваций, т.е. результативностью инновационной деятельности, то системная – способностью организации осуществлять инновационную деятельность эффективно, обеспечивая плодотворное организационно-структурное взаимодействие всех участников инновационного процесса, своевременно выявляя и устраняя причины, блокирующие инновационный процесс. Важно подчеркнуть, что именно системная составляющая инновационной активности может объяснить наличие разных результатов инновационной деятельности при относительно равных исходных данных. Поэтому, как отмечалось выше, улучшение организационного взаимодействия должно быть положено в основу концепции создания самообучающейся организации.

Исходя из этого, можно утверждать, что содержательное наполнение программ развития персонала должно включать как учебные курсы для расширения и обогащения профессионально-квалификационных компетенций работников организации, так и специальные тренинги для развития их коммуникационных, социально-психологических навыков, улучшающих организационные отношения и организационное взаимодействие.

Позитивное решение процесса развития организационных отношений дает возможность существенно улучшить систему передачи знаний, а значит – расширить возможности рекомбинации ресурсов и процессов в едином организационном пространстве. В разрезе общих функций менеджмента и с позиций менеджмента многообразия это отражено нами в табл.3.12 [61, с.113].

При этом важно также определить, насколько участие работников в программах профессионального развития обеспечивает предприятию реальную пользу, приносит желаемые результаты. Для обеспечения результативности обучения персонала необходимо, чтобы процесс его организации, с одной стороны, непременно учитывал особенности обучения взрослых (т.е., обладал соответствующим педагогическим и дидактическим совершенством, опираясь на принципы андрагогики). С другой стороны – он должен иметь под собой экономическую составляющую, предполагающую сопоставление затрат и результатов и определение эффективности.

Таблица 3.12

Функциональное содержание системы развития персонала с позиций организации многообразия

Задачи системы управления развитием персонала по функциям и составляющим инновационной активности	
Деятельностная составляющая	Системная составляющая
Диагностика и прогнозирование	
Аттестация и спецификация компетенций работников, занимающих определенные должности, и их соотнесение с теми компетенциями, которые необходимы для реализации инновационных стратегий	Общая оценка экспертами состояния организационно-структурного капитала предприятия
Планирование	
Формирование системы развития персонала в соответствии с основными акцентами инновационных стратегий, ключевых сфер формирования конкурентных преимуществ и структуры компетенций персонала	Формирование основных направлений совершенствования организационных отношений и системы коммуникаций
Организация	
Определение форм и методов развития персонала для получения необходимых компетенций путем разработки целевых программ обучения	Определение форм и методов развития организационных отношений и системы коммуникаций
Мотивация	
Стимулирование работников к участию в программах обучения. Самообучения и развития путем увеличения вознаграждения и определения перспектив карьерного роста	Разработка программ развития организационной культуры для укрепления сплоченности коллектива и минимизации оппортунизма сотрудников
Контроль	
Установление соответствия между фактическими компетенциями работников, занимающих определенные должности, и теми компетенциями, которые необходимы для реализации инновационных стратегий	Разработка мероприятий по развитию информационного обеспечения деятельности функциональных служб и производственных подразделений
Регулирование	
Совершенствование системы развития персонала на основе выявленных несоответствий между существующими компетенциями работников и теми компетенциями, которые являются ключевыми для успешной реализации выбранной инновационной стратегии	Совершенствование системы организационных отношений, в т.ч. путем решения социальных проблем и развития технологий управления структурными конфликтами

Именно критерий эффективности является важнейшим показателем любых программ и методов обучения. Эта эффективность проявляется в скорости, глубине и широте распространения новых знаний, по которым и отличаются процессы обучения в традиционной и самообучающейся организации (табл.3.13) [77].

Таблица 3.13

Факторы, определяющие эффективность обучения в организациях

Критерии обучения	Характеристика организации	
	традиционная	самообучающаяся
Скорость	Низкая скорость обучения, характеризуется медленным (раз в год) характером циклов планирования – внедрения – анализа	Стремление ускорить процесс обучения, характеризуется непрерывностью циклов планирования – внедрения – анализа
Глубина	Одноконтурное обучение: применение традиционных решений, носящих симптоматический характер в решении проблем	Двухконтурное обучение: поиск системных, инновационных вариантов решения проблем, что приводит к изменению основных норм, методов управления, процедур, структур и процессов
Широта	Ограничена той частью организации, которая вовлечена в цикл обучения	Активно внедряет новые знания для всей организации, экстраполирует результаты удачных инновационных поисков для решения других проблем

Требование эффективности обучения предполагает, что формирование программ развития персонала должно учитывать перспективу использования новых знаний в долгосрочном периоде. Иногда более целесообразно привлечь к выполнению новой задачи уже имеющего соответствующий опыт работника со стороны (через аутсорсинг или консалтинг), чем развивать компетенции своих работников (что не всегда приводит к желаемым результатам и, к тому же, всегда требует времени). Поэтому в аутсорсинге интеллектуальных активов есть свои преимущества, особенно в случае острой необходимости в быстрейшем решении нового и сложного задания.

Но привлечение специалистов извне, вслед за положительным результатом интеллектуального донорства, может

угрожать экономической безопасности организации (из-за утечки важной информации), что сделает невозможной реализацию стратегических целей. Поэтому использование аутсорсинга новых знаний целесообразно только тогда, когда другие варианты не могут принести желаемых результатов.

Как правило, значимым стимулом для аутсорсинга интеллектуального актива является экономия затрат на реализацию текущих инновационных задач. Однако не всегда аутсорсинг позволяет уменьшить эти затраты. Скорее речь может идти о сокращении времени на решение особенно важной задачи, позволяющей опередить конкурентов в работе с рынком. Следовательно, при обосновании аутсорсинга интеллектуального актива более важно оценить возможность создания с его помощью продукта с большей потребительской ценностью в ответ на выявленные актуальные запросы рынка – за счет использования более совершенного знания. Учитывая изменчивость потребительских предпочтений, выигрыш во времени может обеспечить организации существенные преимущества в привлечении внимания целевых групп потребителей к новинке, а значит – завоевании нового перспективного рыночного сегмента. И это позитивно скажется на конечных результатах деятельности организации. Алгоритм обоснования целесообразности аутсорсинга для создания целевого интеллектуального актива, необходимого для решения конкретной инновационной задачи, приведен на рис. 3.13 [59, с. 182].

Безусловно, использование этого алгоритма будет полезным прежде всего для тех организаций, которые пока не имеют в своем составе работников, способных создавать продукты с достаточным коммерческим потенциалом, но, в то же время, стремятся быть инновационно активными. Основная задача, решаемая при этом – понять, насколько данное инновационное задание является уникальным и ценным с позиций не только возможного использования для текущего проекта, но и в будущем, для других целей. И если последнее реально, то стоит ли рассчитывать на компетентность и надежность (з позиций защиты прав на использования конечного продукта) аутсорсера? Из стратегических соображений более правильно развивать компетенции собственных работников, тем самым увеличивая интеллектуальный потенциал организации. И это становится возможным в условиях самообучающейся организации, в которой структурные составляющие системы менеджмента не только способствуют развитию персонала в разрезе формирования компетенций для решения конкретных задач, но и стимулируют саморазвитие, самосовершенствование профессиональных и деловых качеств работников.

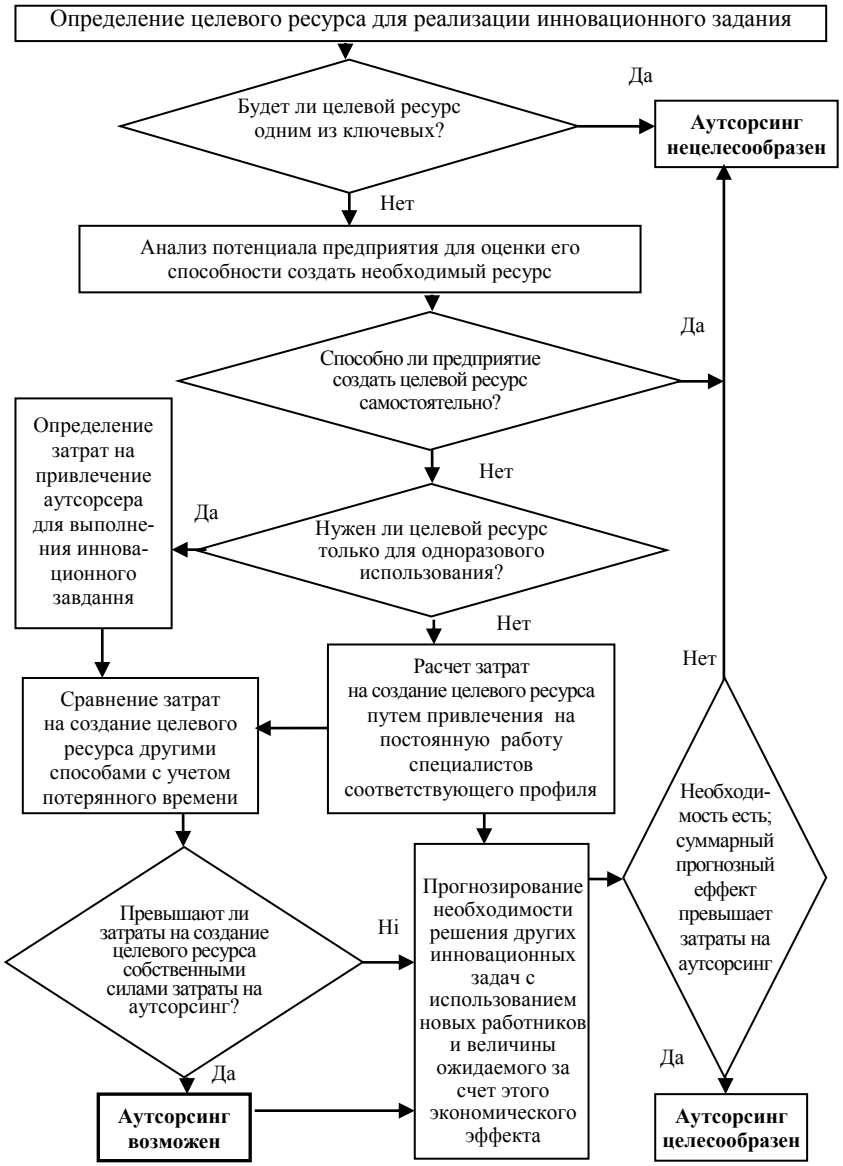

Рис. 3.13 Алгоритм оценивания целесообразности аутсорсинга для создания интеллектуального актива, необходимого для решения инновационного задания

Однако важно, чтобы стимулирование нацеливало не только на совершенствование выполнения рутинной работы, улучшение существующих процессов, а большей частью – на создание нового – как в продуктах, так и в процессах. Это требует обмена мнениями, активных дискуссий в рабочих группах, коллективного обсуждения инновационных идей. В этих условиях факторы гетерогенности могут или генерировать более высокую продуктивность, или же быть контрпродуктивными. Задача менеджмента и состоит в том, чтобы мотивировать активное и плодотворное сотрудничество в гетерогенных рабочих группах.

В своей содержательной сущности концепция самообучающейся организации базируется на концепции Total Quality Management (TQM). TQM нацелена на постоянное повышение качества всех работ и процессов для удовлетворения запросов потребителей и обоснованных требований других заинтересованных групп влияния (стейкхолдеров). В этом процессе, который охватывает управление всеми аспектами деятельности организации – от создания нового продукта и до его утилизации (рис. 3.13 [34]) – предполагается активное участие всех сотрудников, что способствует достижению успеха организации в долгосрочной перспективе.

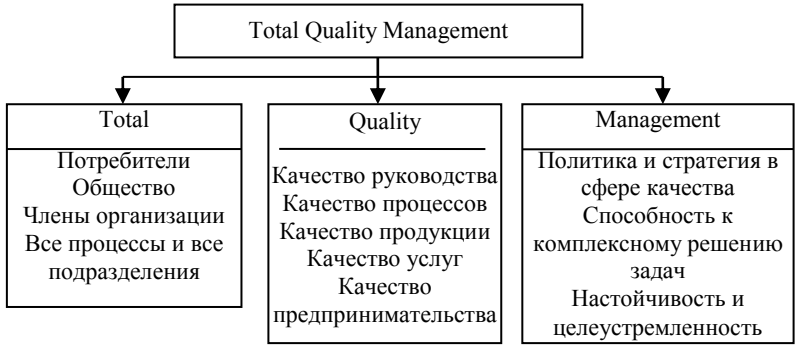

Рис. 3.14. Общая схема концепции TQM

Философия TQM выводит качество основным критерием оценивания работи современного предприятия. Она определяет качество не только в экономическом, но и в социально-психологическом понимании, разрушая тезис о неизбежности противоречий между менеджментом и наемными работниками относительно выполения работы. Опираясь на принципиальное положение о необходимости и целесообразности привлечения

персонала к непрерывному совершенствованию всех происходящих в организации процесов, TQM стимулирует работников к саморазвитию и самосовершенствованию – а это и является именно тем, что свойственно самообучающейся организации.

В целом, понимание руководителем естественного стремления человека к саморазвитию и самосовершенствованию дает ему возможность воплощать идеи, способствующие обучению на всех уровнях управления организацией – от стратегического и до оперативного. Эта идея и должна быть заложена в концепции самообучающейся организации, основные характеристики которой представлены в табл. 3.14 (уточнена и дополнена на основе [77]).

Таблица 3.14

Характеристика самообучающейся организации

Структурные составляющие управления организацией	Характеристика
1	2
Подходы к разработке стратегии	– разработка стратегии логически структурирована и рассматривается как средство и процесс обучения; – организация обладает способностью к рефлексии и готовностью менять свою стратегию; – позиция руководителя предполагает согласие на осознанные эксперименты, что позволяет организации постоянно развиваться
Разработка политики организации	– к формирование политики организации привлекаются все ее члены, она является отражением ценностей всех сотрудников; – при разработке политики поощряется дискуссия
Информационное поле принятия решений	– свободный доступ к информации, использование информационных технологий, помогающих каждому сотруднику в принятии решений; – информационный обмен с конкурентами, деловыми партнерами, клиентами с целью заимствования передового опыта, развития новых продуктов и рынков
Организационное структурирование	– структурирование гибкое, пределы подразделений лабильные, высокая готовность к организационным изменениям; – возможности развития карьеры структурированы гибко, оставляя место для экспериментов, роста и адаптации
Контроль	– функция контроля учебная, консультативная, система оценок поощряет обучение и развитие;

Завершение таблицы 3.14

1	2
Обучение и развитие персонала	– помощь и поддержка в решении рабочих вопросов; – готовность подвергать сомнению методы работы и учиться на собственном опыте; – поддержка стремления к постоянному развитию и самосовершенствованию сотрудников; – признание и рассмотрение индивидуальных характеристик сотрудников основой для обучения и творческого потенциала; – исследования индивидуальных потребностей в обучении; – предоставление сотрудникам возможности для самостоятельного планирования собственного обучения и развития; – создание ресурсов и материалов, доступных для обучения по принципу «открытого доступа»

Реализация концепции самообучающейся организации требует формирования соответствующих организационных ценностей в корпоративной культуре. Они должны подчеркивать прямую зависимость социального успеха работников организации с успешным функционированием последней, акцентировать на необходимости партнерских отношений в связке «организация-сотрудники» и поддерживать лояльность персонала к организации, поощрять стремление персонала к саморазвитию, обучению в течение всей жизни. Отличие характеристик корпоративной культуры классического типа и партнерского, свойственного самообучающейся организации, представлено в таблице 3.15 [51].

Таблица 3.15

Сравнительные характеристики классического и партнерского типов организационных культур и их взаимосвязь с обучением

Классическая организационная культура	Связь с обучением	Партнерская организационная культура	Связь с обучением
1	2	3	4
Тип иерархии			
Формальная	Ограниченно стимулирует саморазвитие	Гетерархия	Стимулирует саморазвитие
Степень привлечения работников к управлению			
Низкая	Стратегическая значимость обучения *менеджеров*	Высокая	Стратегическая значимость обучения *всего персонала*

Завершение таблицы 3.15

1	2	3	4
Поведение человека как элемента системы			
Демонстрирует исполнительность	Обучение по приказу сверху	Демонстрирует способность к саморегулированию	В т.ч. в форме обучения по собственной инициативе
Мера независимости			
Демонстрация чувства субординации	Соотнесение притязаний в обучении с формальным статусом	Независимость сотрудников всех уровней	Потребность в обучении обусловлена характером проблем
Обмен информацией			
Дозирование и избирательность информации для сотрудников	Тот же принцип в обучении разных групп работников	Доступность и свободный обмен информацией	Условия для выработки общего знания
Мотивация			
Внешняя мотивация труда	Внешняя мотивация обучения	Личностная мотивация	Обучение как процесс самосовершенствования
Формирование общего видения событий и процессов			
Присутствует только в среде менеджеров высшего уровня	Общее видение не относят к ключевым факторам успеха организации	В процесс вовлечен весь персонал, общее видение считается фактором успеха организации	Обучение приобретает форму процесса формирования общего видения событий и процессов
Гармония целей организации и целей членов организации			
	Не придается значение	Согласование личных целей с миссией и видением организации	
Преобладающий тип конфликтов			
Дисфункциональный	В ходе конфликтов не происходит обмена знаниями	Функциональный	В ходе конфликтов происходит обмен знаниями
Открытость влиянию внешней среды			
Минимизация контактов членов организации с внешней средой	Погружение в опыт своей организации	Контакты членов организации с внешней средой	Усвоение опыта и знаний других организаций

Таким образом, в самообучающейся организации должна быть создана культура отношений, ориентированная на систематическое обновление организационного знания. Благодаря этому можно сформировать коллектив единомышленников, способных развивать коллективное знание, взаимно обогащаясь в процессе организационного взаимодействия. В его составе могут быть работники разного возраста, с разным опытом практической деятельности, разной квалификации, разными потребностями, а значит – разной структурой мотивации. Именно эта гетерогенность часто и формирует социально-психологический климат, способствующий генерированию и реализации инновационных идей и привлекающий в организацию творческих личностей, наращивая ее интеллектуальный и инновационный потенциал (рис. 3.15) [59, с.158].

Рис. 3.15. Влияние системы стимулирования развития креативности на результаты деятельности организации

В то же время она создает и атмосферу соперничества, что очень важно для результативного инновационного поиска. Необходимо обязательно использовать эти особенности социальных отношений в самообучающейся организации – как мотивирующие к саморазвитию рычаги. Следовательно, важнейшим элементом самообучающейся организации должна стать поддержка и развитие талантов и возможностей персонала.

Но все ли работники современных экономических организаций должны обладать креативными качествами? Практика хозяйственной деятельности показывает, что это далеко не так, поскольку в производстве очень много операций является рутинными, они не требуют для своего качественного выполнения творческого подхода. Поэтому при разработке программ стимулирования активности и развития персонала необходимо учитывать особенности производственных задач в структуре разных рабочих групп, уровень обоснованности их регламентации, квалификационные требования к их выполнению и пр.

Учитывая сущность организационных отношений, следует еще раз подчеркнуть, что ключевым элементом в программах развития персонала имеет мотивационная составляющая менеджмента. В свое время O. Williamson, описывая особенности организационных отношений в фирме через систему контрактов, подчеркивал, что согласованием в контрактах интересов собственников ресурсов (особенно специфических, к которым относятся в первую очередь интеллектуальные ресурсы) можно обеспечить мотивацию к увеличению отдачи от использования этих ресурсов [105, с.210]. Мотивация движет инициативой и обеспечивает синергию совместной деятельности. Благодаря этому организация становится более гибкой, быстрее реагирует на изменения, способна к действиям на опережение.

Исходя из особенностей мотивационного процесса в инновационной деятельности, очевидно, что существует тесная связь между мотивационными предпочтениями индивидов и эффективностью форм и методов развития персонала. Эта связь формируется в плоскости «затраты-результаты» и проектируется на каждую из возможных форм приобретения новых знаний. Выбираются те из них, которые могут в наибольшей степени положительно повлиять на последующие решения человека в сфере его должностных обязанностей и, как следствие, вознаграждение. Поэтому можно говорить о наличии определенной мотивационной силы к приобретению новых знаний – формирующейся у работников с учетом валентности их усилий и результатов (в виде ожидаемого роста вознаграждения – и не обязательно материальной, а в соответствии с приоритетностью мотиваций каждого).

И здесь важно учитывать гетерогенность персонала – по образовательно-квалификационным характеристикам, опыту практической работы, возрасту и пр. Работники, имеющие значительный стаж работы в организации, являются носителями организационной культуры, организационных отношений, преобладающих типов организационного взаимодействия (формализованных или с большой долей коммуникаций вне формальных иерархических связей). Как показывает практика, в структуре постсоветских предприятий они занимают довольно значительную долю. Поэтому неудивительно, что молодые работники, носители новых знаний, которые могли бы обогатить ими интеллектуальный капитал предприятий, сталкиваются со скрытым сопротивлением инновационным изменениям значительного количества персонала. И это существенно усложняет переход таких предприятий к инновационному пути развития. Поэтому повышение профессиональной квалификации персонала должно дополняться мерами, способствующими развитию мотивационной основы организационных отношений. С этой целью можно использовать управленческие концепции, сформировавшиеся в русле гуманистического подхода в теории менеджмента. Прежде всего, это концепции партисипативного и целеориентированного менеджмента [61].

Концепция партисипативного управления возникла на основе свойственного восточной ментальности патернализма. Однако японская школа менеджмента отказалась от основного постулата классического подхода, при котором рядовой работник будет работать хорошо только при условии выполнения стандартных, рутинных операций, спроектированных руководителями. Наоборот, внимание акцентируется на том, что работа должна приносить удовольствие. Это, среди прочего, предполагает удовлетворение потребности работника в его значимости для организации, в том, что выполняемая им работа признается в организационной среде ценной. Отсюда главная задача руководителя – сделать так, чтобы каждый работник чувствовал себя нужным и полезным. Для этого руководитель должен информировать своих подчиненных о том, как оценивает их работу, предоставлять им самостоятельность в выполнении рутинных операций, а также учитывать их предложения по улучшению своей деятельности.

Постоянный обмен информацией относительно содержания и результатов выполняемой работы и участие подчиненных в обсуждении путей улучшения ее выполнения позволяет руководителю удовлетворить основные потребности социального взаимодействия в коллективе и потребности индивидуальной значимости; факт удовлетворения этих потребностей уменьшает чувство противодействия официальным властям – и подчиненные охотнее будут идти на контакт с руководством, будут общаться по поводу не только производственных, но и личных проблем. Это способствует укреплению корпоративного духа, сплоченности персонала, а значит – увеличивает сопротивляемость организации угрозам извне.

В концепции управления по целям основной акцент делается на том, что современная экономическая деятельность (особенно управленческая) не может быть нормирована во всех ее аспектах. И для мотивационного подкрепления результативности и эффективности творческой неструктурированной деятельности специалистов функциональных служб, а также линейных менеджеров, вынужденных постоянно корректировать производственные задачи из-за изменчивости внешней среды, целесообразно вознаграждение увязывать с конечным результатом, который необходимо достичь по завершению запланированного периода. Такой подход особенно распространен в американском менеджменте. Он, в отличие от японского патерналистского подхода, характеризуется как рискованно-индивидуалистический, поощряющий индивидуальную инициативу. Напряженность установленных целей стимулирует ответственных за определенные участки работ к постоянному совершенствованию своей деятельности, а значит – к профессиональному развитию. Взаимосвязанность целей требует постоянного обмена информацией, в результате чего возрастает организационное знание и организационный капитал. Внесение в перечень целей тех, что касаются работы с клиентами, обогащает клиентский капитал. В совокупности это способствует росту общего интеллектуального капитала предприятия.

Обе концепции (партисипативного управления и управления по целям) не противоречат друг другу в своей основной сущности, а скорее дополняют, поэтому их можно использовать в тесном взаимодействии. В совокупности они будут формировать основу социально-ответственного и социально-мотивационного управления, которое в наибольшей степени способствует наращиванию интеллектуального капитала организаций.

Мотивационной основой развития персонала в обеих концепциях считается удовлетворение потребностей более высокого порядка (одобрение, признание успехов, уважение, самореализация, социальный статус и социальное взаимодействие). Это предполагает развитие инициативности работников – что является обязательным условием для реализации инновационных планов и проектов. Поэтому в системе менеджмента многообразия необходимо придерживаться

важных с позиций эффективного использования и развития интеллектуального потенциала работников принципов работы с персоналом:

− ориентироваться на высококвалифицированную и инициативную рабочую силу, интегрированную в систему производства;

− обеспечивать непрерывность процесса накопления знаний и повышения квалификации;

− повышать гибкость в системе организации труда;

− расширять горизонты и границы делегирования полномочий и ответственности;

− развивать партнерские отношения между участниками производства;

− обеспечивать многообразие форм взаимодействия с неформальными образованиями внутри формальных организационных оболочек.

Все эти особенности должны найти свое отражение во внутренней среде самообучающейся организации – через культивирование микроинститутов, поощряющих внутрифирменное предпринимательство, внутреннюю конкуренцию, развитие взаимовыгодных форм интеграционного взаимодействия с другими участниками рынка в разрезе ресурсов, процессов и предпочтений, а также – через продуманное структурирование организационного пространства.

Управленческая практика имеет множество примеров внутреннего структурирования организационного пространства для повышения мотивации персонала к развитию, к совершенствованию своих профессиональных и деловых качеств. В частности, американцы B. Kirkman и B. Rosen активно внедряют концепцию «уполномоченных самоуправляемых групп» как ведущих элементов корпоративной управленческой иерархии [91]. Сотрудниками «Бостон консалтинг груп» разработана модель «Т-подобного управления» [88]. В ее основе – переход от традиционной корпоративной иерархии к свободной циркуляции знаний и информации в пределах организации (при условии сохранения контроля над результатами деятельности ее отдельных подразделений). В фармацевтической ТНК«Glaxo» апробирована концепция «перекрестного опыления идей» – на основе управления взаимным обменом информацией между структурными подразделениями компании. Металлургической ТНК «Ispat International» внедрена новая управленческая система «перекрестного директората», базирующаяся на максимальной информационной автономности руководящих подразделений компании и создании внутренней системы бенчмаркинга в рамках взаимообмена информацией [8]. Благодаря этим и другим исследованиям развития организационного

пространства концепция менеджмента многообразия наполняется конкретным содержанием и получает необходимое методологическое обеспечение.

В частности, создание модели самообучающейся организации требует предварительной оценки готовность внутреннего пространства к восприятию новых организационных ценностей. Для этого важно определиться с основными акцентами в системе этих ценностей. В наиболее систематизированном виде они представлены в исследованиях Б. Салихова и И. Салиховой [47; 48]. Они подчеркивают, что самообучающаяся организация должна, в первую очередь, отличаться «когнитивной самодостаточностью». Это означает, что в основе программ развития (обучения) ее персонала должны лежать новые знания, созданные в пределах самой организации и для ее же актуальных потребностей. Организация сама обеспечивает себя требуемым объемом новых идей и проектов для развития ключевых компетенций, необходимых для реализации новых проектов в контексте стратегии экономического роста. Т.е., она собственными силами осуществляет воспроизводственный цикл новейших знаний, под которым подразумевается «непрерывно воссоздаваемое единство процессов производства неявных знаний, их формализации и распространения с последующей объективацией в конечные потребительские продукты» [73].

Исследователи акцентируют внимание на том, что воспроизводственный цикл собственных знаний и компетенций должен демонстрировать «качественную целостность», то есть свою способность не просто воспроизводить знания и компетенции на основе собственных исследований и разработок, а ***расширенно воспроизводить именно ключевые знания и компетенции***. Обычная корпорация свои ключевые компетенции формирует в основном на основе «спонтанных», как правило, внешних источников знаний, на рынке человеческого и интеллектуального капитала.

Эта когнитивная самодостаточность самообучающейся организации достигается благодаря преобладанию в составе ее персонала людей с инновационным типом мышления (инновационной ментальностью), который предполагает первоочередное восприятие и осмысление не всякой, а именно инновационной информации, что позволяет осуществлять расширенное воспроизводство, прежде всего, неявного знания [45; 47]. И если обратиться к системно-интеграционной теории Г. Клейнера [30] (см. п. 3.2), то можно утверждать, что важным признаком самообучающейся организации является то, что ее социально-экономический генотип основан на инновационной, созидательной ментальной модели, предполагающей соответствующие

ценностные установки. В такой организации, как образно описывают ее современные исследователи, новаторские идеи и знания практически не попадают на «мыслительную таможню», где могут быть задержаны или полностью остановлены: налицо господство менталитета «собственные знания – основа экономического роста фирмы». Основная ценностная установка самообучающейся организации состоит в безусловном признании ценностей ее человеческого капитала: «каждый сотрудник – производитель новых знаний и компетенций», «сила корпорации – в новаторах и новых знаниях» и др. [21; 45; 48].

Непрерывное осуществление воспроизводственного цикла новых знаний и компетенций в самообучающейся организации достигается благодаря наличию «диверсифицированного интеллектуального капитала» [48]. Он охватывает: исследовательский капитал, призванный осуществлять воспроизводство неявных знаний; научно-образовательный и методический капитал (система знаний и компетенций в сфере организации и осуществления образовательной деятельности в рамках предприятия); предпринимательский капитал, функцией которого является объективация новых знаний и компетенций сотрудников в конечные блага; лидерский капитал, осуществляющий инновационное управление всеми элементами и звеньями корпоративной деятельности [1; 21; 48].

Кроме того, самообучающаяся организация качественно отличается от традиционной наличием «генетически целостного организационного капитала», который адекватен требованиям исследовательского, образовательного, предпринимательского и лидерского капиталов. Организационный капитал представляет собой, поток ценностей, обеспечивающих ожидаемый уровень доходности предприятия именно за счет формирования и развития необходимых элементов организации. Поток ценностей и создание «организационной» добавленной стоимости в этом случае непосредственно увязываются со скоростью организационных трансформаций, что приводит к сокращению всех видов издержек. В рамках самообучающейся организации создаются и развиваются самостоятельные, всегда инновационные (подвижные, сетевые, виртуальные, смешанные, внутрифирменные, межфирменные и др.) элементы организационной структуры, которые целенаправленно обеспечивают высокую результативность функционирования научно-исследовательского, образовательно-методического, предпринимательского и лидерского капиталов [48].

В частности, исследовательский капитал организационно может быть оформлен в систему соответствующих научных центров и лабораторий, целевых брейнсторминговых команд, сетевых креативных сообществ и т.д. Образовательно-методический капитал организационно может быть «капитализирован» в различные формы и виды когнитивно-образовательных структур (таких, например, как учебные и методические центры, микросоциальные образовательные сети и сети краудсорсинга, команды, группы и кружки качества и др.).

Предпринимательская форма интеллектуального капитала корпорации имеет свои организационные структуры, связанные непосредственно с техникой и технологией производства как собственно интегрированного интеллектульного капитала организации, так и конечных благ. Особое место в рамках организационного капитала занимает когнитивный сектор корпорации, оформленный в систему сетевых связей и доверительных отношений, обеспечивающих высокий уровень эффективности расширенного воспроизводства корпоративных знаний. Исследователи подчеркивают, что в рамках традиционной корпорации вряд ли осуществляется деление интеллектуального капитала на указаные формы, не говоря уже о специфическом организационном позиционировании некоего когнитивного сектора корпорации [37; 48].

Самообучающаяся организация обладает высокоразвитым институциональным и социальным капиталом, основанным на неформальных институтах и системе доверительных отношений, минимизирующих трансформационные, трансакционные, социальные и другие виды издержек. Неформальные институты, воспроизводимые в процессе корпоративного предпринимательства, являются адекватной формой институтов для быстро меняющихся «правил игры» в условиях высокой скорости обновления производимой продукции и обострения конкуренции. Поэтому в самообучающейся организации наличествуют многообразные формы и способы горизонтальных сетевых взаимодействий, в рамках которых сотрудники имеют возможность для развивающего обмена-общения без каких-либо ограничений. Организуются эти сетевые взаимодействия в команды качества, рабочие команды, сетевые сообщества «по интересам», временные творческие коллективы, «центры образовательных технологий», научно-практические и методические семинары и многие другие сети, возникающие и воспроизводящиеся именно исходя из реальных когнитивных и продуктовых потребностей корпорации. При этом система доверия в самообучающейся организации носит «сквозной» характер [21; 37; 48; 69].

Важной характеристикой самообучающейся организации является то, что она может расширенно воспроизводить новые идеи и знания не только для собственных производственных нужд, но и для удовлетворения когнитивных потребностей других организаций. Это достигается посредством целенаправленного включения в рыночные обменные трансакции не только конечных продуктовых инноваций, но и систем формализованных знаний (например, через выполнение заказов по аутсорсингу, а также путем различных платных стажировок и сетевых обменов-общений, в ходе которых формируются уникальные профессиональные компетенции). Тем самым самообучающиеся организации расширяют свое рыночное пространство, охватывая и когнитивный сектор экономики.

Что особенно важно для понимания сущности самообучающейся организации – это то, что она характеризуется высокоэффективной системой мотивации сотрудников. В ней формируется и воспроизводится своеобразный «парадокс мотивации». С одной стороны, основным экономическим источником ее развития является доход в форме интеллектуальной ренты, получаемой в результате рыночных трансакций. С другой стороны, глубинным источником добавленной стоимости становятся неявные знания, представленные системой компетенций. Создается иллюзия более высокой «ценности» для организации тех сотрудников, которые формализовали неявное знание и технологически освоили процесс создания конечного продукта [48].

Наконец, самообучающаяся организация характеризуется особым лидерским стилем управления – как адекватной формой управленческих трансакций в условиях масштабных, непрерывных и радикальных экономических инноваций. Прежде всего, это предполагает развитие когнитивного лидерства, нацеленного на расширенное воспроизводство системы неявного знания. Это лидерство должно проявляться в первую очередь в умении прежде других увидеть определенные тенденции в развитии потребительских предпочтений, оценить их перспективы и суметь организовать работу по созданию новых бизнес-процессов. Современный лидер должен обладать такой ключевой компетенцией, как умение воссоздавать неявные знания, а также – осуществлять майевтику, т.е. «проявлять», выводить «на свет» неявные знания, находящиеся в головах сотрудников. Именно качества лидерского когнитивного предпринимательства должны быть присущи руководителям самообучающейся организации, о чем уже пишут современные исследователи [1; 48]. В табл. 3.16 приведены основные лидерские качества по степени их важности дл современного лидера и

лидера будущего. Исследователи подчеркивают, что в будущем будут более востребованные именно качества когнитивного лидерства.

Таблица 3.16

Топ-10 лидерских качеств, которыми должен обладать руководитель современной организации (по версии Мирового экономического форума-2015)

В 2015 г.	***В 2020 г.***
1.Комплексное решение проблем	1.Комплексное решение проблем
2. Координация с другими	2. Критическое мышление
3.Управление людьми	3.Креативность
4.Критическое мышление	4.Управление людьми
5.Способность к переговорам	5.Координация с другими
6.Контроль качества	6.Эмоциональный интеллект
7.Ориентация на предоставление услуг другим	7.Способность оценивать ситуацию и принимать решения
8.Способность оценивать ситуацию и принимать решения	8.Ориентация на предоставление услуг другим
9.Активное слушание	9. Способность к переговорам
10.Креативность	10. Когнитивная гибкость

Эти качества уже сейчас необходимо воспитывать в будущих руководителях, взращивать их в системе организационного обучения. Внимание должно фокусироваться не на знаниях и умениях, а на таких личностных качествах как развитый интеллект, внутренняя свобода, культурно-психологическая восприимчивость и лидерские качества. И этому всецело способствует организационное пространство самообучающейся организации. Обобщенные характеристики самообучающейся организации, с выделением существенных отличий ее от организации традиционного типа, приведены в табл.3.17.

Таблица 3.17

Отличительные особенности самообучающейся организации по сравнению с традиционной [13; 15; 40; 46; 48]

Традиционная организация	Самообучающаяся организация
1	2
Наличие воспроизводственного цикла новых знаний	
Знания и компетенции приобретаются на рынке человеческого капитала. Обучение носит несистемный характер	Обладает полным циклом воспроизводства новых знаний и компетенций. Существует собственный источник новых знаний. Организация – «когнитивный донор»

Продолжение табл.3.17

1	2
Источник конкурентного преимущества и экономического роста	
Ключевые и базовые компетенции, создаваются на основе внешних источников нового знания или приобретаются на рынке человеческого и интеллектуального капитала	Ключевые и базовые компетенции, создаваемые и воспроизводимые на основе собственного исследовательского и образовательного потенциала. Имеет место когнитивная «качественная целостность»
Качество «социально-экономического генотипа» или ментально ценностной модели	
Экономический менталитет «делать то, что всегда хорошо получалось». Система ценностей соответствует императиву: «делаем и будем делать то, что успешно апробировано другими»	Инновационный тип корпоративного менталитета. Безусловный приоритет ценностей «креативного производства» и интеллектуального предпринимательства. Каждый сотрудник – производитель новых знаний и компетенций
Качество корпоративного интеллектуального капитала	
Интеллектуальный капитал может и не позиционироваться в качестве самостоятельного феномена. Организация ограничивается развитием обычного человеческого капитала в форме традиционных «продуктовых» знаний и компетенций	Интеллектуальный капитал носит диверсифицированный характер, охватывая научно-исследовательский, образовательно-методический, предпринимательский и лидерский. Эти формы капитала образуют синергию креативной деятельности организации. Основой является эндогенный капитал «знаний и компетенций о знаниях и компетенциях»
Качество организационного построения корпорации	
Организационное построение корпорации носит традиционный характер. Новые формы организации деятельности (сетевые, виртуальные, смешанные и др.) не являются предметом специальных управленческих интенций	Формируется и развивается генетическая «организационная целостность», что фиксируется в феномене «организационного капитала», основой которого является собственный когнитивный сектор корпоративной экономики. «Организационная целостность» является самостоятельным высокоэффективным (сетевым) источником добавленной стоимости

Продолжение табл.3.17

1	2
Содержательные признаки инновационной деятельности	
Осуществляется поиск различных форм улучшающих инноваций «наверняка» на основе внешних и частично собственных источников новых знаний и компетенций	Осуществляется поиск радикальных, масштабных и непрерывных инноваций на основе преимущественно собственного и частично внешнего производства новых знаний и компетенций
Качество корпоративных институтов	
Как таковой институциональный капитал отсутствует. Институты в основном носят формальный характер. Неформальные нормы и правила создаются редко и спонтанно	Формируется и действует высокоразвитый институциональный капитал, в основе которого неформальные институты, воспроизводимые всеми участниками экономических трансакций в процессе институционального предпринимательства
Качество социально-экономических взаимодействий	
Социальный капитал не позиционируется как самостоятельный фактор производства. Уровень внутрифирменного доверия не всегда приводит к формированию репутационного капитала	Высокая «плотность» и интенсивность развивающего обмена-общения. Наличие множества диверсифицированных форм сетевых горизонтальных взаимодействий, что свидетельствует о высокоэффективном социальном капитале и развитых формах внутрифирменного доверия. Важнейшим социальным активом является репутационный капитал
Степень охвата рынка неявных, явных и «продуктовых» знаний	
Активное участие в основном на рынке конечных товаров и услуг. Рынки неявного и явного знания осваиваются фрагментарно и не являются важными источниками дохода. Интеллектуальная рента появляется случайно	Активное участие на всех рынках при растущем приоритете рынка неявных и явных знаний; формирование и развитие самостоятельного сектора по производству и рыночной реализации отмеченных знаний в форме корпоративного консалтинга и аутсорсинга, а также продажи патентов и лицензий
Качество и основная форма корпоративного управления	
Управление в форме менеджмента, основанного на высоком уровне исполнительской дисциплины при создании товаров и услуг. Господствует управленческая «вертикаль»	Пассионарное лидерство и высокоразвитый лидерский капитал, характеризуемый релевантной «лидерской сетью». Ключевой управленческой компетенцией является «когнитивное лидерство»

Завершение табл.3.17

1	2
Качество мотивации сотрудников к творчески-трудовой деятельности	
Уровень мотивации зависит от содержания контрактов, где фиксируются условия оплаты результатов использования человеческого капитала соответствующего собственника. Распределение доходов носит полностью формальный характер	Всегда высокий уровень мотивации сотрудников к креативной и производственной деятельности. Главное заключается в мотивации собственников эндогенного интеллектуального капитала на основе адресного и справедливого распределения потоков интеллектуальной ренты при активном участии неформальных экспертных групп

Выделенные классификационные признаки самообучающейся организации позволили исследователям [47; 48] определить параметры ее качества. Так, важным критерием самообучающегося эффекта можно считать преимущественное воспроизводство инноваций (например, две трети их общего объема) на основе собственного исследовательского и образовательно-методического капитала. А интегральным показателем качества эффекта самообучения может быть воспроизводство в рамках собственного когнитивного сектора ключевых компетенций, обеспечивающих организации высокую степень экономической устойчивости и интеллектуальной безопасности.

Также важным критерием наличия эффекта самообучения является создание и развитие такого интеллектуального актива, как бренд самообучающейся корпорации. Косвенным показателем действенности данного бренда может служить «поток» креативных сотрудников, желающих прийти в данную организацию.

В целом, создание обучающейся организации приносит значительные выгоды, не всегда проявляющиеся в краткосрочном периоде. Но они совершенно изменяют отношение работников к своим обязанностям и тем самым позволяют добиться повышения эффективности деятельности в долгосрочном периоде.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Аргументируйте, почему актуальной парадигмой управления современными предприятиями, является менеджмент многообразия. В каких аспектах деятельности промышленного

предприятия присуще многообразие и как это должно учитываться его руководителями для получения положительного эффекта?

2. Составить матрицу гетерогенности агропромышленного предприятия в разрезе ресурсов, продуктов и процессов.

3. Что является основным организационным атрибутом любой социально-экономической системы? Как это должно объясняться с позиции менеджмента многообразия?

4. Определите основные задачи функциональных подсистем управления предприятием с позиций менеджмента многообразия.

5. Охарактеризуйте внутреннюю среду предприятия с позиции системно-интеграционной теории Г. Клейнера и раскройте задачи менеджмента многообразия для каждой из выделенных им составляющих.

6. Рассмотрите применительно к специфике деятельности разных экономических организаций способы формирования конкурентных преимуществ, используя модель национального ромба М. Портера с учетом методологических подходов менеджмента многообразия (см. рис.3.8). Выделите наиболее предпочтительные для:

- предприятия легкой промышленности;
- банковского учреждения;
- машиностроительного предприятия;
- туристической фирмы;
- частной школы.

7. В чем заключаются конкурентные преимущества интегрированных предпринимательских структур с позиций менеджмента многообразия? Выделите их относительно разных форм интеграции и аргументируйте целесообразность формирования в разных сферах хозяйственной деятельности.

8. На каких принципах должна быть построена структурно-функциональная модель организации многообразия в корпорации? Каковы задачи ее основных составляющих?

9. Сравните подходы к обеспечению эффективности организационного взаимодействия с позиций лидерства и администрирования. Какой из них предпочтителен для работы с гетерогенными группами?

10. Изложите свое мнение на то, какой должна быть коммуникативная культура в гетерогенной организации для недопущения дисфункциональных последствий конфликтов?

11. Исследовать мультифакторность экономических процессов на примере туристической фирмы, бизнес-система которой представлена на рис.3.16. Выделить факторы, обеспечивающие ее выживаемость (конкурентоспособность).

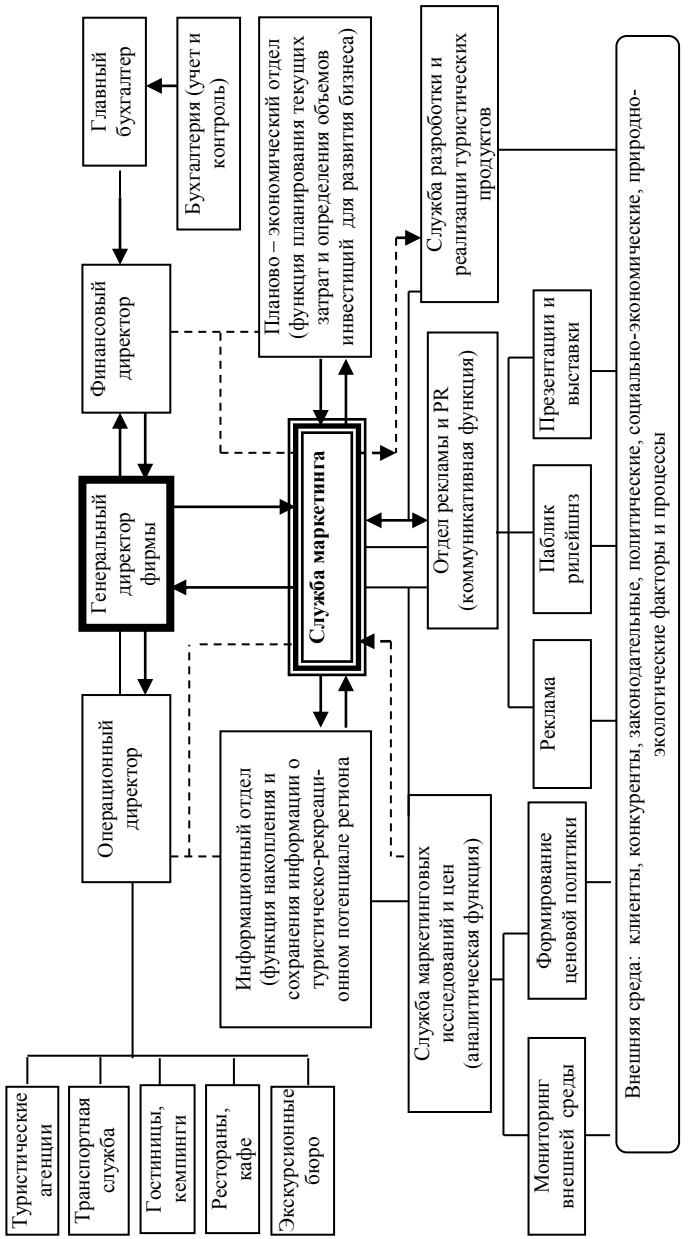

Рис.3.16. Бизнес-система туристической фирмы

12. Раскройте причины организационных кризисов с позиции менеджмента многообразия. Какие управленческие инструменты необходимо использовать для достижения компромисса в мотивационных предпочтениях индивидов для устранения кризиса на каждой стадии жизненного цикла организации?

13. Приведите аргументы, подтверждающие необходимость создания самообучающейся организации с позиции менеджмента многообразия.

14. Охарактеризуйте функциональное содержание системы развития персонала с позиций организации многообразия.

15. Сравните основные характеристики традиционной организации и самообучающейся.

Задания для анализа

1.Проанализируйте свою структуру мотивации и определите свои мотивационные предпочтения. Для этого воспользуйтесь приведенным ниже перечнем факторов мотивации. Каждое утверждение из него сравните попарно: первое со вторым, потом с третьим, четвертым и т.д. Затем второе утверждение с третьим, четвертым и т.д; затем – третье со всеми остальными и далее по всем парам. Сравнивая пары утверждений между собой, каждый раз оценивайте, какое выражение является предпочтительным для Вас (приписывайте ему 1 балл). В конце операций сравнивания подсчитайте, сколько баллов набрала каждая фраза. Выберите три выражения, получившие наибольшее количество баллов. Это будут доминирующие мотивации в Вашей индивидуальной структуре мотиваций.

Перед началом сравнения говорите: «Я хочу…».

Возможные мотивирующие факторы

1. Зарабатывать себе на жизнь. 2. Обеспечить свое будущее. 3. Покупать красивые вещи. 4. Обеспечить себе влиятельное положение. 5.Завоевать достойное место в жизни. 6. Делать что-то интересное для меня. 7. Приобретать новые знания и умения. 8. Развивать свои способности. 9. Идти в ногу с жизнью. 10. Быть не хуже других. 11. Использовать свои силы и знания. 12. Иметь постоянных собеседников. 13. Завоевать признание и почет. 14. Обеспечить себе материальный комфорт. 15. Сделать вклад в общее дело. 16. Быть при деле. 17. Избегать неприятностей.

Подумайте, при каких условиях Ваши мотивационные предпочтения могут быть изменены.

2. Управление развитием организационной культуры

Определите соответствие организационной культуры любой организации, с которой Вы знакомы изнутри (например, проходили практику или работаете) задачам менеджмента многообразия (инновационности). В качестве опросника воспользуйтесь таблицей 3.10, а для оценки соответствия – пояснениями к ней. Исходя из результатов опроса, разработайте рекомендации для управления развитием организационной культуры относительно тех ее составляющих, которые не соответствуют стратегическим целям выбранной организации.

Выполните тесты

1. В приведенном ниже перечне характеристик социальной гетерогенности организации укажите неправильное утверждение:

а) отличия в уровне образования и квалификации работников, их профессиональной специализации, половозрастным признакам, ценностным ориентирам, мотивационным предпочтениям

б) отличия в уровне образования и квалификации работников, их профессиональной специализации, ценностным ориентирам, мотивационным предпочтениям, возрасте, способности организации создавать потребительскую ценность;

в) отличия в структуре персонала по уровню образования и квалификации работников, их профессиональной специализации, полу и возрасту, ценностным ориентирам, мотивационным предпочтениям, конфессии.

2. К внутренней среде предприятия из перечисленного ниже не относится:

а) организационная структура
б) цели деятельности
в) технологии
г) персонал
д) нормы и правила поведения
е) экономические законы, регламентирующие деятельность

3. Способы влияния на отдельных работников и трудовые коллективы, направленные на достижение поставленных целей – это:

а) методы управления
б) принципы управления
г) функции менеджмента
д) стили управления

4. Какой из приведенных ниже факторов не относится к макросреде университета

а) демографическое состояние в стране
б) социально-культурные приоритеты населения региона
г) уровень национального дохода на душу населения
д) уровень инфляции

5. Кто из ниже приведенных теоретиков-экономистов является автором системно-интеграционной теории предприятия:

а) Р. Дьюи
б) Л. Грейнер
в) Г. Клейнер
г) Р. Нельсон
д) С. Винтер
е) О.Уильямсон

6. Завершите определение: «Гетерогенные предприятия – это экономические организации, характеризующиеся неоднородностью…

а) ресурсов, процессов и функций управления
б) ресурсов, процессов и мотивационных предпочтений персонала
в) ресурсов, процессов и предпочтений потребителей
г) ресурсов, процессов и персонала
д) ресурсов, процессов и предпочтений

7. Согласно системно-интеграционной теории, какая из ниже приведенных составляющих внутренней среды предприятия не является частью его ментально-институционального фундамента?

а) ментальные особенности участников предприятия,
б) культурные особенности внутрифирменной среды
в) институциональные особенности предприятия
г) поведенческие стереотипы
д) сложившиеся когнитивные механизмы.

8. В основе механизма формирования, накопления и распространения новых знаний в организационном пространстве, позволяющего находить и распространять наилучшие методы и приемы принятия управленческих решений лежат:

а) институциональные особенности предприятия
б) организационная структура предприятия
в) когнитивные процессы и способы работы с информацией

д) приемы и методы принятия решений, используемые высшим менеджментом предприятия

9. Знания, навыки и производственный опыт, накопленный работниками предприятия, а также нематериальные активы, которые производительно используются в целях создания добавленной стоимости, максимизации прибыли и других экономических и технических результатов – это:

а) ментальная среда предприятия,
б) интеллектуальный капитал предприятия
в) институциональные особенности предприятия
г) организационный капитал предприятия
д) человеческий капитал предприятия

10. Комплекс производственно-технологических мероприятий по созданию и регулированию процессов превращения ресурсов в готовую продукцию (услуги) с учетов требований потребителей и стандартов качества – это стратегия:

а) маркетинговая
б) производственная
в) инновационная
г) технологическая
д) ресурсная

11. Комплекс действий с прогнозирования тенденций развития рынка, его сегментации, выделения важных для целевых групп потребителей параметров спроса – для поддержания способности предприятия создавать продукты с более высокой, чем у конкурентов потребительской ценностью – это стратегия:

а) технологическая
б) производственная
в) инновационная
г) маркетинговая
д) ресурсная

12. Составляющей какой стратегии является управление социальной гетерогенностью экономической организации?

а) ресурсной
б) производственной
в) кадровой
г) маркетинговой
д) инновационной

13. Успешность какой из приведенных ниже конкурентных стратегий в наибольшей степени зависит от способности предприятия учитывать и развивать многообразие потребительских предпочтений?

а) лидерства по затратам
б) дифференцирования
в) фокусирования
г) интеграции

14. Сознательно скрытные действия имеющего информационное преимущество работника, нацеленные на удовлетворение его собственных интересов вопреки интересам других участников совместной деятельности – это:

а) когнитивный диссонанс
б) оппортунистическое поведение
в) обструкция
г) паттерны
д) дисфункциональный конфликт

15. Нарушение условий сотрудничества между собственником бизнеса и наемными специалистами из разных сфер деятельности, которые необходимы для создания и функционирования бизнеса, обусловливает возникновение:

а) когнитивного диссонанса
б) мотивационного дисбаланса
в) имплицитности в отношениях между ними
г) патерналистского поведения работников
д) функциональных конфликтов

16. Комплексные адаптивные системы, характеризующиеся радикальной децентрализацией, в которых переплетается значительное множество организующих принципов и сосуществуют разные ценностные системы – это:

а) иерархии
б) адхорархии
в) гетерархии
г) олигополии

17. Совокупность формальных и неформальных норм и правил организационного взаимодействия субъектов экономической деятельности, регулирующие функции которой направлены на достижение стратегических целей экономической системы– это:

а) законодательное поле экономической деятельности
б) правовое поле хозяйственной деятельности

в) институциональная среда экономической деятельности
г) конкурентная среда интеграционных процессов

18. Максимальное обострение противоречий в организации, когда сложившиеся в ней методы управления перестают быть эффективными – это:

а) организационная синектика
б) организационный конструктивизм
в) организационный кризис
г) кризис лидерства
д) кризис синергии

19. На этапе быстрого роста фирмы, когда руководитель становится неспособным эффективно управлять ею вследствие возрастания количества вовлекаемых ресурсов, усложнения процессов, расширения круга потребителей и изменения их предпочтений, возникает кризис:

а) синергии
б) авторитета
в) автономии
г) лидерства
д) управляемости

20. Вследствие расширения полномочий руководителей обособленных производственных подразделений (стратегических бизнес-единиц, центров прибыли), которые получают значительную оперативную самостоятельность, может возникнуть кризис:

а) синергии
б) авторитета
в) автономии
г) лидерства
д) управляемости

21. Укажите, на какой из стадий развития фирмы возникает кризис бюрократии:

а) старения
б) полной зрелости
в) ранней зрелости
г) расцвета
д) возрождения

22. Выберите правильное утверждение: Мотивы – это

а) поощрения людей к трудовой деятельности
б) внешние по отношению к работнику способы воздействия на его поведение с целью его изменения
г) внутренние побуждения человека, базирующиеся на его личных интересах и потребностях
д) управление поведением персонала с помощью системы стимулов

23. Совокупность побудительных мотивов индивида, имеющих для него разную ценность – это

а) управление поведением персонала с помощью системы поощрения
б) структура мотивации индивида
г) внутренние побуждения человека, базирующиеся на его личных интересах и потребностях
д) мотивационный тонус индивида

24. К какой группе факторов конкурентоспособности экономических систем относится развитие многообразия путем интеграции с другими участниками рынка?

а) эволюционно-институциональной
б) когнитивно-маркетинговой
в) организационно-структурной
г) инновационно-технологической

25. Выберите правильное определение самообучающейся организации:

а) это организации с внутренней мотивированной нацеленностью на самостоятельное расширенное воспроизводство новейших знаний и ключевых компетенций на основе наиболее результативного использования творчески-трудового потенциала всех сотрудников
б) это организации с внутренней мотивированной нацеленностью на воспроизводство ключевых компетенций на основе наиболее результативного использования творчески-трудового потенциала всех сотрудников
в) это организации с внутренней мотивированной нацеленностью на поиск и привлечение новейших знаний и формирование ключевых компетенций для развития конкурентных преимуществ.

Литература

1. Антипова, Д.А. Механизм лидерского когнитивного предпринимательства в системе повышения качества управления знаниями / Д.А. Антипова // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 6. – С. 817–823.
2. Антонов, В.М. Інтелектуальна власність і комп'ютерне авторське право / В.М. Антонов. – Київ : КНТ, 2005. – 520с.
3. Аровина, М.П. Организационная культура как внутреннее социально-экономическое пространство предприятия / М.П. Аровина // Научн. трудыі Донецкого нац. техн. ун-та. Сер.: экономическая. – Донецк: ДонНТУ. – 2008. – Выпуск 31-1 (128). – С. 17-24.
4. Бахмарова, В. Н. Концепция управления Мишеля Крозье: социологический анализ / В. Н. Бахмарова, О. Я. Гелих // Экономика и политика России в переходный период : научн. сессия по итогам НИР 2009 года, март-апрель 2010 г. : сб. доклад. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – С. 6-11.
5. Белл, Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования / Д. Белл. – М.: Academia, 1999. – 378 с.
6. Большой коммерческий словарь [ред. Т. Ф. Рябова]. – М.: Асистент Словарь Проф, 1996. – 765 с.
7. Боровских, Н. Конкурентные стратегии: методология формирования и развития / Н. Боровских // Маркетинг. – 2005. – №2 (81). – С.37-41.
8. Боункен, Р.Б. Построение организационного знания на виртуальных предприятиях / Р.Б. Боункен // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 6. – С.77-84.
9. Брукинг, Э. Интелектуальный капитал / Э. Брукинг [пер. с. англ. под. ред. Л.В. Ковалик]. – СПб.: Питер, 2001. – 228 с.
10. Вербер, Б. Новая энциклопедия Относительного и Абсолютного знания / Б. Вербер. – М.: Gelios Publishing House: Рипол Классик, 2010. – 592 с.
11. Винокуров, В.А. Качество менеджмента – основа современной управленческой парадигмы / В.А. Винокуров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 6. – С. 9-19.
12. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник. – 3-е изд. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарика, 1998. – 528с.
13. Гайсельхарт, Х. Обучающееся предприятие в XXI веке / Х. Гайсельхарт. – Калуга: Духовное познание, 2004. – 264 с.
14. Галиця, І. О. Внутрішні венчури як механізм стимулювання інноваційного процесу / І. О. Галиця // Наука та інновації. – 2008. – № 4, т.4. – С. 85–94.
15. Гапоненко, А.Л. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал,/ А.Л. Гапоненко, Т.М. Орлова. – М.: Эксмо, 2008. – 400с.

16. Гарвин, Дэвид. Создание обучающейся организации // Управление знаниями / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 50–83.
17. Голиченко, О. Национальная инновационная система: от концепции к методологии исследования / О.Голиченко // Вопросы экономики. – 2014. – № 7. – С. 35–51.
18. Голов, С. 4 элемента вашего бизнеса / С.Голов // Менеджер и менеджмент. – 2004. – №2. – С.4-8.
19. Дресвянников, В.А. Построение системы управления знаниями на предприятии / В.А. Дресвянников. – М.: КноРус, 2008. – 344 с.
20. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. – М.: Вильямс, 2002. – 272 с.
21. Духовно-нравственная онтология современного социально-экономического развития: монография. – М.: КноРус, 2011. – 328 с.
22. Дьюи, Дж. Демократия и образование / Дж. Дьюи; [пер. с англ.] – М. : Педагогика-пресс, 2000. – 384 с.
23. Зигерт, В. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг; [пер. с нем.] – М.: Экономика, 1990. – 264 с.
24. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2002. – 512 с.
25. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / под ред. Б.З. Мильнера. – М.: Инфра-М, 2010. – 624 с.
26. Економічна енциклопедія: у 3-х т. – Т.2 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп.ред.) та ін. – К.: Академія, 2002. – 848 с.
27. Карлоф, Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф; [пер. с англ.] − М. : Экономика, 1991. − 239 с.
28. Кемпбелл, Р. Макконнел. Макроекономіка / Кемпбелл Р. Макконнел, Стенлі Л. Брю: [пер. з англ.]; наук. ред. пер. С. Панчишин. – Львів: Просвіта, 1997. – 671с.
29. Кирдина, С. Институциональная структура современной России: эволюционная модернизация / С. Кирдина // Вопросы экономики. – 2004. – №10.– С. 89-98.
30. Клейнер, Г.Б. Системно-интеграционная теория предприятия / Г.Б. Клейнер // Original scientific paper; Recived: September. – 2005. – № 30.
31. Корнаи, Я. Системная парадигма / Я. Корнаи // Вопросы экономики. – 2002. – № 4. – С.4-22.
32. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер [2-е изд. ; пер. с английского Д. Раевская ; под ред. С. Г. Божук]. − СПб. : Питер, 2006. − 464 с.
33. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен; пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2007. – 800 с.

34. Лапидус, В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компа-ниях: монография / В.А. Лапидус. – М. : ОАО «Типография «Ново-сти», 2000. – 432с.

35. Лафта, Дж. К. Менеджмент : учебник / Дж. К. Лафта. – М. : ПБОЮЛ Григорян А.Ф., 2002. – 264 с.

36. Леонтьев, Д.А. Психология смысла: природа, строение и динамика смысловой реальности / Д.А. Леонтьев. – М.: Смысл, 2007. – 511 с.

37. Лунева, Е.В. Инновационные социальные сети предприятия: специфика формирования и управления / Е.В. Лунева // Интеграл. – 2011. – № 5. – С. 46–52.

38. Ляшенко, В.И. Регулирование развития экономических систем: теория, режимы, институты / В.И. Ляшенко. – Донецьк: ДонНТУ, 2006. – 668 с.

39. Менар, К. Экономика организаций; пер. с франц. под ред. А.Д.Худокормова / К. Менар. – М.: Инфра–М, 1996. – 160с

40. Мильнер, Б.З. Теория организаций / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 336 с.

41. Норт, Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки/ Д. Норт: пер. з англ. І. Дзюб. – К. : Основи, 2000. – 198 с.

42. Основи стійкого розвитку: навч. посіб. / за заг. ред. Л.Г. Мельника. – Суми: Університетська книга, 2005. – 654 с.

43. Палеха, Ю.І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культура / Ю.І. Палеха. К.: Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу, 2000. – 211с.

44. Портер, М. Конкуренция / М. Портер [пер. с англ.]. – Москва : Вильямс, 2005. − 608 с.

45. Птуха, А.Р. На развилке менталитетов. Действенные рецепты для инноваций, бизнеса и закона в России / А.Р.Птуха, С.С. Степанов. – СПб.: Алетейя, 2010 – 320 с.

46. Разгонникова, Н.В. Актуальные механизмы создания самообучающейся организации в российских условиях / Н.В. Разгонникова // Инновационная наука. – 2016. – №2. – С.150-155.

47. Салихов, Б.В. Параметры и показатели качества самообучающихся организаций в когнитивной экономике / Б.В. Салихов, И.С. Салихова // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2015. – №1 (12). – С. 126-134.

48. Салихов, Б.В. Самообучающиеся организации в экономике: сущность, признаки и параметры качества / Б.В. Салихов, И.С. Салихова // Финансы и кредит. – 2015. – № 8. – С. 48-60.

49. Сенге, П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. – Москва: Олимп-Бизнес, 1999. – 384 с.

50. Симбирёва, А. Л. Внутрифирменное обучение [Электронный ресурс] / А. Л. Симбирёва . – Режим доступа URL: http://www.hr-hunter.com.

51. Скворцов, В.Н. Проблемы обучения персонала в контексте концеп-ции самообучающейся организации [Электронный ресурс] / В.Н. Скворцов. – Режим доступа: C:/Users/305adm/Downloads/problemy-obucheniya-personala-v-kontekste-kontseptsii-samoobuchayuscheysyaorganizatsii.

52. Соколюк, Г. О. Цільові освітні програми в підвищенні потенціалу диверсифікованого зростання підприємства / Г. О. Соколюк / Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 5, т. 4. – С. 246-249

53. Солсо, Р. Л. Когнитивная психология [6-е изд.] / Р. Солсо: СПб.: Питер, 2006. – 589 с.

54. Стадник, В.В. Гетерархія як організаційна оболонка ефективної взаємодії різноманітностей у забезпеченні конкурентоспроможності сучасних корпорацій / В.В. Стадник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 6. – С.132-137.

55. Стадник, В.В. Вплив гетерогенності на особливості організаційної взаємодії у бізнес-моделях індустрії гостинності / В.В. Стадник, А. І. Мельничук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 6. – С.108-111.

56. Стадник, В.В. Концептуальні основи «менеджменту різноманітності» у системі стратегічного управління розвитком промислових підприємств / В.В. Стадник, О.В. Вешко // Проблеми економіки. – 2016. – № 3. – С. 212-218.

57. Стадник, В.В. Методичні підходи до визначення напрямів удосконалення організаційної культури засобами освітнього менеджменту / В.В. Стадник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 5, т.4. – С.250-256.

58. Стадник, В.В. Науково-методичні основи моделювання поведінки споживачів в системі ціннісно-орієнтованого управління підприємством / В.В. Стадник, О.В. Замазій // Проблеми економіки. – 2015. – № 3. – С. 169–174.

59. Стадник, В.В. Системне забезпечення мотивації інноваційного розвитку підприємницьких структур : монографія /В.В. Стадник. – Хмельницький: ХНУ, 2009. – 271 с.

60. Стадник, В.В.Стимули як складова інноваційної політики підприємства / В.В. Стадник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2002. – № 2, ч.1. – С.9-11.

61. Стадник, В.В. Трансформування промислового підприємства в інноваційно-активне на основі розвитку персоналу: монографія / В.В. Стадник, Л.О. Гризовська. – Хмельницький: ХНУ, 2016. – 197 с.

62. Стадник, В.В. Чинник гетерогенності персоналу у нарощуванні інтелектуального капіталу інноваційно-активного підприємства /

В.В. Стадник, Л.О. Гризовська// Проблеми економіки. – 2014. – № 2. – С.197-204.

63. Старк, Д. Неоднозначность активов и организация разнообразия в постсоциалистических странах /Д. Старк // Экономическая социология. – 2001. – № 2, т.2. – С. 115-129

64. Стаут, Л.У. Управление персоналом: Настольная книга менеджера / Л.У. Стаут; пер. с англ. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2009. – 536 с.

65. Степочкина, А.С. Хозяйственная организация и моделирование ее динамики: монография / А.С. Степочкина. – М. : Директ-Медиа, 2014. – 439 с.

66. Стюарт, Т. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организации: антология / Т. Стюарт; под ред. В.Л. Иноземцева. – М. : Academia, 1999. – 468 с.

67. Федулова, Л.І. Проблеми формування інтелектуального капіталу корпорацій / Л.І. Федулова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2005. – №2. – С.57-59.

68. Фролов, Д. Рефункционализация как механизм изменения институциональной структуры фирмы / Д. Фролов, В. Черных // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 5. – С. 23.

69. Фукуяма, Ф. Доверие. Социальные добродетели и созидание благосостояния. Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология / Ф. Фукуяма. – М.: Academia, 1999. – 732 с.

70. Функціональні стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства / За наук. ред. д.е.н., проф. В.В.Стадник. – Хмельницький : ХНУ, 2016. – 464 с.

71. Хамел, Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К. Прахалад. – М.: Олимп-Бизнес, 2002. – 437 с.

72. Холодная, М. А. Психология интеллекта: парадоксы исследования / М. А. Холодная. – Томск: Изд-во Томского ун-та; Москва : Барс, 1997. – 392 с.

73. Хомутский, Д.Ю. Управление инновациями в компании / Д. Ю. Хомутский. – М.: СОЛОН-ПРЕСС, 2008. – 160 с.

74. Эдвинсон, Л. Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанной на знаниях / Л. Эдвинсон. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 248 с.

75. Эшби, У. Р. Принципы самоорганизации / У. Р. Эшби. – М.: Мир, 1966. – 164 с.

76. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб.-практ. пособие / А.Ю. Юданов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ГНОМ-ПРЕСС, 1988. – 384 с.

77. Яшник, С.В Андрагогическая компетентность руководителя как фактор развития самообучающейся организации / С.В. Яшник // Педагогические науки. – 2014. – С.117-122.

78. Cohendet, P. Llerena, P. (2001). Routines and the theory of the firm: the role of communities / P. Cohendet, // Nelson and Winter Conference in Aalborg, June 12-15: DRUID.

79. Cooper, M.C., Ellram, L.M., Gardner, J., Hanks, A. (1997). Meshing Multiple Alliances // Journal of Business Logistics. — №18 (1). – С. 67-89.

80. Dosi, G. Marengo, L. (2000). On the Tangled Discourse between Transaction Cost Econo-mics and Competence-based Views of the Firm: Some Comments // Competence, Governance, and Entrepreneurship. – Nicolai J Foss and Volker Mahnke, eds. Oxford: Oxford University Press. – P. 80-92.

81. Fontana, Walter. Buss, Leo W.(1994). The Arrival of the Fittest: Toward a Theory of Biological Organization // Bulletin of Mathematical Biology, № 56(1). – P. 1-64.

82. Forrester, J.W. (1995). System Dynamics and the Lessons of 35 years // A Systems – based approach to Policymaking / Ed.by De Green U.B. Boston: Kluwer, P. 199-239.

83. Gardner, H. A multiplicity of intelligences: In tribute to Professor Luigi Vignolo // [Electronic resource]. Mode of access: http:// www.howardgardner.com/Papers/documents/ T-101%20A%20Multiplicity %20REVISED.

84. Gharajedaghi, J. (2012). Systems Thinking: Managing Chaos&Complec-xity: A Platform for Designing Business Architecture / J. Gharajedaghi. – Elsevier, 376 p.

85. Grabher, Gernot. (1997). Adaptation at the Cost of Adaptability? // Restructuring the Eastern German Regional Economy, P. 107-134.

86. Greiner, L.E. (1972). Evolution and Revolution as Organization Grow // Harvard Busyness Review. Vol. 50, №4. – P.37-46.

87. Hannan, M. T. (2001). Uncertainty, Diversity, and Organizational Change // Экономическая социология, № 2, т 2. – С.73-94.

88. Hansen, M. Otinger, B. (2001). Introducing T-shaped managers: knowledge management's next generation //Harvard Business Review.– Vol. 79, № 3. – P. 107-116.

89. Hodgson, G.M. (1998). Economies and Institusion. A Manifesto for a Modern Institutional Economies // Polity Press. – Cambridge. – 346 p.

90. Jackson, S.E., May, K.E., Whitney, K. (1995). Understanding the Dynamics of Diversity in Decision-making Teams. – San Francisco.

91. Kirkman, B. Rosen, B. (2000). Powering up team // Organizational Dynamics. – Vol. 28, № 3. – P. 48-66. (474).

92. Kotter, J.P. (2007). Leading Change. Why Transformation Efforts Fail // Harvard Business Review. – Vol. 85. – P. 96-103.

93. Kreps, David M. (1990). Corporate culture and economic theory // Perspectives on positive political economy. Ed. by Alt, James E. and Shapsley, Kenneth A. Cambridge.

94. Lazonick, W. (2002). Innovative Enterprise and Historical Transformation / W. Lazonick // Enterprise&Society. – March. – Vol. 3, №1. – P.3-47.

95. Machlup, F. (1984). The Economics of Information and Human Capital / F. Machlup. – Princeton University Press, 598 p.

96. Mensch, G. (1979). Stalemate in technology: Innovations overcome the depression / G. Mensch. – Cambridge (Massachusetts).

97. Nelson, R. R. Winter, S. G. (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change. – Cambridge : Harvard University Press, 536 p.

98. Porter M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – New York: Free Press. – 715 p.

99. Porter, M. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – N.Y.: The Free Press, 346 p.

100. Shumpeter, J. (1934). The theory of economic development. – Cambridge, 1934.

101. Stadnyk , V. (2016) . Heterogenic factors in development of competence of industrial corporations // International Journal of Economics and Society: Memphis, Vol. 2. – Iss. 5. – P. 80-85.

102. Stadnyk, V. Zamazii, O. (2015). Innovative factors in the system of value-oriented management of an industrial enterprise // Актуальні проблеми економіки, № 9. – С. 242-249.

103. Stadnyk, V., Veshko, O. (2016). Cross-cultural aspects of «organization diversity» in joint international enterprises activitie //Scientific letters of Academic society of Michal Baludansky, № 4, vol. 6. – P. 140–144.

104. Wernerfelt, B. (1995). The Resours-Based View of the Firm: Ten Years Later / B. Wernerfelt // Strategic Management Journal,Vol. 16, № 3. – P.171-174.

105. Williamson, O. (1996). The Mechanisms of Governance. – Oxford University Press, 429c.

КРАТКИЙ ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ

Администрирование – совокупность способов и приемов организационно-распорядительного характера, используемых для организации и координации деятельности объектов управления с целью выполения поставленных задач.

Бизнес-модель – представление предприятия как сложной системы по созданию потребительской ценности, отражающая ключевые способности организации, перечень партнеров, требуемых для создания, продвижения и поставки этой ценности клиентам, отношения капитала, необходимые для получения устойчивых потоков дохода.

Внешняя среда предприятия – это совокупность хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других, внешних относительно предприятия условий и факторов, прямо или опосредованно влияющих на его деятельность.

Внутренняя среда предприятия – совокупность разнородных по своей сущности и назначению элементов, формирующих способность предприятия привлекать из внешней среды ограниченные ресурсы и превращать их в товары и услуги, имеющие потребительскую ценность.

Гетерархия – это система, образованная пересекающимися разнообразными и одновременно сосуществующими структурами управления. Это организация без установившейся иерархии и субординации в подчинении, в которых преобладают связи координации. Она формирует когнитивную среду, способствующую работе рефлексивного сознания. Менеджеры в такой организации стремятся создать продуктивные ситуации неопределенности для формирования альтернативных концепций того, что считается полезным и значимым.

Гетерогенность (неоднородность, разнородность, смешанность) – несхожесть, «особость» по природе или происхождению частей определенной системы. В социологии – совокупность параметров, демонстрирующих степень разнородности, широкий спектр оттенков общества.

Гетерогенность предприятия – дифференциация экономической деятельности по отличительным признакам, позволяющим разнообразить способы удовлетворения общественных потребностей**.**

Группы стратегического влияния – группы таких представителей организации или ее внешней среды, которые прямо

или опосредованно могут оказывать сильное влияние на принятие стратегических управленческих решений. К ним относятся: собственники (акционеры), топ-менеджеры, наемные работники, потребители, представители властных структур, профсоюзы и т.п. В зависимости от управленческой ситуации сила влияния представителей этих групп может меняться.

Департаментализация **–** это структурирование организации на элементы по функциональному, территориальному или производственному признаку, вследствие чего уменьшается уровень внутренней гетерогенности организации и увеличивается ее управляемость.

Дисфункциональность конфликтов – негативные последствия, наступающие в результате конфликта; задача управления конфликтами – не допустить или минимизировать их появление.

Закон необходимого разнообразия **–** разнообразие управляющей системы должно быть не меньше разнообразия управляемого объекта.

Инновация **–** конечный результат креативной деятельности, воплощенный в выведенном на рынок новом или усовершенствованном продукте (услуге), технологическом или управленческом процессе, используемом в практической деятельности.

Инновационная стратегия **–** отличающийся новизной комплекс действий, охватывающий поиск и реализацию решений, нацеленных на укрепление рыночных позиций и стабильное развитее предприятия.

Институциональная среда **–** совокупность формальных и неформальных норм и правил организационного взаимодействия субъектов экономической деятельности, регулирующие функции которой направлены на достижение стратегических целей.

Интеллектуальный капитал предприятия – знания, навыки и производственный опыт, накопленный работниками предприятия, а также нематериальные активы, которые производительно используются в целях создания добавленной стоимости, максимизации прибыли и других экономических и технических результатов.

Жизненный цикл предприятия **–** период времени от создания предприятия до прекращения его существования. Охватывает совокупность стадий, которые проходит предприятие за время своего существования: зарождения и становления, роста (когда фирма активно заполняет выбранный ею сегмент рынка), зрелости (предприятие пытается сохранить имеющуюся долю рынка под своим контролем), старости (предприятие теряет долю рынка и вытесняется конкурентами).

Капитал отношений (клиентский или рыночныи капитал) – это бренд предприятия, коммерческие договора, секреты формирования и расширения клиентуры, клиентская база, способность к налаживанию длительных хозяйственных связей, поддержания лояльности клиентов на основе удовлетворения их постоянно развивающихся потребностей и требований.

Ключевые компетенции **–** это комплекс знаний и умений предприятия, являющийся связующим звеном между его ресурсными возможностями и требованиями потребителей к способам удовлетворения их потребностей. Они создают ту комбинацию ресурсов при изготовлении и реализации продукции, которая высоко ценится клиентами.

Компетенции менеджера – это комплекс знаний, умений, навыков и качеств, способствующих решению менеджером относительно самостоятельных организационных задач в тех управленческих ситуациях, которые находятся в зоне его ответственности и полномочий в организационной иерархии.

Конкуренция экономическая – это осуществляемое в рамках действующего законодательства соревнование между субъектами хозяйствования с целью приобретения преимуществ над другими субъектами рынка, вследствие чего потребители имеют возможность выбора способа удовлетворения своих потребностей.

Конкурентоспособность предприятия – способность его менеджмента обеспечить существование и рост предприятия в действующей системе экономических и институциональных координат на выбранном сегменте национального или мирового рынка за счет предложения рынку продуктов с более высокой, чем у ведущих мировых производителей, потребительской ценностью.

Конкурентная стратегия **-** комплекс схем, методик, процедур, составляющих основу конкурентного поведения предприятия на ринке, нацеленные на завоевание потребителей и удовлетворение их потребностей, достижение преимуществ над конкурентами и укрепление рыночных позиций.

Конфликт – отсутствие согласия между двумя или более сторанами (индивидами или группами0; столкновение интересов или взглядов.

Концепция TQM (Total Qualite Management) **–** концепция управления качеством, предполагающая нацеливание персонала на постоянный поиск путей и способов повышения качества работы и продукции.

Корпоративная (организационная) культура **–** совокупность не поддающихся формулированию норм, ценностей, традиций, взглядов, предположений, которые бездоказательно принимаются и

разделяются всеми членами организации.

Лидерство – способность влиять на поведение отдельных личностей или рабочей группы личными качествами, соответствующими внешним и внутренним потребностям группы.

Менеджер – специалист, профессионально занимающийся управленческой деятельностью и занимающий определенное место в иерархии организационной структуры управления предприятием [70].

Менеджмент многообразия – ключевым тезисом является поддержка и развитие талантов и возможностей персонала и осуществление целенаправленного развития гетерогенности.

Многообразие культурное (мультикультурность) – разнообразие проявления во времени и пространстве социальных и культурных форм жизнедеятельности человеческих сообществ. Проявляется в уникальности и плюрализме идентичностей – этнических, культурных, религиозных и т.д.

Многообразие экономическое – наличие множества форм собственности, организационно-правовых форм функционирования предприятий, видов экономической деятельности, форм производства и сбыта продукции и т.п. Отображает основополагающий принцип рынка, где производители сами решают: что производить, для кого производить, как производить и как реализовывать. Создает общеэкономическое равновесие, возможность маневра в различных секторах экономики и в сфере решения социальных задач с целью удовлетворения потребностей общества в разных товарах и услугах.

Мотивационная среда предприятия – совокупность мотивов и стимулов участников трудовой деятельности, структура и разнонаправленность которых определяет приоритетность их выбора в требующих решения ситуациях.

Мотивация – результат влияния на индивида внутренних и внешних побудительных сил, стимулирующих его к определенной деятельности.

Мультикультурность предприятия – наличие в составе его персонала представителей различных ментальных идентичностей – этнических, культурных, религиозных и т.д.

Мультифакторность экономических процессов – это способы (технологии) объединения разных видов ресурсов в процессе их превращения в различные продукты и услуги с целью удовлетворения разнообразных общественных потребностей с учетом предпочтений различных групп потребителей.

Неформальные институты – нормы и правила взаимодействия между членами социума, сформировавшиеся в процессе его развития и не имеющие юридической силы, (обычаи, традиции, мораль, ценностные установки, сложившиеся в обществе

стереотипы поведения и т.п.)

Образовательный аутсорсинг – оказание образовательных услуг внешними по отношению к предприятию организациями.

Организационная структура – упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, создаваемая для координации совместной деятельности и обеспечивающая функционирование и развитие организации как единого целого**.**

Организационное взаимодействие – совокупность формализованных и неформализованных связей между участниками экономической деятельности для координации, гармонизации целей и нацеливания усилий всех участников на достижение общей цели.

Организационное проектирование – процесс определения количественного и качественного состава структурных элементов предприятия, их функционального назначения и коммуникационных связей между ними, в результате которого создается определенного типа организационная структура.

Организационно-правовая форма хозяйствующего субъекта (предприятия) – признаваемая законодательством той или иной страны форма хозяйствования, фиксирующая способ закрепления и использования хозяйствующим субъектом имущества и вытекающие из этого его правовое положение и цели деятельности.

Организационные кризисы – максимальное обострение противоречий в организации, когда сложившиеся в ней методы управления перестают быть эффективными. Проявляются как кризисы разделения и интеграции деятельности.

Организация – социальное образование (группа людей), функционирующее на относительно постоянной основе, участники которой сознательно координируют свою деятельность для достижения общих целей.

Ответственность менеджера – его обязанность в соответствии с занимаемой должностью отвечать за свои решения и действия в процессе реализации управленческих функций.

Отношенческий подход в теории фирмы – главные акценты в управлении ставятся на процессах формирования взаимовыгодных контрактных отношений между владельцами ресурсов (особенно наиболее ценных).

Поведенческие стереотипы – такие типы поведения человека, которые формируются под влиянием условий формирования и развития личности (обычаев, традиций, ментальности социума); в теории управления к ним относят и такие типы поведения людей, которые сформировались в процессе практической деятельности под воздействием организационного окружения (корпоративной культуры).

Полномочия менеджера – ограниченное право использовать ресурсы организации и нацеливать усилия работников на выполнение поставленных задач

Предприятие, фирма – экономическая организация, владеющая определенным имущественным комплексом для осуществления предпринимательской деятельности и имеющая статус юридического лица.

Разнообразие, многообразие – наличие множества исходных или неповторяющихся элементов в их определенной совокупности.

Реинжиниринг – фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование существующих бизнес-процессов для достижения максимального эффекта хозяйственно-экономической деятельности.

Ресурсный подход в теории фирмы – основное внимание уделяется проблеме привлечения и эффективного использования ограниченных ресурсов. Ресурсная теория Б. Вернерфельта фокусирует внимание на полезности анализа фирмы с точки зрения не продуктов, а ресурсов и предлагает рассматривать диверсифицированные фирмы скорее как портфели ресурсов, а не портфели продуктов, что расширяет возможности определения перспектив их роста.

Самообучающаяся организация – организация, которая создает, приобретает, передает и сохраняет знания. Она способна успешно изменять формы своего поведения, отражающая новые знания или проекты. Термин введен Питером Сенге. Основу такой организации составляют: 1) Индивидуальное совершенство (расчет на то, что люди разовьют собственные возможности в целях выполнения поставленных перед ними задач, а тем самым и задач компании в целом, которая, в свою очередь, поддержит эти индивидуальные усилия). 2)Ментальные модели (развитие должной психологической установки для управления действиями и решениями). 3) Единство взглядов (преданность всех членов организации ее целям и способам достижения этих целей). 4) Коллективное обучение (групповое мышление больше суммы его индивидуальных составляющих). 5) Системное мышление (действия и решения нельзя изолировать, т.к. последствия их расходятся веером по все организации).

Сетевые структуры – совокупность организаций, взаимодействующих между собой в процессе создания потребительских ценностей на основе контрактных отношений (могут быть стабильными и динамичными).

Синергия – комбинированное взаимодействие факторов, характеризующееся тем, что их объединенное действие существенно превосходит эффект каждого отдельно взятого компонента и их простой суммы. Это увеличение эффективности деятельности в

результате сочетания, соединения, интеграции, слияния отдельных частей в единую систему, благодаря эмерджентности (возникновение новых качеств) полученной системы.

Система – это совокупность элементов или отношений, закономерно связанных друг с другом в единое целое, и обладающая свойствами, отсутствующими у образующих ее элементов или отношений.

Системная парадигма Я. Корнаи – фокусирует внимание на процессах создания, функционирования, трансформации и ликвидации экономических систем, т.е. систем, продукция которых рассматривается как потенциальный объект процессов потребления, распределения и обмена. Предложена Я. Корнаи в 2002 г.

Системно-интеграционная теория – рассматривает предприятие как целостную многофункциональную систему, интегрирующую ментальные, культурные, институциональные, когнитивные, технологические и поведенческие процессы и взаимодействующую с окружающей средой одновременно и как хозяйствующий субъект и как процессор по каждому из этих видов деятельности. Предложена Г. Клейнером.

Социоэкономическая система – относительно обособленное в пространстве, объединенное экономическими целями и относительно устойчивое во времени социальное сообщество, обладающее одновременно свойствами внешней целостности и внутреннего многообразия в процессе создания потребительских ценностей.

Стратегия – интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия.

Стратегия развития предприятия – комплексный план количественных и качественных организационных изменений, разработанный для достижения желаемого состояния организации в планируемой перспективе. ***Теория фирмы*** – институциональное направление в экономической теории, определяющее фирму как совокупность контрактных отношений между участниками по поводу использования и распределения ресурсов; фирма рассматривается как своеобразный институт со своими специфическими правилами и процедурами, регулирующими внутреннее допустимое поведение. Впервые сформулирована Р. Коузом в работе «Теория фирмы».

Структура мотиваций – совокупность побудительных мотивов индивида, имеющих для него разную ценность

Структурный капитал предприятия – является составляющей интеллектуального капитала. Включает организационную структуру (формирующую координационные механизмы совместной деятельности), информационное обеспечение управления внутренними процессами и связями с внешней бизнес-средой (программное обеспечение и его технические носители,

позволяющие формировать соответствующие задачам предприятия базы данных); сюда же относят и юридические закрепленные за предприятием нематериальные активы.

Субкультуры корпоративной культуры – составляющие корпоративной культуры, отличающиеся от ценностей доминирующий организационной культуры корпорации (чаще всего транснациональной) вследствие наличия в составе ее персонала довольно больших групп различных ментальных идентичностей – этнических, культурных, религиозных и т.д.

Уровни управления **–** результат формирования организационной иерархии, показывающий структуру отношений руководства и подчинения во внутренней среде предприятия.

Факторы гетерогенности персонала – факторы, позволяющие структурировать состав персонала предприятия с выделением групп, обладающих относительно однородными отличительными характеристиками (объемно-структурные, социально-поведенческие, образовательно-квалификационные и т.п.).

Факторы экономической гетерогенности предприятия – включают в себя атрибуты продуктов, ресурсов и предпочтений.

Формальные институты – нормы и правила взаимодействия между членами социума, имеющие юридическую силу и регламентирующие поведение участников в интересах данного социального образования.

Функции управления **–** виды управленческой деятельности, нацеленные на решение специфических проблем, которые возникают в процессе функционирования и развития предприятия.

Человеческий капитал – совокупность знаний, навыков творческих способностей работников, их соответствие требованиям и задачам предприятия, иными словами – все то, что составляет социальную и компетентностную основу функционирования предприятия, дает ему возможность формировать конкурентные преимущества .

Стратегия развития персонала **–** одна из функциональных составляющих общей стратегии предприятия; представляет собой комплекс взаимосвязанных действий для выявления потребностей в профессиональном и социальном развитии работников, необходимых для формирования конкурентных преимуществ предприятия в соответствии с его стратегическими целями, а также планирование, разработку и реализацию образовательных и социальных программ в соответствии с этими потребностями.

Эволюционная теория в экономике – гетеродоксальное направление в экономической теории, опирающееся на привнесение в экономические исследования свойственных современной

эволюционной биологии методологических подходов и рассмотрение процесса организационных изменений в терминах естественного отбора среди популяции субъектов (фирм и других организаций). В качестве самостоятельной научной школы оформилась в середине 80-х годов XX в. после выхода в свет книги Р. Нельсона и С.Уинтера «Эволюционная теория экономических изменений». В центре ее внимания – процессы необратимых динамических изменений в хозяйственной системе.

Экономическая система – это относительно обособленная в пространстве и относительно устойчивая (с точки зрения общественного наблюдателя) во времени часть окружающего мира, обладающая (с точки зрения того же наблюдателя) одновременно свойствами внешней целостности и внутреннего многообразия.

Михайло Наумович Певзнер
Петро Анатолійович Петряков
Валентина Василівна Стадник
Ульф Альгерміссен

МЕНЕДЖМЕНТ РІЗНОМАНІТНОСТІ У ГЕТЕРОГЕННИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Навчальний посібник
російською мовою

Матеріал поданий в авторській редакції

Художнє оформлення обкладинки: Л.Р. Басала

Комп'ютерна верстка: А.В. Кукурудза

Підписано до друку 17.11.2016
Формат 60х84/16. Папір офс. Гарн. Times New Roman
Друк офсетний. Ум. друк. арк. – 20,58. Обл.-вид. арк. – 18,84
Тираж 1000. Зам. № 1/12

ФОП А.С. Гонта