

РЕАЛИЗАЦИЯ ИДЕЙ ДИВЕРСИФИКАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ СОВРЕМЕННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Р. М. Шерайзина

Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого,
Россия
Roza.Sherayzina@novsu.ru

И. А. Донина

Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого,
Россия
doninairina@gmail.com

М. В. Александрова

Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого,
Россия
m-alex05@rambler.ru

Статья подготовлена в рамках государственного задания
Министерства образования и науки Российской Федерации
номер проекта № 27.2617.2017/4.6

В данной статье раскрываются идеи диверсификационного менеджмента и проводится анализ возможности их реализации в качестве концептуальной основы управления общеобразовательными организациями. Авторами описываются исторические предпосылки развития идей диверсификационного менеджмента и проводится оценка актуальности применения принципов диверсификационного менеджмента к управлению общеобразовательной организацией в современных условиях, рассматривается сущность категорий «управление разнообразием», «управление многообразием» и «диверсификационный менеджмент».

Ключевые слова: общеобразовательная организация, диверсификационный менеджмент, конкурентоспособность организации, неоднородность педагогического персонала.

IMPLEMENTATION OF IDEAS OF DIVERSIFICATION MANAGEMENT IN THE MANAGEMENT OF A MODERN EDUCATIONAL ORGANIZATION

Roza Sherajzina

Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Russia
Roza.Sherayzina@novsu.ru

Irina Donina

Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Russia
doninairina@gmail.com

Marina Aleksandrova

Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Russia
m-alex05@rambler.ru

This paper reveals the ideas of diversification management, and analyzes the possibility of their implementation as a conceptual basis for the management of general education organizations. Evolutionary and globalization world processes determine one of the leading trends, which is reflected both in the labor market conditions and in the conditions of the educational services market, and is characterized by the diversification of the workforce and the diversification of consumer preferences. This trend, reflecting certain difficulties and advantages of the development of public relations, can be applied by heads of educational organizations to improve management effectiveness in the context of using the human potential of the subjects of the educational process and ensuring the competitiveness of the educational organization. Most often the studies on this issue discuss the categories of “diversity management”, “diversity management” and “diversification management”. Migration processes and inclusion processes actualize the search for new content, methods and technologies of the educational process within the framework of the federal state standards of general education, since there are various schools, including multinational groups of students, and, consequently, parents. This trend requires a search for managerial, social and pedagogical strategies for the successful development of the school and of education quality in the new conditions. Today, the skills of the head of a general education organization, related to the successful management of personnel of different age, gender, physical abilities, ethnicity and race, are more in demand than ever. These skills in school management are no less important for interaction with other subjects of the educational process: students and their parents. The quintessence of organizational behavior in a modern school is the management of the diversity of subjects of the educational process, which requires acceptance of individual and sociocultural characteristics, special attention to them, as well as manifestation of tolerance towards them. Today,

heads of general education organizations are forced to seek not only ways to “coexist” for teachers and support staff, students and their parents of different religions, nationalities, age and sex, but also ways to manage effectively the “potential difference”. Implementation of this goal is facilitated by the concept of diversification management, which serves as a methodological basis for the search for effective management strategies in the current situation. The paper was prepared within the framework of the research “Formation and Development of the Pedagogical Metatheory of Diversity Management in Educational Systems”, state task of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation No. 27.2617.2017/4.6.

Keywords: general education organization, diversification management, competitiveness of the organization, heterogeneous pedagogical staff.

DOI 10.23951/2312-7899-2018-4-251-262

Эволюционные и глобализационные мировые процессы обуславливают одну из ведущих тенденций, которая находит отражение как в условиях рынка труда, так и в условиях рынка образовательных услуг и характеризуется диверсификацией рабочей силы и диверсификацией потребительских предпочтений. Данная тенденция, отражающая определенные трудности и преимущества развития общественных отношений, может быть применима руководителями образовательных организаций для повышения эффективности управления в контексте использования человеческого потенциала субъектов образовательного процесса и обеспечения конкурентоспособности образовательной организации [Донина 2013 а; Донина 2013 б; Певзнер, Шерайзина, Петряков 2017; Шерайзина, Медник 2015].

К факторам, ускоряющим перемены, относят: возрастающую требовательность потребителей; острую конкуренцию в большинстве отраслей; глобализацию, актуализирующую конкуренцию во всемирном масштабе; расширяющееся присутствие информационных технологий, оказывающих серьезное влияние на осуществление управления внутри организаций; способность организации привлекать, сохранять и стимулировать работников [Легнерова, Федорова 2015]. Именно непредсказуемость и темп событий в макросреде вызывают необходимость динамичных изменений и в общеобразовательной организации.

Глобализация определяет одну из главных особенностей XXI века – разнообразие рабочей силы, которая заключается в совокупности

социально-демографических различий, связанных с возрастом, полом, физическими возможностями, этнической и расовой принадлежностью. Педагогический персонал школы также становится разнообразным, в том числе и многонациональным. Уже далеко не секрет, что миграционные процессы и процессы инклюзии актуализируют поиск нового содержания, методов и технологий образовательного процесса в рамках федеральных государственных стандартов общего образования, поскольку в российских школах начали формироваться разнообразные, в том числе многонациональные коллективы обучающихся, а следовательно, и родителей. Данная тенденция требует поиска управленческих, социальных и педагогических стратегий успешного развития школы и обеспечения качества образования в новых условиях. Сегодня как никогда востребованы навыки руководителя общеобразовательной организации, связанные с успешным управлением персоналом, имеющим различный возраст, пол, физические возможности, этническую и расовую принадлежность. Эти навыки в управлении школой не менее значимы и для взаимодействия с другими субъектами образовательного процесса: учащимися и их родителями. Квинтэссенцией организационного поведения в современной школе становится управление разнообразием субъектов образовательного процесса, требующее принятия индивидуальных и социокультурных особенностей и особого внимания, а также проявления толерантности по отношению к ним.

Сегодня руководители общеобразовательных организаций вынуждены не только искать способы «сосуществования» педагогов и вспомогательного персонала, обучающихся и их родителей (различающихся религиозной принадлежностью, национальностью, возрастом и полом), но также и пути максимально эффективного управления «разницей потенциалов». Реализации этой цели способствует концепция диверсификационного менеджмента, которая выступает методологическим основанием для поиска эффективных стратегий управления в сложившейся ситуации.

Концепция диверсификационного менеджмента имеет исторические корни. Анализ исторических фактов позволяет отметить, что весь прошлый век прошел в борьбе различных меньшинств (гендерных, расовых, социальных и др.) за собственные права. Уже в 1954 г. была одобрена Гагская конвенция о защите культурных ценностей в случае вооруженного конфликта. В контексте развития этой проблематики ЮНЕСКО публикует, начиная с 1960-х гг., це-

лый ряд документов¹. ЮНЕСКО 2008 г. был объявлен Годом культурного многообразия, что также свидетельствует о перемещении этой проблематики в центр современного гуманитарного осмысления. Были сформулированы и новые задачи этой организации, традиционно возглавляющей исследования и работы в области культурного наследия, образования и информации на мировом уровне. Ими стало, наряду с традиционной защитой культурного наследия, поддержание культурных преобразований – разработка стратегий кросс-культурного взаимодействия, в том числе управленческих, в целях гармоничного развития многополярного общества. Первым итогом этой работы в XXI в. стала публикация в декабре 2009 г. Всемирного доклада ЮНЕСКО, название которого определяет важную тенденцию социального регулирования: «Инвестирование в культурное разнообразие и диалог между культурами». Главная цель, стоящая перед международным сообществом в XXI в., определяется этим документом предельно кратко: «управлять разнообразием». При этом основной акцент делается на активность взаимодействия общественных и государственных институтов в развитии социокультурных процессов.

В своей книге «Практика управления человеческими ресурсами», уже выдержавшей более десятка изданий, Майкл Армстронг дает детальный обзор практических и теоретических оснований управления человеческими ресурсами. В качестве одних из ведущих он рассматривает такие вопросы, как «управление разнообразием» и «удовлетворение разнообразных потребностей». В отличие от концепции «равенства возможностей», которая направлена на создание препятствий для дискриминации, с его точки зрения, «управление разнообразием» предполагает признание выгоды от различий [Армстронг 2012, 174]. С этих позиций выделены основные направления политики управления разнообразием: признание ценности культурных и индивидуальных различий в работе; признание организацией ценности различных достоинств работников, привносимых ими в свою работу; избавление от предубеждений при как отборе, карьерном продвижении, аттестации, оплате труда и предоставлении возможности дальнейшего обучения; сосредоточение внимания на групповых, а не на индивидуальных различиях [Армстронг 2012].

¹ «Декларация принципов международного культурного сотрудничества» (1966 г.), «Мексиканская декларация о культурной политике» (1982 г.), «Наше творческое разнообразие» – доклад Всемирной комиссии по культуре и развитию (1996 г.) и др.

В то же время интересным является акцент, который делает Майкл Армстронг на таком аспекте управления разнообразием, как «удовлетворение разнообразных потребностей», что переводит фокус рассмотрения проблемы не только на управление внутренней средой организации, но и на стратегическое управление и управление поведением потребителей.

Лаконичный вывод М. Армстронга «политика менеджмента разнообразия предполагает, что сотрудники отличаются друг от друга» [Армстронг 2012, 507] был сделан в продолжении позиций Р. Кандолы и Д. Фуллертон, выраженной в 1994 году так: «Понятие управления разнообразием основано на том, что освоение этих различий создаст плодотворную среду, в которой каждый будет чувствовать свою ценность, способности работников будут полностью использоваться, а цели организации – достигнуты» [Армстронг 2012, 14]. Отмеченные различия при правильном управлении способствуют более эффективному и квалифицированному выполнению профессиональных задач. Критический анализ концепции управления многообразием, который провели Р. Кандола и Д. Фуллертон на основании полного обзора литературы по этой проблематике, собственного опыта и результатов исследования реализации данной концепции в 300 организациях Великобритании, привел к упорядочению определений концепции управления разнообразием. Общими в этих определениях стали следующие ключевые моменты.

1. Категория «разнообразие» включает в себя все возможные различия между людьми, в том числе и очевидные различия по национальности, признаку пола и по физическим возможностям.

2. Разнообразие – ключевой вопрос корпоративной культуры и важнейшая характеристика рабочей обстановки.

3. Эффективное управление разнообразием, основанное на различиях между людьми, может и должно способствовать повышению потенциала организации.

Согласно ведущему Европейскому исследовательскому центру «СИЕТАР», который занимается исследованием проблем взаимоотношений представителей различных национальностей в быту и на работе, к основным проблемам, связанным с национальными различиями, можно отнести следующие: различия в культурных обычаях и вероисповедании, в том числе тот факт, что разные религии обладают разными возможностями интеграции в культуру другой страны; слабое знание сотрудниками-иностранцами государственного языка; негибкая политика организаций по отношению к национальным и культурным различиям.

Анализ различных публикаций по проблеме управления многообразием показал, что наиболее часто выделяются такие дефиниции в контексте менеджмента многообразия, как: «управление разнообразием»; «diversity management», «управление различиями», «диверсификационный менеджмент»; «разнообразие в менеджменте»; «разнообразие персонала»; «управление многообразием», «поликультурная организация», «гетерогенная организация», концепция «равных возможностей», разнообразие рабочей силы; «диверсификация рабочей силы».

Для описания сущности данных понятий и категорий иногда используются такие термины, как: парокьялизм (узкий взгляд на мир; неспособность понять различия между людьми); этноцентризм (вера в то, что какие-то одни культурные ценности и традиции выше всех остальных); удовлетворение разнообразных потребностей; трансмиграция персонала, внутринациональное разнообразие, диверсификационный рекрутинг, поддерживающие и позитивные действия. Из этого можно сделать вывод о том, что в современном состоянии исследований данные понятия не являются устоявшимися. Это обстоятельство вынуждает специально рассмотреть их сущность на основании выделения наиболее часто употребляемых трактовок и фиксации наиболее значимых аспектов.

Наиболее часто в исследованиях мы встречаем такие категории, как: «управление разнообразием», «управление многообразием» и «диверсификационный менеджмент». Большинство исследователей отождествляют данные термины и обуславливают их множественность спецификой перевода. В то же время некоторые из них выделяют специфические аспекты, характерные для рассматриваемых категорий.

Так, Д. А. Штырно, как и большинство исследователей, рассматривает «управление разнообразием» в контексте управления персоналом и отмечает, что это – «набор программ, разработанных в целях получения выгод от использования отличий работников. Сегодня разнообразие означает больше, чем различный цвет кожи, национальность и пол сотрудников, оно включает в себя и религиозные воззрения, возраст, трудоспособность и сексуальную ориентацию» [Штырно 2011, 74]. Приведенная интерпретация свидетельствует о том, что «управление разнообразием» часто отождествляется с философией управления, ориентированной на признание ценности «гетерогенной организации».

Близкую позицию высказывает В. К. Антонова, понимая под «управлением многообразием рабочей силы» – рекрутинг, эффективное

использование и обучение работников, представленных широчайшим спектром общества с точки зрения расы, возраста, дееспособности, пола, вероисповедания, этнических различий, образования, сексуальной ориентации, экономического положения. Из этого делается вывод, что «управление разнообразием» (diversity management) является направлением кросс-культурного менеджмента, ориентацией управленческой деятельности на поддержку и использование ресурсов неоднородного персонала, следовательно, управление разнообразием есть эффективное использование различий в рабочей силе (персонале) с целью достижения целей организации [Антонова 2012]. Сделанный вывод актуализирует обращение к сущности еще одного понятия, а именно – «диверсификация персонала». Этим понятием фиксируют разнообразие следующих характеристик персонала: пол, возраст, вероисповедание, национальность, культурная и социальная принадлежность, образование, семейное положение, работоспособность и др. [Мюллер 1990, 201]. Согласно исследованиям, проведенным в рамках Европейского союза, организации с неоднородным составом специалистов работают качественнее и эффективнее, так как повышается степень удовлетворенности клиентов и уровень сервиса, улучшается имидж организации и др. [Romhildt, Leber 2007].

Таким образом, важным условием обеспечения конкурентоспособности организации, гарантией достижения ею результата является комплексное развитие ее персонала за счет осознания сотрудниками значимости мероприятий по привлечению и удержанию неоднородного кадрового состава. Этот вывод имеет особую значимость для управления образовательными организациями, в которых отсутствует, например, гендерное разнообразие, и согласуется с одним из основополагающих принципов диверсификационного менеджмента – пересмотр различий между деловыми качествами мужчин и женщин [Моника 2008]. В то же время нельзя не согласиться с точкой зрения М. Бейкера и А. Сейдела, что концепция управления разнообразием не является панацеей и важно учитывать, что в определенных случаях однородный состав работников может быть экономически более выгодным. «Диверсификация рабочего коллектива оправдана лишь при условии, когда того требуют конкуренция и интенсивность внутренней деятельности» [Becker, Seidel 2006, 13]. Именно поэтому «эффективный менеджер изучает те особенности, которые диверсификация рабочей силы приносит в его организацию и использует их в своей работе» [Дафт 2006, 497].

Нам близка точка зрения Томаса Рузвельта – президента Американского института диверсификационного менеджмента. Он считает «диверсификационный менеджмент» искусством принятия эффективных решений с учетом сходств, различий и связанных с этим сложностей, тем самым подчеркивая его значимость как эффективного управленческого инструмента в случаях столкновения нескольких разных убеждений, характеров и мнений [Рузвельт 2007].

Данная трактовка позволяет выйти за рамки управления персоналом и рассмотреть диверсификационный менеджмент в виде трехуровневой модели, включающей: разнообразие самого сообщества менеджеров (административного аппарата); разнообразие, присутствующее в педагогическом коллективе, и разнообразие потребителей образовательных услуг и социальных партнеров школы. Мы считаем, что именно такая трактовка значима для управления современными общеобразовательными организациями, поскольку в контексте государственно-общественного управления общеобразовательная организация становится еще более открытой системой и не может не учитывать разнообразие, присутствующее во внешней среде.

Diversity management является достаточно новым направлением менеджмента. Оно не заменяет собой признание равных прав граждан по получению рабочих мест. Это способность организации и ее менеджмента добиться иных идей и действий подчиненных, иной скорости трудовых действий, иных умений и творческого потенциала.

Разнообразие в этом контексте является не формой политической корректности, а страховкой от внутренней слепоты организации. Оно позволяет в полной мере раскрыть возможности персонала и в то же время устанавливает связи с дифференцированными группами потребителей. Разнообразие способствует эффективному решению организационных проблем и усилению конкурентоспособности организаций. Выделяют два вида разнообразия: первичное (возраст, национальность, пол и т. д.); вторичное (материальное положение, политические взгляды, образование, религиозная принадлежность и т. д.).

Концепция диверсификационного менеджмента учитывает, что большая группа разнообразно мыслящих людей построит более надежные прогнозы и примет более разумные решения, чем один даже самый квалифицированный руководитель.

В качестве основных принципов управления разнообразием выделяют следующие:

1) признание и принятие различий, создание коммуникативной доверительной атмосферы и др.;

2) обращение к позиции каждого сотрудника как эксперта;

3) признание значимости влияния экспертной/креативной позиции сотрудника, его личностных особенностей и различий на его профессиональную деятельность и деятельность всей организации.

Для нас значима точка зрения М. Гатти и А. Э. Фёдоровой, которые считают, что одним из возможных путей реализации менеджмента многообразия является также концепция культурно-личностного разнообразия [Гатти, Фёдорова 2015, 46].

В контексте этой позиции основой и отправным пунктом для эффективного управления многообразием является создание истинно поликультурной организации, которая:

1) в своей программе, деятельности, продукции или услугах отражает вклад и интересы разнообразных культурных и социальных групп;

2) в своей деятельности исходит из убеждения в необходимости ликвидировать в организации все формы социального угнетения;

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

4) последовательно выполняет свои более широкие социальные обязательства, включая поддержку других институциональных усилий по устранению всех форм социального угнетения [Скосарев 2008, 65].

Таким образом, особую значимость для общеобразовательной организации рассматриваемая концепция приобретает в контексте реализации прав и поддержания свобод субъектов образовательного процесса. Формирование эффективной локальной нормативно-правовой базы школы должно учитывать не только основные принципы отраслей образовательного, трудового и гражданского права, но и особенности каждого субъекта образовательных отношений, что должно находить отражение во внутренних нормативно-правовых документах образовательной организации, регулирующих ключевые направления ее деятельности.

БИБЛИОГРАФИЯ

- Армстронг 2012 – *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами. Санкт-Петербург: Питер, 2012.
- Антонова 2012 – *Антонова В. К.* Основные подходы к управлению многообразием [Электронный ресурс] // URL: <https://www.hse.ru/data/2012/10/07/1244340710/> [дата обращения: 12.10.2017].
- Гатти, Фёдорова 2015 – *Гатти М., Фёдорова А. Э.* Токсические элементы корпоративных социально-трудовых отношений: рабочее место, руководство и персонал // Вестник Омского университета. 2015. № 2. С. 46–51.
- Дафт 2006 – *Дафт Р.* Менеджмент. Санкт-Петербург: Питер, 2006.
- Донина 2013 а – *Донина И. А.* Успешность современной общеобразовательной организации как объект управления // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Педагогика, психология. 2013. № 4 (15). С. 76–79.
- Донина 2013 б – *Донина И. А.* Особенности управления развитием современного образовательного учреждения в условиях рынка // Современные проблемы науки и образования. 2013. № 4. С. 196.
- Легнерова, Федорова 2015 – *Легнерова К., Федорова А. Э.* Диверсификационный менеджмент: рекомендации по управлению разнообразием персонала // Вестник Омского университета. 2015. № 2. С. 90–96.
- Моника 2008 – *Моника М. Д.* Неслабый пол // СЕО. 2008. № 10. [Электронный ресурс] // URL: <http://www.cfin.ru/management/people/culture/diversification.shtml?printversion> [дата обращения: 12.10.2017].
- Мюллер 1990 – *Мюллер В. К.* Англо-русский словарь. Москва: Русский язык, 1990.
- Певзнер, Шерайзина, Петряков 2017 – *Певзнер М. Н., Шерайзина Р. М., Петряков П. А.* Менеджмент многообразия как фундаментальная основа развития вуза: опыт университетов США и Германии // Человек и образование. 2017. № 1 (50). С. 4–8.
- Рузвельт 2007 – *Рузвельт Т.* Управляй и объединяй / Business Excellence [Электронный ресурс] // URL: http://ria-stk.ru/ds/adetail.php?ID=8514&spphrase_id=1809319 [дата обращения: 12.10.2017].
- Скосарев 2008 – *Скосарев С. А.* Управление различиями. Москва: РУДН, 2008.
- Шерайзина, Медник 2015 – *Шерайзина Р. М., Медник Е. А.* Становление обучающейся организации как фактор развития системы

- непрерывного образования педагогов // Человек и образование. 2015. № 3 (44). С. 26–29.
- Штыхно 2011 – *Штыхно Д. А.* К вопросу об исследовании проблем управления социально-культурным разнообразием в менеджменте // Известия российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. 2011. № 3 (3). С. 74–79.
- Becker, Seidel 2006 – *Becker M., Seidel A.* Diversity Management, Unternehmens und Personalpolitik der Vielfalt. Stuttgart, 2006.
- Romhildt, Leber 2007 – *Romhildt K., Leber B.* Diversity Management. In: Diversity-Management als Chance für kleine und mittlere Betriebe. Diversity. Hamburg, 2007.

Материал поступил в редакцию 25.09.2018