

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗНООБРАЗИЕ КАК КРИТЕРИЙ ОЦЕНКИ БЕЗОПАСНОСТИ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ПРОСТРАНСТВА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ¹

С. В. Гуцыкова, Институт психологии Российской академии наук, Москва,
e-mail: gutsykova@rambler.ru

В статье проанализировано организационное разнообразие как феномен разнонаправленного социально-психологического влияния, формирующий контекст деятельности и восприятие субъективной защищенности работников. Выделены позитивные и негативные влияния разнообразия на возможности идентификации работников в пределах рабочего окружения, профессиональную реализацию и эффективность деятельности. Обозначены сложности управления разнообразием и основные признаки благоприятного климата разнообразия.

Ключевые слова: разнообразие, безопасность, социально-психологическое пространство деятельности, меньшинство, идентификация.

ORGANISATIONAL DIVERSITY AS A CRITERION FOR ESTIMATING THE SAFETY OF THE SOCIO-PSYCHOLOGICAL SPACE OF ACTIVITY

S. V. Gutsykova, Institute of Psychology
of the Russian Academy of Sciences, Moscow, e-mail: gutsykova@rambler.ru

The article analyses the organisational diversity as a phenomenon of multidirectional socio-psychological influence forming the context of activities and subjective perception of protection of employees. The author reveals positive and negative impact of the diversity on the possibilities of employees' identification in the working environment, professional realisation and performance. The author also marks the complexity of managing the diversity and the main features of the diversity's favourable climate.

Key words: diversity, safety, socio-psychological space of activity, minority, identification.

Разнообразие привлекает все большее внимание исследователей и практиков в области организационной психологии и управления как феномен, оказывающий целый спектр разнонаправленных влияний на индивидуальную и организационную эффективность, психологический климат, субъективное восприятие организационного контекста как опасного или поддерживающего защищенность работников. В ряду других переменных организационное разнообразие выступает как один из значимых критериев оценки безопасности социально-психологического пространства деятельности, поскольку оказывает влияние на

процессы идентификации в пределах социальной группы, характер взаимодействий в рабочем окружении, соблюдение принципов социальной справедливости, возможности профессиональной и личностной реализации и психологическую безопасность работников.

В широком смысле *разнообразие* понимается как неоднородность работников организации по ряду признаков, хотя суть этого феномена не исчерпывается только констатацией факта социально-демографических и иных различий. Концепт разнообразия строится на любом различии между людьми в рабочем окружении, которое может породить

¹ Работа выполнена по государственному заданию ФАНО РФ № 0159-2016-0008.

субъективное ощущение того, что другой человек чем-либо отличен от тебя [12]. Потенциальное количество признаков, которые могут стоять за восприятием разнообразия, является практически неограниченным. Это пол, возраст, этническая принадлежность, профессиональная компетентность, функциональные обязанности и опыт, установки и ценности, семейное положение, личностные особенности работников.

Интерес к проблеме разнообразия обусловлен тем, что растущая на фоне современных социально-экономических и геополитических условий глобализация приводит к естественному увеличению разнообразия рабочей силы и ее неоднородности по целому ряду существенных признаков, хотя исторически сложилось так, что рабочее окружение в большинстве организаций гомогенно или однородно по своему составу. Тенденция к увеличению неоднородности рабочей силы влечет за собой *позитивные* и *негативные* последствия, порождаемые множественными социально-психологическими процессами, связанными с разнообразием.

С одной стороны, разнообразие рабочей силы в пределах организации обеспечивает заметные преимущества, сказывающиеся на индивидуальной и организационной эффективности. Разнообразие служит источником организационной силы, устойчивости, крепости организации. Чем выше разнообразие рабочих групп, тем шире спектр находящихся в их распоряжении специфических знаний, наличного уровня компетенций, опыта и одаренности работников, релевантных решению профессиональных задач. Подобная вариативность, присущая разнообразию, расширяет возможности обучения и принятия решений, способствует реализации творческого подхода к работе и внедрению инноваций, позволяет добиться наилучших результатов, предоставляет полноценные шансы для профессионального роста работников.

Высокий уровень разнообразия способствует формированию в социуме более позитивного имиджа организации и росту доверия к ней со стороны партнеров и потребителей услуг. Неизбежными следствиями снижения

разнообразия служат риски идентификации работников, снижение самооценки и возможностей профессиональной самореализации работников, представляющих группу меньшинства, сказываясь на их восприятии безопасности социально-психологического пространства деятельности.

С другой стороны, разнообразие порождает множество проблем управленческого характера. В качестве характерных атрибутов разнообразия принято считать разделение, неравенство и дискриминацию [7]. Разделение и неравенство, ассоциируемое с различиями работников, инициирует процессы социальной категоризации в пределах групп. Так, неизбежным признаком демографически разнородных групп являются иерархические, статусные и профессионально-функциональные различия. Демографическое разнообразие вызывает неизбежный рост дискриминации лиц, находящихся в меньшинстве в рабочем окружении. Вследствие действия негативных стереотипов представители меньшинств часто занимают подчиненное положение на работе. К числу негативных последствий разнообразия для представителей группы меньшинства следует отнести: меньший размер заработной платы, более жесткие наказания, сниженные возможности для продвижения по карьерной лестнице [7]. Такая ситуация выступает как угроза для реализации базовых потребностей личности, снижает субъективное ощущение защищенности и отражается на восприятии безопасности социально-психологического контекста деятельности.

Негативные последствия разнообразия, кроме дискриминации, включают: изменения, приносимые им в форму внутригрупповой защиты, сегрегацию, рост конфликтов, изменение отношения к работе и связанных с ней установок [5]. Для организации перечень негативных последствий разнообразия может быть дополнен снижением рентабельности, высокими затратами на судебные издержки в связи с проблемами дискриминации, ущемления прав и неравенством, снижением морали служащих и упущенными возможностями для реализации текущих бизнес-стратегий,

неспособностью сохранить в штате сотрудников, составляющих группу меньшинства. Как следствие, традиционно реализуемые на практике подходы к управлению в большинстве случаев направлены на снижение возможного разнообразия рабочей силы [5].

Потенциал разнообразия еще мало изучен в настоящее время. Разнообразие служит организационным ресурсом, способным приносить существенную пользу организации. Наряду с этим оно может инициировать негативные процессы, становясь насущной проблемой для организаций. В этом смысле в качестве управленческих задач, касающихся ориентации на поддержание разнообразного рабочего окружения, первостепенной задачей является создание таких условий, при которых потенциал разнообразия мог бы быть максимально использован.

Принято считать, что важным аспектом анализа последствий влияния разнообразия на индивидуальном, групповом и организационном уровнях является его связь с психологическим климатом. Это привело исследователей к необходимости введения в ряды многомерных показателей организационного климата особого конструкта, названного климатом разнообразия. В последнее время климат разнообразия активно рассматривался в целом ряде работ [6; 10]. *Климат разнообразия* определяется как феномен, который отражает восприятие работниками того, насколько организация ценит разнообразие и прикладывает усилия, направленные на его поддержание, отвечающее реализации принципов справедливой политики и практики в области профессиональной занятости [9].

Учитывая, что большая часть литературы по управлению разнообразием опирается на подход социальной идентичности, создание климата разнообразия в организации трактуется как обеспечение условий, которые облегчают идентификацию всех работников и позволяют им задействовать свою уникальность в процессе деятельности [5]. Особое внимание уделяется тому, как усилия организации на этом поприще воспринимаются самими сотрудниками: те организации, которые воспринимаются как хорошо управля-

ющие климатом разнообразия, порождают чувство долга у работников, становящихся более отзывчивыми по отношению к организационным инициативам и демонстрирующим поведение, приносящее очевидную пользу организации. В этом доводе прослеживается идея справедливости социального взаимодействия или взаимности усилий: усилий со стороны организации, обеспечивающей создание соответствующих социально-психологических условий деятельности, и усилий, проявляемых со стороны работника навстречу организационным инициативам.

Поддерживающий разнообразие климат оказывает влияние на аффективную и мотивационную сферу работников, их приверженность организации, индивидуальные результативные показатели деятельности и эффективность самой организации. При позитивном климате разнообразия наблюдаются лишь незначительные демографические различия в особенностях трудового поведения сотрудников и темпах их служебной карьеры [5]. Поддерживающий разнообразие климат — это климат, в условиях которого на практике реализуется уважение к представителям меньшинств, сказываясь на их эффективности и производительности [8; 11]. Различия, существующие между сотрудниками по тому или иному признаку, в условиях поддерживающего разнообразие климата принимаются во внимание в процессе принятия решений, сказываясь на их включенности в работу. Оценки климата разнообразия как благоприятного способствуют индивидуальной категоризации внутри социальной группы и поддерживают социальную идентичность работников [11].

В ряде работ показано, что сотрудники, составляющие меньшинство, отличным от представителей группы большинства образом реагируют на климат разнообразия. В отличие от представителей группы большинства они более чувствительны к социально-психологическим условиям труда, связанным с разнообразием: для них более значимы социально-экономические факторы, соблюдение социальных гарантий и защищенность [8]. В этом плане благоприятный климат раз-

нообразия, особо значимый для групп меньшинств, представляет собой естественный организационный контекст, который является источником ощущения психологической безопасности и целенаправленно поддерживает данное ощущение.

Как видим, феномен разнообразия является многоплановым, предполагая спектр различных последствий для работников и организации, и служит значимым критерием, который следует принимать во внимание при анализе восприятия и оценки безопасности социально-психологического пространства деятельности. Если в пределах организации или рабочей группы не поддерживается разнообразие, нарушаются принципы социальной справедливости и равных возможностей, ущемляется достоинство меньшинств вне зависимости от критерия меньшинства/большинства, формируя негативное восприятие климата и возможностей удовлетворения базовых потребностей, это становится для личности весомым маркером угрожающего социально-психологического контекста деятельности [1; 2].

Учитывая субъективный характер восприятия безопасности социально-психологиче-

ского пространства деятельности, в процессе ее анализа нельзя игнорировать специфику взаимодействия индивидуально-психологических особенностей работников и конкретных организационных факторов в виде политики организации, приверженности непосредственного руководства ценностям разнообразия, степени унификации методов управления, действующих форм поддержки и наставничества [3; 4]. Целостное представление о разнообразии позволило бы использовать этот критерий для прогноза кратковременных и долгосрочных последствий его влияния на разных уровнях анализа: отдельного работника, группы, организации. Таким образом, обращение к феномену разнообразия требует постановки теоретических и эмпирических задач, решение которых способно прояснить психологические механизмы и закономерности влияния разнообразия, стратегии и средства эффективного достижения позитивного климата разнообразия, возможности практического использования потенциала разнообразия для повышения психологической безопасности работников.

Список литературы

1. *Абрамова В. Н.* Организационная психология, организационная культура и культура безопасности в атомной энергетике. М.; Обнинск: ИГ — СОЦИН, 2011. Ч. 2.
2. *Гуцыкова С. В.* Влияние психологического климата на безопасность социально-психологического пространства учебно-профессиональной деятельности студентов // Актуальные проблемы психологического знания. Теоретические и практические проблемы психологии. 2015. № 2 (35). С. 54–67.
3. *Гуцыкова С. В.* Организация учебного процесса и средовые условия в восприятии безопасности пространства учебно-профессиональной деятельности студентов // Научное мнение. 2015. № 6. Психолого-педагогические и юридические науки. С. 50–57.
4. *Зеленова М. Е.* Индивидуальный стиль саморегуляции как внутренний ресурс стрессоустойчивости субъектов трудовой деятельности // Социальная психология и общество. 2013. № 1. С. 69–82.
5. *Avery D. R., McKay P. F.* Doing diversity right: An empirically based approach to effective diversity management // *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. 2010. V. 25. P. 227–252.
6. *Gonzalez J. A., DeNisi A. S.* Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness // *Journal of Organizational Behavior*. 2009. V. 30. P. 31–40.
7. *Guillaume Y. R. F., Dawson J. F., Woods S. A., Sacramento C. A., West M. A.* Getting diversity at work to work: What we know and what we still don't know // *Journal of occupational and organizational psychology*. 2013. V. 86. P. 123–141.
8. *McKay P. F., Avery D. R., Tonidandel S., Morris M. A., Hernandez M., Hebl M.* Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key? // *Personnel Psychology*. 2007. V. 60. P. 35–62.
9. *Mor-Barak M. E., Cherin D. A., Berkman S.* Organizational and personal dimensions in diversity climate: Ethnic and gender differences in employee perceptions // *Journal of Applied Behavioral Science*. 1998. V. 34. P. 82–104.

10. *Pugh S. D., Dietz J., Brief A. P., Wiley J. W.* Looking inside and out: The impact of employee and community demographic composition on organizational diversity climate // *Journal of Applied Psychology*. 2008. V. 93. P. 1422–1428.
11. *Singh B., Winkel D. E., Selvarian T. T.* Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance? // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2013. V. 86 (2). P. 242–263.
12. *Van Knippenberg D., Schippers M. C.* Work group diversity // *Annual Review of Psychology*. 2007. V. 58. P. 515–541.

References

1. *Abramova V. N.* Organizatsionnaya psikhologiya, organizatsionnaya kul'tura i kul'tura bezopasnosti v atomnoy energetike. M.; Obninsk: IG — SOTsIN, 2011. Ch. 2.
2. *Gutsykova S. V.* Vliyaniye psikhologicheskogo klimata na bezopasnost' sotsial'no-psikhologicheskogo prostranstva uchebno-professional'noy deyatel'nosti studentov // *Aktual'nye problemy psikhologicheskogo znaniya. Teoreticheskie i prakticheskie problemy psikhologii*. 2015. № 2 (35). S. 54–67.
3. *Gutsykova S. V.* Organizatsiya uchebnogo protsessa i sredovye usloviya v vospriyatii bezopasnosti prostranstva uchebno-professional'noy deyatel'nosti studentov // *Nauchnoe mnenie*. 2015. № 6. Psikhologo-pedagogicheskie i yuridicheskie nauki. S. 50–57.
4. *Zelenova M. E.* Individual'nyi stil' samoregulyatsii kak vnutrenniy resurs stressoustoychivosti sub'yektov trudovoy deyatel'nosti // *Sotsial'naya psikhologiya i obshchestvo*. 2013. № 1. S. 69–82.
5. *Avery D. R., McKay P. F.* Doing diversity right: An empirically based approach to effective diversity management // *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. 2010. V. 25. P. 227–252.
6. *Gonzalez J. A., DeNisi A. S.* Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness // *Journal of Organizational Behavior*. 2009. V. 30. P. 31–40.
7. *Guillaume Y. R. F., Dawson J. F., Woods S. A., Sacramento C. A., West M. A.* Getting diversity at work to work: What we know and what we still don't know // *Journal of occupational and organizational psychology*. 2013. V. 86. P. 123–141.
8. *McKay P. F., Avery D. R., Tonidandel S., Morris M. A., Hernandez M., Hebl M.* Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key? // *Personnel Psychology*. 2007. V. 60. P. 35–62.
9. *Mor-Barak M. E., Cherin D. A., Berkman S.* Organizational and personal dimensions in diversity climate: Ethnic and gender differences in employee perceptions // *Journal of Applied Behavioral Science*. 1998. V. 34. P. 82–104.
10. *Pugh S. D., Dietz J., Brief A. P., Wiley J. W.* Looking inside and out: The impact of employee and community demographic composition on organizational diversity climate // *Journal of Applied Psychology*. 2008. V. 93. P. 1422–1428.
11. *Singh B., Winkel D. E., Selvarian T. T.* Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance? // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2013. V. 86 (2). P. 242–263.
12. *Van Knippenberg D., Schippers M. C.* Work group diversity // *Annual Review of Psychology*. 2007. V. 58. P. 515–541.