

Таким образом, эффективное государственно-частное партнерство и интерес студентов к неформальным формам получения образования и практических навыков ведения бизнеса могут являться одним из стратегических направлений по увеличению субъектов малого предпринимательства и направлением развития концепции «Университет 3.0».

Список использованных источников

1. Концепция Национальной стратегии устойчивого развития Республики Беларусь на период до 2035 года [Электронный ресурс] / Сайт М-ва экономики Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://www.economy.gov.by/uploads/files/ObsugdaemNPA/Kontseptsija-na-sajt.pdf>. – Дата доступа: 14.03.2020.

УДК 331.1+331.101.3+331.108+341.1/8+342.7+349.2

Е. М. Воробьёва¹, Е. А. Дейкало²

¹ Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь, vorobjova2109@mail.ru

² Белорусский государственный университет, Минск, Беларусь, e.deikalo@tut.by

РОЛЬ HR-МЕНЕДЖЕРА В РЕАЛИЗАЦИИ НЕДИСКРИМИНАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ КАК ВАЖНОГО КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

Анализируется расширение функций HR-менеджера в современных условиях, в условиях экономики знаний. Прослеживается связь между развитием системы нематериальной стимуляции и необходимостью реализации политики недискриминации в организации. Обосновывается реализация политики недискриминации как важное конкурентное преимущество организации.

Ключевые слова: HR-менеджер, нематериальная мотивация, развитие, разнообразие, недискриминация

E. Vorobyova¹, E. Deikalo²

¹ School of Business of BSU, Minsk, Belarus, vorobjova2109@mail.ru

² Belarusian State University, Minsk, Belarus, e.deikalo@tut.by

ROLE OF HR MANAGER IN IMPLEMENTATION OF NON-DISCRIMINATION POLICY AS AN IMPORTANT COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE ORGANIZATION

The article analyzes the expansion of the functions of an HR manager in in the context of a knowledge economy. Authors define the connection between the development of a system of intangible motivation and the need to implement a non-discrimination policy in an organization. The article justifies the implementation of non-discrimination policies as an important competitive advantage of the organization.

Keywords: HR manager, intangible motivation, development, diversity, non-discrimination

В экономике знаний, в которой главным ресурсом являются знания и информация, а носителями знаний – люди (работники), безусловно, возрастает роль и значение HR-менеджера как специалиста, обеспечивающего эффективный подбор и функционирование персонала и, соответственно, организации в целом.

Необходимо отметить, что формирование экономики знаний изменяет цели экономических субъектов. Так, целью государства (макроуровень) становится не только и не столько экономический рост, сколько создание знаниево-ориентированной экономики, в которой на первое место встают не количественные показатели (темпы роста ВВП), а качественные (в каких отраслях и сферах создается большая часть ВВП). Целью организации (микроуровень) является не только и не столько получение прибыли, сколько реализация миссии и создание поля для саморазвития человека как работника и личности. Сегодня для работника важно (и что не было так важно еще 20–30 лет назад) – уважение его личности и *возможность комфортно существовать в организации оставаясь самим собой* вне зависимости от пола, этнической принадлежности, культуры, убеждений, сексуальной ориентации, медицинских диагнозов и т. д. [1, с. 21].

Модификация целей с объективной необходимостью требует и изменений в инструментах их реализации. В связи с этим значительно расширяются функции HR-менеджера. Кроме традиционных функций (рекрутинга, мотивации) появляются функции форсайтинга (отслеживание новых тенденций, связанных с работой персонала, в экономике, культуре) [2], кросс-культурного менеджмента (налаживание отношений между людьми с разными культурными традициями и как результат – создание корпоративной культуры, включающей в себя общее видение проблем и задач организации).

Основными отправными точками для работы HR-службы компании сегодня являются:

- приоритетность нематериальной мотивации;
- изменяющаяся структура рабочей силы (необходимость быстро подстраиваться под изменения)¹;
- значимость разнообразия (англ. – *diversity*) и равных возможностей для повышения эффективности и устойчивости компании [1, с. 21].

Современная организация все более являет собой объединение людей, различающихся по многим параметрам – полу, возрасту, национальной и конфессиональной принадлежности, сексуальной ориентации и т. д. В этом контексте основной задачей HR-менеджера становится формирование сплоченной команды, которая дает синергетический эффект, в разы превосходящий результаты одиночек.

Известно, например, что мужчины и женщины обладают различным когнитивным стилем [3], что, безусловно, помогает им в сотрудничестве более продуктивно решать производственные задачи. При этом, согласно некоторым исследованиям, мужчины готовы просить повышения по службе, если они уверены в том, что соответствуют требованиям,

¹ В частности, огромный сегмент рабочей силы составляют сегодня миллениалы и представители поколения Z, за счет чего возрастает и приоритетность нематериальной стимуляции, т. к. ценности представителей этих поколений связаны во многом с психологическим комфортом, равенством и недискриминацией и т. д. Подробнее см.: [8].

предъявляемым к позиции, на 60 %; женщины готовы просить повышения по службе, только если они уверены в том, что соответствуют требованиям, предъявляемым к позиции, на 100 % [4, р. 21]. Задача именно HR-менеджера в данном случае – создать условия для максимального развития потенциала как одних, так и других.

Синергетический эффект также можно наблюдать от вклада в «общее дело» людей, различающихся по возрасту, представляющих различные культуры и т. д.

Решение задачи по формированию сплоченной команды, работающей на единый результат, требует создания эффективного мотивационного механизма. Известно, что основным мотивом являются потребности человека. В самом простом варианте пирамиды потребностей А. Маслоу, включающей пять уровней, очевидно, что подавляющая часть потребностей – это нематериальные потребности: потребности в общении, потребности в уважении личности, потребности в самореализации и саморазвитии. Если же обратиться к более развернутому варианту пирамиды Маслоу, то перечень нематериальных потребностей увеличится. Сюда добавятся потребности в познании, эстетические потребности. Необходимо подчеркнуть, что эстетическую потребность не надо рассматривать слишком узко (красиво-некрасиво). Эстетическая потребность дает так называемый трансцендентальный опыт, т. е. возможность посмотреть на проблему в другом измерении, сформировать необходимые образы для более эффективной когнитивной деятельности.

Нематериальная мотивация работника в своей основе предполагает и обуславливает уважение достоинства человека и реализацию, соблюдение его прав, которые являются неотъемлемой частью человека и сопровождают его на протяжении всей его жизнедеятельности, в том числе и каждый момент его пребывания в роли работника определенной организации.

Умение HR-менеджера создать команду, включающую в себя отличных друг от друга людей, – требование сегодняшнего времени. Женщины, мужчины, пожилые люди, молодежь, люди с разными убеждениями и взглядами, разным семейным положением, имеющие детей и бездетные, разного этнического происхождения являются частичками единого «пазла», который складывается «умелыми руками» современного HR-менеджера. Среди задач HR-менеджера не только создание такой команды, но и создание таких условий для ее работы, в которых потенциал каждого члена этой команды раскроется и реализуется наилучшим образом на благо организации, создание таких условий, в которых каждый человек может быть собой. Сама эта возможность и является одним из основных нематериальных стимулов для человека.

Разговор о «разности», или разнообразии (англ. – *diversity*), и его полезности для компании неизбежно выводит нас на политику недискриминации, которая является основой нематериальной мотивации в современной организации, а также ядром корпоративной культуры.

HR-менеджер несет основную ответственность за выстраивание и реализацию политики недискриминации в отношении персонала. Данная политика реализуется в двух направлениях (представляющих 2 группы основных функций HR-менеджера):

- организация процесса приема на работу (подбор и отбор персонала);
- создание условий для функционирования на рабочем месте (адаптация, мотивация и контроль).

С точки зрения международных стандартов прав человека¹ дискриминация – это любое различие в обращении, исключение, ограничение или предпочтение по причине, не связанной с законным основанием такого различия и основанное на запрещенных основаниях такого различия (пол, возраст, этническое происхождение, национальность, социальное положение, медицинский диагноз, сексуальная ориентация, политические и иные убеждения и т. д.²) [5, 6]. Основной признак дискриминационной практики – отсутствие разумного и законного обоснования такого различия в обращении.

В контексте отношений с персоналом дискриминацией будет являться любое различие/предпочтение/ограничение, основанное на признаках, *не связанных* с деловыми качествами лица, *не препятствующих* исполнению его функционала и *не обусловленных* спецификой трудовой функции сотрудника (или претендента на занятие вакансии).

Именно тремя последними «не» обосновывается неразумность и незаконность такого различия в обращении, в соответствии со ст. 14 Трудового кодекса Республики Беларусь. Препятствие исполнению функционала и обоснование специфики трудовой функции при этом должны основываться на объективных, законных критериях, а не на «вкусовых предпочтениях» (например, такое обоснование – вы претендуете на позицию менеджера по продажам и должны будете много общаться с клиентами, поэтому важна ваша «приятная внешность» – необъективно и незаконно).

Если мы говорим об организации процесса приема на работу, дискриминацией будет являться, например: установление требований определенного пола, возраста или внешних данных для занимаемой должности; предпочтения исходя из семейного статуса / наличия ребенка, непринятие физических особенностей (инвалидности) человека, сексуальной ориентации, политических убеждений. При соответствии всем необходимым квалификационным требованиям (образование, опыт работы, личностные и деловые качества), такие обоснования, как (даже если они не озвучены претенденту на занятие вакансии) «вы должны иметь приятную внешность, т. к. предстоит много общаться с клиентами», «секретарь – это лицо компании, у вас не может быть лишнего веса», «вы значительно старше наших сотрудников и вам будет трудно вписаться в коллектив», «вы выйдете замуж, родите ребенка и будете постоянно на больничном», «у нас традиционный коллектив и вы будете плохо

¹ Запрет дискриминации (право на равное обращение) является ядром всей концепции прав человека и одним из принципов прав человека. Запрет дискриминации содержится в ст. 3 Международного пакта о гражданских и политических правах 1966 г., в ст. 3 Международного пакта об экономических, социальных и культурных правах 1966 г., в ст. 22 Конституции Республики Беларусь. В контексте трудовых отношений – запрет дискриминации содержится в ст. 14 Трудового кодекса Республики Беларусь.

² Перечень запрещенных оснований дискриминации является открытым. Не все основания из перечисленных в указанном определении изначально были закреплены как в Международном пакте о гражданских и политических правах 1966 г., так и в Международном пакте об экономических, социальных и культурных правах 1966 г. Однако с течением времени в результате эволюции общественных отношений и толкования данных норм появляются новые основания (например, сексуальная ориентация).

восприняты» и т. д. — основаны на стереотипах, незаконны и отказ в приеме на работу на их основании является дискриминацией.

Если мы говорим о создании условий для функционирования на рабочем месте, дискриминацией будет являться, например: поручение выполнения внеурочной работы, как правило, людям, не имеющим семьи и детей; предложение возможностей, связанных с командировками, в первую очередь людям (причем чаще всего женщинам) без маленьких детей и т. д. При соответствии сотрудника всем необходимым квалификационным требованиям для выполнения той или иной работы такие обоснования, как «у вас нет семьи, значит спешить домой вам нечего», «вы же молодая мама, вам важно быть сейчас с ребенком», и т. д., основаны на стереотипах, и неравное обращение на их основании является дискриминацией.

Текущая ситуация в Республике Беларусь характеризуется достаточно распространенными дискриминационными практиками как при приеме на работу, так и при создании условий функционирования на рабочем месте. Согласно исследованию гендерной дискриминации на рынке труда в Беларуси¹ сталкивались с дискриминацией на рынке труда – 85 % респондентов (89,6 % женщин и 80,4 % мужчин). Чаще всего сталкиваются с дискриминацией: женщины – в связи с ролью жены и матери, мужчины – в связи с возрастом. Самой уязвимой группой в этом отношении являются: замужние и незамужние женщины до 35 лет без детей, женщины с детьми до 10 лет, женщины в отпуске по уходу за ребенком. Согласно исследованию самая распространенная ситуация дискриминации – при приеме на работу. Важно, что попадали в ситуации дискриминации, но не считали их таковыми: 26,6 % – при приеме на работу, 17,6 % – на рабочем месте [7, с. 8–10].

Важно понимать, что наличие дискриминационных практик в организации: а) является нарушением закона; б) снижает конкурентоспособность организации и тормозит ее развитие. Современная организация не может не осознавать, что соблюдение прав человека (и, в частности, принципа недискриминации) в отношении своих сотрудников – это инструмент для ее развития².

Понимание и принятие данного тезиса имеет огромное значение для организаций, особенно для тех, которые видят свою задачу не только и даже не столько в использовании

¹ Социологическое исследование проводилось в рамках информационной кампании «Пол не потолок», которую проводит в Беларуси МОО «Гендерные перспективы». Исследование проведено компанией SATIO & CIVITTA методом панельного интернет-опроса. Сбор данных осуществлялся в августе 2018 г. Объектом исследования было экономически активное население (работающие и безработные мужчины и женщины трудоспособного возраста) в возрасте 16–63 лет. Всего было опрошено 1298 респондентов, проживающих в различных регионах Беларуси. Выборка репрезентирует городское трудоспособное население Республики Беларусь по полу, возрасту, региону и размеру населенного пункта.

² Вопрос соблюдения нанимателем прав человека в отношении своих работников и включения прав человека в систему менеджмента компании для ее эффективного развития – часть большой темы – «Бизнес и права человека», которая является одним из трендов развития современного общества и деловых практик. Подробнее о теме и ее преломлении к Республике Беларусь см.: [1], [9].

квалификационных навыков работника, оговоренных в контракте, сколько всего спектра способностей и личностных преимуществ работника. Поэтому HR-служба организации, которая сегодня хочет не только удержаться, но и продвинуться на рынке должна формировать корпоративную культуру, в основе которой находится система ценностей и нематериальных стимулов, базирующихся на уважении человека, его достоинства и его прав, его «инаковости» и права быть собой.

Такая корпоративная культура – своеобразный цемент, который не дает компании «рассыпаться» в трудные времена, а также позволяет получить дополнительные конкурентные преимущества: в частности, повышение продуктивности и эффективности работы, повышение креативности и нестандартные решения, привлечение лучших работников [1, с. 24–25].

Список использованных источников

1. Зачем бизнесу права человека? Выгоды для компании [Электронный ресурс] / Е. А. Дейкало [и др.] // Сайт Белорусского Хельсинкского Комитета. – Режим доступа: <https://biz.belhelcom.org/>. – Дата доступа: 11.03.2020.
2. Форсайтинг – метод управления изменениями. Часть 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-ru.com/2014/05/forsajting-metod-upravleniya-izmeneniyami-chast-1/>. – Дата доступа: 10.03.2020.
3. Карпова, Е. В. Когнитивные стили: история вопроса и новые проблемы [Электронные ресурсы] / Е. В. Карпова, А. В. Яблокова // Ярославский педагогический вестн. – 2016. – № 6. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kognitivnye-stili-istoriya-voprosa-i-novye-problemy>. – Дата доступа: 12.03.2020.
4. Kay, K. The Confidence Code: The Science and Art of Self-Assurance. What Women Should Know / K. Kay, C. Shipman. – New York : Harper Business, 2014. – 244 p.
5. Тридцать седьмая сессия (1989 год). Замечание общего порядка № 18 – недискриминация [Электронный ресурс] / Сайт Управления Верховного комиссара ООН по правам человека. – Режим доступа: https://tbinternet.ohchr.org/_layouts/15/treatybodyexternal/Download.aspx?symbolno=INT%2fCPR%2fGEC%2f6622&Lang=ru. – Дата доступа: 11.03.2020.
6. Замечание общего порядка № 20 «Недискриминация экономических, социальных и культурных прав (пункт 2 статьи 2 Международного пакта об экономических, социальных и культурных правах)» [Электронный ресурс] : 2 июля 2009 г., № E/C.12/GC/20 // Сайт Управления Верховного комиссара ООН по правам человека. – Режим доступа: https://tbinternet.ohchr.org/_layouts/15/treatybodyexternal/Download.aspx?symbolno=E%2fC.12%2fGC%2f20&Lang=ru. – Дата доступа: 11.03.2020.
7. Артеменко, Е. К. Результаты исследования ситуации в сфере гендерной дискриминации на рынке труда и при приеме на работу [Электронный ресурс] / Е. К. Артеменко // Сайт Международного общественного объединения «Гендерные перспективы». – Режим доступа: <https://www.genderperspectives.by/mediamaterialy/nashi-izdaniya>. – Дата доступа: 11.03.2020.
8. The Deloitte Global Millennial Survey [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>. – Date of access: 12.03.2020.
9. Дейкало, Е. А. Бизнес и права человека: постановка проблемы / Е. А. Дейкало, Е. М. Воробьева, К. Л. Томашевский // Междисциплинарные исследования в области прав человека / Т. П. Афонченко [и др.]. – Минск : Экоперспектива, 2019. – С. 158–219.