

СОЦИАЛЬНО-ДЕМОГРАФИЧЕСКОЕ И КУЛЬТУРНОЕ РАЗНООБРАЗИЕ В ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВАХ: РИСКИ И ВОЗМОЖНОСТИ*

Иванова Ольга Александровна
к.э.н., доцент,
МГУ имени М.В. Ломоносова,
Экономический факультет
(г. Москва, Россия)

Аннотация

Социально-демографическое и культурное разнообразие является неотъемлемой частью современного рынка труда и оказывает существенное влияние на социально-трудовые отношения в рамках гетерогенных коллективов. Результаты исследований в данной сфере неоднозначны. Положительные эффекты (возможности) связываются с разнообразием знаний, взглядов и подходов к решению стоящих перед коллективом задач, что стимулирует креативность и создает благоприятную среду для инноваций. Отрицательные эффекты (риски) возникают как следствие сегрегации на рынке труда, как обратная реакция на антидискриминационные меры, а также в результате внутригрупповых конфликтов, снижающих результаты деятельности трудового коллектива и удовлетворенность совместной работой. Разнообразие может существовать не только на межличностном (внутригрупповом), но и на внутриличностном уровне. Внутриличностное разнообразие, возникающее вследствие получения разнопланового жизненного и профессионального опыта, способствует накоплению человеческого и социального капитала, развивает креативность, а также помогает индивидам эффективно взаимодействовать с другими участниками рабочей группы.

Ключевые слова: разнообразие, дискриминация, сегрегация.

JEL коды: J160, J240, J700.

* Работа выполнена при финансовой поддержке РФФИ, проект №18-010-00686.
Иванова О.А., e-mail: olga_1201@mail.ru

Социально-демографическое и культурное разнообразие (или гетерогенность) трудовых коллективов является неизбежным аспектом современного (и будущего) рынка труда. Благодаря интенсивному развитию информационных и коммуникационных технологий, стираются географические, физиологические и социально-экономические барьеры на пути мобильности трудовой силы и развития человеческого капитала. Все большую популярность набирают дистанционные формы занятости и образования. Уже сегодня электронные платформы дают возможность всем заинтересованным получать знания в лучших университетах мира, тренировать навыки, не выходя из дома, пробовать свои силы в краудсорсинговых проектах крупнейших компаний или развивать свой собственный бизнес в любой точке мира. В результате в одной команде нередко оказываются представители совершенно разных половозрастных, этнических, культурных и социально-экономических групп, которым необходимо наладить эффективное взаимодействие и обеспечить успешное выполнение коллективных задач.

Все чаще работники отказываются от линейной карьеры и проявляют интерес к новым сферам деятельности, новым отраслям и новым странам. Обучение в течение всей жизни, непрерывный процесс профессионального и личностного развития являются устойчивым трендом последних лет. Эти тенденции вносят новый аспект в вопрос разнообразия трудовых коллективов, а именно разнообразие опыта, знаний, навыков и установок. Более того, данный тип разнообразия может реализовываться не только на межличностном (внутригрупповом), но и на внутриличностном уровне. Например, перемещаясь из одной профессии в другую, работник приносит в новый трудовой коллектив уникальные знания и навыки, которыми (в силу образования и опыта) не обладают другие участники коллектива, а также непривычные взгляды и установки, сформировавшиеся под воздействием другой среды. Тот же работник через какое-то время сможет освоить новые знания и навыки, а также интегрироваться в новую культуру, в результате разнообразив не только коллективный, но и свой личный человеческий капитал.

Более широкие возможности выбора, как для работников, так и для работодателей, одновременно означают и более сложные модели взаимодействия. С одной стороны, разнообразие в трудовом коллективе создает основу для генерации большего количества непохожих идей, благоприятствует появлению уникальных предложений и, значит, повышает шансы на создание инноваций, а это именно та сфера деятельности, где человек вряд ли когда-либо будет вытеснен машинами. Не удивительно, что многие крупные компании уделяют большое внимание кросс-функциональным ротациям и международным перемещениям сотрудников, тем самым стимулируя креативность и создавая микроклимат, поддерживающий инновации. С другой стороны, разнообразие нередко становится источником недопонимания и приводит к конфликтам. Грамотное управление этими конфликтами, создание атмосферы равноправия и сотрудничества являются неотъемлемой частью социально-трудовых отношений в гетерогенных коллективах.

Несмотря на то, что вопросы разнообразия в социально-трудовой сфере занимают важное место, как в научных трудах, так и в практической деятельности бизнеса, государства и общества, наличие обширной литературы по данной теме не говорит о ее однородности. Понятие разнообразия (diversity) многогранно, результаты исследований противоречивы, а практические действия зачастую не оправдывают ожиданий. Для того чтобы понять, с чем

это связано, необходимо систематизировать различные подходы к изучению проблемы разнообразия. В настоящей статье автор ставит своей целью обозначить основные направления исследований в данной сфере, сформулировать потенциальные риски и возможности, связанные с разнообразием в трудовых коллективах, и предложить ранее не звучавший в литературе аспект проблемы.

В первую очередь необходимо определиться с ключевыми понятиями. Следует различать *социально-демографическое разнообразие*, связанное с полом, возрастом, расой, национальностью и принадлежностью к другим социально-демографическим категориям, и *культурное разнообразие*, связанное с взглядами, поведенческими установками и образом мыслей, сформировавшимися под воздействием определенного жизненного и профессионального опыта, а также знаниями и навыками. Первый тип разнообразия легко оценить по формальным, зачастую врожденным признакам. Именно его декларируют многие международные компании, ставя цели, например, по выравниванию соотношения мужчин и женщин в общей численности сотрудников и в управленческом звене. Второй тип разнообразия измерить намного сложнее, однако именно он напрямую связан с креативностью и инновациями.

Зачастую оба типа разнообразия присутствуют одновременно и связаны между собой, особенно в рамках высокосегрегированных рынков труда, где ранняя социализация ведет к специфическим предпочтениям в выборе профессионального образования и карьерного пути. Действительно, логично предположить, что чем сильнее отличаются социально-демографические характеристики индивидов, тем в более разном окружении они выросли, более непохожий опыт получили и более нестандартным друг для друга мышлением обладают. Таким образом, в реальной практике крайне сложно изолировать эффекты социально-демографического и культурного разнообразия, поэтому именно социально-демографические характеристики нередко используют для постановки целей и оценки текущего состояния коллектива, как наиболее простые для измерения. Однако простота измерения может подрывать его точность, поэтому автор ставит задачу в данной работе продемонстрировать различия двух подходов как минимум на теоретическом уровне.

Социально-демографическое разнообразие

Одним из первых и наиболее обсуждаемых аспектов разнообразия является гендерное и расовое разнообразие. Высокая гендерная и расовая гомогенность определенных отраслей, профессий и сфер деятельности может свидетельствовать о дискриминации и сегрегации на рынке труда. Таким образом, вопросы гендерного и расового разнообразия в трудовых коллективах неразрывно связаны с проблемами обеспечения равных возможностей на рынке труда и равного доступа к образованию и профессиям, а также сокращения разрыва в заработной плате. Основными измерителями выступают:

- 1) процентное соотношение работников дискриминируемой группы в общей численности работников предприятия, в управляющем звене, в определенной профессиональной сфере или отрасли и на рынке труда в целом;
- 2) сравнительный уровень образования дискриминируемой и недискриминируемой групп;
- 3) различия в заработках дискриминируемой и недискриминируемой групп.

История данного вопроса насчитывает как минимум 60 лет, с момента подписания Международной Организацией Труда Конвенций о равном вознаграждении мужчин и женщин за труд равной ценности¹ и о дискриминации в области труда и занятий². В последующие 5 лет обе конвенции были ратифицированы в России (СССР) и других странах социалистического блока, а позднее и в большинстве стран – членов ООН³. Однако согласно данным Международного Экономического Форума, гендерный разрыв в экономической сфере, включающей, в том числе, и положение женщин на рынке труда, до сих пор остается актуальной проблемой. В 2017 г., после периода стабильного улучшения, показатели гендерного равенства в экономической сфере вновь откатились до уровня 2008 г., и по оценкам экспертов при сохранении текущего темпа изменений понадобится еще 217 лет на преодоление существующего разрыва⁴.

В США первые антидискриминационные меры были предприняты в 1920–1930-х гг. и направлены на повышение расового разнообразия. В поддержку этих мер в 1961 г. Д.Ф. Кеннеди был подписан указ, требующий от всех федеральных подрядчиков активных действий по обеспечению равных по расовому признаку возможностей. С этого момента американские компании начали целенаправленную работу по найму и дальнейшему профессиональному развитию традиционно дискриминируемых групп, в том числе женщин и представителей расовых меньшинств. Однако несмотря на длинную историю борьбы за разнообразие, во многих отраслях, сферах деятельности и профессиях сохраняется существенный дисбаланс, а результаты внедрения антидискриминационных мер остаются неоднозначными и существенным образом зависят от типа проводимых мероприятий, а также степени вовлеченности руководителей, уровня их ответственности и сопротивления внешнему контролю⁵.

В то же время, вопросы разнообразия являются интересным предметом для изучения не только с точки зрения обеспечения равенства прав и возможностей в трудовой сфере для разных групп населения, но и потому, что с разнообразием связывается ряд положительных эффектов, в том числе креативность и инновационный потенциал. Несмотря на то, что понятие разнообразия часто ассоциируется с (и измеряется) социально-демографическими характеристиками, исследования показывают, что такие оценки являются слишком грубыми и могут привести к некорректным выводам⁶. Ни одна теоретическая модель не предполагает того, что разнообразие в группе по внешним характеристикам, таким как раса или пол, дает какие-либо преимущества, за исключением создания другого типа разнообразия, а именно разнообразия информации и точек зрения⁷, т.е. культурного разнообразия.

¹C100, 1951

²C111, 1958

³URL: www.ilo.org, база данных Normlex, Ratification by Convention, дата обращения 09.08.18

⁴См. подробнее World Economic Forum. The Global Gender Gap Report (2017)

⁵См. подробнее Dobbin, Schrage, Kalev (2015)

⁶См. подробнее Reagans, Zuckerman, McEvily (2004)

⁷См. подробнее Jehn, Northcraft, Neale (1999)

Культурное разнообразие и креативность

Научные работы в области культурного разнообразия, т.е. разнообразия взглядов, поведенческих установок и образа мыслей, связаны с более сложными и зачастую непрямими эффектами. Исследования показывают, что гетерогенные группы нередко превосходят гомогенные группы в решении комплексных и нечетко сформулированных задач, потому что культурное разнообразие благоприятствует появлению разных мнений. Рассматривая и обсуждая конфликтующие точки зрения и подходы, члены команды могут улучшить понимание стоящей перед ними задачи, повысить точность оценки ситуации и в конечном итоге найти подходящее решение⁸. Более того, само существование в коллективе активно отстаиваемого альтернативного мнения, отличающегося от мнения большинства, снимает необходимость придерживаться единой точки зрения (точки зрения большинства) и создает среду, благоприятствующую многообразию взглядов, таким образом стимулируя новизну, оригинальность мышления и креативность⁹.

С точки зрения теории социальных сетей, плотность внутренней сети контактов и диапазон внешней сети контактов имеют положительную корреляцию с результатами командной работы в сфере исследований и разработок. Несмотря на то, что социально-демографическое разнообразие приводит к низкой плотности сети, а, следовательно, и к проблемам с координацией действий, снижая вероятность успеха, такие коллективы все равно могут добиться высоких результатов за счет широкого диапазона сети, обеспечивающего доступ к сотрудникам, обладающим разными информацией, ресурсами и точками зрения¹⁰. Аналогичным образом пример дизайнеров IDEO показывает, как многообразие знаний и опыта, в сочетании с постоянным обменом идеями между коллегами и частыми перемещениями сотрудников внутри компании, формирует память организации и создает базу для будущих инноваций¹¹.

Исследования команд топ-менеджеров также говорят о положительном влиянии разнообразия знаний и навыков, подчеркивая ключевую роль многообразия точек зрения, способствующего повышению вероятности креативных и инновационных решений, и доступа к информации из различных функциональных областей, что крайне важно для принятия решений на высшем уровне (Milliken&Martins, 1996 – обзор исследований). В частности, в банковской сфере команды топ-менеджеров, состоящие из представителей разных функциональных областей, демонстрируют большой инновационный потенциал, связанный с внутригрупповым когнитивным разнообразием¹². Аналогично при анализе выборки компаний Fortune 500 были получены результаты, свидетельствующие, что неоднородность топ-менеджеров с точки зрения специализации образования связана с вероятностью стратегических изменений¹³. В то же время, команда топ-менеджеров с большей вероятностью выиграет от разнообразия, если процесс принятия решений допускает возможность дебатов и обсуждения конфликтующих точек зрения, в противном случае

⁸См. подробнее Jehn, Northcraft & Neale (1999)

⁹См. подробнее Nemeth, Wachtler (1983)

¹⁰См. подробнее Reagans, Zuckerman, McEvily (2004)

¹¹См. подробнее Hargadon, Sutton (1997)

¹²См. подробнее Bantel, Jackson (1989)

¹³См. подробнее Wiersema, Bantel (1992)

разобщенность и проблемы с коммуникацией среди высшего управленческого звена могут привести к снижению результатов деятельности компании¹⁴.

Несмотря на обозначенные различия, оба типа разнообразия являются желательными для отдельной организации, отрасли, государства и общества в целом. Социально-демографическое разнообразие важно как результат (но не цель) достижения равенства прав и возможностей на рынке труда. Культурное разнообразие привлекательно как инструмент стимулирования креативности и развития инновационного потенциала. В то же время существует целый ряд ограничений, препятствующих формированию сбалансированных коллективов, и рисков, связанных с внедрением активных мер по укреплению разнообразия и с самим функционированием гетерогенных групп.

Сегрегация на рынке труда

Одной из причин стабильно высокой гомогенности персонала может быть взаимосвязь между социально-демографическими характеристиками и основными требованиями, предъявляемыми к кандидатам на определенную позицию. В частности, пол статистически имеет высокую корреляцию со специализацией образования и профессией, что ограничивает возможности руководителей в повышении гендерного разнообразия в команде¹⁵. Характерный пример – предприятия сферы информационных технологий, инженерные компании, конструкторские бюро. Для большинства должностей в этих сферах требуется высшее техническое образование. С учетом того, что среди абитуриентов и студентов технических вузов юношей намного больше, чем девушек, неудивительно, что данные сферы остаются преимущественно мужскими, несмотря на старание работодателей достигнуть гендерного баланса в коллективе.

Та же тенденция прослеживается и на уровне страны в целом. Несмотря на то, что женщины не менее активны на рынке труда, чем мужчины (женщины составляют 49% занятых в России; в сравнении с развитыми европейскими странами: 47% – в Германии, 48% – во Франции, 47% – в Великобритании)¹⁶, в некоторых отраслях и профессиях по-прежнему наблюдается серьезный дисбаланс. Например, среди специалистов высшего уровня квалификации в области естественных и технических наук только 29% составляют женщины, в то время как в области образования – 80%¹⁷. Еще более драматическая разница среди специалистов среднего уровня квалификации: 23% специалистов физических и инженерных направлений деятельности и 91% специалистов и вспомогательного персонала естественных наук и здравоохранения, а также 94% специалистов в сфере образования – женщины¹⁸. Женщины преобладают среди служащих сферы обслуживания (88%) и работников, занятых подготовкой информации, оформлением документации и учетом (87%), а мужчины – среди рабочих металлообрабатывающей и машиностроительной промышленности (92%), занятых на горных, горно-капитальных и на строительно-

¹⁴ См. подробнее Simons (1995)

¹⁵ См. подробнее Reagans, Zuckerman, McEvily (2004)

¹⁶ См. подробнее Росстат (2015) и Eurostat (2014)

¹⁷ См. подробнее Росстат (2015)

¹⁸ См. подробнее Росстат (2015)

монтажных и ремонтно-строительных работах (91%), а также среди водителей и машинистов подвижного оборудования (97%)¹⁹.

Если допустить, что сегрегация на рынке труда формируется не только на стороне спроса на труд, но и на стороне предложения труда, одного стремления работодателей не достаточно для выравнивания гендерного баланса. Социализация на основе принятых в обществе гендерных ролей непосредственным образом влияет на восприятие различных аспектов трудовой деятельности и формирует определенное поведение работников в процессе поиска работы. В частности, женщины нередко отказываются от участия в конкурсе на вакантную должность в традиционно мужских сферах, так как не видят себя в предложенной роли и считают, что у них меньше шансов получить такую работу²⁰. Женщины также более чутко реагируют на любые формы неравенства в процессе отбора и, если считают, что им было несправедливо отказано в приеме на работу, более склонны сомневаться в себе и в дальнейшем отказаться от рассмотрения любых других предложений от однажды отказавшего им работодателя²¹. Международный опрос, проведенный компанией Naus, выявил, что наиболее часто возникающим барьером на пути к равенству в карьерном развитии (его отметили 27% респондентов) являются различные стереотипы, включая широко распространенное убеждение о существовании «мужской» и «женской» работы²².

Аналогичным образом, стереотипы могут создавать сегрегацию и в рамках других социально-демографических категорий. Например, крупные американские юридические фирмы нередко отдают предпочтение кандидатам из высшего общества, предполагая, что те больше соответствуют элитарной культуре крупной компании и ее клиентской базе. В то же время, принадлежность к высшему классу помогает в трудоустройстве только мужчинам, но не женщинам, так как для последних положительный эффект социально-экономического статуса нивелируется гендерным стереотипом, навязывающим образ жены и матери, не готовой к жестким условиям работы в юридической сфере²³. Дополнительный вклад в сегрегацию на рынке труда могут вносить и посредники, которые являются не только связующим звеном, но и своеобразным регулятором контактов между работником и работодателем. Кадровые агентства, пытаясь предугадать реакцию работодателя, сознательно исключают из рассмотрения нетипичных кандидатов и таким образом ограничивают возможности работодателя по укреплению разнообразия в коллективе²⁴.

В результате на сегрегированном рынке, подверженном влиянию стереотипов, вероятность найти кандидата с необходимым уровнем квалификации и релевантным опытом, который в то же время будет представителем меньшинства в данной профессиональной области или отрасли (т.е. его наем на работу позволит увеличить уровень разнообразия в трудовом коллективе), крайне низка. Вероятность того, что этот кандидат окажется еще и лучшим из всех возможных, еще ниже. Следовательно, достижение социально-

¹⁹ См. подробнее Росстат (2015)

²⁰ См. подробнее Barbulescu, Bidwell (2013)

²¹ См. подробнее Brands, Fernandez-Mateo (2017)

²² См. подробнее Gender Diversity Report (2016)

²³ См. подробнее Rivera, Tilcsik (2016)

²⁴ См. подробнее Fernandez-Mateo, King, (2011)

демографического разнообразия в рамках высокосегрегированного рынка труда может быть связано с принятием неоптимальных кадровых решений, а значит, ведет к риску снижения производительности труда. Более того, искусственное расширение доли малопредставленных групп населения может привести к конфликтным ситуациям в коллективе, так как заставляет сомневаться, что было первично при принятии решения о найме или продвижении определенного кандидата: профессиональные качества или принадлежность к малопредставленной социально-демографической группе (т.е. обратная дискриминация).

Обратный эффект политики разнообразия

В связи с тем, что культурное и социально-демографическое разнообразие тесно взаимосвязаны, нередко возникает путаница в их использовании при формировании трудовых коллективов. С одной стороны, организации заинтересованы в разнообразии как в источнике нестандартных идей и возможности повысить инновационный потенциал команды. С другой стороны, гендерный и этнический баланс укрепляет имидж компании как недискриминирующего работодателя. Зачастую второй аспект оказывается важнее первого и/или подменяет его, что в итоге может привести к использованию некорректных индикаторов и неудовлетворительным результатам внедрения определенных практик в сфере персонала.

Такие практики, как рейтинги результативности работы, аттестации и профессиональные тестирования, направлены на формирование объективной, исключающей возможность дискриминации, оценки сотрудников и кандидатов на работу. Однако исследования показывают, что подобные практики, особенно если они были внедрены «сверху», без вовлечения руководителей, могут вызвать негативную реакцию и лишь ухудшить ситуацию, так как руководители склонны сопротивляться внешнему контролю, ограничивающему их в принятии управленческих решений, в том числе и в области персонала²⁵. Аналогичный эффект имеют и различные системы, открывающие сотрудникам возможность для жалоб на дискриминирующее поведение руководителей. Зачастую, даже имея такую возможность, сотрудники отказываются воспользоваться ею, опасаясь негативной реакции со стороны линейных менеджеров, или, наоборот, используют ее для манипулирования в личных целях.

Более того, активные меры по укреплению равноправия могут иметь более сложные эффекты, связанные с особенностями мышления человека. В частности, усилия работодателей по распространению меритократических убеждений в организации могут иметь скрытые негативные последствия, так как создают среду, в которой сотрудники склонны верить в собственную непредвзятость и объективность, а значит и в справедливость принимаемых ими решений. Таким образом, снижается уровень самоконтроля, что в результате может привести, наоборот, к усилению предубеждений по отношению к представителям меньшинств^{26 27}. Сами попытки избавиться от предрассудков могут

²⁵См. подробнее Dobbin, Schrage, Kalev (2015)

²⁶ Здесь и далее под меньшинствами понимаются социально-демографические группы, малопредставленные в определенных отраслях, профессиях или сферах деятельности.

²⁷См. подробнее Castilla, Bernard (2010)

усиливать их влияние, так как погружение в культуру эгалитаризма формирует у индивида чувство личной объективности и снижает мотивацию к сознательному отслеживанию стереотипного мышления и предотвращению связанного с ним поведения.

Аналогичное действие оказывает и эффект морального доверия (*moral credentials*): индивид, ранее проявивший определенные положительные качества, в данном случае – непредвзятость и объективность, в дальнейшем будет склонен рассматривать свои действия через призму сформировавшегося мнения о себе, т.е. как непредвзятые и объективные, даже если они таковыми на самом деле не являются. В обычных условиях индивид беспокоится о том, создает ли он/она в своих собственных глазах и в глазах окружающих образ человека, который может проявлять предвзятость. Однако эффект морального доверия снимает это беспокойство, давая индивиду возможность свободно высказывать свое мнение, даже если оно нарушает эгалитарные ценности и принятые в обществе нормы политической корректности²⁸. Таким образом, менеджер, проявивший беспристрастность в одной ситуации, например, при подборе персонала, может быть более склонен к стереотипному мышлению и дискриминирующему поведению в другой ситуации, например, при оценке результатов работы и распределении бонусных выплат.

В то же время, меры по укреплению разнообразия, стимулирующие вовлеченность руководителей (например, программы найма и обучения, разработанные специально для представителей меньшинств) и повышающие уровень прозрачности процедур и ответственности руководителей (например, открытая публикация вакансий или разработка карьерных лестниц) имеют больше шансов на успех. Исследования показывают, что подобные меры чаще приводят к увеличению доли работников из малопредставленных социально-демографических групп, как в коллективе в целом, так и среди управленческих кадров²⁹. С другой стороны, достижение равного представительства разных социально-демографических групп на всех уровнях организации еще не гарантируют создания настоящего эгалитарной среды. Равенство прав и возможностей в трудовой сфере определяется целым рядом параметров, многие из которых крайне затруднительно регулярно контролировать на уровне организации. Кроме того, если большинство кадровых процессов предприятия строго регламентированы, а действия менеджеров проверяются на соответствие принципам эгалитаризма и меритократии, негативные эффекты могут проявляться в неформальных взаимоотношениях.

Необходимо разделить достижение формального разнообразия (измеряемого представительством меньшинств в рабочей силе) и создание эгалитарной культуры (измеряемой субъективным восприятием сотрудниками уровня психологического комфорта на рабочем месте). Несмотря на то, что на данный момент мы не обладаем достаточным объемом эмпирических данных, частные случаи, широко обсуждаемые в прессе, свидетельствуют о том, что ситуация, в которой менеджер следует всем официальным политикам разнообразия и при этом создает (иногда бессознательно) среду, неблагоприятную для представителей меньшинств, вполне возможна. В результате уровень формального разнообразия может быть высоким, особенно в рамках активно регулируемых

²⁸См. подробнее Monin, Miller (2001)

²⁹См. подробнее Dobbin, Schrage, Kalev (2015)

процессов, таких как найм, оценка, повышение и вознаграждение сотрудников, однако организация будет страдать от высокой текучести кадров и низкого уровня удовлетворенности сотрудников из дискриминируемых групп. Следовательно, меры по укреплению разнообразия могут иметь неоднозначные последствия и приводить к нежелательным результатам.

Разнообразие и внутригрупповые конфликты

Помимо негативных эффектов, связанных с внедрением политики разнообразия, существуют проблемы, связанные с взаимодействием сотрудников, внутри разнородных групп. Различия в происхождении, социальной принадлежности, убеждениях и ценностях, характеризующие гетерогенные трудовые коллективы, нередко приводят к конфликтам и проблемам с координацией действий. Разные воспитание, образование и жизненный опыт формируют непохожие знания и взгляды, что в свою очередь повышает вероятность разногласий по поводу задания как такового и подходов к его выполнению³⁰. В результате руководители недовольны тем количеством времени и усилий, которые приходится затрачивать на координацию работы коллектива, а сотрудники испытывают дискомфорт и неудовлетворенность командной работой.

Конфликты в трудовых коллективах могут иметь различную природу и приводить к различным последствиям. Конструктивные конфликты, связанные с различными подходами к решению поставленной перед коллективом задачи, стимулируют поиск оптимальных методов работы и нестандартных идей, в то время как конфликты отношений (*relational conflicts*), связанные с межличностной неприязнью, лишь препятствуют эффективному взаимодействию в команде. Конфликты отношений нередко возникают на почве принадлежности к различным социально-демографическим категориям³¹, так как индивиды склонны проявлять фаворитизм по отношению к представителям своей категории и дистанцироваться от представителей других категорий.

Несхожесть между членами команды снижает социальную интеграцию и является одной из причин более высокой текучести кадров в гетерогенных группах по сравнению с гомогенными. Индивиды, не похожие на других членов группы, проявляют большую склонность к увольнению³². Аналогичные взаимосвязи выявлены и в исследованиях диад руководитель–подчиненный: несхожесть между членами диады снижает (1) межличностную привлекательность подчиненного для руководителя, приводя к более низкой оценке руководителем результатов работы подчиненного, и (2) частоту взаимодействия между руководителем и подчиненным, повышая неоднозначность понимания подчиненным его/ее роли и стоящих задач³³.

Примечательно, что эффекты схожесть–притяжение (*similarity–attraction*) и несхожесть–отталкивание (*dissimilarity–repulsion*) проявляются между индивидами по-разному в зависимости от их принадлежности к одной или разным социально-

³⁰См. подробнее Jehn, Northcraft, Neale (1999)

³¹См. подробнее Jehn, Northcraft, Neale (1999)

³²См. подробнее Jackson et al., 1991; O'Reilly, Caldwell, Barnett (1989)

³³См. подробнее Tsui, O'Reilly (1989)

демографической группе(-ам) и предполагаемому уровню сходства во взглядах. Как правило, мы ожидаем большего сходства во взглядах с представителями нашей социально-демографической группы, чем с представителями других групп. Однако если в процессе взаимодействия обнаружатся существенные разногласия с представителями нашей группы, это вызовет более сильное отталкивание, чем в случае, когда аналогичные взгляды высказывают представители других групп. И наоборот, неожиданное сходство во взглядах с представителями других групп может спровоцировать более сильное притяжение, чем в ситуации аналогичного сходства с представителями нашей группы³⁴. Это означает, что в смешанных трудовых коллективах, где члены команды могут различаться по разным параметрам (например, по функционалу и по демографическим характеристикам), возможны разнонаправленные эффекты.

Одновременные схожесть в рамках одних характеристик и различия в рамках других характеристик могут усилить эффект отталкивания, если первые характеристики имеют решающее значение для формирования предполагаемого уровня сходства, или усилить эффект притяжения, если вторые характеристики являются более значимыми. Например, представители одной этнической группы, работающие в разных департаментах компании, могут рассчитывать на взаимные симпатии и готовность к сотрудничеству на основе этнического сходства. Однако разные взгляды на рабочий процесс и разные интересы, связанные с принадлежностью к разным департаментам и разной профессиональной идентичностью, могут привести к конфликтам, которые за счет завышенных ожиданий будут только усугубляться этническим сходством. В то же время, разнородные по социально-демографическим характеристикам группы могут продемонстрировать более высокий уровень дисциплины и качества взаимодействия, если смогут сфокусироваться на общих ценностях и целях³⁵. Экспериментальные данные свидетельствуют, что этнически гомогенные группы лучше справляются с решением кейсов в краткосрочной перспективе, однако этнически гетерогенные группы быстрее учатся, что в долгосрочной перспективе приводит к результатам, аналогичным или превосходящим результаты гомогенных групп³⁶.

Следовательно, карьерные перемещения между департаментами и функциональными группами, а также международные перемещения и другие виды внутрифирменной мобильности, должны иметь положительный эффект на внутригрупповое взаимодействие. Исходя из специфики функционирования эффектов сходства–притяжения и несходства–отталкивания, можно сделать следующее предположение: несмотря на то, что высокоподвижные сотрудники каждый раз оказываются чужаками в новом коллективе, разнообразный опыт помогает им находить сходства и точки соприкосновения с совершенно разными группами людей и, следовательно, выстраивать с ними продуктивные рабочие отношения.

Подытоживая доступные на данный момент материалы исследований, можно сделать следующие выводы. С одной стороны, культурное разнообразие, возникающее на основе различий в воспитании, образовании, жизненном опыте и профессиональной экспертизе, приводит к разнообразию мнений и точек зрения, а значит и к конфликтам по поводу

³⁴См. подробнее Chen & Kenrick (2002)

³⁵См. подробнее Jehn, Northcraft, Neale (1999)

³⁶См. подробнее Watson, Kumar, Michaelsen (1993)

понимания стоящих перед группой задач и способов их выполнения. Если члены рабочей группы смогут найти достаточно точек соприкосновения, данный тип конфликта имеет хорошие шансы на успешное разрешение, обеспечивая достижение более высоких результатов и повышение удовлетворенности от рабочего процесса, особенно при решении комплексных и нечетких задач, когда конструктивная дискуссия имеет решающее значение. С другой стороны, глубинные различия в системе ценностей, а также конфликты отношений, нередко возникающие на почве социально-демографических различий, препятствуют эффективному сотрудничеству в команде, что особенно важно при решении взаимосвязанных задач, где конструктивная коммуникация является критичным элементом рабочего процесса. В результате может наблюдаться как снижение удовлетворенности работников, так и ухудшение общих результатов деятельности³⁷.

Альтернативные источники разнообразия

Представленный обзор актуальных исследований в области социально-демографического и культурного разнообразия оставляет неутешительное впечатление: несмотря на то, что разнообразие способствует росту креативности, стимулирует инновации и улучшает процесс принятия решений, результаты работы гетерогенных групп могут не оправдать ожиданий, так как положительные эффекты нивелируются негативным влиянием конфликтов и неудовлетворенностью работников. Таким образом, встает вопрос о поиске альтернативных источников разнообразия, позволяющих добиться более благоприятного сочетания положительных и отрицательных эффектов. В данном контексте следует учесть, что разнообразие не обязательно должно быть результатом целенаправленной работы в рамках процессов поиска, отбора и продвижения персонала из разных социально-демографических групп. Культурное разнообразие может быть достигнуто за счет программ разностороннего развития персонала, т.е. будет являться внутриличностным, а не межличностным (внутригрупповым), а значит, дает больше шансов на успешное разрешение конфликтов. Внутриличностное разнообразие также может являться результатом саморазвития индивида.

В своей аналитической статье Адам Галинский призывает к более широкому пониманию разнообразия и предлагает рассматривать его не только на организационном и групповом уровне, но и на уровне государства и общества, а также на уровне отдельного индивида³⁸. Галинский определяет *внутриличностное разнообразие* как получаемое индивидами через их личный опыт.

Одним из вариантов расширения индивидуального опыта являются международные перемещения. Знакомство не просто с новым коллективом, но с новой культурой способствует развитию креативности³⁹. Однако для достижения устойчивого положительного эффекта важен не только и не столько переезд в другую страну, сколько восприятие этих изменений. Индивид может сохранить приверженность родной культуре, или полностью ассимилироваться с культурой в стране пребывания, или переосмыслить и

³⁷См. подробнее Jehn, Northcraft, Neale (1999)

³⁸См. подробнее Galinsky et al. (2015)

³⁹См. подробнее Leung, Maddux, Galinsky, Chiu (2008)

интегрировать элементы обеих. Бикультурные индивиды, т.е. те, кто идентифицируют себя и с родной культурой и с культурой страны пребывания, не только проявляют большую креативность, но и способны реализовать ее на практике, создавая больше инноваций на рабочем месте⁴⁰. Одновременное влияние двух культур заставляет индивидов развивать *интеграционную комплексность* (integrative complexity), т.е. способность рассматривать и комбинировать различные точки зрения, что, как и в случае с межличностным разнообразием, создает основу для креативности. Аналогичным образом, международный опыт руководителя имеет положительную связь с креативностью и инновациями на уровне компании в целом⁴¹.

Следуя той же логике, можно предположить, что кросс-функциональные перемещения должны иметь тот же эффект, оказывая влияние на нескольких уровнях. *На уровне знаний* благодаря опыту в нескольких разнородных группах индивиду становятся понятны противоречивые интересы разных департаментов. Он/она расширяет кругозор, глубже вникает в бизнес-процессы компании во всем их многообразии и неоднозначности и приобретает профессиональные навыки в различных сферах. *На уровне идентичности* столкновение различных профессиональных ролей заставляет индивида развивать интеграционную комплексность. Кроме того, ослабление профессиональной идентичности может привести к ее замене организационной идентичностью. В результате перемещения из одной функциональной роли в другую индивид может потерять чувство принадлежности к определенной профессии, однако связь с организацией в целом при этом может усилиться. Более сильная организационная идентичность в свою очередь стимулирует ответственное поведение, направленное на решение общеорганизационных задач, нежели на преследование собственных интересов или интересов узкой группы лиц.

Разные уровни изменений, спровоцированные кросс-функциональным опытом, (уровень знаний и уровень идентичности) оказывают влияние на результаты работы также на разных уровнях, стимулируя индивидуальный и командный успех. *На индивидуальном уровне* более широкие знания и навыки в сочетании с интеграционной комплексностью позволяют рассматривать проблему с разных точек зрения, прояснять неоднозначные задачи, лучше справляться с неопределенностью и изменчивостью окружающей среды, что позволяет индивиду проявлять большую креативность и инновационность в работе. *На групповом уровне* интеграционная комплексность повышает адаптивность и способность индивида принимать чужие точки зрения и интегрировать их с учетом конфликтующих интересов, таким образом, переводя конфликт в конструктивное русло и создавая пути для его эффективного разрешения. Если интеграционная комплексность дает инструменты и навыки для работы с многообразием взглядов и интересов, то организационная идентичность формирует мотивацию к применению этих инструментов на благо компании. Сотрудник, проявляющий ответственное поведение, не только стремится к продуктивной дискуссии, но и нацелен на решение спорных вопросов наиболее благоприятным для организации образом.

На рисунке 1 представлена общая модель влияния кросс-функционального опыта на индивидуальные и групповые результаты на работы. Кросс-функциональный опыт

⁴⁰См. подробнее Tadmor, Galinsky, Muddux (2012)

⁴¹См. подробнее Godart, Muddux, Shipilov, Galinsky (2015)

(аналогично опыту международных перемещений) представляет собой один из видов внутриличностного культурного разнообразия. Он обогащает индивида не только новыми знаниями и навыками, но и формирует интеграционную комплексность – особый способ мышления, позволяющий рассматривать и комбинировать различные точки зрения. В отличие от межличностного разнообразия, внутриличностное разнообразие не провоцирует эскалацию внутрigrупповых конфликтов, а наоборот содержит адаптивный механизм для их разрешения. Более того, кросс-функциональный опыт позволяет находить точки соприкосновения с разными участниками рабочей группы, что создает положительный эффект схожести–притяжения, несмотря на видимые различия.

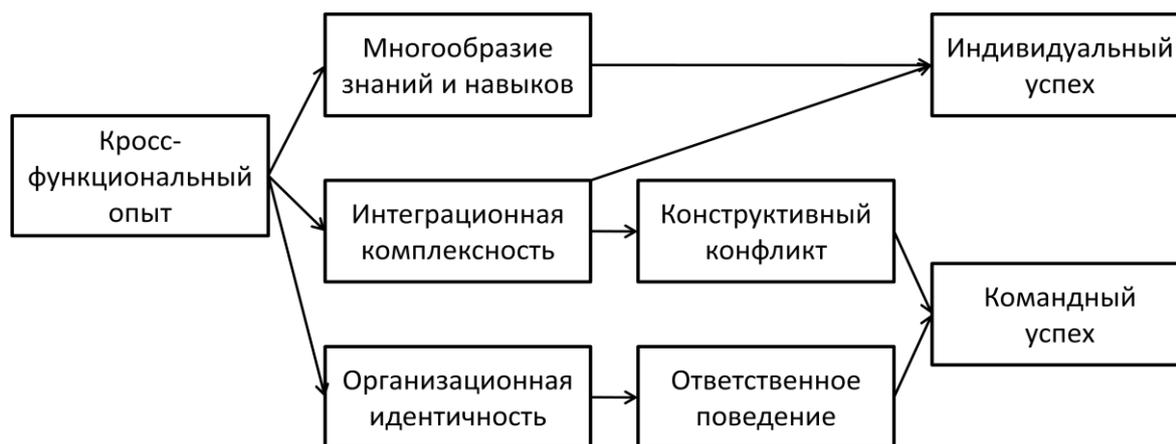


Рисунок 1. Влияние кросс-функционального опыта на индивидуальные и групповые результаты⁴²

Заключение

Разнообразие в трудовых коллективах является неотъемлемой составляющей современного рынка труда, последние тенденции таковы, что разнообразие будет только нарастать. Актуализация вопросов, связанных с разнообразием, говорит о большей открытости рынка труда и стирании ранее непреодолимых (географических, профессиональных, социально-демографических) барьеров на пути трудовой мобильности. Важно понимать, что это означает для работников, работодателей, государства и общества в целом, какие риски и возможности связаны с разнообразием в трудовых коллективах и как ими управлять. Разнообразие является комплексным понятием, которое требует разностороннего изучения. В настоящей работе были проведены разграничения между разными видами разнообразия, приведены примеры из литературы, иллюстрирующие направления развития современных исследований в области разнообразия, а также предложен новый, ранее не озвученный в литературе аспект проблемы.

По типу различий можно выделить социально-демографическое и культурное разнообразие. Первое связано с полом, возрастом, расой, национальностью и принадлежностью к другим социально-демографическим категориям, второе – с взглядами, поведенческими установками и образом мыслей, сформировавшимися под воздействием определенного жизненного и профессионального опыта, а также знаниями и навыками. Оба вида разнообразия связаны между собой и нередко проявляются одновременно, а так как

⁴² Разработано автором.

социально-демографическое разнообразие легко измерить на основе наблюдаемых характеристик, то именно оно используется для оценки уровня разнообразия в трудовых коллективах, на предприятиях, в отраслях, профессиях, странах и обществе в целом. Такое упрощение является не всегда оправданным и при использовании его в управленческих целях может привести к неудовлетворительным результатам.

Социально-демографическое разнообразие является важным индикатором равенства прав и возможностей на рынке труда, поэтому исследования этого направления нередко связаны с вопросами дискриминации, сегрегации и других форм неравенства на рынке труда, а также изучением мер по борьбе с неравенством и укреплению разнообразия и последствий их внедрения. Культурное разнообразие, как более глубокая форма, выявляется на уровне его последствий. К положительным эффектам культурного разнообразия относят рост креативности и инновационного потенциала, к негативным – потенциальные конфликты и проблемы с координацией активностей. В то же время, именно конфликты, т.е. столкновение непохожих точек зрения, приводят к разработке нестандартных решений, поэтому достижение положительного эффекта от культурного разнообразия определяется не согласованностью внутри группы, а умением вести конструктивную дискуссию и эффективно разрешать неизбежно возникающие конфликты.

Помимо межличностного разнообразия, связанного с различиями (социально-демографическими или культурными) между индивидами, возможно и внутриличностное разнообразие, возникающее вследствие получения разнопланового жизненного и профессионального опыта, например, в ходе международных перемещений или смены профессиональной области (кросс-функциональной мобильности). Ценность внутриличностного разнообразия заключается не только в приобретении разнообразных знаний и навыков, а также широкой сети контактов, но и в развитии особого способа мышления – интеграционной комплексности, позволяющей воспринимать различные точки зрения, всесторонне рассматривать изучаемый вопрос, комбинировать зачастую противоположные взгляды и находить решения, интегрирующие конфликтующие интересы. Интеграционная комплексность не только стимулирует индивидуальную креативность, но и содержит в себе механизм, помогающий индивидам эффективно взаимодействовать с другими участниками рабочей группы.

В литературе уже есть примеры эмпирических исследований, демонстрирующих преимущества внутриличностного разнообразия, полученного в результате международных перемещений, однако профессиональная мобильность в данном разрезе широко не изучалась. В настоящей работе автор видит своей целью представить и обосновать теоретическую модель влияния кросс-функционального опыта на индивидуальные и групповые результаты работы, однако надеется, что дальнейшие эмпирические исследования позволят протестировать данную модель экспериментально и в условиях реального предприятия.

Разнообразие открывает возможности для развития нестандартного и творческого мышления – одной из наиболее востребованных компетенций работника будущего. Однако, как демонстрируют многочисленные исследования, разнообразие не может быть достигнуто исключительно административными мерами на уровне государственной или

внутрифирменной политики. Разнообразие знаний, опыта, точек зрения и образов мышления требует свободного выбора образования, профессии и карьерного пути и отсутствия барьеров на пути мобильности персонала. Один из наиболее серьезных барьеров на пути мобильности персонала, ограничивающий свободный выбор работника – это категоризация, т.е. представление о том, что из всего многообразия видов деятельности определенному работнику соответствует какая-то конкретная роль (или роли).

Категоризация может быть связана с социально-демографическими характеристиками, например, с полом («мужские» и «женские» профессии). Она закладывается через господствующие в обществе представления о социальных ролях и нормах поведения, которые усваиваются индивидами в раннем возрасте, задолго до их выхода на рынок труда. Без изменения этих представлений, никакие меры по стимулированию разнообразия и укреплению равенства на рынке труда не позволят достичь баланса в трудовых коллективах. Любой индивид, не зависимо от пола, возраста, национальности, благосостояния и т.д., должен иметь возможность пробовать свои силы в любых сферах деятельности, без необходимости отстаивать свою позицию или объяснять свой выбор, отличный от укоренившихся стереотипов.

Категоризация может быть связана и с профессиональной деятельностью. Работник, достигший успеха в определенной сфере, может стать заложником своего профессионализма, так как за ним закрепляется данное амплуа, что автоматически делает его неподходящим кандидатом для всех прочих ролей⁴³. В результате образуются барьеры, препятствующие получению нового опыта, навыков и знаний. Даже получение дополнительного образования или переквалификация не являются гарантией смены специализации, отрасли или сферы деятельности. Более того, работники, которым все-таки удалось преодолеть эти барьеры и получить уникальный разносторонний опыт, могут столкнуться с еще большими трудностями при последующем трудоустройстве, так как они выпадают из привычной для рынка классификации по профессиональным категориям.

Вопросы разнообразия выходят за пределы рынка труда и не могут быть решены силами отдельных предприятий или единичными мерами государственной политики. Разнообразие является социальной проблемой, а его наличие или отсутствие сигнализирует о степени развития общества, закрепившихся представлениях о социальных ролях и нормах поведения и существующих стереотипах. Комплексный подход к укреплению разнообразия должен включать не только регулирование социально-трудовых отношений, но и смену моделей воспитания и образования. Только по-настоящему свободный выбор индивида, на основе личных склонностей и предпочтений, не сдерживаемый принадлежностью к определенной категории, может естественным образом привести к достижению необходимого баланса в трудовых коллективах.

⁴³ См. подробнее Zuckerman et al. (2003)

Список литературы

- Bantet K.A., Jackson S.E. Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? // *Strategic Management Journal*. 1989. 10. P. 107–124.
- Barbulescu R., Bidwell M. Do Women Choose Different Jobs from Men? Mechanisms of Application Segregation in the Market for Managerial Workers// *Organization Science*. 2013. Vol. 24. Issue 3. P. 737–757.
- Brands R.A., Fernandez-Mateo I. Leaning Out: How Negative Recruitment Experiences Shape Women's Decisions to Compete for Executive Roles// *Administrative Science Quarterly*. 2017. Vol. 62 (3). P. 405–442.
- Castilla E.J., Benard S. The Paradox of Meritocracy in Organizations// *Administrative Science Quarterly*. 2010. 55. P. 543–576.
- Chen F.F., Kenrick D.T. Repulsion or attraction? Group membership and assumed attitude similarity// *Journal of Personality and Social Psychology*. 2002. 83. P. 111–125.
- Dobbin F., Schrage D., Kalev A. Rage against the Iron Cage: The Varied Effects of Bureaucratic Personnel Reforms on Diversity// *American Sociological Review*. 2015. Vol. 80(5). P. 1014–1044.
- Fernandez-Mateo I., Kind Z. Anticipatory Sorting and Gender Segregation in Temporary Employment// *Management Science*. 2011. Vol. 57. No. 6. P. 989–1008.
- Galinsky A.D., Todd A.R., Homan A.C., Phillips K.W., Apfelbaum E.P., Sasaki S.J., Richeson J.A., Olayon J.B., Maddux W.W. Maximizing the Gains and Minimizing the Pains of Diversity: A Policy Perspective// *Perspectives on Psychological Science*. 2015. Vol. 10(6). P. 742 – 748.
- Godart F.C., Muddux W.W., Shipilov A.V., Galinsky A.D. Fashion with a foreign flair: professional experience abroad facilitate the creative innovations of organization// *Academy of Management Journal*. 2015. Vol. 58. No. 1. P. 195–220.
- Hargadon A., Sutton R. I. Technology brokering and innovation in a product development firm// *Administrative science quarterly*. 1997. 42. P. 716–749.
- Hays Gender Diversity Report, 2016.
- Jackson S.E., Brett I.F., Sessa V.I., Cooper D.M., Iulin J.A., Peyronnin K. Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions, and turnover// *Journal of Applied Psychology*. 1991. 76. P. 675–689.
- Jehn K.A., Northcraft G.B., Neale M.A. Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups// *Administrative Science Quarterly*. 1999. 44. P. 741–763.
- Leung A.K., Maddux W.W., Galinsky A.D., Chiu C. Multicultural Experience Enhances Creativity: The When and How// *American Psychologist*. 2008. Vol. 63. No. 3. P. 169–181.
- McLeod P.L., Lobel S.A. The effects of ethnic diversity on idea generation in small groups// *Academy of Management Best Paper Proceedings*. 1992. P. 227–231.
- Milliken F.J., Martins L.L. Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups// *Academy of Management Review*. 1996. 1396. Vol. 21. No. 2. P. 402–433.
- Monin B., Miller D.T. Moral credentials and the expression of prejudice// *Journal of Personality and Social Psychology*. 2001. 81. P. 33–43.
- Nemeth C.J., Wachtler J. Creative problem solving as a result of majority vs minority influence// *European Journal of Social Psychology*. 1982. 13. P. 45–55.
- O'Reilly C.A., Caldwell D.F., Bamett W.P. Work group demography, social integration, and turnover// *Administrative Science Quarterly*. 1989. 34. P. 21–37.
- O'Reilly C.A., Williams K.Y., Barsade S. The impact of relational demography on teamwork: when difference make a difference// *Academy of Management Proceedings & Membership Directory*. 1999. P. G1–G6.

Reagans R., Zuckerman E., McEvily B. How to Make the Team: Social Networks vs. Demography as Criteria for Designing Effective Teams// *Administrative Science Quarterly*. 2004. 49 (1). P. 101–33.

Rivera L.A., Tilcsik A. Class Advantage, Commitment Penalty: The Gendered Effect of Social Class Signals in an Elite Labor Market// *American Sociological Review*. 2016. Vol. 81 (6). P. 1097–1131.

Simons T. Top management team consensus, heterogeneity, and debate as contingent predictors of company performance: The complementarity of group structure and process// *Academy of Management Best Papers Proceedings*. 1995. P. 62–66.

Tadmor C.T., Galinsky A.D., Maddux W.W. Getting the Most Out of Living Abroad: Biculturalism and Integrative Complexity as Key Drivers of Creative and Professional Success// *Journal of Personality and Social Psychology*. 2012. Vol. 103. Issue 3.

Tsui A.S., O'Reilly C.A. Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads// *Academy of Management Journal*. 1989. 32. P. 402–423.

Watson W.E., Kumar K., Michaelsen L.K. Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups// *Academy of Management Journal*. 1993.36. P. 590–602.

Wiersema M.F., Bantel K.A. Top management team demography and corporate strategic change// *Academy of Management Journal*. 1992. 35. P. 91–121.

World Economic Forum, *The Global Gender Gap Report*, 2017.

Zuckerman Ezra W., Tai-Young Kim, Kalinda Ukanwa, James von Rittmann. Robust Identities or Nonentities? Typecasting in the Feature-Film Labor Market// *American Journal of Sociology*. 2003. 108. P. 1018–74.

База данных Росстат. Занятое население по полу и группам занятий на основной работе, 2015, URL: www.gks.ru (дата обращения: 02.12.2017)

База данных Eurostat. Employment growth and activity branches, 2014. URL: <http://ec.europa.eu/eurostat> (дата обращения: 02.12.2017)

База данных Normlex. Ratification by Convention. URL: www.ilo.org (дата обращения: 09.08.18)

SOCIAL-DEMOGRAPHIC AND CULTURAL DIVERSITY IN THE WORKFORCE: RISKS AND OPPORTUNITIES

Olga Ivanova

*Ph.D., Associate Professor,
Lomonosov Moscow State University,
Faculty of Economics
(Moscow, Russia)*

Abstract

Social-demographic and cultural diversity is an important trend in the modern labor market and has a significant impact on social and labor relations within heterogeneous groups. The research in this area has ambiguous results. Positive effects (opportunities) are associated with a diversity of knowledge, perspectives and approaches to problem-solving within the group, which stimulates creativity and creates a favorable environment for innovation. Negative effects (risks) arise as a result of segregation in the labor market, as a backfire to anti-discrimination measures, and as a result of intra-group conflicts that reduce the group performance and satisfaction with teamwork. Diversity can exist not only on the interpersonal (intra-group) level, but also on the intrapersonal level. Intrapersonal diversity that results from diverse life and professional experience contributes to the accumulation of human and social capital, boosts creativity, and helps individuals to interact effectively with other members of the working group.

Key words: diversity, discrimination, segregation.

JEL codes: J160, J240, J700.