

*Плешакова Елена Алексеевна, кандидат экономических наук, доцент,  
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет  
промышленных технологий и дизайна», г. Санкт-Петербург*

## **СПОСОБЫ УПРАВЛЕНИЯ ВОЗРАСТНЫМИ, ГЕНДЕРНЫМИ И КУЛЬТУРНЫМИ РАЗЛИЧИЯМИ ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**Аннотация:** в настоящей статье рассмотрены пути управления возрастными, гендерными и культурными различиями персонала в целях формирования организационной культуры предприятия. Выявлено, что руководителю стоит отслеживать ситуацию, складывающуюся в результате использования методов управления и формировать организационную культуру путем включения эффективных методов взаимодействия и исключения неэффективных. Наиболее перспективным способом управления возрастными, гендерными и культурными различиями в целях создания эффективной системы организационной культуры представляется способ, подразумевающий социально-психологические методы воздействия.

**Ключевые слова:** управление, организационная культура, возрастные, гендерные, культурные различия, корпоративная политика, методы воздействия на персонал.

**Abstract:** this article discusses ways to manage age, gender and cultural differences of personnel in order to form the organizational culture of the enterprise. It was revealed that the leader should monitor the situation that develops as a result of the use of management methods and form an organizational culture by including effective methods of interaction and excluding ineffective ones. The most promising way to manage age, gender and cultural differences in order to create an effective

system of organizational culture seems to be a method that involves socio-psychological methods of influence.

**Keywords:** management, organizational culture, age, gender, cultural differences, corporate policy, methods of influencing personnel.

В настоящей статье рассматривается методика управления возрастными, гендерными и культурными различиями в целях создания эффективной системы организационной культуры на предприятии. Тематика весьма актуальна – ведь коллектив любого предприятия может серьезно различаться по всем перечисленным признакам. От того, насколько успешна будет стратегия предпринимателя в отношении собственного персонала, зависит и продуктивность работы. Игнорирование интересов какой-либо группы коллектива по возрастному, гендерному либо культурному признаку может вызвать нестабильность в организационной структуре и высокую кадровую текучку.

Прежде всего следует понять, что такое организационная культура.

Равно как культура является продуктом цивилизации, также и организационная культура предприятия является продуктом деятельности данного предприятия.

Организационная культура представляет собой систему общепринятых представлений и подходов к делу, к формам взаимоотношений и к достижению результатов деятельности, что позволяет организации отличаться от других [1].

Таким образом, организационная культура служит для выделения предприятия из перечня конкурентов. Носителями культуры являются люди, сотрудники организации. Кроме того, культура может быть явная или неявная. Первое означает, что положения корпоративной культуры прописаны в документе, регламентирующем распорядок на предприятии. Второе же означает, что организационная культура не зафиксирована на бумаге, а представляет из себя скорее обычаи и традиции, которыми живет предприятие.

Существует множество функций, которые выполняет организационная

культура. Например, она может мотивировать сотрудников на достижение результата, может выполнять охранную функцию, может регулировать деятельность предприятия, помогать ориентироваться в сложных ситуациях, а также создавать имидж компании.

Создание организационной культуры – важный и чрезвычайно многоаспектный вопрос, в котором необходимо учитывать ряд важнейших факторов.

Существует несколько наиболее распространенных видов культур. К.Камерон и Р.Куин создали наиболее популярную теорию, позволяющую систематизировать организационные культуры.

Таблица 1 - Типы организационных культур [5]

Внутренний фокус и интеграция	Гибкость и дискретность		Внутренний фокус и дифференциация
	Клановая культура	Адхократическая культура	
	Бюрократическая культура	Рыночная культура	
	Стабильность и контроль		

При клановой организационной культуре предприятие выглядит очень похоже на семью, а руководители в ней играют роль воспитателей. Коллектив при такой культуре очень дружен, у его членов много общего друг с другом, руководство поощряет совместную, групповую работу.

Адхократическая культура подразумевает активную предпринимательскую и творческую деятельность. При этом сотрудники могут идти на риск и личные жертвы. Успехом считается выпуск инновационного продукта, а целью – стремление к чему-то новому для рынка товаров данной сферы.

Иерархическая культура вряд ли нуждается в подробном разьяснении –

руководители представляют из себя властных и умелых управленцев, центральная роль в функционировании организации принадлежит формальным правилам.

А рыночная культура идеальна для тех организаций, которые нацелены на достижение результата. Сотрудники постоянно соперничают друг с другом, руководители являются твердыми, непоколебимыми администраторами, главная цель – выполнение утвержденного плана и достижение результатов.

Важнейшие характеристики любой организационной культуры: индивидуальная автономность, структура, управление рисками, поддержку, управление конфликтами, интеграцию и многое другое [4].

Часто расширение и развитие организации оказывается связано не только с развитием корпоративной культуры, но и с развитием бюрократии. Хотя последнее явление имеет скорее негативный подтекст, это неотъемлемая часть функционирования предприятия [2].

Организационная культура может помочь человеку проявить себя с тех сторон, которые до сих пор не принимались во внимание. Таким образом, возможно обеспечить раскрытие потенциала работника.

Таким образом, организационная культура представляется серьезным фактором развития предприятия. Следовательно, построение наиболее эффективной модели её функционирования отвечает целям и интересам руководства.

Поскольку возрастные, гендерные и культурные различия в коллективе часто становятся камнем преткновения в вопросе формирования корпоративной культуры и в предотвращении конфликтов и недопонимании в коллективе, управление ими является одним из главных принципов построения организационной культуры.

Так, все перечисленные различия имеют большое значение во внутренней интеграции предприятия, то есть в налаживании максимально эффективной работы сотрудников компании. Возможными проблемами могут выступать: общий язык и концептуальные идеи, границы организации, условия выхода из

нее, власть и полномочия, межличностные отношения, поощрение или наказание, а также идеология организации.

В этой связи, организационная культура, регламентирующая вышеуказанные вопросы и проблемы, должна быть четкой, ясной для сотрудника и вызывать у него одобрение и симпатию. Организационная культура должна разделяться большим числом работников.

Такой важный элемент организационной культуры как кадровая политика непременно должен учитывать равенство потенциальных сотрудников независимо от возраста, пола и культурных особенностей. Любой соискатель может рассчитывать на внимательное и беспристрастное рассмотрение его или её кандидатуры в целях возможного трудоустройства. Руководителям не стоит делать ставку лишь на людей «в полном расцвете сил» - то есть, в возрасте 30 или чуть более лет, уже имеющих солидный опыт. В равной степени стоит присматриваться к юным соискателям, пока ещё не имеющим серьезного опыта, но обладающим целеустремленностью и интересными навыками. Внимания достойны, и опытные работники в возрасте 40 и более лет. Их основная ценность – в обширных знаниях и отточенных умениях.

В результате дальнейшей профессиональной деятельности сотрудников формируется организационная культура [6]. В этой связи стоит отметить действия руководства, которые оказывают серьезное влияние на формирование культуры на предприятии [3]. То, как руководство принимает решения, в пользу чего или кого оно делает выбор, к чему склоняется.

Учитывая, что возрастные, гендерные и культурные различия – сложные вопросы, требующие беспристрастного и демократичного подхода, руководитель в процессе принятия решений обязательно должен исходить лишь из имеющихся фактов и не допускать влияния личных симпатий или антипатий на решение вопроса.

В случае если будет принято пристрастное решение, это может послужить поводом протеста и увольнений со стороны определенной части коллектива. В такой ситуации уже различия в коллективе начнут управлять организацией и её

дальнейшей жизнью, а вовсе не наоборот. Политика в отношении различий персонала предприятия должна гарантировать максимально гармоничное сосуществование, а любые просчеты могут привести к обострениям отношений и дестабилизации ситуации. В таком случае, конечно, организационную структуру, а равно и управление предприятием в целом, нельзя будет назвать эффективными.

Ещё одна важная составляющая организационной культуры предприятия – социализация. Предприятие расширяется, на работу приходят новые сотрудники, которые становятся новыми членами коллектива. Новые сотрудники, конечно же, являются носителями гендерных, возрастных, а иногда и культурных различий.

Им требуется социализация, принятие в коллектив. От того, насколько гладко будет проходить их социализация будет зависеть первое впечатление, которое, как гласит народная мудрость, не исправишь.

Какого бы возраста, пола, вероисповедания, взглядов не придерживался новый человек, коллективу стоит принять его по-дружески, ведь он их будущий коллега. Такие идеалы в организационной культуре позволят вовлечь сотрудника в трудовой социум с первых же шагов.

В этой связи руководителю стоит иметь в виду, что нормы организационной культуры могут носить как положительный, так и отрицательный характер. Положительные нормы способствуют сплоченности коллектива, поощряют результативность, заботу о качестве и об удовлетворении клиента. Отрицательные же черты не способствуют достижению целей и подразумевают взяточничество, неконструктивную критику, вымогательство, конфликты, кражи, прогулы.

Очевидно, что отрицательные черты в организационной культуре предприятия не способствуют эффективной работе, а использование различий персонала носит деструктивный характер.

Необходимо ответить на главный вопрос: какими же способами можно управлять разношерстным персоналом, выстраивая организационную культуру

на предприятии?

Первый и достаточно очевидный способ: административный. Имеется в виду централизованное воздействие на персонал и ставку на дисциплинированность, ответственность, лояльность к компании. Такой подход к управлению персоналом, естественно, предполагает достаточно жесткий порядок, решительное воздействие путем наложения разного рода штрафных санкций за нарушения. Идеология компании, в том числе и организационная культура в таком случае наверняка будет явной, её положения будут зафиксированы на бумаге, а различия в среде персонала будут иметь второстепенное значение, так как все в равной степени будут подчиняться жестким правилам предприятия.

Второй способ – экономический. Сюда входят система поощрений и наказаний за эффективность и качество труда. В зависимости от культурных особенностей коллектива руководителю необходимо принять решение, будет ли это групповое или же индивидуальное финансовое вознаграждение. В российских условиях, чаще всего, решение принимается в пользу первого. Необходимо избегать гендерных различий в оплате при условии, что мужчина и женщина работают на аналогичных позициях и выполняют аналогичный круг обязанностей. В то же время, более крупное финансовое поощрение опытных сотрудников, несущих большую ответственность, возможно и даже желательно, так как будет являться стимулом для молодой части коллектива.

Наконец, третий способ – социально-психологический. В этом случае ставка делается на психологические и моральные методы воздействия на сотрудника и персонал. Эффективная мотивация, способность руководителя показывать личный позитивный пример в работе, формирование рабочих групп с учетом психологии и характер сотрудников, привлечение их к участию в управлении, поддержка общепринятых норм, привлекательные предложения по социальному пакету и бонусам – все это относится к данному способу.

Руководителю стоит отслеживать ситуацию, складывающуюся в результате использования методов управления и формировать организационную

культуру путем включения эффективных методов взаимодействия и исключения неэффективных.

Наиболее перспективным способом управления возрастными, гендерными и культурными различиями в целях создания эффективной системы организационной культуры представляется третий способ, подразумевающий социально-психологические методы воздействия. Во-первых, он позволяет сотрудникам работать с людьми, подходящими им по психотипу. Во-вторых, предполагается, что руководитель и сам будет показывать пример деятельности, таким образом позитивно взаимодействуя с коллективом. И в-третьих, привлечение к управленческой деятельности позволит сотрудникам в равной степени реализовать свой управленческий и творческий потенциал.

Можно сделать вывод, что возрастные, гендерные и культурные различия – важные аспекты жизни персонала на предприятии, которые должны быть учтены руководителем в ходе формирования организационной культуры. Прежде всего, хотелось бы отметить необходимость следования общепринятым законам и нормам, декларирующим равенство всех людей независимо от их различий. Такого же демократичного подхода должно придерживаться и предприятие. Это ключ к формированию устойчивого и бесконфликтного персонала предприятия.

#### **Библиографический список:**

1. Войтенко Д. А., Ларина Н. А. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ИНСТРУМЕНТ ПРЕОДОЛЕНИЯ КРИЗИСА: «ТРОТЕК» В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ //Мир науки, культуры, образования. – 2022. – №. 2 (93). – С. 372-374.
2. Дементьев В. Е. Жизнеспособность иерархических организаций в условиях изменчивости экономической среды //Российский журнал менеджмента. – 2019. – Т. 17. – №. 3. – С. 367-386.
3. Помаскина А. Ю., Гаспарович Е. О. Управление организационной культурой как фактор профессионального развития персонала в организации



//Актуальные проблемы социогуманитарного образования. – 2021. – С. 373-379.

4. ФИДЕНКО В. А., КУЛИКОВА Е. А. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЛЕЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ //Будущее науки-2019. – 2019. – С. 317-320.

5. Хотинец В. Ю., Кожевникова О. В., Баранова Н. А. Согласование реальной и предпочитаемой организационной культуры современной региональной компании: ценностные предикторы. – 2022.

6. Шейхова М. С., Шолух А. С. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ КОЛЛЕКТИВА КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ //ИННОВАЦИОННЫЙ ПУТЬ РАЗВИТИЯ КАК ОТВЕТ НА ВЫЗОВЫ НОВОГО ВРЕМЕНИ. – 2020. – С. 65-69.