

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ПРИНЦИПОВ РАЗНООБРАЗИЯ И ИНКЛЮЗИВНОСТИ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Миракян Аракся Григорьевна

кандидат экономических наук, доцент,

МГУ имени М.В. Ломоносова, экономический факультет;

МГУ имени М.В. Ломоносова, Высшая школа бизнеса

(г. Москва, Россия)

Досаева Анастасия Сергеевна

аспирант кафедры управления организацией,

МГУ имени М.В. Ломоносова, экономический факультет

(г. Москва, Россия)

Аннотация

Корпоративная политика, направленная на обеспечение разнообразия и инклюзивности (D&I), стала одним из ключевых трендов в бизнесе и управлении в XXI в. Однако в последнее время многие компании сворачивают свои программы. Цель настоящей статьи – обозначить причины и возможные направления дальнейшего применения данной практики в современных реалиях. В работе раскрыта сущность основных понятий и основные виды разнообразия. Проведен обзор бизнес-практик международных и отечественных компаний и установлено, что их корпоративные инициативы сфокусированы на поверхностном уровне многообразия и во многом зависят от конкретных условий внешней среды, а именно историко-культурного, правового и политического контекстов. Делается вывод, что чрезмерная ориентация организаций на «видимый» уровень разнообразия, использование квотирования, а также политическая повестка не позволяют выполнить завышенные ожидания стейкхолдеров. Также отмечается, что данная практика претерпевает изменения – компании сохраняют реализацию своих программ, однако происходят частичный отказ и замещение терминологии. В заключении отмечается, что требуется индивидуальный и целостный подход к формированию концепции политики разнообразия и инклюзивности, комбинирующий глубинное и поверхностное многообразие.

Ключевые слова: разнообразие и инклюзивность, управление многообразием, этническое разнообразие, глубинное разнообразие, поверхностное разнообразие, бизнес-практика, перспективы развития DEI.

JEL коды: M10, M14, M50.

Для цитирования: Миракян А.Г., Досаева А.С. Проблемы и перспективы развития принципов разнообразия и инклюзивности в управлении организацией // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2025. Том 17. Выпуск 4. С. 151-172. DOI: 10.38050/2078-3809-2025-17-4-151-172.

Введение

Корпоративная политика разнообразия (многообразия) и инклюзивности – важнейший тренд в бизнесе, обеспечивающий инновационное развитие организации. С середины 2024 г. данная тема находится в новом фокусе общественного внимания – активно обсуждается сворачивание реализации данной повестки крупнейшими международными организациями. Резкая смена позиции компаний объясняется кардинальными изменениями, происходящими во внутренней политике США, хотя именно здесь изначально и начала свое распространение данная корпоративная практика.

Учитывая обратную реакцию, направленную на отказ от концепции разнообразия и инклюзивности, требуется найти ответ на следующие вопросы: что именно понимается под «сворачиванием» корпоративных программ многообразия и инклюзивности и можно ли полностью отказаться от данной повестки в современных реалиях? Для комплексного ответа необходимо раскрыть сущность политики разнообразия и инклюзивности, выделить особенности ее реализации в текущих условиях и обобщить основные причины кризисного состояния данной повестки в современной бизнес-практике. Указанным аспектам посвящена настоящая статья.

1. «Разнообразие и инклюзивность»: сущность, виды и эффекты

В конце XX – начале XXI в. в зарубежных научных работах стали широко использоваться такие термины, как «разнообразие, равенство и инклюзивность» (от англ. «diversity, equity and inclusion» или «DEI»). К ним обращались при обсуждении вопросов равенства, справедливости и многообразия в образовании, туризме, кинематографе, бизнесе (например, при обсуждении вопросов корпоративной культуры) и других областях. Одна из наиболее признанных и цитируемых исследователей – профессор менеджмента и психологии Мичиганского университета Квинетта М. Роберсон (Q.M. Roberson) характеризует «разнообразие» как набор уникальных характеристик и особенностей сотрудников, клиентов, поставщиков и иных стейкхолдеров, которые могут быть использованы во благо бизнеса при реализации практики «инклюзивности» (выражающейся в признании, понимании и уважении различий людей) как важной составляющей конкурентного преимущества (Roberson, 2006).

Существуют различные исследования, показывающие, что именно разнообразие коллектива положительно влияет на развитие организации в целом. Например, отмечается, что наличие разнообразия способствует повышению инновационности организаций, что отражается и на росте выручки (How diverse..., 2018; 2018 Hays..., 2018). Также это положительно влияет на удовлетворенность сотрудников, что сказывается на увеличении продуктивности, а также эффективности их деятельности (Choi, 2016; Aydan, 2016). Управление разнообразием персонала – это важнейший вопрос при построении успешной корпоративной культуры (Gilbert et al., 1999; Rahman, 2019).

Достаточно дискуссионным остается вопрос о том, что понимается под разнообразием коллектива. Например, можно ли считать «разнообразной» рабочую группу, в которой представлены женщины и мужчины в равных пропорциях? Существует множество классификаций, однако в совокупности все они сводятся к следующим двум (при этом не являются взаимоисключающими) (van Knippenberg, Schippers, 2007):

- в основе *внешние параметры* – пол, этническая принадлежность, возраст и др. (наблюдаемые атрибуты, но менее связанные непосредственно с работой – *демографическое разнообразие*);
- в основе *внутренние параметры* – ценности, личный опыт, уровень образования, интересы и др. (менее наблюдаемые атрибуты, но непосредственно связанные с работой – *функциональное разнообразие*).

В отечественной академической практике встречаются термины «поверхностный» и «глубинный» уровни разнообразия (Зиброва, 2023). Первый включает видимые черты (пол, возраст, раса, физические и ментальные возможности и др.), второй – индивидуальные особенности, характеристики личности, убеждения и ценности, образование и др. На наш взгляд, такая формулировка более емко отражает сущность внешних и внутренних различий сотрудников. Например, используя первую классификацию, остается неясным, к какому параметру относится исследование вовлеченности людей с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) в организационную деятельность. В этой связи в настоящей работе авторы опираются на формулировку, предложенную в отечественном исследовании.

Ранее подчеркивалось, что разнообразие персонала положительно влияет на коллектив и организацию в целом. При этом, если обратиться к исследованиям, изучающим возникающие эффекты с точки зрения разных видов многообразия, то можно встретить полярные мнения.

Например, в работе С.Т. Белл (S.T. Bell) и соавторов установлено, что расовое и гендерное разнообразие сотрудников имеет небольшую отрицательную связь с производительностью команды, в то время как возрастное разнообразие не связано с эффективностью вообще. В контексте разнообразия глубинного уровня авторы выявили, что наличие разнообразия профессионального опыта персонала имеет небольшую положительную связь как с общей эффективностью команды, так и с креативностью и инновациями (Bell et al., 2010).

В другом исследовании (М. Али, К.Т. Кулик и И. Метц), в выборку которого попали австралийские публичные компании, было установлено наличие положительной линейной связи между гендерным разнообразием и производительностью сотрудников. Однако позитивный эффект наблюдался только спустя пять лет совместной работы разнообразного коллектива (Ali et al., 2011). Для оценки организационного гендерного разнообразия авторы использовали индекс разнообразия Питера Блау (Blau Index), значение которого варьируется от 0 (полное отсутствие разнообразия) до 1 (равномерная представленность каждой из групп)¹ (Blau, 1977). Так, было выявлено, что при увеличении индекса на 0,05 пункта производительность труда сотрудников увеличивалась в среднем на 38 824 долл. США в год на одного сотрудника (Ali et al., 2011, p. 1478).

¹ При расчете учитывается количество различных групп и доля участников в каждой из них.

Разнообразие сотрудников может иметь разный эффект в зависимости от состояния внешней среды. Так, в результате исследования 178 южнокорейских компаний С.Ю. Сунг (S.Y. Sung) и Ж.Н. Чои (J.N. Choi) выявили, что в условиях высоко турбулентного рынка разнообразие сотрудников по полу и статусу оказывает положительное влияние на развитие инноваций (Sung, Choi, 2019). Однако в условиях низкой турбулентности рынка, напротив, имеет негативное воздействие. Нельзя не отметить, что многие исследователи сходятся во мнении, что реальный эффект разнообразия персонала для каждой компании является в большей степени индивидуальным и зависит конкретных организационных и контекстуальных факторов (Joshi, Roh, 2007; Sung, Choi 2019).

В целом, наличие различных взглядов и разброс результатов являются естественными. Можно сослаться на недостаточность накопленного опыта, но при этом нельзя забывать о том, что, так или иначе, «функциональное» и «глубинное» разнообразие присутствует в любом коллективе. Поэтому выборочная оценка эффектов в соответствии с имеющимися классификациями разнообразия становится практически невозможной. Кроме того, результаты исследований, рассматривающих влияние «поверхностного» разнообразия на сотрудников, группу, организацию могут варьироваться в зависимости от разных факторов и условий. Следовательно, необходимо учитывать исторические, кросс-культурные аспекты и особенности конкретной страны, а в некоторых ситуациях и особенности отрасли или каждой конкретной компании. Также важно помнить, что слишком большое разнообразие может помешать формированию общей идентичности и чувства организационной принадлежности, тем самым увеличить социальную дистанцию между сотрудниками и препятствовать развитию инклюзивности.

Считается, что положительный эффект на развитие компании и уровень ее инновационности в большей степени оказывает «глубинный» уровень разнообразия. Чтобы извлечь максимальную пользу, руководству необходимо осуществлять тщательное управление многообразием персонала (Saxena, 2014). Требуется планировать и реализовывать конкретные инициативы в рамках корпоративной политики бизнеса. Для более комплексного исследования указанной проблематики в следующем разделе проводится анализ современной бизнес-практики, в частности, в контексте политики разнообразия и инклюзивности.

2. Корпоративная политика разнообразия инклюзивности: анализ бизнес-практик

В последние годы в зарубежной (особенно западной) бизнес-практике ключевой акцент делался на поверхностном уровне многообразия. Приоритетность данного направления явным образом нашла отражение в опубликованных отчетах компаний, в которых, как правило, подчеркивалась тенденция к увеличению процента этнического разнообразия. Например, это показывают данные из публичных отчетов об устойчивом развитии и/или о политике разнообразия и инклюзивности. Ниже представлена информация о наличии упоминания этнического разнообразия в корпоративной политике в 10 крупнейших по выручке международных компаниях, согласно рейтингу Fortune Global за 2024 г. (Fortune Global 500, 2024) (см. табл. 1).

Таблица 1

Упоминание этнического аспекта разнообразия сотрудников: опыт крупнейших компаний мира по выручке в 2024 г.

№ в рейтинге Fortune Global	Название компании (страна)	Наличие упоминания этнического разнообразия в политике конкретной компании
1	Walmart (США)	Проводится анализ и учет этнического состава сотрудников. Представлено этническое процентное соотношение как всех сотрудников в совокупности, так и женщин, в частности (Belonging, Diversity..., 2024)
2	Amazon (США)	Проводится анализ и учет этнического состава сотрудников. Представлено этническое процентное соотношение всех сотрудников в совокупности, а также в разрезе категорий должностей (Our Workforce..., 2025)
3	State Grid (КНР)	<i>Информация отсутствует</i>
4	Saudi Aramco (Саудовская Аравия)	<i>Информация отсутствует</i>
5	Sinopec Group (КНР)	<i>Информация отсутствует</i>
6	China National Petroleum (КНР)	<i>Информация отсутствует</i>
7	Apple (США)	Проводится анализ и учет этнического состава сотрудников. Представлено этническое процентное соотношение всех сотрудников в совокупности, а также в разрезе направлений деятельности (All. Together, 2024)
8	UnitedHealth Group (США)	Проводится анализ и учет этнического состава сотрудников. Представлено этническое процентное соотношение всех сотрудников в совокупности (Advancing and..., 2025)
9	Berkshire Hathway (США)	Проводится анализ и учет этнического состава сотрудников. Представлено этническое процентное соотношение как всех сотрудников в совокупности, так и в разрезе мужчин и женщин (Berkshire Hathway..., 2023)
10	CVS Health (США)	Проводится анализ и учет этнического состава сотрудников. Представлено этническое процентное соотношение всех сотрудников в совокупности (CVS Health..., 2024)

Источник: составлено авторами на основании отчетов об устойчивом развитии компаний.

Получается, что целенаправленная политика компаний в области этнического разнообразия сотрудников в первую очередь характерна для организаций, чья основная деятельность сосредоточена в США. В силу историко-культурных причин именно там данная

практика получила особое распространение (Grumbach, 2023). В стране действуют законы, регламентирующие трудоустройство людей различной этнической принадлежности. Также внимание американских компаний к данному вопросу вызвано и политическими причинами. В 2020 г. состоялись массовые протесты, после которых были приняты ряд законов по продвижению повестки «DEI» и расового равенства в стране и в органах государственного управления (Executive Order 13985, 2021), а после политику разнообразия и инклюзивности также стали активно продвигать и крупнейшие корпорации.

Стоит отдельно подчеркнуть, что в публичных отчетах вышеобозначенных компаний (см. табл. 1) также приводится динамика роста этнического разнообразия персонала. Например, за 2020–2024 гг. прирост афроамериканских сотрудников в корпорации «Microsoft» составил 73,7% (при росте их доли в общей численности персонала с 4,9% в 2020 г. до 6,6% в 2024 г.) (2024 Global..., 2024). В «Google» за последние 10 лет сократилась доля «белых» сотрудников с 64,5% (в 2014 г.) до 45,3% (в 2024 г.), доля афроамериканцев выросла с 2,4% до 5,7% (на руководящих должностях с 1,7% до 5,1%) , а доля азиатов увеличилась с 31,5% до 45,7% (2021 Diversity..., 2021).

Важным вопросом является то, каким образом достигается статистическое увеличение разнообразия. Основным инструментом выступает квотирование рабочих мест для представителей различных национальностей и представителей меньшинств (или недостаточно представленных групп, англ. *underrepresented groups*). Большинство компаний неохотно рассказывают о подобных инициативах, хотя об этом свидетельствуют заявления о целенаправленной политике, ориентированной на увеличение расового или этнического разнообразия. Например, конкретные целевые показатели в 2020 г. были установлены такими крупнейшими ИТ-компаниями, как «Apple», «Google» и «Microsoft» (2020 Diversity ..., 2020). Получается, что действия компаний в большей степени сфокусированы на достижение «соответствия текущей расовой или этнической повестке», а не реальному снижению дискриминации и предвзятости или повышению удовлетворенности и вовлеченности сотрудников. В подобной ситуации рабочие места зачастую предоставляются не людям с более развитыми навыками и компетенциями, а представителям «целевой» национальности (для выполнения политических и законодательных приоритетов).

Установка квот или целевых показателей (индикаторов) расовой репрезентативности – спорная практика, которая вызывает как поддержку, так и критику со стороны исследователей и экспертов. Так, противники утверждают, что это может привести к снижению качества работы и «обратной дискриминации» (Shaughnessy et al., 2016). Сторонники, напротив, считают, что данные меры необходимы для устранения исторической несправедливости и формирования равенства возможностей для разных групп сотрудников (Latura, Weeks, 2022). Несмотря на дискуссионность данного вопроса, исследователи сходятся во мнении, что рассматриваемый подход требует основательной проработки и адаптации под конкретные условия. Необходимо отметить, что «слепое стремление» к численному балансу не влияет на успешность компании, в первую очередь необходимо создать такие условия, чтобы каждый сотрудник имел возможность раскрыть свой потенциал и внести личный вклад в развитие организации.

Реализация корпоративной политики этнического разнообразия сотрудников за счет целенаправленного предоставления должностей менее представленным группам – это не единственный способ выполнения принципов культуры многообразия и инклюзивности

(иначе говоря, формы ее проявления). Следует обратить внимание, что статистику об этническом составе сотрудников предпочитают раскрывать не все крупнейшие международные компании. При этом среди рассмотренных (см. табл. 1) это компании, основная деятельность которых не сосредоточена в США. Это может означать, что данный вопрос не является острой повесткой в определенных странах, в том числе ввиду исторически сложившейся этнической гомогенности. Большинство исследователей (см. например, Bhat et al., 2020; Ali et al., 2021; Magoshi, Chang, 2009), анализирующих локальную политику разнообразия и инклюзивности в странах Востока, концентрируют внимание на других аспектах: пол и возраст (т.е. на поверхностный уровень разнообразия), а также продолжительность работы в компании, опыт и уровень образования (т.е. на глубинный уровень).

Рассмотрим пример крупнейшей компании азиатского региона – «State Grid Corp». Так, одной из основных целей в рамках корпоративной политики разнообразия и инклюзивности является повышение гендерного баланса сотрудников. Например, в 2023 г. впервые в совет директоров была избрана женщина (Corporate Governance..., 2025). Также компания уделяет особое внимание разнообразию опыта и образования сотрудников (Diversity Policy..., 2025), иными словами, развитию глубинного уровня разнообразия. Аналогичные меры можно наблюдать и в следующих китайских компаниях – «Sinopec Group» и «China National Petroleum».

Интересно рассмотреть и опыт компании «Saudi Aramco», которая занимается добычей нефти в Саудовской Аравии. Здесь особый акцент делается на права женщин и гендерный состав сотрудников, а также на программы трудоустройства людей с ограниченными возможностями здоровья (Diversity and Inclusion, 2024). Нельзя не подчеркнуть специфические законодательные нормы, существенно ограничивающие круг вакансий для нерезидентов, а также лимиты по срокам работы, что снимает вопрос о расовой и этнической репрезентативности в организациях (Abaker et al., 2019). Именно поэтому компания не отражает данный аспект разнообразия в своих отчетных документах.

Также важно обратиться к опыту отечественных компаний. При этом наиболее релевантным представляется опыт организаций высокотехнологичных отраслей, поскольку, согласно независимым рейтингам, именно такие компании лидируют в вопросах соблюдения прав сотрудников, разнообразия и инклюзивности (РАЕКС права..., 2023). Во многом это может быть связано с тем, что данные организации нацелены на реализацию инноваций и поэтому придают существенное значение привлечению и удержанию талантливых кадров, что, в частности, достигается за счет формирования благоприятной корпоративной культуры, в которой ценятся различия, преобладает атмосфера взаимного уважения и предоставляется равный доступ к возможностям. Существующие исследования подтверждают, что корпоративная политика разнообразия и инклюзивности способствует развитию инновационного поведения в организации (Javed et al., 2017; Ye et al., 2019).

Результаты поискового кабинетного исследования, направленного на анализ опыта российских компаний показали, что в отечественной практике подчеркивается значимость трудоустройства и организации работы людей с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ). Например, «Яндекс» как лидер ИТ-индустрии развивает направление «Инклюзия», в рамках которого происходят трудоустройство, адаптация и сопровождение работы людей с особенностями здоровья (Yandex. Interview..., 2022). Так, при участии последних создаются и

совершенствуются сервисы цифровой доступности, проводятся тренинги, реализуются специальные программы наставничества. Еще один яркий пример – компания «МТС», которая, согласно рейтингу RAEX, является лидером по вопросам прав человека, разнообразия и инклюзивности (РАЕКС права..., 2023). Например, результаты авторского глубинного интервью² с руководителем направления корпоративной и социальной ответственности позволяют выделить четыре, так называемые, ресурсные группы сотрудников, адаптации и организации работы которых в «МТС» уделяют особое внимание. К ним относятся сотрудники с ограниченными возможностями, молодые сотрудники, сотрудники пожилого возраста, а также сотрудники из социально-незащищенных групп (например, родители детей с особенностями здоровья, матери-одиночки). В своих официальных материалах «МТС» раскрывает термин «многообразие» следующим образом: «принцип признания, уважения и понимания ценности человеческих различий, которые делают каждого человека уникальным» (ПАО МТС..., 2023, с. 2).

Примечательно и то, что реализацией программ в сфере инклюзивного трудоустройства среди отечественных ИТ-компаний занимаются также и организации с государственным участием. Так, опыт пилотного проекта «Гринатом» по трудоустройству людей с особенностями здоровья, показал, что после четырехмесячного периода адаптации сотрудники с ОВЗ демонстрировали ту же эффективность, что и сотрудники без ограничений (Инклюзивный найм..., 2024). Другой яркий пример – это крупнейший игрок отечественной финансово-технологической отрасли – «Сбербанк», занимающий 216-е место в рейтинге крупнейших компаний мира по выручке Fortune Global 500 (Fortune Global 500, 2024), который реализует проект «Сбер для всех». Он предназначен для руководителей организаций и кадровых специалистов и направлен как на обучение особенностям трудоустройства и адаптации сотрудников с ОВЗ, так и формирование доступной «благоприятной» атмосферы в коллективе (Сбер для всех..., 2025). Если рассматривать опыт и других отечественных компаний, попавших в рейтинг Fortune Global 500 (например, «Роснефть», «Газпром», «Лукойл» и «ВТБ»), по аналогии с ранее проведенным анализом зарубежных компаний (см. табл. 1), можно заметить отсутствие прямого упоминания принципов разнообразия и инклюзивности в рамках корпоративной культуры данных компаний. В своих официальных материалах крупнейшие энергетические компании упоминали термин «инклюзивность» скорее применительно к благотворительным проектам, направленным на помощь людям с ОВЗ, среди которых следующие: проведение «инклюзивного» спортивного фестиваля для несовершеннолетних с особенностями здоровья (При поддержке «Роснефти»..., 2025); поддержка центров «инклюзивного» обучения «Газпромом» (Время быть вместе..., 2024); поддержка «инклюзивных» проектов в сфере искусства и создание «инклюзивной» среды в городах России «Лукойлом» (Искусство создавать энергию..., 2025).

Почему именно вопрос трудоустройства людей с особенностями здоровья является наиболее центральным в области разнообразия и инклюзивности в отечественной бизнес-практике? Это связано со следующими причинами:

- дефицит кадров на рынке труда (Кузнецова и др., 2023), что побуждает бизнес расширять выборку потенциальных кандидатов,

² Авторское интервью, проводилось летом 2024 г. с представителем компании ПАО «МТС», занимающим позицию руководителя направления корпоративной и социальной ответственности.

- распространение гибридных форматов работы (Миракян, Мелконян, 2025), что дает возможность трудоустроить людей с особенностями здоровья без существенных инвестиций в переоборудование офиса,
- законодательные требования, связанные с закрытием государственных квот, согласно Постановлению Правительства Российской Федерации от 30 мая 2024 года № 709 работодатели с численностью сотрудников свыше 35 человек обязаны выделять рабочие места для людей с ОВЗ (при этом количество мест рассчитывается ежеквартально в зависимости от среднесписочной численности сотрудников – диапазон установлен в размере от 2 до 4%),
- льготы и преференции для организаций, нанимающих лица с ОВЗ – по налогам (ст. 264 Налогового кодекса Российской Федерации) и страховым взносам (ФЗ от 19.12.22 № 517-ФЗ), а также федеральные и региональные субсидии (Постановление Правительства Российской Федерации от 13.03.21 № 362),
- общий рост внимания со стороны общества в целом и бизнеса в частности к вопросам нравственности и этики как одному из факторов устойчивого конкурентного преимущества.

В целом, анализ опыта крупнейших международных и отечественных компаний показывает наличие страновой специфики в области реализации инициатив разнообразия и инклюзивности. Помимо законодательных причин, на которые влияет и историко-культурный опыт каждого конкретного региона, немаловажное влияние оказывают и политические факторы. Сегодня именно последние играют ключевую роль в массовой отмене корпоративных практик разнообразия и инклюзивности в США – стране, в которой они сформировались и нашли особое распространение. В настоящее время массово отменяются законы и реорганизуются государственные институты, занимающиеся вопросами DEI. И все это – ответ на возросшее недовольство со стороны общества по отношению к так называемой «позитивной» дискриминации, т. е. созданию искусственных привилегий в форме квот по этническому, а не профессиональному признаку. Также влияют и экономические факторы: для реализации принципов разнообразия и инклюзивности требуются высокие затраты, которые далеко не всегда окупаются. Существует и сложность в оценке эффективности таких инициатив. Все это сказывается на деятельности многих компаний и в том числе тех, которые слепо позаимствовали американские практики, не учитывая региональную и отраслевую специфику.

Заключительные рассуждения

Применение принципов разнообразия и инклюзивности во внутрикорпоративной деятельности во многом зависит от вызовов, которые стоят в конкретных условиях перед компаниями и обществом в целом. На реализацию данной концепции помимо прочего влияют законодательные, политические, культурно-исторические, региональные и отраслевые факторы, отмеченные в настоящей статье. Существенное значение имеют страновые особенности и политическая конъюнктура: то, что является социально одобряемой практикой, принятой в одном государстве, способно противоречить и/или нарушать законы в другом. В этой связи для достижения реальных преимуществ каждой отдельной компании необходимо разрабатывать собственную политику, учитывая совокупность всех факторов, а не слепо перенимать опыт других. Руководству организации, в первую очередь, целесообразно

провести анализ своего кадрового потенциала и изучить мнение сотрудников – их реальные потребности, предпочтения и существующие барьеры и ограничения (например, через организацию анонимного опроса). Исходя из полученных данных можно установить несколько приоритетов и бюджет, рассмотреть опыт других организаций и сформировать ключевые задачи организации на конкретные сроки, а также предпринять дальнейшие шаги, направленные на разработку и принятие инициатив, нацеленных на улучшение условий труда коллектива. Слепое копирование западных практик, без учета отдельных факторов и собственных приоритетов, может не привести к положительным результатам, даже вызвать полное разочарование в концепции, а также безвозвратную потерю корпоративного бюджета.

Стоит помнить, что в течение последних пяти лет в международной, преимущественно западной, бизнес-практике одним из наиболее распространенных направлений выполнения принципов разнообразия и инклюзивности стало достижение поверхностного уровня разнообразия сотрудников, в частности, за счет квотирования. Подобная практика идет вразрез с научными результатами, которые показывают, что разнообразие на данном уровне не оказывает прямого положительного влияния на результативность работы организации в целом. При этом недостаточное внимание к демографическим и физиологическим аспектам разнообразия, приводит к негативным эффектам. Так, чрезмерная ориентация организаций на поверхностный (видимый) уровень разнообразия и попытка реализовать принципы инклюзивности через формальное квотирование не позволили выполнить завышенные ожидания от концепции DEI в достаточно короткие сроки. Попытки ускорить созревание «плодов», т. е. получение видимых результатов от подобных инициатив путем формального увеличения показателей, сменились кардинальным желанием отказаться от данной повестки.

Рассуждая о перспективах развития концепции, можно констатировать, что культура разнообразия и инклюзивности будет претерпевать изменения и трансформируется. Вероятно, произойдет полный отказ от устоявшейся терминологии, поскольку в сознании большинства людей она ассоциируется с дискриминационными паттернами. Так, с конца 2024 года многие компании начали воздерживаться от использования терминов «разнообразие (многообразие) и инклюзивность». Это подтверждают результаты проанализированных отчетностей 9000 публичных компаний, полученные на платформе AlphaSense. Так, в IV кв. 2024 г. наблюдалось самое минимальное число упоминаний таких терминов как «DEI» и «diversity, equity and inclusion» с начала 2020 г. (Gonzales, 2024). Западные компании переименовали отчеты о политике разнообразия и инклюзивности, а также страницы своих официальных сайтов. Например, в «Walmart» теперь используют термин «сопричастность» (на англ. «belonging»), поэтому вместо прежнего отчета «Diversity and Inclusion Report» можно встретить документ с названием «Belonging Report» (Belonging Report, 2025). Организация не отказалась от устоявшихся ценностей и принципов и по-прежнему заявляет о том, что необходимо, чтобы каждый сотрудник чувствовал поддержку и собственную значимость в команде. Аналогичная ситуация сложилась в «Amazon»: термин «разнообразие персонала» был заменен на «представленность сотрудников» (англ. «Our workforce data representation»), а вместо «политики разнообразия и инклюзивности», «DEI» и других вариаций этих терминов стали использовать «инклюзивный опыт и технологии» (англ. «Inclusive Experiences and Technology») (Diversity, Equity..., 2024).

Несмотря на политические изменения, полной отмены принципов разнообразия и инклюзивности не случилось – многие американские компании все еще продолжают

реализацию таких программ (например, это и ИТ-гиганты «Microsoft» и «Apple», и сеть гипермаркетов «Costco», и банк «JPMorgan Chase» и др.) (Hincks, 2024). Компании сохраняют приверженность принципам равенства и справедливости. И на это, в том числе, влияет колоссальный объем вложенных инвестиций в реализацию подобных программ, исчисляющийся в совокупности миллиардами долларов США. Соответственно, полная отмена инициатив означает потерю финансовых вложений, а также репутационных и конкурентных преимуществ. Это вынуждает компании адаптировать свои подходы и находить новые способы реализации целей «DEI», несмотря на меняющиеся условия.

Принципы признания и уважения различий людей являются основополагающими в формировании корпоративной культуры, где работают сотрудники не только разных этнических групп, но и отличающиеся по своему жизненному опыту, взглядам, уровню образования и иным признакам. Смысл термина «инклюзивность», означающий вовлеченность, носит отнюдь не дискриминационный характер, а подчеркивает роль принятия и создания равных возможностей для всех сотрудников, имеющих свои индивидуальные особенности.

Вопросы построения справедливой рабочей среды по-прежнему остаются актуальными. Во многих компаниях продолжает существовать проблема дискриминации, по-прежнему ущемляются права сотрудников. Так, отечественное исследование («тест по резюме»), показало, что при прочих равных условиях потенциальные работодатели предпочитают приглашать на собеседование более молодого соискателя, чем возрастного (Клепикова, 2019). Данная проблема остается актуальной, что подтверждает исследование в рамках электронного сервиса «Зарплата.ру», согласно которому 37% среди 1940 опрошенных сталкивались или были свидетелями дискриминации по возрастному признаку при трудоустройстве (Эйджизм и..., 2022). Но это не единственный распространенный вид дискриминации. Согласно данным Аналитического центра ВЦИОМ, в 2024 г. 19% женщин сталкивались со случаями, когда коллега мужского пола получал бОльшую зарплату за аналогичный объем работы (Леконцев, 2025). В статье профессора экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова И.Е. Калабихиной данная проблема во многом связывается с «традиционными гендерными стереотипами о семейных и профессиональных ролях женщин и мужчин». При этом она также подчёркивает, что несмотря на укорененность данных убеждений в российском обществе, трудовая практика сильно изменилась за последние десятилетия. С одной стороны, повысился уровень профессиональной занятости женщин, в том числе и в высокотехнологичных специальностях, а, с другой стороны, возросло участие мужчин в «экономике заботы» (Калабихина, 2017). Внимание к вопросу женского труда растет с каждым годом, однако согласно последнему докладу Всемирного экономического форума о «Глобальном гендерном разрыве» (англ. «Global Gender Gap Report») ни одна из стран пока не достигла полного «гендерного паритета». Например, наиболее близкой к достижению равной представленности мужчин и женщин является Исландия (разрыв закрыт на 92,6%), США занимает 42-е место (разрыв закрыт на 75,6%), Китай находится на 103-м месте (разрыв закрыт на 68,6%), Саудовская Аравия – на 132-м месте (разрыв закрыт на 64,3%), Белоруссия – на 54-м месте (разрыв закрыт на 73,6%), Россия в данном рейтинге не представлена (Global Gender Gap..., 2025).

Следование принципам разнообразия и инклюзивности может оказать позитивное влияние и помочь в борьбе с перечисленными отрицательными последствиями

дискриминации. Например, это подтверждают результаты всероссийского опроса HR-менеджеров (крупного, среднего и малого бизнеса), выполненного в 2023 г. Так, по мнению опрошенных, политика разнообразия и инклюзии (I&D)³ оказывает позитивное воздействие на доверие руководству организации (71%); репутацию организации в профессиональном бизнес-сообществе (65%), в российском обществе (64%), перед государством (63%) и на международном рынке (62%); вовлеченность сотрудников в работу (64%); мотивацию сотрудников (63%), приверженность сотрудников (62%); креативность в работе (61%) и эффективность работы сотрудников (60%) (Антонова, Присяжнюк, 2023, с. 6–7). В свете бурного обсуждения целесообразности и полезности концепции разнообразия и инклюзивности в нынешних условиях представляется актуальным проведение повторного опроса с целью сравнения мнения HR-экспертов.

На наш взгляд, созданию корпоративной культуры, в которой каждый человек сможет чувствовать себя ценным и уважаемым, независимо от своих отличий, будет способствовать целостный подход к формированию концепции политики разнообразия и инклюзивности, комбинирующий особенности глубинного и поверхностного типов многообразия. Такую задачу способны воплотить в жизнь инклюзивные лидеры (Виханский и др., 2025).

Принимая во внимание и критику, и поддержку концепции разнообразия и инклюзивности, в современных условиях принципиально важно подбирать и использовать уникальные инструменты, которые бы работали для конкретной компании, при этом учитывали как ее специфику, так и отмеченные в статье факторы. Основная задача – выделить приоритетные области своей программы, чтобы сформировать инструменты, направленные на решение конкретных проблем (например, возрастная, гендерная дискриминация и др.). Чтобы обеспечить активное участие сотрудников в поддержке программы, принципиально важно вовлекать весь коллектив в процессы выбора и ранжирования приоритетных областей, проблем и инструментов. Для этого рекомендуется использовать регулярные опросы сотрудников – для выявления их реальных потребностей и мнений, а также дальнейшего определения наиболее подходящих практик и инициатив. Безусловно, полезными являются и постоянный анализ международных и региональных бенчмарков, регулярная оценка эффективности собственных инклюзивных инициатив, в том числе сбор обратной связи, мониторинг результатов и достижения поставленных целей. В этой связи необходимо определить метрики, по которым будет оцениваться эффективность использованных инструментов (например, общий индекс удовлетворенности сотрудников, количество жалоб в разрезе определенных видов дискриминации, прямые и косвенные выгоды от реализации каждой программы и соотношение их с затратами и др.).

Необходимо объяснять принципы работы каждой инициативы и каждого инструмента и их влияние на личную и организационную эффективность, например, через регулярные встречи, детальное описание целей и предполагаемых результатов, демонстрацию связи инициатив с фактическими результатами и открытое обсуждение возникающих вопросов и опасений у персонала. Важно продолжать положительные практики, но предотвращать так называемую «обратную» дискриминацию, вызывающую недовольство со стороны персонала

³ В рамках данного опроса политика инклюзии и разнообразия (Diversity and Inclusion Policy) определялась как как максимальная включенность всех групп сотрудников в трудовую деятельность независимо от их физических, интеллектуальных, социальных, эмоциональных, языковых и других характеристик, с учетом потребностей каждой группы» (Антонова, Присяжнюк, 2023, с. 2).

и общества в целом. Требуется прозрачность как принимаемых решений, так и критериев отбора и продвижения, основанных в первую очередь на профессиональных качествах; регулярная оценка восприятия инклюзивных инициатив среди сотрудников, а также вовлечение их в процессы разработки, внедрения и оценки инклюзивных решений. Только тогда адаптированный к специфике компании системный и прозрачный подход к внедрению политики разнообразия и инклюзивности с активным участием инклюзивных лидеров и всех сотрудников, основанный на осмысленном выборе инструментов, способен сформировать корпоративную культуру, где заметна ценность каждого сотрудника и минимизированы риски потенциальных конфликтов и дискриминации.

Список литературы

Антонова В.К., Присяжнюк Д.И. Инклюзивное трудоустройство людей с ограниченными возможностями здоровья как часть политики инклюзии и управления многообразием // Научный дайджест НЦМУ ЦМИЧП. 2023. № 5 (22). С. 1–16.

Виханский О.С., Миракян А.Г., Досаева А.С. Инклюзивное лидерство и его место в управлении // Управленец. 2025. Т. 16. № 2. С. 12–28. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2025-16-2-2>. EDN: CLZNHA

Зиброва Е.А. Понятие разнообразие (diversity) в организационной психологии: обзор зарубежных и российских исследований // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2023. Т. 8. № 2. С. 55–85. https://doi.org/10.38098/ipran.opwp_2023_27_2_003.

Калабихина И.Е. Родительские обязанности и дискриминация в сфере занятости // Население и экономика. 2017. Т. 1. № 1. С. 89–116.

Клепикова Е.А. Возрастная дискриминация при найме: результаты экспериментального исследования // Экономическая политика. 2019. Т. 14. № 2. С. 64–89.

Миракян А.Г., Мелконян Л.Р. Электронный и виртуальный подход к лидерству // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2025. Т. 17. Вып. 2. С. 68–87. <https://doi.org/10.38050/2078-3809-2025-17-2-68-87>.

Abaker M.-O.S.M., Al-Titi O.A.K., Al-Nasr N.S. Organizational policies and diversity management in Saudi Arabia // Employee Relations. 2019. Vol. 41. No. 3. P. 454–474. <https://doi.org/10.1108/er-05-2017-0104>.

Ali F., Wang M., Jebran K., Ali S.T. Board diversity and firm efficiency: evidence from China // Corporate Governance. 2021. Vol. 21. No. 4. P. 587–607. <https://doi.org/10.1108/CG-10-2019-0312>.

Ali M., Kulik C.T., Metz I. The gender diversity–performance relationship in services and manufacturing organizations // The International Journal of Human Resource Management. 2011. Vol. 22. No. 7. P. 1464–1485. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561961>.

Aydan O. The effects of diversity management on job satisfaction and individual performance of teachers // Educational Research and Reviews. 2016. Vol. 11. No. 3. P. 105–112. <https://doi.org/10.5897/err2015.2573>.

Bell S.T., Villado A.J., Lukasik M.A., Belau L., Briggs A.L. Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: A meta-analysis // Journal of Management. 2010. Vol. 37. No. 3. P. 709–743. <https://doi.org/10.1177/0149206310365001>.

Bhat K.U., Chen Y., Jebran K., Memon Z.A. Board diversity and corporate risk: evidence from China // *Corporate Governance*. 2020. Vol. 20 No. 2. P. 280–293. <https://doi.org/10.1108/CG-01-2019-0001>.

Blau P.M. *Inequality and Heterogeneity: A primitive theory of social structure*. New York: Free Press. 1977.

Choi S. Workforce diversity and job satisfaction of the majority and the minority: Analyzing the asymmetrical effects of relational demography on whites and racial/ethnic minorities // *Review of Public Personnel Administration*. 2016. Vol. 37. No. 1. P. 84–107. <https://doi.org/10.1177/0734371x15623617>.

Gilbert J.A., Stead B.A., Ivancevich J.M. Diversity management: A new organizational paradigm // *Journal of Business Ethics*. 1999. Vol. 21. P. 61–76. <https://doi.org/10.1023/A:1005907602028>.

Grumbach J.M. Laboratories of democratic backsliding // *American Journal of Political Science*. 2023. Vol. 117. No. 3. P. 967–984. <https://doi.org/10.1017/S0003055422000934>.

Javed B., Naqvi S.M.M.R., Khan A.K., Arjoon S., Tayyeb H.H. Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety // *Journal of Management and Organization*. 2019. Vol. 25. No. 1. P. 117–136. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.3>.

Joshi A., Roh H. Context matters: A multilevel framework for work team diversity research // *Research in Personnel and Human Resources Management*. 2007. Vol. 26. P. 1–48. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(07\)26001-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(07)26001-3).

Latura A., Weeks A.C. Corporate board quotas and gender equality policies in the workplace // *American Journal of Political Science*. 2023. Vol. 67. Is. 3. P. 606–622. <https://doi.org/10.1111/ajps.12709>.

Magoshi E., Chang, E. Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea // *Journal of World Business*. 2009. Vol. 44. No. 1. P. 31–40. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.03.018>.

Rahman U.H.F.B. Diversity management and the role of leader // *Open Economics*. 2019. Vol. 2 (1). P. 30–39. <https://doi.org/10.1515/openec-2019-0003>.

Roberson Q.M. Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations // *Group and Organization Management*. 2006. Vol. 31. No. 2. P. 212–236. <https://doi.org/10.1177/1059601104273064>.

Saxena A. Workforce diversity: A key to improve productivity // *Procedia Economics and Finance*. 2014. Vol. 11. P. 76–85. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00178-6](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00178-6).

Shaughnessy B., Braun S., Hentschel T., Peus C.V. Diverse and just? The role of quota-based selection policies on organizational outcomes // *European Journal of Social Psychology*. 2016. Vol. 46. No. 7. P. 880–890. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2208>.

Sung S.-Y., Choi J.N. Contingent effects of workforce diversity on firm performance // *Academy of Management Proceedings*. 2014. Vol. 2014. No. 1. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2014.11287abstract>.

Ye Q., Duanxu W., Guo W. Inclusive leadership and team innovation: The role of team voice and performance pressure // *European Management Journal*. 2019. Vol. 37. No. 4. P. 486–480. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.01.006>.

van Knippenberg D., Schippers M.C. Work group diversity // *Annual Review of Psychology*. 2007. Vol. 58. P. 515–541. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546>.

Кузнецова Е., Зуев В., Бабенко Р., Чуйченко В. Исследование рынка труда в Российской Федерации. 2023: URL: <https://yakovpartners.ru/publications/issledovanie-rynka-truda-rossiyskoy-federatsii/> (дата обращения: 23.03.2025).

Время быть вместе. Отчет о социальной деятельности Группы Газпром. 2023: URL: <https://www.gazprom.ru/f/posts/07/429840/gazprom-sustainability-report-ru-2023.pdf> (дата обращения: 01.08.2025).

Леконцев И. Стереотипы и реальность. 2025: URL: https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/muzhchina-i-zhenshchina-na-rabote#_ftn1 (дата обращения: 01.08.2025).

Налоговый кодекс Российской Федерации Статья 264. Прочие расходы, связанные с производством и (или) реализацией: URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/3fdee9a04c76f1af1e084502759523cd77da7d16/ (дата обращения: 20.07.2025).

ПАО МТС. Политика в области многообразия, равенства и инклюзивности: URL: https://storage.ir.mts.ru/mts-ir/images/documents/MTS_Policy_DEI_rus.pdf (дата обращения: 07.01.2025).

Постановление Правительства Российской Федерации от 13.03.2021 N 362 (ред. от 27.05.2024) «О государственной поддержке в 2024 году юридических лиц, включая некоммерческие организации, и индивидуальных предпринимателей в целях стимулирования занятости отдельных категорий граждан»: URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_380068/ (дата обращения: 20.07.2025).

Постановление Правительства Российской Федерации от 30.05.2024 N 709 «О порядке выполнения работодателями квоты для приема на работу инвалидов» (вместе с «Правилами выполнения работодателем квоты для приема на работу инвалидов», «Правилами заключения соглашения о трудоустройстве инвалидов»): URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_477572/ (дата обращения: 20.07.2025).

При поддержке «Роснефти» в Красноярске состоялся инклюзивный спортивный фестиваль: URL: <https://www.rosneft.ru/press/news/item/221809/> (дата обращения: 01.08.2025).

РАЕКС права человека: топ-50 российских компаний, проявляющие наибольшее внимание к вопросам прав человека, разнообразия и инклюзивности (2023 год): URL: https://raex-rr.com/ESG/ESG_companies/human_rights/2023/ (дата обращения: 29.03.2025).

Сбер для всех: URL: <https://sberuniversity.ru/learning/course/sber-dlya-vseh/> (дата обращения: 20.07.2025).

Инклюзивный найм в ИТ: кем и где работают люди с ограниченными возможностями здоровья?: URL: <https://dzen.ru/a/ZcspSRJyi34qYuna> (дата обращения: 20.07.2025).

Искусство создавать энергию. Отчет об устойчивом развитии Группы «ЛУКОЙЛ» 2024: URL: <https://lukoil.ru/FileSystem/9/694956.pdf> (дата обращения: 01.08.2025).

Федеральный закон от 19.12.2022 № 517-ФЗ «О страховых тарифах на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов»: URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202212190004> (дата обращения: 20.07.2025).

Эйджизм и сексизм: россияне признались, какой дискриминации подвергаются на работе: URL: <https://www.journal.zarplata.ru/what-kind-of-discrimination-is-experienced-in-the-workplace/> (дата обращения: 02.08.2025).

Яндекс. Интервью для StartInclusion project: URL: https://startinclusion.ru/int_yandex (дата обращения: 14.01.2025).

2018 Hays Asia Diversity and Inclusion Report: URL: <https://www.austchamshanghai.com/en/media-center/2018-hays-asia-diversity-inclusion-report> (дата обращения: 24.02.2025).

2020 Diversity Annual Report. Google: URL: https://static.googleusercontent.com/media/about.google/ru//belonging/diversity-annual-report/2021/static/pdfs/google_2020_diversity_annual_report.pdf (дата обращения: 03.12.2024).

2021 Diversity Annual Report. Google: URL: <https://kstatic.googleusercontent.com/files/9a6032e9eb9e99ea11ae20d3bb67bfae675589f986413fbd5475b62022e83bec61ce39443e6c675330084b89d86c9f7c2bc59a815b51a708504e8ab4f2a8a53#:~:text=Diversity%20Annual%20Report%20expands%20to,and%20non%2Dbinary%20Googlers%20globally.&text=Racial%20equity%20commitments%20launch,programs%20helpful%20to%20Black%20users>. (дата обращения: 01.04.2025).

2024 Global Diversity and Inclusion Report: URL: https://cdn-dynmedia-1.microsoft.com/is/content/microsoftcorp/microsoft/dni/documents/presentations/microsoftcorp_gdi_report_2024_final.pdf (дата обращения: 03.04.2025).

Advancing and supporting the health care workforce: URL: <https://www.unitedhealthgroup.com/uhg/people-and-culture/our-foundations/advancing-the-health-workforce.html> (дата обращения: 18.04.2025).

All. Together: URL: <https://www.apple.com/diversity/> (дата обращения: 12.01.2025).

Belonging Report: URL: <https://corporate.walmart.com/purpose/belonging/belonging-report> (дата обращения: 18.03.2025).

Belonging, Diversity, Equity and Inclusion 2024 Annual Report: URL: <https://corporate.walmart.com/content/dam/corporate/documents/purpose/culture-diversity-equity-and-inclusion-report/2024-annual-belonging-diversity-equity-and-inclusion-annual-report.pdf> (дата обращения: 26.01.2025).

Berkshire Hathaway. EEO-1 Consolidated Report 2023: URL: <https://mail.berkshirehathaway.com/sustainability/berkshire2023eeo1.pdf> (дата обращения: 08.03.2025).

Corporate Governance Report: URL: <http://www.chinapower.hk/en/esg/cgreport.php> (дата обращения: 07.03.2025).

CVS Health. EEO-1 Consolidated Report 2023: URL: https://www.cvshealth.com/content/dam/enterprise/cvs-enterprise/pdfs/2024/CVS-Health-EEO-1-Consolidated-Report_2023.pdf (дата обращения: 01.01.2025).

Diversity and Inclusion: URL: <https://www.aramco.com/en/careers/diversity-and-inclusion> (дата обращения: 21.12.2024).

Diversity Policy of China Power International Development Limited: URL: <http://www.chinapower.hk/en/esg/policy/Diversity-Policy.pdf> (дата обращения: 10.03.2025).

Diversity, Equity, and Inclusion: URL: <https://www.aboutamazon.com/workplace/diversity-inclusion> (дата обращения: 02.12.2024).

Executive Order 13985: Advancing racial equity and support for underserved communities through the Federal Government: URL: <https://www.federalregister.gov/documents/2021/01/25/2021-01753/advancing-racial-equity-and->

[support-for-underserved-communities-through-the-federal-government](#) (дата обращения: 27.02.2025).

Fortune Global 500: URL: <https://fortune.com/ranking/global500/> (дата обращения: 21.01.2025).

Global Gender Gap Report 2025, World Economic Forum: URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2025.pdf (дата обращения: 02.08.2025).

Gonzales O. Walmart's DEI backlash. 2024: URL: <https://www.axios.com/2024/11/27/walmart-dei-trump-lgbtq> (дата обращения: 01.12.2024).

Hincks J. US companies keep DEI despite political pressure. 2024: URL: <https://time.com/7261857/us-companies-keep-dei-initiatives-list-trump-diversity-order-crackdown/> (дата обращения: 14.12.2024).

How diverse leadership teams boost innovation: URL: https://web-assets.bcg.com/img-src/BCG-How-Diverse-Leadership-Teams-Boost-Innovation-Jan-2018_tcm9-207935.pdf (дата обращения: 21.02.2025).

Our Workforce Data: URL: <https://www.aboutamazon.com/news/workplace/our-workforce-data> (дата обращения: 11.02.2025).

CHALLENGES AND PROSPECTS OF DIVERSITY AND INCLUSION DEVELOPMENT IN ORGANIZATION MANAGEMENT

Araksya G. Mirakyan

*PhD in Economics, Associate professor,
Lomonosov Moscow State University, Faculty of Economics
Lomonosov Moscow State University Business School (Moscow, Russia)*

Anastasia S. Dosaeva

*Postgraduate student,
Lomonosov Moscow State University, Faculty of Economics
(Moscow, Russia)*

Abstract

In the 21st century corporate policies aimed at ensuring diversity and inclusion (D&I) have become one of the key trends in business and management. However, today many companies are rolling back their programs. This paper aims to identify the reasons for this change and possible areas for further application of these practices by organizations. The paper reveals the essence of the basic concepts and the main types of diversity. It reviews the business practices of international and domestic companies and demonstrates that their corporate initiatives focus on a superficial level of diversity and depend on specific external conditions, namely the historical, cultural, legal and political context. The authors conclude that organizations' excessive focus on "visible" levels of diversity, quotas, and political agendas has failed to meet inflated expectations. They emphasize that companies have continued to implement their D&I programs, although there has been a partial rejection and modification of the terminology used. It is noted that a personalized and holistic approach to conceptualizing diversity and inclusion policies, combining deep and shallow levels of diversity, is required.

Keywords: diversity and inclusion, diversity management, ethnic diversity, deep level of diversity, shallow level of diversity, business practice, DEI prospects.

JEL: M10, M14, M50.

For citation: Mirakyan, A.G., Dosaeva, A.S. (2025) Challenges and Prospects of Diversity and Inclusion Development in Organization Management. Scientific Research of Faculty of Economics. Electronic Journal, vol. 17, no. 4, pp. 151-172. DOI: 10.38050/2078-3809-2025-17-4-151-172.

References

- Antonova V.K., Prisyazhnyuk D.I. Inklyuzivnoe trudoustroystvo lyudey s ogranichennymi vozmozhnostyami zdorov'ya kak chast' politiki inklyuzii i upravleniya mnogoobraziem. Nauchnyy daydzhest NTsMU TsMICH P. 2023. No. 5 (22). P. 1–16. (In Russ.).
- Vikhanskiy O.S., Mirakyan A.G., Dosaeva A.S. Inklyuzivnoe liderstvo i ego mesto v upravlenii. Upravlenets. 2025. Vol. 16. No. 2. P. 12–28. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2025-16-2-2>. EDN: CLZNHA (In Russ.).
- Zibrova E.A. Ponyatie raznoobrazie (diversity) v organizatsionnoy psikhologii: obzor zarubezhnykh i rossiyskikh issledovaniy. Institut psikhologii Rossiyskoy akademii nauk. Organizatsionnaya psikhologiya i psikhologiya truda. 2023. Vol. 8. No. 2. P. 55–85. https://doi.org/10.38098/ipran.opwp_2023_27_2_003. (In Russ.).
- Kalabikhina I.E. Roditel'skie obyazannosti i diskriminatsiya v sfere zanyatosti. Naselenie i ekonomika. 2017. Vol. 1. No 1. P. 89–116. (In Russ.).
- Klepikova E.A. Vozrastnaya diskriminatsiya pri nayme: rezul'taty eksperimental'nogo issledovaniya. Ekonomicheskaya politika. 2019. Vol. 14. № 2. S. 64–89. (In Russ.).
- Mirakyan A.G., Melkonyan L.R. Elektronnyy i virtual'nyy podkhod k liderstvu. Nauchnye issledovaniya ekonomicheskogo fakul'teta. Elektronnyy zhurnal. 2025. Vol. 17. Vyp. 2. No. 68–87. <https://doi.org/10.38050/2078-3809-2025-17-2-68-87>. (In Russ.).
- Abaker M.-O.S.M., Al-Titi O.A.K., Al-Nasr N.S. Organizational policies and diversity management in Saudi Arabia. Employee Relations. 2019. Vol. 41. No. 3. P. 454–474. <https://doi.org/10.1108/er-05-2017-0104>.
- Ali F., Wang M., Jebran K., Ali S.T. Board diversity and firm efficiency: evidence from China. Corporate Governance. 2021. Vol. 21. No. 4. P. 587–607. <https://doi.org/10.1108/CG-10-2019-0312>.
- Ali M., Kulik C.T., Metz I. The gender diversity–performance relationship in services and manufacturing organizations. The International Journal of Human Resource Management. 2011. Vol. 22. No. 7. P. 1464–1485. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561961>.
- Aydan O. The effects of diversity management on job satisfaction and individual performance of teachers. Educational Research and Reviews. 2016. Vol. 11. No. 3. P. 105–112. <https://doi.org/10.5897/err2015.2573>.
- Bell S.T., Villado A.J., Lukasik M.A., Belau L., Briggs A.L. Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: A meta-analysis. Journal of Management. 2010. Vol. 37. No. 3. P. 709–743. <https://doi.org/10.1177/0149206310365001>.
- Bhat K.U., Chen Y., Jebran K., Memon Z.A. Board diversity and corporate risk: evidence from China. Corporate Governance. 2020. Vol. 20 No. 2. P. 280–293. <https://doi.org/10.1108/CG-01-2019-0001>.
- Blau P.M. Inequality and Heterogeneity: A primitive theory of social structure. New York: Free Press. 1977.
- Choi S. Workforce diversity and job satisfaction of the majority and the minority: Analyzing the asymmetrical effects of relational demography on whites and racial/ethnic minorities. Review of Public Personnel Administration. 2016. Vol. 37. No. 1. P. 84–107. <https://doi.org/10.1177/0734371x15623617>.
- Gilbert J.A., Stead B.A., Ivancevich J.M. Diversity management: A new organizational paradigm. Journal of Business Ethics. 1999. Vol. 21. P. 61–76. <https://doi.org/10.1023/A:1005907602028>.

Grumbach J.M. Laboratories of democratic backsliding. *American Journal of Political Science*. 2023. Vol. 117. No. 3. P. 967–984. <https://doi.org/10.1017/S0003055422000934>.

Javed B., Naqvi S.M.M.R., Khan A.K., Arjoon S., Tayyeb H.H. Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management and Organization*. 2019. Vol. 25. No. 1. P. 117–136. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.3>.

Joshi A., Roh H. Context matters: A multilevel framework for work team diversity research. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 2007. Vol. 26. P. 1–48. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(07\)26001-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(07)26001-3).

Latura A., Weeks A.C. Corporate board quotas and gender equality policies in the workplace. *American Journal of Political Science*. 2023. Vol. 67. Is. 3. P. 606–622. <https://doi.org/10.1111/ajps.12709>.

Magoshi E., Chang, E. Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea. *Journal of World Business*. 2009. Vol. 44. No. 1. P. 31–40. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.03.018>.

Rahman U.H.F.B. Diversity management and the role of leader. *Open Economics*. 2019. Vol. 2 (1). P. 30–39. <https://doi.org/10.1515/openec-2019-0003>.

Roberson Q.M. Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group and Organization Management*. 2006. Vol. 31. No. 2. P. 212–236. <https://doi.org/10.1177/1059601104273064>.

Saxena A. Workforce diversity: A key to improve productivity. *Procedia Economics and Finance*. 2014. Vol. 11. P. 76–85. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00178-6](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00178-6).

Shaughnessy B., Braun S., Hentschel T., Peus C.V. Diverse and just? The role of quota-based selection policies on organizational outcomes. *European Journal of Social Psychology*. 2016. Vol. 46. No. 7. P. 880–890. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2208>.

Sung S.-Y., Choi J.N. Contingent effects of workforce diversity on firm performance. *Academy of Management Proceedings*. 2014. Vol. 2014. No. 1. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2014.11287abstract>.

Ye Q., Duanxu W., Guo W. Inclusive leadership and team innovation: The role of team voice and performance pressure. *European Management Journal*. 2019. Vol. 37. No. 4. P. 486–480. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.01.006>.

van Knippenberg D., Schippers M.C. Work group diversity. *Annual Review of Psychology*. 2007. Vol. 58. P. 515–541. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546>.

Kuznetsova E., Zuev V., Babenko R., Chuychenko V. Issledovanie rynka truda v Rossiyskoy Federatsii. 2023: Available at: <https://yakovpartners.ru/publications/issledovanie-rynka-truda-rossiyskoy-federatsii/> (data obrashchenie: 23.03.2025). (In Russ.).

Vremya byt' vmeste. Otchet o sotsial'noy deyatel'nosti Gruppy Gazprom. 2023: Available at: <https://www.gazprom.ru/f/posts/07/429840/gazprom-sustainability-report-ru-2023.pdf> (accessed: 01.08.2025). (In Russ.).

Lekontsev I. Stereotipy i real'nost'. 2025: Available at: https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/muzhchina-i-zhenshchina-na-rabote#_ftn1 (accessed: 01.08.2025). (In Russ.).

Nalogovyy kodeks Rossiyskoy Federatsii Stat'ya 264. Prochie raskhody, svyazannye s proizvodstvom i (ili) realizatsiey: Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/3fdee9a04c76f1af1e084502759523cd77da7d16/ (accessed: 20.07.2025). (In Russ.).

PAO MTS. Politika v oblasti mnogoobraziya, ravenstva i inklyuzivnosti: Available at: https://storage.ir.mts.ru/mts-ir/images/documents/MTS_Policy_DEI_rus.pdf (accessed: 07.01.2025). (In Russ.).

Postanovlenie Pravitel'stva Rossiyskoy Federatsii ot 13.03.2021 N 362 (red. ot 27.05.2024) «O gosudarstvennoy podderzhke v 2024 godu yuridicheskikh lits, vklyuchaya nekommercheskie organizatsii, i individual'nykh predprinimateley v tselyakh stimulirovaniya zanyatosti otdel'nykh kategoriy grazhdan»: Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_380068/ (accessed: 20.07.2025). (In Russ.).

Postanovlenie Pravitel'stva Rossiyskoy Federatsii ot 30.05.2024 N 709 «O poryadke vypolneniya rabotodatel'nykh kvoty dlya priema na rabotu invalidov» (vmeste s «Pravilami vypolneniya rabotodatelem kvoty dlya priema na rabotu invalidov», «Pravilami zaklyucheniya soglasheniya o trudoustroystve invalidov»): Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_477572/ (accessed: 20.07.2025).

Pri podderzhke «Rosnefti» v Krasnoyarske sostoyalsya inklyuzivnyy sportivnyy festival': Available at: <https://www.rosneft.ru/press/news/item/221809/> (accessed: 01.08.2025). (In Russ.).

RAEKS prava cheloveka: top-50 rossiyskikh kompaniy, proyavlyayushchie naibol'shee vnimanie k voprosam prav cheloveka, raznoobraziya i inklyuzivnosti (2023 god): URL: https://raex-rr.com/ESG/ESG_companies/human_rights/2023/ (accessed: 29.03.2025). (In Russ.).

Sber dlya vsekh: Available at: <https://sberuniversity.ru/learning/course/sber-dlya-vseh/> (accessed: 20.07.2025). (In Russ.).

Inklyuzivnyy naym v IT: kem i gde rabotayut lyudi s ogranichennymi vozmozhnostyami zdorov'ya?: Available at: <https://dzen.ru/a/ZcspSRJyi34qYuna> (accessed: 20.07.2025). (In Russ.).

Iskusstvo sozdat' energiyu. Otchet ob ustoychivom razvitii Gruppy «LUKOYL» 2024: Available at: <https://lukoil.ru/FileSystem/9/694956.pdf> (accessed: 01.08.2025). (In Russ.).

Federal'nyy zakon ot 19.12.2022 № 517-FZ «O strakhovykh tarifakh na obyazatel'noe sotsial'noe strakhovanie ot neschastnykh sluchaev na proizvodstve i professional'nykh zabolevaniy na 2023 god i na planovyy period 2024 i 2025 godov»: Available at: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202212190004> (accessed: 20.07.2025). (In Russ.).

Eydzhizm i seksizm: rossiyanе priznalis', kakoy diskriminatsii podvergayutsya na rabote: Available at: <https://www.journal.zarplata.ru/what-kind-of-discrimination-is-experienced-in-the-workplace/> (accessed: 02.08.2025). (In Russ.).

Yandex. Interv'yu dlya StartInclusion project: URL: https://startinclusion.ru/int_yandex (accessed: 14.01.2025). (In Russ.).

2018 Hays Asia Diversity and Inclusion Report: Available at: <https://www.austchamshanghai.com/en/media-center/2018-hays-asia-diversity-inclusion-report> (accessed: 24.02.2025).

2020 Diversity Annual Report. Google: Available at: https://static.googleusercontent.com/media/about.google.ru//belonging/diversity-annual-report/2021/static/pdfs/google_2020_diversity_annual_report.pdf (accessed: 03.12.2024).

2021 Diversity Annual Report. Google: Available at: <https://kstatic.googleusercontent.com/files/9a6032e9eb9e99ea11ae20d3bb67bfae675589f986413fbd5475b62022e83bec61ce39443e6c675330084b89d86c9f7c2bc59a815b51a708504e8ab4f2a8a53#:~:text=Diversity%20Annual%20Report%20expands%20to,and%20non%20binary%20Googlers%20>

globally.&text=Racial%20equity%20commitments%20launch,programs%20helpful%20to%20Black%20users. (accessed: 01.04.2025).

2024 Global Diversity and Inclusion Report: Available at: https://cdn-dynmedia-1.microsoft.com/is/content/microsoftcorp/microsoft/dni/documents/presentations/microsoftcorp_gdi_report_2024_final.pdf (accessed: 03.04.2025).

Advancing and supporting the health care workforce: Available at: <https://www.unitedhealthgroup.com/uhg/people-and-culture/our-foundations/advancing-the-health-workforce.html> (accessed: 18.04.2025).

All. Together: Available at: <https://www.apple.com/diversity/> (accessed: 12.01.2025).

Belonging Report: Available at: <https://corporate.walmart.com/purpose/belonging/belonging-report> (accessed: 18.03.2025).

Belonging, Diversity, Equity and Inclusion 2024 Annual Report: Available at: <https://corporate.walmart.com/content/dam/corporate/documents/purpose/culture-diversity-equity-and-inclusion-report/2024-annual-belonging-diversity-equity-and-inclusion-annual-report.pdf> (accessed: 26.01.2025).

Berkshire Hathaway. EEO-1 Consolidated Report 2023: Available at: <https://mail.berkshirehathaway.com/sustainability/berkshire2023eeo1.pdf> (accessed: 08.03.2025).

Corporate Governance Report: Available at: <http://www.chinapower.hk/en/esg/cgreport.php> (accessed: 07.03.2025).

CVS Health. EEO-1 Consolidated Report 2023: Available at: https://www.cvshealth.com/content/dam/enterprise/cvs-enterprise/pdfs/2024/CVS-Health-EEO-1-Consolidated-Report_2023.pdf (accessed: 01.01.2025).

Diversity and Inclusion: URL: <https://www.aramco.com/en/careers/diversity-and-inclusion> (accessed: 21.12.2024).

Diversity Policy of China Power International Development Limited: Available at: <http://www.chinapower.hk/en/esg/policy/Diversity-Policy.pdf> (accessed: 10.03.2025).

Diversity, Equity, and Inclusion: Available at: <https://www.aboutamazon.com/workplace/diversity-inclusion> (accessed: 02.12.2024).

Executive Order 13985: Advancing racial equity and support for underserved communities through the Federal Government: Available at: <https://www.federalregister.gov/documents/2021/01/25/2021-01753/advancing-racial-equity-and-support-for-underserved-communities-through-the-federal-government> (accessed: 27.02.2025).

Fortune Global 500: URL: <https://fortune.com/ranking/global500/> (accessed: 21.01.2025).

Global Gender Gap Report 2025, World Economic Forum: Available at: https://reports.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2025.pdf (accessed: 02.08.2025).

Gonzales O. Walmart's DEI backlash. 2024: Available at: <https://www.axios.com/2024/11/27/walmart-dei-trump-lgbtq> (accessed: 01.12.2024).

Hincks J. US companies keep DEI despite political pressure. 2024: Available at: <https://time.com/7261857/us-companies-keep-dei-initiatives-list-trump-diversity-order-crackdown/> (accessed: 14.12.2024).

How diverse leadership teams boost innovation: Available at: https://web-assets.bcg.com/img-src/BCG-How-Diverse-Leadership-Teams-Boost-Innovation-Jan-2018_tcm9-207935.pdf (accessed: 21.02.2025).

Our Workforce Data: Available at: <https://www.aboutamazon.com/news/workplace/our-workforce-data> (accessed: 11.02.2025).