

**Марія Кернова**

аспірантка кафедри публічного управління та регіоналістики  
ОРДУ НАДУ при Президентові України  
ORCID iD <https://orcid.org/0000-0001-5334-0883>

## МЕНЕДЖМЕНТ РІЗНОМАНІТТЯМ ЯК СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

У представленій статті досліджується та аналізується досвід європейських та американських гетерогенних компаній, в яких працюють і навчаються групи стажерів і співробітників, що відрізняються за різними ознаками: етнічна та релігійна приналежність, стан здоров'я, фізичний та інтелектуальний розвиток, ступінь обдарованості. Розглянуто позитивні та негативні аспекти гетерогенних компаній і можливі складнощі психологічного сприйняття різноманіття та проблеми щодо управління у таких компаніях. Визначено найважливіше завдання менеджменту різноманіття, що має на меті, як нівелювання негативного впливу факторів гетерогенності, так і використання існуючих відмінностей для підвищення ефективності спільної діяльності людей по досягненню загальних цілей.

**Ключові слова:** менеджмент різноманіття; гетерогенність; гетерогенні компанії; позитивна дискримінація; гомогенні компанії; плюралістична організація; монолітна організація; мультикультурна організація.

**Mariia Kernova**

PhD student of Public Administration and Regional Studies Chair,  
ORIPA NAPA under the President of Ukraine  
ORCID iD <https://orcid.org/0000-0001-5334-0883>

## DIVERSITY MANAGEMENT AS A STRATEGY FOR HUMAN RESOURCES GOVERNING

The process of reforming Ukraine's human resources governing system is in a rather contradictory and incomplete state, so it is necessary to focus efforts on finding ways for its reasonable organization in the conditions of modern instability. Turning to international experience in diversity management, which is well represented in the human resources management system abroad, aims to create a level playing field for all employees, regardless of their individual abilities, competencies and differences and ensure their socialization within the culture of the organization.

Speaking of discrimination, it should be noted that it can manifest itself not only against minorities, but also against the majority. In the latter case, irreparable damage will be done to the corporate culture of the organization, which will inevitably lead to numerous conflicts between employees and individual social groups within the organization. The article analyzes the history, negative and positive aspects, risks and causes of diversity management.

The purpose of the article is to substantiate the feasibility of developing and implementing the principles of diversity management in order to strengthen the human resource management system in public administration.

When studying foreign scientific sources, it is noted that currently there are no common tools for implementing the concepts and strategies of diversity management in the public service system. The authors in their works consider the purpose of diversity management to create in the organization such conditions under which productive cooperation of representatives of various social groups that make up the staff of the organization is possible.

In modern conditions for our country, the issue of discrimination on certain criteria is quite acute. It is important to remember that our country has always been multinational and culturally rich, as has happened historically. Therefore, educating staff in the spirit of tolerance for cultural, religious, ethnic, age differences, as well as in the spirit of social justice, intolerance of all forms of discrimination and xenophobia should be our strategy in shaping the human resource management system.

Diversity can be seen as a characteristic of the organization's staff, which reflects both external features and internal subjective differences. Based on this, diversity management is part of the human resources management strategy.

**Key words:** diversity management; heterogeneity; heterogeneous companies; positive discrimination; homogeneous companies; pluralistic organization; monolithic organization; multicultural organization.

### Постановка проблеми

Процес реформування системи управління людськими ресурсами України знаходиться в досить суперечливому і незавершеному стані, тому необхідно зосередити зусилля для пошуку шляхів його розумної організації в умовах сучасної нестабільності. Звернення до міжнародного досвіду з менеджменту різноманіття, що добре представлена у системі управління людськими ресурсами за кордоном, має на меті створення рівних умов для всіх співробітників, незалежно від їх індивідуальних здібностей, компетенцій

і відмінностей і забезпечення їх соціалізації в рамках культури організації.

Сьогодні різноманіття визначається по 6 критеріям: вік, інвалідність, етнічне походження, стать, релігія, сексуальна орієнтація. Ці критерії обрані тому, що, як правило, вони не схильні до змін. У міжнародному аспекті особливе значення мають такі вимірювання, як стать і етнос. Інші аспекти різноманітності втрачають свою актуальність в організаціях, а іноді свідомо викоринилися. У сучасних умовах для нашої країни досить

© Кернова М.П., 2021.

гостро стоїть питання щодо до дискримінації по деяким вище зазначеними критеріям. Важливо не забувати, що наша країна завжди була багатонаціональною і культурно насиченою, так сталося історично. Тому виховання персоналу в дусі толерантності до культурних, релігійних, етнічних, вікових відмінностей, а також в дусі соціальної справедливості, нетерпимості до будь-яких видів дискримінації та ксенофобії повинно стати нашою стратегією у формуванні системи управління людськими ресурсами.

В даний час принцип рівних можливостей закріплений в законодавстві більшості країн світу. На теперішній час відсутні єдині інструменти імплементації концепцій і стратегій менеджменту різноманіття, тому виникає потреба у їх розробці на всіх рівнях: державному, регіональному, локальному.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Аналізу проблем менеджменту різноманіття та можливим шляхам їх вирішення присвячені праці таких зарубіжних дослідників як: R. Thomas, M. Finke, M. Loden і J. Rosener, R. Ely, D. Thomas, K. Hansen, B. Steinmetz,

G. Vedder, M. Stuber, N. Pless.

Проте, наразі відсутні єдині інструменти імплементації концепцій і стратегій менеджменту різноманіття в систему публічної служби. Ряд авторів пропонують: модель моніторингу кадрових ресурсів, багатофазну модель, модель рушійних сил організації («моторів»), модель комплексного впливу на різні сфери особистості співробітників.

В умовах же світових змін в управлінні людськими ресурсами особливу актуальність набуває проблема менеджменту різноманіття як пріоритетної складової соціальної політики держави.

Мета

Метою статті є обґрунтування доцільності щодо розробки і впровадження принципів менеджменту різноманіття з метою підсилення системи управління людськими ресурсами в публічному управлінні.

Виклад основного матеріалу

Історичне коріння концепції менеджменту різноманіття знаходяться в США. Ця країна завжди була і є понині класичною країною іммігрантів, яка відрізняється великим етнічним і культурним різноманіттям з якого

родилась нова американська культура. Саме в цьому суспільно-політичному контексті і з'являються концепції менеджменту різноманіття.

Формування цих теорій були пов'язані політичними і громадянськими рухами соціально вразливих груп, в першу чергу, людьми з темним кольором шкіри і жінками, які піддавалися різним формам дискримінації і були виключені з політичного життя. Саме в цих протестах можна винайти корені менеджменту різноманіття. Важливим кроком на шляху до рівних прав і можливостей стало набуття чинності, в 60-і роки минулого століття, Акту про громадянські права (Civil Rights Acts) і наступних за ним законів, в яких заборонялася дискримінація за ознакою раси, кольору шкіри, релігії, статі чи національною приналежністю. Спираючись на ці закони, представники робочого класу і інших верств населення стали вимагати від роботодавців прийняття спеціальних підтримуючих програм [14, с. 22].

Як зазначає А. Knoth, в 70-80-ті роки минулого століття в США зміщуються акценти від звичайної толерантності до більшої поваги і визнання різноманіття, а до кінця 80-х років з'являються перші теоретичні ідеї управління з менеджменту різноманіття. Все більшу силу набирають вимоги їх справжньої інтеграції в суспільство. Концепції взаємодії з гетерогенними групами в суспільстві і в трудових колективах набувають поширення під назвою «менеджмент різноманіття», основні положення якого починають впроваджуватися в практику багатьох фірм [6, с. 88].

Засновником теорії менеджменту різноманіття в США вважається R. Thomas, який в 1983 р заснував Інститут управління різноманіттям. У своїй статті під назвою «Від позитивної дискримінації до позитивного різноманіття», яка була написана в 1990 р, автор підкреслює, що позитивної дискримінації вже недостатньо для того, щоб правильно управляти гетерогенним трудовим колективом.

Він пропонує концепцію менеджменту різноманіття, основною ідеєю якої є ідентифікація і використання потенціалу всіх співробітників для досягнення цілей організації. R. Thomas пише: «Сьогодні ми вже не говоримо: давайте надамо їм шанс (мається на увазі гетерогенний склад співробітників організації). Необхідно сказати: давайте ми створимо тут середовище, в якому кожен зможе виконувати найкращим чином доручену роботу». На думку вченого, «все більше корпорацій і організацій різного типу визнають той факт, що гетерогенність персоналу не є перешкодою, а являє собою найбільшу потенційну можливість, якщо нею правильно керувати» [13, с. 198].

Поряд з R. Thomas, проблемами різноманіття в США на початку 90-х років минулого століття займалися M. Loden і J. Rosener, які розглядали різноманіття як життєвий ресурс організації. M. Loden і J. Rosener є противниками гомогенного ідеалу, вважають його нецікавим в умовах мінливого суспільства і ринку праці. Вони виступають, по-перше, за осмислення феномена різноманіття, по-друге, за повагу різноманіття, по-третє, за взаєморозуміння в гетерогенних трудових колективах [9].

Важливим інструментом ефективного управління гетерогенної організацією стає сьогодні менеджмент різноманіття. Вважалось, що завданням менеджменту є створення рівних умов для всіх співробітників, незалежно від їх індивідуальних здібностей, компетенцій і відмінностей і забезпечення їх соціалізації в рамках панівної організаційної культури. Різноманіття і плюралізм в організації стали розглядатися як бажані явища.

У позитивному світлі різноманіття трактується як багатство відтінків, при якому відмінності розглядаються не як щось негативне, а навпаки як те, що об'єднує, що дозволяє використовувати потенціал різноманіття для досягнення синергетичного ефекту. У негативному сенсі створюється ієрархічна система, при якій різниця розглядається, як якийсь недолік [14, с. 25]. У даному разі розходження трактують в плані нездатності до адаптації в суспільстві. При визначенні різноманіття як шансу мова йде про всіх співробітників організації, які належать до різних груп і на основі їх різних здібностей, досвіду і поглядів можуть внести специфічний вклад в її успіх. Отже, різноманіття стає фундаментом організаційного розвитку.

Спираючись на праці зарубіжних дослідників (R. Ely, D. Thomas, K. Hansen, B. Steinmetz, G. Vedder та ін.), У вигляді п'яти основних тез можна зазначити можливості і недоліки менеджменту різноманіття [5, 11, 15].

У першому твердженні йдеться про те, що «менеджмент різноманіття є новим способом ведення бесіди на стару тему» [ 6, с. 136]. «Старої темою» вчені вважають необхідність утвердження принципів справедливості, толерантності, рівних можливостей, а також ціннісного ставлення до особистісного різноманіття в організаціях і використання цього різноманіття. Новими в менеджменті різноманіття є очікувані економічні ефекти. Основною ідеєю менеджменту різноманіття є ефективне використання індивідуальних компетенцій і досвіду співробітників.

Йдеться про інтеграцію досвіду взаємодії з різними гетерогенними групами (сприяння рівноправності жінок, заходи для осіб з обмеженими можливостями здоров'я, інтеграція іноземних співробітників, етно-маркетинг).

Друга теза говорить про те, що різноманіття присутнє в кожній організації.

Третя теза говорить про те, що не кожен вид різноманіття в організації є бажаним. Сьогодні різноманіття визначається по 6 критеріям: вік, інвалідність, етнічне походження, стать, релігія, сексуальна орієнтація. Ці критерії обрані тому, що, як правило, вони не схильні до змін. У міжнародному аспекті особливе значення мають такі вимірювання, як стать і етнос. Інші аспекти різноманітності втрачають свою актуальність в організаціях, а іноді свідомо викоринилися. Так, наприклад, небажаними оголошуються паління.

У четвертій тезі розглядається взаємодія з різноманіттям як важливе завдання керівників організації. Знати його переваги і мінімізувати недоліки. При сприятливих умовах різноманіття забезпечує творчі рішення і гнучкі реакції на вимоги зовнішнього середовища. При несприятливих умовах приймаються невірні рішення, досягаються «мляві» компроміси і виникає складна ситуація для окремих членів організації. Для того, щоб навчити керівників конструктивно взаємодіяти з різними аспектами різноманіття, необхідна спеціальна підготовка керівних кадрів в системі безперервної освіти. При цьому не можна обмежитися тільки проведенням комунікативних тренінгів на підприємствах. Основи розуміння різноманіття, різних життєвих укладів, вміння сприймати різні стилі трудової поведінки і особливості компетентності співробітників повинні закладатися вже в вузах, оскільки тут готують керівні кадри майбутнього.

П'ята теза наголошує на тому, що менеджмент різноманіття має бути міждисциплінарною областю знання. Таке завдання неможливо вирішити в рамках одного, обмеженого за часом проектного заходу. Потрібні роки, щоб здійснити глибокий процес змін, який зачіпає кадрові, фінансові та структурні перетворення: призначаються уповноважені по менеджменту різноманіття, створюються спеціальні відділи, виділяються бюджетні кошти.

В даний час в науці відсутнє єдине визначення поняття менеджменту різноманіття. На думку М. Finke, менеджмент різноманіття - це концепція управління організацією, яка передбачає сукупність управлін-

ських заходів та методів, спрямованих на ідентифікацію, визнання, позитивну оцінку, повагу відмінностей і інаковостей в організації з метою використання їх для підвищення ефективності її діяльності, з урахуванням інтересів зовнішніх і внутрішніх суб'єктів діяльності: співробітників, керівників, клієнтів, акціонерів і постачальників [3].

Як вважає М. Loden, менеджмент різноманіття - це життєвий ресурс, який вимагає переміщення фокуса від розгляду ідеального співробітника до більш плюралістичного погляду. Реалізація такого підходу вимагає, на думку автора, трьох кроків. Перший крок - це визнання культурного і етнічного різноманіття. Другий крок передбачає, що потрібно навчитися цінувати і поважати повний спектр різноманіття. Третій крок - потрібно знайти загальну основу, на якій можна побудувати відношення довіри і взаємної поваги [9].

Автори у своїх роботах метою менеджменту різноманіття вважають створення в організації таких умов, при яких можливо продуктивну співпрацю представників різних соціальних груп, що складають персонал організації. Так, на думку N. Pless, в організації повинна бути створена середовище, в якому:

- вітаються нестандартні погляди і точки зору;
- розглядаються альтернативні пропозиції, що не збігаються із загальноприйнятими уявленнями;
- заохочується прагнення працівників до самозміни і їх вміння пристосовуватися до постійно змінюваних умов;
- конструктивно розглядаються конфлікти і скарги;
- здійснюється протидія дискримінації, забобонам і стереотипам [10].

У будь-якій компанії і організації є прагнення в створенні образу ідеального співробітника, з яким пов'язують свої очікування і плани на майбутнє. Ця концепція нашою часом нас на думку, що ідеальним для організації є так звана «людина різноманіття» (Diversity-Mensch).

Збірний образ такої людини описує М. Stuber. В уяві автора така людина має володіти такими якостями [12, с. 24]: прагне до самореалізації і вільного розвитку; шанобливо ставиться до своїх колег; проявляє толерантність по відношенню до відмінностей в життєвому стилі, поведінці, способу думки інших людей; нікого не виключає зі спільноти і заперечує будь-який вид дискримінації; наполягає на свободі творчості і діяльності всередині організації; проявляє терпіння по відношенню до змін, що відбуваються як усередині, так і поза організацією; розглядає працю як джерело задоволення; готовий до активних дій.

Досить важливо не забувати, що не всяке різноманіття корисно для суспільства, наприклад, правий екстремізм, націоналізм, фундаменталізм і т. п. Менеджмент різноманіття діє за принципом «роби добро і говори про нього чи піклуйся, щоб про нього говорили інші» [12, с. 34].

Модель Т. Сох « правильне коло » забезпечує процес культурних змін в організації, завдяки використанню стратегії менеджменту різноманіття. Правильне коло Т. Сох позначає взаємопов'язані і взаємообумовлені чинники, які впливають на ці зміни: лідерство, дослідження і вимірювання, освіту, вирівнювання і післядія [14, с. 32]. Його модель передбачає початкове використання в організаціях стратегії зверху вниз, тобто, демонстрування наочних зразків культурних

змін, призначаючи, наприклад, на керівні посади жінок або представників національних меншин. Це сприяє формуванню у колективі уявлення про розмаїття як фактору розвитку організації.

Спираючись на модель Т. Сох, багато соціологічних служб різних країн ретельно аналізують наслідки, використовуючи, як правило, опитувальні методи. Так, М. Finke наводить результати опитування 78 спільних підприємств в Німеччині, яке провело Німецьке товариство управління персоналом.

Умовою участі в опитуванні був кількісний склад підприємств, який повинен був перевищувати 2000 співробітників. Опитування мало на меті – виявити переваги та недоліки менеджменту різноманіття на підприємствах. 85 % опитаних підприємств найбільшу користь від різноманіття, бачать в його позитивний вплив на набір персоналу і забезпечення лояльності працівників. Вони вважають менеджмент різноманіття одним із способів зробити підприємство привабливим для численних гетерогенних груп співробітників. 78 % вважає менеджмент різноманіття ефективним способом боротьби з дискримінацією в їхніх організаціях. 76 % опитаних сподіваються домогтися більшої креативності співробітників і підвищення їх готовності до інноваційної діяльності. 72 % респондентів пов'язують з менеджментом різноманіття поліпшення іміджу організації як всередині її, так і в зовнішньому середовищі.

У числі переваг були названі також підвищення ступеня задоволеності співробітників своєю трудовою діяльністю, підвищення продуктивності праці і рівність можливостей при виконанні виробничих завдань. 63% підприємств відзначили поліпшення внутрішньої комунікації та співробітництво. Підвищення гнучкості, забезпечення доступу до нових ринків, становлення підприємства як організації, що навчається стали важливими перевагами для 40% опитаних. Тільки 14% підприємств розглядали менеджмент різноманіття як можливість скоротити витрати і заощадити на персоналі. Проведене опитування показав, що менеджмент різноманіття не є сьогодні лише даниною моді, а знаходить розуміння і визнання у реально діючих підприємств [3].

За результатами опитування Міністерства праці та соціальної політики Баварії, яке показало, що понад половини респондентів поряд з гідною зарплатою, лояльним керівництвом і добре обладнаним робочим місцем, назвали «приємну співпрацю з колегами» в умовах різноманіття. В якості головних критеріїв задоволеності працею респонденти назвали: відсутність дискримінації, можливість самореалізації, прийняття самостійних рішень, збереження почуття власної гідності в полікультурному організації [4].

Представляючи парадигму управління різноманіттям, Т. Сох виділяє три типи організацій: монолітна організація, плюралістична організація і мультикультурна організація [2, с. 87].

Монолітна організація – це організація, яка є гомогенною в демографічному та культурному відношенні. Наприклад, велика частина китайських компаній монолітна в культурно-етнічному відношенні, оскільки переважна більшість співробітників ханьці (китайці). У монолітних організаціях в силу їх гомогенності рідко виникають міжгрупові конфлікти.

Плюралістична організація - це організація, що має гетерогенну структуру трудового колективу. Вона жи-

ває активних заходів для запобігання дискримінації співробітників, впроваджує справедливі системи мотивації та стимулювання персоналу. Як правило, міжгрупові конфлікти в таких організаціях є досить частими, в першу чергу тому, що розширення присутності жінок і представників етнічних і расових меншин не супроводжується серйозними зусиллями з надання їм реальних прав в організації. Цей тип організацій широко поширений в таких країнах як США, Австралія, Індія, Південна Африка.

Мультикультурна організація – це скоріше ідеал, ніж фактично існуючий тип, тому що дуже рідко компанії вдається досягти високого рівня інтеграції різних етнокультурних груп [2, с. 90].

G. Krell виділив наступні ознаки мультикультурної організації: організація поважає, підтримує і розвиває різноманіття; плюралізм розглядається як процес аккультурації; здійснюється повна структурна інтеграція всіх співробітників; інтеграція співробітників зачіпає систему не тільки формальних, але і неформальних відносин; розробляються спеціальні стратегії, процедури і практики, спрямовані на подолання забобонів і дискримінації; мінімальні інтергрупові конфлікти регулюються за рахунок менеджменту різноманіття [7, с.239].

Як наголошується в звіті фірми Ford, «саме культурні відмінності мають прямий вплив на ефективність організації і тому заслуговують на особливу увагу». Слід зазначити, що фірма Ford є ініціатором багатьох проєктів в області різноманіття, які реалізуються не тільки в самій організації, але і в широкому соціумі. До таких, наприклад, можна віднести проєкт «FIT» (Frauen in technischen Berufen), проєкт «WEP» (Women's Engineering Panel), стипендію Генрі Форда, проєкт Ford Pänz і проєкт «Кар'єра 50+».

Фірма Ford приділяє увагу різним соціальним групам працівників, у тому числі працівникам похилого віку, що є особливо важливим в демографічній ситуації, яка характеризується старінням населення. В рамках проєкту «Кар'єра 50+» фірма проводить багато заходів, спрямованих на використання професійного і життєвого досвіду співробітників старшого віку і на їх продуктивну взаємодію з молодими колегами.

Завдяки своїй активній проєктній діяльності фірма Ford наочно демонструє громадськості своє ставлення до різноманіття. Проєкти, ініціативи і об'єднання співробітників різних категорій стали невід'ємною частиною корпоративної культури фірми Ford, яка проявляє соціальну відповідальність, цінує відмінності, використовує їх на благо фірми і стає завдяки цьому привабливою як для власних співробітників, так і для потенційних кандидатів та стейкхолдерів. Тому не випадково фірма удостоїлася в 2001 р премії Max Spor за зразковий менеджмент різноманіття.

Для успішного управління дуже важливо зрозуміти, які відмінності для організації прийнятні, а які можуть спровокувати конфлікти і перетворити менеджмент різноманіття в конфлікт-менеджмент. При цьому потрібно мати на увазі, що деякі менеджери надзвичайно прискіпливі до відмінностей співробітників, прагнуть до однаковості і пред'являють до працівників неадекватні вимоги. Так, в одній з європейських фірм менеджери вимагали від співробітників «білосніжної усмішки» при спілкуванні з клієнтами.

В даний час принцип рівних можливостей закріплений в законодавстві більшості країн світу. Говорячи про дискримінацію, слід зауважити, що вона може проявлятися не тільки по відношенню до меншин, а й щодо більшості. В останньому випадку завдається непоправної шкоди корпоративній культурі організації, що неминуче призведе до численних конфліктів між співробітниками і окремими соціальними групами всередині організації. У країнах Західної Європи нерідко фіксуються факти, коли представники етнічних меншин, по суті, захоплюють підприємства, перетворюючи їх в гомогенні монокультурні організації.

Середовище на підприємстві має бути таким, у якому співробітник міг би розкрити і розвинути свої індивідуальні здібності і отримати гідну оцінку своїх індивідуальних якостей.

Переваги менеджменту різноманіття можна розділити на дві групи: внутрішньо організаційні і зовнішні переваги. До числа внутрішньо організаційні переваги можна віднести такі:

- підвищення задоволеності працею у співробітників, що належать до гетерогенним групам;
- підвищення продуктивності праці внаслідок розкриття професійно- особистісних потенціалів співробітників;
- зміцнення позитивного соціально-психологічного клімату, зниження захворюваності та плинності кадрів;
- креативність та інноваційну поведінку співробітників в гетерогенних організаціях;
- зниження числа конфліктів і фактів дискримінації, підвищення соціальної активності співробітників і їх лояльності по відношенню до керівництва організації;
- зниження витрат і непродуктивних витрат;
- підвищення гнучкості, швидкість реакції на виклики зовнішнього середовища;
- готовність співробітників до змін в організації, їх реструктуризації та реорганізації.
- Зовнішні переваги включають:
- поліпшення кадрового маркетингу, що сприяє залученню в організацію нових кваліфікованих і мотивованих співробітників;
- розширення сегментів ринку з огляду на кращого реагування на запити гетерогенних груп клієнтів;
- підвищення іміджу підприємства та поліпшення відносин з клієнтами, внаслідок відсутності дискримінації на підприємстві.

Різнорідність в організації містить не тільки переваги, а й певні ризики:

- змішаний склад колективів, що включає різні групи, часто є причиною плинності кадрів, яка зачіпає як представників меншин, так і домінуючої групи співробітників;
- значно сповільнюється процес прийняття рішень через необхідність урахування різних думок представників різних гетерогенних груп;
- неоднакові цільові установки представників різних соціальних груп ускладнюють комунікацію в організації.

Таким чином, адаптація персоналу і створення умов для його розвитку – це сутність менеджменту різноманіття. Менеджмент різноманіття містить яскраво виражені економічну та педагогічну складові. Вихован-

ня персоналу в дусі толерантності до культурних, релігійних, етнічних, вікових відмінностей, а також в дусі соціальної справедливості, нетерпимості до будь-яких видів дискримінації та ксенофобії. З психолого-педагогічної точки зору, менеджмент різноманіття сприяє продуктивному вирішенню конфліктів в гетерогенному середовищі, руйнування забобонів і стереотипів, які утворюються по відношенню до представників національних, релігійних, культурних та інших меншин.

Отже, особливістю менеджменту різноманіття є наявність двох взаємопов'язаних, проте за своєю суттю різних цілей: а) соціально-педагогічної – досягнення соціальної рівності і справедливості; б) ринкової – досягнення прибутку і інших вигід для організації.

#### Висновки

Таким чином, можна дійти висновку, що процес впровадження менеджменту різноманіття в систему управління персоналом в органах публічної служби може мати низку переваг. А саме:

- по-перше, неоднорідність персоналу характерна практично для кожної організації;
- по-друге, підприємства прагнуть керувати різноманіттям персоналу, заохочувати його використання з метою досягнення економічних переваг;
- по-третє, рівноправність не означає однаковість: різні співробітники вимагають індивідуального підходу з урахуванням їх специфічних вимог;
- по-четверте, важливою умовою впровадження менеджменту різноманіття є відсутність дискримінації співробітників за будь-якою ознакою різноманіття: стать, вік, релігійні погляди, національність, стан здоров'я і т. п.

В той же час, завдяки використанню керованого різноманіття можна досягти певних результатів в управлінні персоналом. А саме:

- по-перше, це однорідність, що не рідко гальмує роботу, оскільки, відсутня ініціативність працівників. Щоб підвищити інноваційну активність групи, необхідно залучення інших фахівців, наприклад, маркетологів і економістів;
- по-друге, це не керована гетерогенність. Багато думок і ідей для вирішення проблеми в обмежений час може стати проблемою;
- по-третє, це латентні конфлікти. Релігійні та етнічні групи в середині прагнуть до закритості, замкнутості, претендують на особливий статус і постійно провокують конфлікти. у цьому випадку не кожна толерантність доречна;
- по-четверте, це небажане різноманіття яке також може стати проблемою (наявність в колективі курців, халтурників, недбало одягнених людей, що викликають відторгнення своїм зовнішнім виглядом, може викликати несприятливий соціально-психологічний клімат. В цьому випадку розмаїття не є благом, і його не слід заохочувати).

Отже, різноманіття можна розглядати як характеристику персоналу організації, яка відображає як зовнішні ознаки (стать, етнічна приналежність, вік, інвалідність і т. д.), так і внутрішні суб'єктивні відмінності (світогляд, релігійна приналежність, сексуальна орієнтація, прихильність до певного способу життя і т. д.). Виходячи з цього, менеджмент різноманіття є

частиною стратегії управління людськими ресурсами. Він заснованої на визнанні різноманітності персоналу як фактору успішного організаційного розвитку, створення механізмів, що перешкоджають дискримінації щодо непривілейованих груп, а також в реалізації принципу рівних можливостей для всіх співробітників організації.

#### Література.

1. Винокуров, В.А. Качество менеджмента основа современной управленческой парадигмы. Менеджмент в России и за рубежом. 2006. № 6. С. 9–19.
2. Галиця, І. О. Внутрішні венчури як механізм стимулювання інноваційного процесу. *Наука та інновації*. 2008. № 4, т.4. С. 85–94.
3. Дресвянников, В. А. Построение системы управления знаниями на предприятии. Москва: КноРус, 2008. 344 с.
4. Дьюи, Дж. Демократия и образование. Москва: Педагогика-пресс, 2000. 384 с.
5. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2002. 512 с.
6. Економічна енциклопедія: у 3-х т. Т. 2 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп.ред.) та ін. Київ: Академія, 2002. 848 с.
7. Карлоф, Б. Деловая стратегия. Москва: Экономика, 1991. 239 с.
8. Кемпбелл, Р. Макконнел, Стенлі Л. Брю Макроекономіка. / наук. ред. пер. С. Панчишин. Львів: Просвіта, 1997. 671 с.
9. Клейнер, Г. Б. Системно-интеграционная теория предприятия. Original scientific paper; Recived: September. 2005. № 30.
10. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. / пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. СПб.: Питер, 2007. 800 с.
11. Леонтьев, Д. А. Психология смысла: природа, строение и динамика смысловой реальности. Москва: Смысл, 2007. 511 с.
12. Лунева, Е. В. Инновационные социальные сети предприятия: специфика формирования и управления. *Интеграл*. 2011. № 5. С. 46–52.
13. Норт, Д. Институції, інституційна зміна та функціонування економіки. / пер. з англ. І. Дзюб. Київ: Основи, 2000. 198 с.
14. Певзнер М. Н., Петряков П. А., Стадник В. В., Альгермиссен У./Менеджмент многообразия в гетерогенных организациях: учеб. пособ. Хмельницкий: ФОП А.С. Гонта, 2016. 354 с.
15. Палеха, Ю. І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культура. Київ: Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу, 2000. 211 с.
5. Ylyn, E. P. Motyvatsiya y motyvy. SPb.: Pyter, 2002. 512 s.
6. Ekonomichna entsyklopediia: u 3-kh t. T. 2 / Redkol.: S. V. Mochernyi (vidp.red.) ta in. Kyiv: Akademiia, 2002. 848 s.
7. Karlof, B. Delovaia stratehiya. Moskva: Ekonomyka, 1991. 239 s.
8. Kempbell, R. Makkonnel, Stenli L. Briu Makroekonomika. / nauk. red. per. S. Panchyshyn. Lviv: Prosvita, 1997. 671 s.
9. Kleiner, H. B. Systemno-yntehratsyonnaia teoriya predpriyatya. Original scientific paper; Recived: September. 2005. № 30.
10. Lamben, Zh.-Zh. Menedzhment, oryentirovannyi na rynok. / per. s anhl. pod red. V. B. Kolchanova. SPb.: Pyter, 2007. 800 s.
11. Leontev, D. A. Psykholohiya smysla: pryroda, stroenye y dynamyka smyslivoi realnasty. Moskva: Smysl, 2007. 511 s.
12. Luneva, E. V. Ynnovatsyonnye sotsyalnye sety predpriyatya: spetsyfyka formirovaniya y upravleniya. Yntehral. 2011. № 5. S. 46–52.
13. Nort, D. Instytutsii, instytutsiina zmina ta funktsionuvannia ekonomiky. / per. z anhl. I. Dziub. Kyiv: Osnovy, 2000. 198 s.
14. Pevzner M. N., Petriakov P. A., Stadnyk V. V., Alhermyssen U./Menedzhment mnohoobrazya v heterohennykh orhanyzatsyiakh: ucheb. posob. Khmelnytskyi: FOP A.S. Honta, 2016. 354 s.
15. Palekha, Yu. I. Kliuchi do uspihu, abo orhanizatsiina ta upravlinska kultura. Kyiv: Vyd-vo Yevrop. un-tu finansiv, inform. system, menedzhm. i biznesu, 2000. 211 s.

#### References.

1. Vynokurov, V.A. Kachestvo menedzhmenta osnova sovremennoi upravlencheskoi paradyhmy. *Menedzhment v Rossyyu y za rubezhom*. 2006. № 6. S. 9–19.
2. Halytsia, I. O. Vnutrishni venchury yak mekhanizm stymuliuвання innovatsiinoho protsesu. *Nauka ta innovatsii*. 2008. № 4, t.4. S. 85–94.
3. Dresviannykov, V. A. Postroenye systemy upravleniya znaniyamu na predpriyatyy. Moskva: KnoRus, 2008. 344 s.
4. Diuy, Dzh. Demokratyia y obrazovanye. Moskva: Pedahohyka-press, 2000. 384 s.