

УДК 334.72:005.73

Волинець Ірина,
кандидат економічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
кафедра менеджменту,
м. Луцьк, ORCID ID 0000-0003-2556-2109,
e-mail: Irina.Volynets@vnu.edu.ua

Романюк Анна,
здобувачка ОПП Менеджмент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк
e-mail: romaniuk.anna0201@vnu.edu.ua

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-04-104-112>

УПРАВЛІННЯ РІЗНОМАНІТНІСТЮ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРЕВАГИ ВПРОВАДЖЕННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

У статті розглянуто важливу проблему українського та світового менеджменту – розуміння та поваги до різноманітності як цінності на робочому місці. Розкрито основні аспекти різноманітності такі як етнічна, гендерна, вікова та культурна різниця, надано статистичні дані та тенденції стосовно аспектів різноманітності. Проаналізовано проблеми, які виникають при впровадженні різноманітності на робочому місці, зокрема етичні аспекти та відкритість до різноманітності, а також внутрішні та зовнішні чинники, які створюють перешкоди у процесі управління. Розглянуто позитивний вплив різноманітності на робочому місці, що проявляється у підвищенні креативності, інноваційності та конкурентних переваг. Зроблено висновок щодо важливості управління різноманітністю на робочому місці для українських організацій та її вплив на менеджмент.

Ключові слова: управління різноманітністю, інклюзивне середовище, організаційна культура, етичні аспекти, гендерна рівність.

Volynets Iryna,
PhD in Economics, Associate Professor,
Lesya Ukrainka Volyn National University,
Department of Management, Lutsk

Romaniuk Anna,
student of the educational and professional program Management
Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk

MANAGING DIVERSITY IN THE WORKPLACE: CHALLENGES AND BENEFITS OF IMPLEMENTATION IN ORGANIZATIONS

The article discusses an important issue of Ukrainian and global management - diversity in the workplace. It has been found that diversity in the workplace is becoming increasingly important in today's business environment, as society becomes more globalized and open to different cultural, gender, and age groups.

The article examines the definitions of the concepts of "diversity", "diversity management", "inclusiveness", "organizational culture", and explores the nature and types of diversity.

The main aspects of diversity, such as ethnic, gender, age and cultural differences, are revealed, and statistics and trends in diversity aspects are provided. The problems that arise when implementing diversity in the workplace are analyzed, including ethical aspects and openness to diversity, as well as internal and external factors that create possible obstacles. The positive effects of diversity in the workplace, such as increased creativity, innovation and competitive advantage, are discussed. However, it also highlights possible conflicts and communication problems, as well as the challenges associated with adaptation and staff training. Diversity management practices on the example of specific Ukrainian companies are analyzed and the importance of creating an open and inclusive environment is highlighted. In conclusion, diversity management in the workplace is important for Ukrainian organizations and its impact on management.

The article identifies and characterizes key aspects of diversity management: promoting productivity and innovation, reducing the risk of employee loss and increasing staff engagement, improving the company's reputation and opening up new business opportunities, including markets with different cultural and gender characteristics.

It is substantiated that diversity management in the workplace is of strategic importance for Ukrainian organizations, thereby creating conditions for sustainable development, competitiveness and improvement of the corporate climate, and contributes to the successful functioning and achievement of business goals.

Key words: diversity management, inclusive environment, organizational culture, ethical aspects, gender equality.

Постановка проблеми. Різноманітність на робочому місці набуває актуального характеру в сучасному бізнес-середовищі, оскільки суспільство стає більш глобалізованим та відкритим для різних культурних, гендерних та вікових груп. У такому контексті проблема різноманітності на робочому місці набуває особливого значення.

Важливим аспектом є потенціал, який приховується в різноманітності, адже широкий спектр культурного досвіду може стати джерелом інновацій та новаторських підходів у роботі організації. Проте цей потенціал може залишитися невикористаним, якщо не будуть створені відповідні умови для співпраці та обміну ідеями. Розуміння природи різноманітності та її впливу на діяльність організації є важливим кроком у розробці та впровадженні ефективних стратегій управління різноманітністю на робочому місці. Це ставить перед організаціями значні виклики та можливості, серед яких створення інклюзивного робочого середовища, адаптація до різних культурних та соціальних контекстів, а також зниження конфліктів та підвищення продуктивності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Враховуючи аналіз останніх досліджень і наукових публікацій, а також спираючись на визнаних авторитетів у цій галузі, вагомий внесок у дослідження цієї проблематики зробили відомі науковці, серед них: Озбілгін М., Татлі А. [14], Гілберт Дж. А., Стед Б. А., Іванцевич Дж. М. [9], Хоман А. К. [12], Патрік Х. А. [15], Сімлін Дж. [16]. Однак, незважаючи на активність дослідників, велика кількість проблем, пов'язаних із розумінням концепції різноманітності на робочому місці, виділенням ключових аспектів організаційної культури та розкриттям основних аспектів цього питання залишаються недостатньо вивченими та обґрунтованими.

Метою статті є вивчення ключових аспектів управління різноманітністю на робочому місці та їх впливу на ефективність організацій в Україні. Завданнями статті є виявлення та аналіз проблем впровадження різноманітності на робочому місці, включаючи етичні аспекти та відкритість до різноманітності; вивчення переваг різноманітності на робочому місці та оцінка негативних аспектів даного процесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному контексті організаційної культури різноманітність на робочому місці стала ключовою складовою успіху для багатьох організацій. Перш за все доцільно розглянути дефініцію понять «різноманітність», «управління різноманітністю», «інклюзивність», «організаційна культура», дослідити природу та види різноманітності.

Поняття «різноманітність» включає в себе прийняття варіативності, яка може стосуватися раси, етнічної приналежності, статі, сексуальної орієнтації, соціально-економічного статусу, віку, фізичних здібностей, релігійних вірувань, політичних переконань чи інших ідеологій.

Управління різноманітністю – це процес, спрямований на створення і підтримку позитивного робочого середовища, де підтримують цінності людей, з метою розкриття потенціалу кожного працівника і максимального внеску в досягнення стратегічних цілей і завдань організації [10].

Обґрунтовано, що на робочому місці існує три види різноманітності, що наведені в табл. 1.

Інклюзивність стосується того, як люди сприймаються та почуваються в середовищі або групі. Це явище, що досягається через поведінку, процеси та системи, які враховують усі аспекти різноманітності і дозволяють особам ефективно взаємодіяти, бути прийнятими, відчувати приналежність та зростати [11].

Організаційна культура – набір цінностей, які часто усвідомлюються як належне, що допомагають працівникам в організації зрозуміти, які види діяльності є прийнятними, а які ні. Ці цінності часто передаються через історії та інші символічні засоби [5].

Розуміння різних аспектів різноманітності на робочому місці є ключовим для ефективного управління ними. Розглянемо основні аспекти різноманітності, які впливають на організаційну культуру підприємства та його життєдіяльність в цілому.

1. Етнічна різноманітність відображає різні національності, етнічні групи та культурні особливості серед співробітників. Робоче середовище може включати людей з різних етнічних та культурних середовищ, що може призвести до використання різних підходів до роботи та спілкування.

Таблиця 1

Види різноманітності на робочому місці

Вид	Характеристика
Різноманітність поверхневого рівня	Відображає очевидні відмінності серед працівників, такі як стать, раса, вік.
Глибока різноманітність	Враховує більш складні відмінності, такі як досвід, погляди, цінності, релігія.
Прихована різноманітність	Різноманітність характеристик глибокого рівня може бути прихована або розкрита на розсуд особами, які ними володіють.

Джерело. Складено автором на основі джерела [4]

2. Гендерна різноманітність у контексті робочого середовища охоплює відмінності та різницю у представниках чоловіків і жінок. Ця різноманітність є важливим аспектом в сучасних організаціях, оскільки вона відображає принципи справедливості, рівноправ'я та рівних можливостей.

3. Вікова різниця описує різницю у віці серед співробітників. Вона може варіюватися від молодих працівників до досвідчених фахівців. Різний вік може впливати на стиль роботи, вимоги до розвитку та способи комунікації.

4. Культурна різноманітність включає в себе різницю в культурних переконаннях, мовах, традиціях і цінностях. В організаціях з різними культурними традиціями може виникати потреба в адаптації робочого середовища та спілкування.

Врахування вищенаведених аспектів стає ключовим фактором для досягнення ефективного управління різноманітністю та створення сприятливого робочого середовища (рис. 1).



Рис. 1. Аспекти різноманітності у компаніях

Джерело. Складено автором на основі [18]

Україна, в свою чергу, зустрічається із загостреними питаннями інклюзивності та різноманітності, які впливають на всі сфери життя. До розгляду пропонуються основні статистичні показники, що свідчать про актуальність цих питань:

1. Гендерний розрив в оплаті праці. У 2019 році в Україні гендерний розрив в оплаті праці становив 23 %. Це означає, що жінки в середньому отримують на 23% менше заробітної плати, ніж чоловіки за ту саму роботу. Цей розрив має серйозні соціальні наслідки, зокрема, впливає на фінансову незалежність жінок [1].

2. Зайнятість жінок працездатного віку. Лише 68 % жінок працездатного віку в Україні є зайнятими. Це свідчить про низький рівень економічної активності жінок, який потребує уваги та заходів для підвищення [6].

3. Причини незайнятості жінок. Тільки 4 % незайнятих жінок називають особистий вибір основною причиною того, що вони не працюють. Це свідчить про те, що більшість незайнятих жінок мають об'єктивні обставини, які ускладнюють доступ до ринку праці [6].

4. Дискримінація за наявністю дітей. 50 % опитаних вказали, що роботодавці не хочуть давати роботу жінкам з маленькими дітьми. Ця форма дискримінації обмежує можливості матерів працювати та відчувати себе фінансово незалежними [6].

5. Дискримінація за віком. 26 % респондентів стверджують, що роботодавці дискримінують жінок за віком. Ця проблема стосується особливо жінок похилого віку, які можуть зіткнутися із складнощами під час пошуку роботи [6].

6. Кожного року ЛГБТ+ дискримінація коштує Україні 0,36 %-0,87 % ВВП (від 0,6 до 1,3 млрд доларів США) [8].

Ці статистичні дані свідчать про необхідність впровадження ефективних стратегій управління різноманітністю та інклюзивністю на робочому місці в Україні. Забезпечення рівних можливостей та врахування різноманітних потреб працівників є важливим завданням для суспільства та бізнесу. Окрім того, українська економіка може отримати додатково від 7,5 до 23,6 млрд доларів США від збільшення кількості жінок, зайнятих у різних видах діяльності [6].

Розглядаючи питання різноманітності на робочому місці, необхідно враховувати етичні аспекти та відкритість до різноманітності, що сприяє створенню інклюзивного та справедливого середовища для всіх співробітників:

1. Відсутність дискримінації. Одним із основних етичних принципів є заборона будь-якої форми дискримінації на робочому місці. Організації повинні гарантувати рівні можливості для всіх співробітників, незалежно від їхньої статі, віку, етнічного походження тощо.

2. Справедливість та рівність. Етичні принципи вимагають, щоб організації дбали про справедливий розподіл ресурсів та можливостей. Це включає в себе рівні оплати за однакову роботу та можливості для професійного розвитку.

3. Повага і толерантність. Уважне і толерантне ставлення до різних культур, переконань та стилів життя є важливими аспектами етичної поведінки на робочому місці. Взаємна повага сприяє позитивному міжособистісному спілкуванню та співпраці [7].

Обговорення важливості різноманітності та інклюзії на загальнокорпоративному рівні є важливим кроком для масштабного забезпечення дотримання вищевказаних принципів. Перш за все, необхідно переконатись, що особиста етика та цінності збігаються з цінностями організації. Надалі ефективним кроком є формування цільової групи для сприяння обговорень і спільне визначення способів забезпечення різноманітності та залучення уваги в усій організації: створення навчальних програм та тренінгів, наприклад навчання міжкультурній комунікації, розумінню культурних різниць; розширення бази кандидатів та забезпечення різноманітності при наймі нових співробітників; забезпечення підтримки та можливостей для різних груп співробітників тощо.

На ступінь відкритості організації до різноманітності можуть впливати як зовнішні, так і внутрішні чинники, а саме:

1. Внутрішні чинники. Важливим аспектом відкритості до різноманітності є ставлення співробітників та керівництва організації. Остання повинна сприяти свідомому розвитку культури різноманітності за рахунок впровадження програм, тренінгів та ініціатив, спрямованих на підвищення рівня обізнаності та розуміння різних аспектів різноманітності в колективі.

2. Зовнішні чинники такі як законодавство, глобальні тенденції та тиск з боку суспільства можуть, зі свого боку, впливати на ставлення організації до різноманітності. Наприклад, деякі країни встановлюють законодавчі стандарти щодо рівних можливостей на робочому місці, що зобов'язує організації дотримуватися їх.

Продовжуючи аналіз важливості управління різноманітністю на підприємстві, спершу виокремимо її позитивні сторони:

1. Підвищення продуктивності праці. Навіть при виникненні певних труднощів через різноманітне робоче середовище, сама наявність різних точок зору компенсує падіння продуктивності. Команди, що складаються з різних рас, виявляються на 35 % продуктивнішими, що свідчить про ефективність роботи [17].

2. Підсилення творчих здібностей. Різноманітність в команді забезпечує креативний підхід до вирішення завдань, що зростає завдяки унікальним поглядам і різного роду досвіду членів команди, та допомагає уникнути монотонності і сприяє інноваційному прийняттю рішень [17].

3. Збільшення доходу. Дослідження вказують на те, що різноманітні команди отримують більше доходу, ніж звичайні. Вільне володіння іноземними мовами сприятиме зростанню доходу за рахунок взаємодії з партнерами за кордоном. Таким чином команди з різними соціальними та культурними характеристиками здатні створювати більше продажів завдяки винятковій обізнаності в міжнародній комунікації. Зокрема, на 36 % більшу в галузі прибутковості мають компанії, що входять у верхній кuartиль по етнічному/культурному різноманіттю в команді [17].

4. Можливості перехресного навчання. Кожен член команди ділиться своїми навичками й талантами, що сприяє загальному зростанню компетенцій. Це підвищує культурне розуміння на глобальному рівні і створює підґрунтя для інновацій [13].

На нашу думку, важливо також розглянути і можливі негативні наслідки цього процесу.

1. Комунікаційні бар'єри, які можуть ускладнювати продуктивність команди на початкових етапах. Люди різного походження та етнічної приналежності можуть використовувати спільну мову, але в той час вживати різні терміни та вирази, які мають відмінне значення. Такі невідповідності можуть призводити до непорозумінь і виникнення конфліктів, що потребують негайного реагування. В такому випадку, організації повинні відкривати спеціальні програми навчання для співробітників з метою покращення комунікації.

2. Збільшення конфліктів. Різноманітні команди можуть зустрічатися з підвищеною кількістю конфліктів через різницю відмінностей в точках зору та стилях роботи. Ці конфлікти можуть виникати з різних факторів, включаючи культурні різниці, особисті переконання та стиль управління. Вирішення конфліктів та підтримка гармонійних відносин вимагає додаткових зусиль та ресурсів, що може призвести до збільшення адміністративного навантаження та витрат часу.

3. Підвищена плинність кадрів. Деякі співробітники можуть відчувати себе некомфортно на різноманітному робочому місці і приймати рішення про звільнення. Для підприємства це є негативним явищем, оскільки витрати на підготовку нових співробітників зростатимуть. У такому випадку організації повинні бути готові до втрат та вживати заходи для підтримки та утримання різноманітних кадрів.

4. Уповільнення процесу прийняття рішень. В різноманітних командах різниця в точках зору може призвести до сповільнення в ухваленні рішень. Коли кожен має власну думку і погляди на питання, вирішення питань може стати складним завданням. Менеджери повинні вміло керувати цими дискусіями та забезпечити баланс між різними точками зору для досягнення конструктивних результатів [13].

Але, незважаючи на можливі негативні аспекти, впровадження управління різноманітністю на робочому місці продовжує ставати актуальним завданням для багатьох українських підприємств. Більше того, це стає необхідністю національного рівня. Один із основних моментів полягає в тому, що український бізнес глобалізується, і ця різноманітність, з якою все частіше зустрічаються вітчизняні підприємства, потребує адекватного управління. Національний рівень впровадження управління різноманітністю важливий, оскільки це сприяє створенню інклюзивного суспільства. Забезпечення рівних можливостей для всіх громадян незалежно від їхніх особистих характеристик є однією з ключових складових сучасного українського суспільства, яке прагне до розвитку та відкритості. Такий підхід сприяє побудові демократичного суспільства та зміцненню соціальної єдності в Україні.

В Україні рух у бік інклюзивності першими почали ІТ-компанії та українські офіси міжнародних компаній. Ferrexpo, Philip Morris International, Henkel, Grammarly, SoftServe, Starlightmedia та інші із різним ступенем швидкості та глибини занурення вже впроваджують практики, які дають ще більше простору для безпеки та свободи самовираження їхнім командам [3]. Ще одним успішним прикладом діючого в Україні підприємства з боку різноманітності персоналу є ТОВ «Делойт і Туш».

ТОВ «Делойт і Туш» є відомою міжнародною аудиторською та консалтинговою компанією, яка активно діє в Україні та має успішний досвід впровадження політики різноманітності та інклюзивності. Ця компанія відома своєю відданістю створенню робочого середовища, де кожен працівник має можливість розвиватися та приносити внесок незалежно від особистих характеристик, таких як стать, вік, етнічність чи певні особливості.

У компанії «Делойт» існує власна модель зрілості системи різноманітності та інклюзивності (PI), що допомагає компанії ефективно впроваджувати ці принципи в свою діяльність (рис. 2). Ця модель передбачає не лише створення політики різноманітності, але і систематичний моніторинг та оцінку результатів.

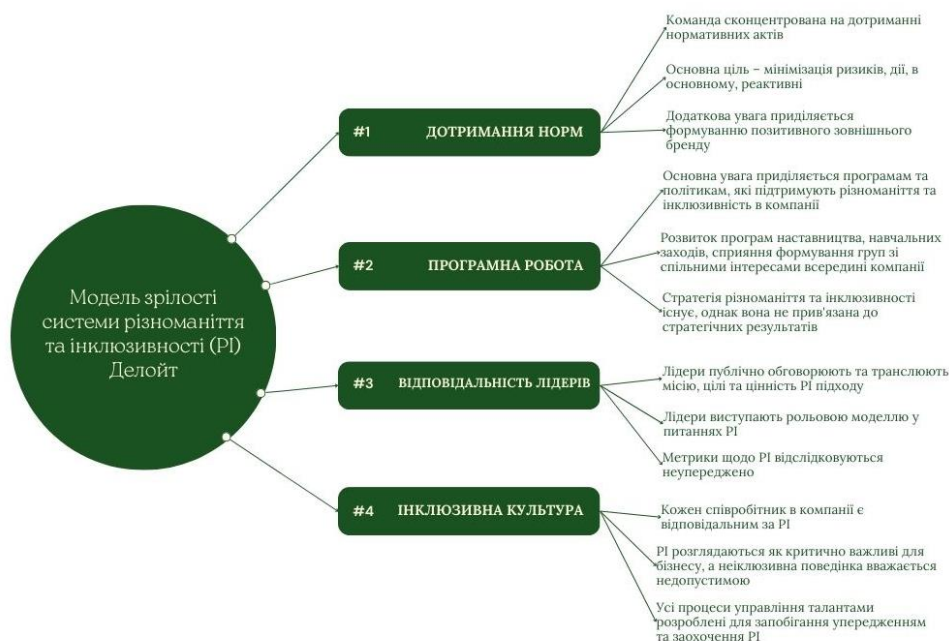


Рис. 2. Модель зрілості системи різноманітності та інклюзивності ТОВ «Делойт і Туш». Джерело. Складено автором на основі [11]

Одним із ключових аспектів успіху компанії «Делойт» у сфері різноманітності є їхнє зобов'язання до надання рівних можливостей та підтримки всім працівникам. Компанія активно сприяє розвитку та професійному зростанню свого персоналу, надаючи доступ до навчання, тренінгів та різноманітних програм.

Крім того, компанія вважає різноманітність своєю конкурентною перевагою. Різноманітна команда дозволяє їм диверсифікувати погляди та думки, що сприяє кращим рішенням та інноваціям.

Завдяки своїй моделі PI та активному зобов'язанню до створення інклюзивного середовища, ТОВ «Делойт і Туш» є прикладом успішного впровадження політики різноманітності в Україні, допомагаючи зміцнити цінності рівних можливостей та різноманітності в бізнес-середовищі.

У контексті досягнень вітчизняних підприємств України у сфері різноманітності та інклюзивності (D&I) прикладом є і Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат (Полтавський ГЗК). Дослідниця Анна Адом висвітлила низку важливих кроків та заходів, які компанія успішно впроваджує:

1. Полтавський ГЗК провів гендерний аудит відповідно до стандартів D&I, що визначає його зобов'язання створити різноманітне та інклюзивне робоче середовище [2].

2. Компанія активно підтримує ініціативи гендерної рівності. Підписана Декларація UNFPA про гендерну рівність та протидію домашньому насильству свідчить про їхнє зобов'язання сприяти цим цілям. Крім того, введено Програму чоловічих декретів і створено позицію Амбасадора гендерної рівності [2].

3. В компанії діє посада менеджера з питань різноманітності та інклюзивності (D&I Manager), що свідчить про системний підхід до цього питання [2].

4. Була запущена Школа жіночого лідерства Fe_munity, проходження якої дозволило понад 150 жінкам оцінити проєкт на рівні 98 %. Ця ініціатива сприяла зростанню кількості жінок у менеджменті на 20 % [2].

5. Позиції топ-менеджменту та середнього рівня зазнали змін, і зараз їх обіймає 19 % жінок, порівняно з 12 % у 2021 році. Компанія встановила амбіційну ціль збільшити цей показник до 30 % [2].

Загалом, Полтавський ГЗК є прикладом позитивного впливу політики різноманітності та інклюзивності на підприємство та суспільство загалом. Можливість пройти інклюзивні навчальні програми, зростання кількості жінок у менеджменті, ініціативи щодо гендерної рівності, а також інші заходи сприяють покращенню корпоративного середовища та створенню більш інклюзивного суспільства в Україні. У компанії проводяться регулярні дослідження рівня D&I, які дозволяють відстежувати та оцінювати прогрес у цій сфері, що є важливим аспектом впровадження політики різноманітності та інклюзивності. Зазначені досягнення Полтавського ГЗК створюють позитивний приклад для інших компаній у розвитку інклюзивних та різноманітних робочих середовищ України.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Управління різноманітністю на робочому місці має чимале значення для українських організацій і його вплив на менеджмент найяскравіше виявляється через ряд ключових аспектів. По-перше, управління різноманітністю сприяє підвищенню продуктивності та інноваційності. Різні точки зору, досвід та креативність, які притаманні різноманітним командам, стимулюють більш якісний аналіз проблем та більш креативні шляхи їх вирішення. По-друге, українські організації, які активно впроваджують політику різноманітності, можуть очікувати зменшення ризику втрати співробітників, а також збільшення залученості персоналу в роботу. Це дозволяє ефективно управляти ресурсами та знижувати витрати. По-третє, управління різноманітністю сприяє покращенню репутації компанії та відкриває нові можливості для бізнесу, включаючи ринки з різними культурними та гендерними особливостями. Також політика різноманітності допомагає розвинути талант-менеджмент та підвищити привабливість компанії для молодих фахівців.

У підсумку, управління різноманітністю на робочому місці має стратегічне значення для українських організацій, тим самим створює умови для сталого розвитку, конкурентоспроможності та покращення корпоративного клімату, сприяє успішному функціонуванню та досягненню бізнес-цілей.

Джерела та література

1. Європейська економічна комісія ООН. URL: https://w3.unece.org/PXWeb2015/pxweb/en/STAT/STAT_10-CountryOverviews_01-Figures/ZZZ_en_CoSummary_r.px/?rxid=51e5f200-106a-45c8-abeb-ad6595babde1 (дата звернення: 24.09.2023).
2. Рубіс І., Адом А., Толмачова А., Ковалевська К. Інклюзія та Різноманітність: досвід національних компаній. URL: <https://hrpro.com.ua/podii/inklyuziya-ta-riznomanitnist-dosvid-nacziionalnih-kompanij/> (дата звернення: 24.09.2023).
3. Рубіс І. Наскільки український бізнес інклюзивний. Що показало дослідження? NV Бізнес. 2021. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/inklyuzivnist-v-ukrajinskih-kompaniyah-rezultati-ostannogo-doslidzhennya-novini-ukrajini-50165205.html> (дата звернення: 24.09.2023).
4. Ламберт, Дж. Р., Белл, М.П. Різноманітні форми відмінності. Оксфордський довідник різноманітності та праці. Нью-Йорк: Преса Оксфордського університету. С. 13-31.
5. Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Кушнір М. А., Волинець І. Г. Вплив хартії різноманітності на формування організаційної культури. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2022. Вип. 1 (153). С. 39-44. URL: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2022-1-6>
6. Михайлишина Д., Солтисьяк Р., Кобернік О. Як збільшити зайнятість жінок і чому це важливо для економіки? Центр економічної стратегії. 2019. 29 с.
7. Elizabeth Pittelkow Kittner. An Ethical Approach to Diversity and Inclusion. Illinois CPA Society. URL: <https://www.icpas.org/information/copy-desk/insight/article/fall-2020/an-ethical-approach-to-diversity-and-inclusion> (дата звернення: 22.09.2023).
8. George Perlov, Ceren Altincekic, Björn Holland, Kathryn Dovey, Jon Miller. The Economic Case for LGBT+

Inclusion in Central and Eastern Europe (CEE). Research Series. 2019. 91 p.

9. Gilbert J. A., Stead B. A., Ivancevich J. M. (1999). Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21(1), 61-76.

10. Harold Andrew Patrick, Vincent Raj Kumar. *Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges*. SAGE Journals. 2012. Vol. 2.

11. Juliet Bourke, Bernadette Dillon. The diversity and inclusion revolution. *Deloitte Review*. 2018, Issue 22. P. 82-95.

12. Knippenberg D. V., de Dreu C. K. W., Homan A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1008-1022.

13. Louise Gaille. 22 Advantages and Disadvantages of Diversity in the Workplace. 2018. URL: <https://vittana.org/22-advantages-and-disadvantages-of-diversity-in-the-workplace> (дата звернення: 24.09.2023).

14. Ozbilgin M., Tatli A. (2008). *Global diversity management: An evidence-based approach*. London, England: Palgrave.

15. Patrick H. A. (2010). Organization culture and its impact on diversity openness in the information technology organizational context. *Dimensions*, 1(1), 67-72.

16. Simlin J. (2006). Organization culture and impact of diversity openness in the IT-ITES sector (Unpublished MBA dissertation thesis). Christ College Institute of Management, Karnataka.

17. Sundiatu Dixon-Fyle, Kevin Dolan, Dame Vivian Hunt, Sara Prince. Diversity wins: How inclusion matters. URL:

<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf> (дата звернення: 22.09.2023).

18. Where does your company focus their diversity efforts? Statista LinkedIn. 2018. URL: <https://www.statista.com/statistics/831522/recruitment-trends-where-companies-focus-diversity-efforts/> (дата звернення: 24.09.2023).

References

1. Yevropeys'ka ekonomichna komisiya OON [United Nations Economic Commission for Europe]. Retrieved from https://w3.unece.org/PXWeb2015/pxweb/en/STAT/STAT_10-CountryOverviews_01-Figures/ZZZ_en_CoSummary_r.px/?rxid=51e5f200-106a-45c8-abeb-ad6595babde1 (Accessed: September 24, 2023) [in Ukrainian]

2. Rubis I., Adom A., Tolmachova A., Kovalevska K. Rubis I., Adom A., Tolmachova A., Kovalevska K. Inclusion and Diversity: experience of national companies [Inclusion and Diversity: experience of national companies]. Retrieved from <https://hrpro.com.ua/podii/inklyuziya-ta-riznomanitnist-dosvid-nacjonalnih-kompanij/> (Accessed: September 24, 2023) [in Ukrainian]

3. Rubis I. Naskil'ky ukrayins'kyy biznes inklyuzyvnyy. Shcho pokazalo doslidzhennya? [How inclusive Ukrainian business is. What did the research show?]. NV Biznes. Retrieved from <https://biz.nv.ua/ukr/experts/inklyuzivnist-v-ukrajinskih-kompaniyah-rezultati-ostannogo-doslidzhennya-novini-ukrajini-50165205.html> (Accessed: September 24, 2023) [in Ukrainian]

4. Lambert, Dzh. R., Bell, M.P. Riznomanitni formy vidminnosti. Oksfords'kyy dovidnyk riznomanitnosti ta pratsi. N'yu-York: Presa Oksfords'koho universytetu [Various forms of difference. The Oxford Handbook of Diversity and Work. New York: Oxford University Press], 13-31. <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2022-1-6> [in Ukrainian]

6. Mykhaylyshyna D., Soltysyak R., Kobernik O. (2019). Yak zbil'shyty zaenyatist' zhinok i chomu tse vazhlyvo dlya ekonomiky? Tsentr ekonomichnoyi stratehiyi [How to increase the employment of women and why is it important for the economy?]. Tsentr ekonomichnoyi stratehiyi, 29. [in Ukrainian]

7. Elizabeth Pittelkow Kittner. An Ethical Approach to Diversity and Inclusion. Illinois CPA Society. Retrieved from <https://www.icpas.org/information/copy-desk/insight/article/fall-2020/an-ethical-approach-to-diversity-and-inclusion> (Accessed: September 22, 2023).

8. George Perlov, Ceren Altincekic, Björn Holland, Kathryn Dovey, Jon Miller. (2019). The Economic Case for LGBT+ Inclusion in Central and Eastern Europe (CEE). Research Series, 91 p.

9. Gilbert J. A., Stead B. A., Ivancevich J. M. (1999). Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21(1), 61-76.

10. Harold Andrew Patrick, Vincent Raj Kumar. (2012). *Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges*. SAGE Journals, Vol. 2.

11. Juliet Bourke, Bernadette Dillon. (2018). The diversity and inclusion revolution. *Deloitte Review*. Issue 22. P. 82-95.

12. Knippenberg D. V., de Dreu C. K. W., Homan A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1008-1022.

13. Louise Gaille. 22 Advantages and Disadvantages of Diversity in the Workplace. (2018). Retrieved from <https://vittana.org/22-advantages-and-disadvantages-of-diversity-in-the-workplace> (Accessed: September 24, 2023).
14. Ozbilgin M., Tatli A. (2008). Global diversity management: An evidence-based approach. London, England: Palgrave.
15. Patrick H. A. (2010). Organization culture and its impact on diversity openness in the information technology organizational context. *Dimensions*, 1(1), 67-72.
16. Simlin J. (2006). Organization culture and impact of diversity openness in the IT-ITES sector (Unpublished MBA dissertation thesis). Christ College Institute of Management, Karnataka.
17. Sundiatu Dixon-Fyle, Kevin Dolan, Dame Vivian Hunt, Sara Prince. Diversity wins: How inclusion matters. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf> (Accessed: September 22, 2023).
18. Where does your company focus their diversity efforts? Statista LinkedIn. 2018. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/831522/recruitment-trends-where-companies-focus-diversity-efforts/> (Accessed: September 24, 2023).

Стаття надійшла до редакції 12.10.2023 р.