

## ПОНЯТТЯ І ПРИНЦИПИ DIVERSITY MANAGEMENT

*Досліджено сутність поняття «Diversity Management». Визначено, що основним завданням Diversity Management є сприяння різноманітності персоналу за такими критеріями, як стать, вік, етнічна належність, релігія тощо. Установлено, що в європейських країнах Diversity Management – один із важливіших інструментів управління персоналом і вагомий механізм на ринку праці.*

**Ключові слова:** менеджмент різноманіття, управління персоналом, конкурентоспроможність, ринок праці.

### Buyar K. THE CONCEPTS AND PRINCIPLES OF DIVERSITY MANAGEMENT

*In the paper was researched the essence of the definition Diversity Management. Determined that the main task of Diversity Management is to promote diversity of the staf in terms of gender, age, culture, religion and other criteria. In european countries. Diversity Management is one of the significant instruments in human resourcing and is the most important mechanism on labor market.*

**Keywords:** Diversity Management, human resources management, competitiveness, labor market.

**Актуальність теми.** В європейських країнах Diversity Management (менеджмент різноманіття) відіграє одну із провідних ролей у процесах управління персоналом. На підприємствах створюють відокремлені підрозділи і проводять безліч заходів та проєктів із залученням найкращих фахівців та експертів Diversity Management. При цьому основними завданнями менеджменту є впровадження свідомого ставлення до різних груп персоналу, представників різного роду меншин та поборення дискримінації.

Тому, з огляду на те, що в сучасних умовах менеджменту різноманіття є характерною складовою стратегії отримання конкурентних переваг для компаній, дослідження сутності поняття «Diversity Management», визначення його складових елементів і принципів впровадження має важливе науково-теоретичне і практичне значення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** підтверджує актуальність теми в Європі та, зокрема в Німеччині. Саме поняття «Diversity Management» було сформульовано і введено в активне практичне впровадження в організаціях у США. У Німеччині Diversity Management здобув свою популярність у 1990-х роках. До того часу майже неможливо віднайти публікації на теми Diversity Management, але відразу після цього термін був активно введений в обіг багатьма науковцями одночасно. Класиками Diversity Management вважаються С. Блейк, Л. Гарденсвартц, С. Джексон, Т. Кокс, М. Лоден, А. Рове, Д. Розенер, Р. Томас. На нинішній день дослідження Diversity Management із кожним днем набирають усе більшої ваги в Німеччині та проводиться безліч досліджень з цих питань. Цим питанням займаються професор Т. Біман, Г. Крель, Г. Федер та інші науковці.

**Метою статті** є дослідження сутності поняття «Diversity Management», визначення його складових елементів і принципів управління.

**Вклад основного матеріалу.** Diversity Management сприяє різноманітності персоналу, фокусуючись

на статі, етнічній належності, віці, сексуальній орієнтації, релігії, соціальних та інших критеріях.

При цьому Diversity Management являє собою не окремі одиничні заходи з гендерних чи інших питань, а є стратегічним питанням для фірми [1]. Diversity Management є плануванням і реалізацією організаційних систем та механізмів таким чином, аби у процесі управління персоналом можна було максимізувати переваги різноманіття і мінімізувати його недоліки [1].

Для систематичного використання Diversity Management у роботі організації важливо враховувати такі елементи [2]:

- обґрунтоване розуміння культурних відмінностей (відсутність дискримінації та забобонів);
- введення аспектів різноманіття у стратегію підприємства;
- визначення і впровадження власних процесів менеджменту різноманіття;
- інтеграція всіх працівників – незалежно від їхньої культурної та національної належності;
- сприяння неформальним відносинам різноманітних груп працівників.

Упровадження Diversity Management на підприємстві означає закріплення основних його ідей у всіх процесах: наборі та розвитку персоналу, його оцінці та просуванні. Це надасть відкритості цим процесам і дасть можливість залучення різноманітних талантів. Для цього треба розробити абсолютно нові інструментарії набору, розвитку і просуванню персоналу, які були б вільними від дискримінації та забобонів і не ставили рамки перед HR-менеджерами [2].

Diversity Management, як і сам менеджмент, є мистецтвом. Мистецтво Diversity Management полягає в тому, аби віднайти рівновагу між відсотком неоднорідності та індивідуальності, з одного боку, та єдністю організації – з другого. Створення єдиної системи цінностей та знаходження спільної мови між працівниками сприяє комунікації на підприємстві та генерації нових ідей з подальшим їхнім успішним впровадженням.

Як стверджують економісти, Diversity Management створює додаткові переваги з боку ефективності фірми і робить тим самим заходи Diversity Management економічно доцільними [1].

Усе це принесе підприємству неабиякі результати, особливо у процесі генерації ідей і виходу на міжнародні ринки.

Для прикладу, німецькі банки активно намагаються залучати клієнтів турецької національності. Адже в силу їхніх національних особливостей вони швидко діляться інформацією зі знайомими і друзями щодо рівня сервісу чи наданих послуг і, отже, рекомендують банківські установи іншим потенційним клієнтам. Це у звичку німців не входить. Тому на нинішній день більшість банківських менеджерів вільно розмовляє не лише німецькою та англійською мовами, а й турецькою. Клієнтам пропонують не тільки стандартну чашечку кави, а й чай і більше не дивляться обурено, коли у відділення банку клієнт заходить з усім своїм численним сімейством. Усе це підтверджує інновативність мішаних колективів і менеджменту різноманіття, приносячи тим самим не лише соціальні, а й економічні результати [1].

При цьому важливими є керівні кадри, які зуміють ефективно управляти такого роду різноманітним колективом. Варто враховувати компетентність керівника і його вміння знаходити спільну мову з різними групами людей. Багато підприємств працюють на основі віртуальних офісів, а працівники знають одне одного тільки по телефону. У такому разі керівникові треба мати неабияку майстерність і вміння правильно залучати потенціал усіх працівників [1].

Тому важливо вміти побороти свої стереотипи, не втрачаючи при цьому своєї індивідуальності. Стереотипне мислення притаманне кожній людині. Але важливо розпізнати стереотипи і вміти в потрібну мить прийняти безперечно незаангажоване рішення [2].

Diversity Management є ваговою складовою HR-стратегій зарубіжних підприємств, а його впровадження на німецькому ринку розпочиналось із Deutsche Bank. Саме найбільший банк Німеччини став одним із перших, хто почав говорити про Diversity Management і його великий потенціал.

Згідно з дослідженнями DGFP 2013 року, кожна третя компанія, яка протягом останніх років конфронтує зі зміною цінностей і глобалізацією, серед основних трендів менеджменту виділяє Diversity Management як центральний інструмент виживання організації в майбутньому [4]. Завдяки своїй комплексності Diversity Management є не лише підтемою менеджменту, а й активною складовою сучасного професійного життя [3].

Потреба врахування тематик менеджменту різноманіття повставала поступово. У процесі набору персоналу утворюються багаті на різноманіття колективи. Співпраця чоловіків і жінок, працівників з інвалідністю і без, мігрантів і місцевих жителів, працівників різних національностей, культур і сексуальної орієнтації, урешті-решт, спрямована на досягнення цілей фірми. Це і передбачає потребу співпраці різноманіття персоналу в організації [3]. Так, до прикладу, німецькі підприємства заощаджують 21 мільярд євро шляхом інвестицій у систематичні заходи Diversity Management [5].

Надзвичайно важливу роль відіграє Diversity Management для міжнародних фірм. Адже аби бути успішним на світовій арені, знання культурних відмінностей ринків просто необхідні. А хто ж зможе краще впоратись із цим завданням, як не працівники, які виростили в даних регіонах?

Наступною причиною постійного зростання важливості менеджменту різноманіття для підприємств є зміни в соціумі. Разом із зростанням кількості висококваліфікованих жінок (експертів і керівників) зростає і потреба систематичного управління різноманіттям на фірмах. Зміни в суспільстві такого роду треба постійно враховувати. Так, 42% великих міжнародних концернів Німеччини фокусує заходи Diversity Management на критерії «стать», 39% називає критерій «жінки в управлінні» найефективнішим критерієм менеджменту різноманіття, на якому варто концентрувати свою увагу [5].

Diversity Management допомагає розв'язати не лише актуальні та майбутні проблеми браку фахівців на ринку праці, але й має багатогранний характер. Так, McKinsey & Company 2011 року провело дослідження „Vielfalt siegt!": 180 підприємств по всьому світу підлягали дослідженню стосовно складу рад директорів, рентабельності власного капіталу і маржі операційного прибутку. Результати дослідження доводять, що підприємства з найвищим показником різноманітності рад директорів характерно відриваються від інших підприємств. Порівняно з підприємствами з меншою різноманітністю вони характеризувалися на 14% більшою маржею операційного прибутку, а рентабельність їхнього власного капіталу була на 53% вищою. Дослідження McKinsey & Company прийшло до висновків, що фірми з високими показниками різноманіття більше орієнтовані на успіх, працюють більш гнучко і креативно на ринку, більше беруть до уваги життєві реалії своїх працівників, що і приводить їх до успіху [6].

Варто також зазначити, що Diversity Management впливає також на задоволеність персоналу і тим самим підвищує конкурентоспроможність фірми на ринку праці. Застосовувати Diversity Management підприємства мотивують також такі фактори, як успішний вихід на міжнародні ринки, талант-менеджмент, інновації та інші фактори, що позитивно впливають на успішність підприємства і його імідж (рис.).



**Рис. Мотиваційні фактори застосування заходів Diversity Management [7]**

Таким чином, Diversity Management приносить такі переваги для підприємства [1]:

- підвищення працездатності та ефективності роботи;
- підвищення рівня задоволеності працею і рівня мотивації працівників;
- краща інтеграція персоналу;
- кращі кар'єрні шанси;
- рівність шансів для кар'єрного росту серед персоналу фірми;
- зниження рівня плинності кадрів;
- зниження рівня відсутності працівників у зв'язку із тимчасовою непрацездатністю;
- підвищення рівня привабливості фірми на ринку праці.

З метою активного і систематичного впровадження Diversity Management 2006 року в Німеччині була створена Charta der Vielfalt з ініціативи BP Europe, Deutsche Bank, Daimler та Deutsche Telekom. Charta der Vielfalt (Хартія різноманіття) є організацією, що на нинішній день налічує 1 700 підприємств і громадських організацій, які взяли за мету просувати ідеї Diversity Management на підприємствах. У процесі зародження організації акценти ставились на інтеграцію мігрантів на німецькому ринку праці та боротьбу з дискримінацією жінок на ринку праці. На сьогодні Charta der Vielfalt розкриває тематику Diversity Management в її повному спектрі: гендерна рівність, вікові відмінності, етнічна належність, національність, релігія, сексуальна орієнтація, інвалідність, ідентичність і світогляд [1].

За словами директора Charta der Vielfalt Алетти графіні фон Харденберг, для ефективнішого функціонування Diversity Management повинен бути не лише складовою управління персоналом, а й наскрізною темою на підприємстві. Вирішальну роль при цьому відіграють Топ-менеджери компаній, які мають акцентувати увагу всіх підрозділів підприємства за принципом «зверху – вниз». Найбільш ефективні ком-

панії з позицій Diversity Management – це ті, де існує спеціально створена структура Diversity Council (Рада менеджерів різноманіття), до якої входять менеджери всіх структурних одиниць підприємства. При цьому кожне регіональне представництво повинне мати свою раду [1].

Окрім Charta der Vielfalt, у Німеччині існують також інші ініціативи Diversity Management. З 2011 року існує номінація Diversity Preis, який видається у чотирьох категоріях [8]:

- Diversity – роботодавець Німеччини;
- Найкращий імідж Diversity Management;
- Diversity – особистість року;
- Найбільш інноваційний проект Diversity Management.

Ініціативу започаткували колишній міністр у справах сім'ї ФРН Др. Крістіна Шредер і компанії Deutsche Post DHL та Henkel [8].

Наступною ініціативою Diversity Management є створення об'єднання «Міжнародна організація Diversity Management» (IDM), членами якої є представники економіки, політики, управління та громадських організацій. IDM пропонує платформу для обміну досвідом у сфері Diversity Management і можливості комунікації та партнерства її членів. Організація проводить навчання, роботу з громадськістю, різноманітні заходи у сфері Diversity Management, а також надає можливість обміну експертами та інформаційними ресурсами в цій сфері [9].

**Висновки дослідження.** Отже, оскільки в сучасних умовах менеджмент різноманіття є характерною складовою стратегії отримання конкурентних переваг для компаній, що було конкретизовано вище, актуальним напрямом подальших досліджень слід вважати розвиток процесів адаптації Diversity Management у діяльність вітчизняних компаній.

#### Список використаних джерел

1. Vielfalt bereichert Unternehmen // Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. – 2014. – № 2. – S. 8–10.
2. Cox T. H. Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice / T. H. Cox. – San Francisco, 1993.
3. Studie Megatrends und HR Trends 2013 // DGFP Düsseldorf. – 2013.
4. Berger R. Studie „Dreamteam statt Quote“ / Roland Berger. – 2011.
5. Studie „Messbarkeit von Diversity Management in deutschen Unternehmen“ // Erst & Young. – 2013.
6. Vielfalt siegt! [Електронний ресурс] // McKinsey & Company. – 2011. – Режим доступу до ресурсу : [http://diversity-preis.de/wordpress/wp-content/uploads/Vielfalt\\_siegt\\_McKinsey\\_Barta\\_D.pdf](http://diversity-preis.de/wordpress/wp-content/uploads/Vielfalt_siegt_McKinsey_Barta_D.pdf).
7. Berger R. Studie „Diversity & Inclusion“ / Roland Berger. – 2012.
8. Deutscher Diversity Preis [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : <http://diversity-preis.de>.
9. Internationale Gesellschaft für Diversity Management E.V. (IDM) [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : [www.idm-diversity.org](http://www.idm-diversity.org).

#### References

1. Diversity enriches businesses. German Association for Personnel Management (2014), 2, 8–10 [in German].
2. Cox, T. H. (1993) Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice. San Francisco.
3. Megatrends und HR Trends 2013 (2013), DGFP Düsseldorf [in German].
4. Berger, R. (2011) Study «Dream team instead quota» [in German].
5. Study «Quantification of diversity management in German companies» (2013), Erst & Young [in German].
6. Diversity wins! Website McKinsey & Company. Retrieved from [http://diversity-preis.de/wordpress/wp-content/uploads/Vielfalt\\_siegt\\_McKinsey\\_Barta\\_D.pdf](http://diversity-preis.de/wordpress/wp-content/uploads/Vielfalt_siegt_McKinsey_Barta_D.pdf) [in German].
7. Berger, R. (2012) Study «Diversity & Inclusion» [in German].
8. Website German Diversity Award. Retrieved from <http://diversity-preis.de> [in German].
9. Website International Society for Diversity Management. Retrieved from [www.idm-diversity.org](http://www.idm-diversity.org) [in German].