

<https://doi.org/10.36818/2071-4653-2022-1-6>

УДК 334.7:005.73

JEL M12, M14, M51, M54

Л. Г. Ліпич

доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, торгівлі та логістики Луцького національного технічного університету, м. Луцьк
e-mail: lglipych@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>

О. А. Хілуха

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та інформаційних технологій Львівського університету бізнесу та права, м. Львів
e-mail: oksana.hiluha@vnu.edu.ua
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1228-7171>

М. А. Кушнір

кандидат економічних наук, доцент, старший викладач кафедра прикладної економіки та бізнесу Українського католицького університету, м. Львів
e-mail: mlipych@ukr.net
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4441-4278>

І. Г. Волинець

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Волинського національного університету імені Лесі Українки, м. Луцьк
e-mail: Irina.Volynets@vnu.edu.ua
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2556-2109>

ВПЛИВ ХАРТІЇ РІЗНОМАНІТНОСТІ НА ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Зазначено переваги використання Хартії різноманітності для підприємства, а також виокремлено пропозиції щодо зміни на її основі організаційної культури. Встановлено, що концепція організаційної культури якості є доповненням і водночас розвитком інтегрального погляду на організаційну культуру. Культура якості – це організаційна культура, здатна підтримувати баланс між відкритістю (гнучкістю) системи до різних цінностей, внесених її учасниками, і замкнутістю (незмінністю), пов'язаною з дотриманням принципів управління якістю. Запропоновано змінювати організаційну культуру шляхом запровадження принципів управління якістю (лідерство, орієнтація на клієнта, постійне вдосконалення, універсальна участь, аналіз зворотного зв'язку). Зазначена процедура після внесення відповідних коректив може бути використана для інших стратегічних змін, зокрема спрямованих на корегування організаційної культури щодо різноманітності. Обґрунтовано, що управління різноманітністю є одним з головних ресурсів організації, що сприяє її розвитку та досягненню бізнес-цілей. Розглянуто процедуру зміни організаційної культури на основі Хартії різноманітності та запропоновано механізм реалізації її етапів.

Ключові слова: Хартія різноманітності, ефективне управління різноманітністю, процедура зміни організаційної культури, концепція організаційної культури якості, етапи зміни організаційної культури.

Lipych L., Khilukha O., Kushnir M., Volynets I. THE IMPACT OF THE DIVERSITY CHARTER ON THE CORPORATE CULTURE DEVELOPMENT

The Diversity Charter is a tool that allows adapting organizational culture to diversity and at the same time helps to create conditions for its development and management. The article aims to specify the benefits for the company from the use of the Diversity Charter and outline suggestions for changing the organizational culture on the basis of the Diversity Charter. The article argues that the organization has a culture that can be manipulated or managed as a strategic resource. Management that notices and values differences must adapt organizational culture to diversity. It means the need for planned evolutionary changes in organizational culture. The article shows that the concept of organizational culture of quality is a complement and, at the same time, the development of an integrated view of organizational culture. Quality culture is an organizational culture that has the ability to maintain a balance between openness (flexibility) of the system to various values contributed by its members and closedness (invariability) associated with the principles of quality management. The organizational culture is suggested to be changed by implementing the following principles of quality management (TQM): leadership, customer focus, continuous improvement, universal participation, and feedback analysis. After making appropriate adjustments, this procedure can be used for other strategic changes, including those aimed at adjusting the organizational culture for diversity. Diversity management is one of the key resources of the organization, which contributes to its development and

achievement of business goals. Effective diversity management is a well-thought-out and well-implemented strategy. The procedure of changing the organizational culture on the basis of the Diversity Charter includes the following stages: focusing on diversity policy, determining the desired form of organizational culture in terms of its adaptation to diversity, diagnosing actual culture, analyzing discrepancies between postulated and diagnosed organizational culture, control over changes in organizational culture. The mechanism of realization of each stage is offered.

Keywords: Diversity Charter, effective diversity management, procedure of organizational culture change, concept of organizational quality culture, stages of organizational culture change.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації пандемія COVID-19 і війна в Україні торкнулися життя кожної людини, економіки розвинутих країн і країн, що розвиваються. Ці події викликали надзвичайні проблеми для функціонування світової економіки. За цих умов підприємства змушені змінювати підходи до управління персоналом. З одного боку, ринкова економіка створює можливості для суб'єктів, в яких вони реалізують свою стратегію та цілі. З другого, це накладає на них певні вимоги, яким має відповідати підприємство. Вирішальне значення в здійсненні управлінських процесів має інтелектуальний капітал та організаційна культура суб'єкта. Організаційна культура – це система цінностей, переконань, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які сприймаються більшістю співробітників. Формування організаційної культури є однією з основних функцій менеджменту. Менеджери зобов'язані покращувати діяльність компанії, щоб вона мала шанс вижити на ринку. Організаційна культура впливає на працівників сильніше, ніж будь-які кодекси чи правила. Завдяки їй підтримується суспільний порядок, кожен знає, чого від нього очікують і яких правил слід дотримуватися. Цей інструмент також допомагає вирішувати проблеми підприємства. На організаційну культуру впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники. Тому нею можна ефективно керувати. Вона має адаптуватися до нових тенденцій в економіці.

Управління різноманітністю стає все більш важливим елементом сучасного менеджменту, який змінює філософію в бік людського капіталу. Ця концепція управління розглядає проблему взаємодії різних систем цінностей персоналу в межах однієї організації. Наявність подібної проблеми спонукає підприємства до планового формування організаційної культури. З одного боку, організаційна культура має створювати належні умови праці для всіх працівників (незалежно від національності, статі, віку, світогляду), з другого, – отримувати вигоду від різноманіття та зробити його джерелом переваг для бізнесу. Хартія різноманітності – це інструмент, який дозволяє адаптувати організаційну культуру до різноманітності і водночас допомагає створювати умови для її розвитку та управління нею.

Аналіз останніх досліджень. Дослідження у сфері організаційної культури ще в XIX ст. розпочав видатний учений Е. Мейо. Серед українських і зарубіжних дослідників проблематики організаційної культури: Л. Ліпич [1], М. Копитко [2], А. Бурлакова, Л. Савчук [3], Е. Шейн [4], Ф. Чіоккіо, Г. Больє, Ж.-С. Бурдіас, К. Руссо, С. Обе, Е. Морен [5], Д. Гріффін, М. Харвей [6], М. Карпентер, Т. Бауер, Б. Ердоган [7],

Л. Смирчич [8], Ч. Хенді [9], Т. Ламберт [10], Ю. Д. Біллінг, Е. Сундін [11].

Суттєвий внесок у розвиток управління різноманітністю зробили Д. А. Томас [12], Р. Ананд і М. А. Вінтерс [13], А. Шнайдер [14], Дж. Вренх [15], Л. Кемпер, А. Бадер, Ф. Фросе [16] та інші.

Незважаючи на наявність теоретичних розробок, фундаментальні та прикладні завдання щодо ідентифікації Хартії різноманітності під час формування організаційної культури, яка є об'єктом трансформаційних змін, залишаються дослідженими фрагментарно.

Мета статті полягає в ознайомленні з теоретичними засадами організаційної культури та управління різноманітністю та з ініціативою Хартії різноманітності, а також у визначенні переваг її використання для підприємства та виокремленні пропозицій щодо зміни організаційної культури на основі Хартії різноманітності.

Основні результати дослідження. Щоб визначити детермінанти, які впливають на формування організаційної культури, доцільно розпочати з основного: з визначення терміна. Культура є специфічним способом організації та розвитку людської життєдіяльності, який відображено в продуктах матеріальної і духовної праці, у системі соціальних норм і засад, духовних цінностей, у сукупності відносин між людьми та природою, між собою та із самим собою [3, с. 86-87].

У науковій літературі є багато визначень організаційної культури, які разом з розвитком нових форм бізнесу також еволюціонували. Організаційну культуру дефінують як:

- сукупність фундаментальних припущень, які виокремила або створила певна група осіб, навчаючись вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції. Ці припущення настільки підтверджені практикою, що їх можна вважати дієвими та прищепити кожному новому члену групи як правильний спосіб думати та відчувати проблеми командної роботи [4];
- систему, що пов'язує особистий життєвий досвід людей і нагромаджені спільні знання, які записуються, кодуються та засвоюються лише тими, хто знає код, і пов'язані з конфігурацією, яка дозволяє організувати та структурувати наявні відносини, практики та ідеї [5];
- набір цінностей, які часто сприймаються як належне, що допомагають працівникам в організації зрозуміти, які види діяльності є прийнятними, а які неприйнятні. Ці цінності часто передаються через історії та інші символічні засоби [6];

- система загальних припущень, цінностей і переконань, що показують працівникам, яка манера поведінки доречна на робочому місці, а яка є неприпустимою [7].

Наведені визначення пов'язані символічними, неоціночними поглядами на це явище. Організаційна культура містить набір цінностей, які визначають поведінку членів певної організації. Вона не оцінюється як хороша чи погана, слабка чи сильна. Можна сказати, що вона більш-менш екстерналізована в цій організації. Прихильники такого погляду на культуру припускають, що організація є культурою. Вони намагаються вивчити організаційний порядок, аналізуючи різні форми її вираження за посередництва працівників [8].

Аналізуючи організаційну культуру з точки зору менеджменту, не можна уникнути функціонально-вартісного погляду на цю дефініцію. Американський соціолог Ч. Хенді пропонує, щоб поняття організаційної культури було пов'язано з набором моделей, які зумовлюють ефективне функціонування організації [9]. У цьому разі можна говорити про позитивну чи негативну, якісну чи неякісну організаційну культуру (залежно від її впливу на ефективність організації). Організація має культуру, якою можна маніпулювати або керувати як стратегічним ресурсом. Такий підхід дозволяє здійснювати дії у сфері управління організаційною культурою. Прикладом може бути пошук причинно-наслідкових зв'язків з огляду на різноманітність ставлення підлеглих до керівництва або наслідків цього для підприємства. Керівництво, яке помічає і цінує відмінності, повинно адаптувати організаційну культуру до різноманітності. Це означає потребу у внесенні планових та еволюційних змін у культуру.

Варто інтегрувати обидва погляди на роль культури в організаціях. Символічний підхід у поєднанні з інструментальним може надати нову перспективу для розуміння різноманітності та управління нею. Перший може дати відповідь на запитання про ставлення до різноманітності керівників чи самих працівників, про причини неповного використання чи відчуження окремих осіб (жінок, представників сексуальних меншин чи інших); другий – чи є панівна культура, які організаційні наслідки культури домінування, яких заходів потрібно вжити, щоб зробити різноманітність можливою, а не обмеженням.

Концепція організаційної культури якості є доповненням і водночас розвитком інтегрального погляду на організаційну культуру. В управлінській літературі разом з терміном «організаційна культура» все частіше зустрічається термін «організаційна культура якості» («total quality management culture»). Хоча перше поняття було всебічно охарактеризовано з точки зору, наприклад, функцій, проявів, профілів чи формування (ідеться про модель Шейна), поняття культури якості все ще використовується відносно невеликою групою дослідників.

Культура якості – це організаційна культура, що має здатність підтримувати баланс між відкритістю (гнучкістю) системи до різних цінностей, внесених її учасниками, і замкнутістю (незмінністю), пов'язаною

з дотриманням принципів управління якістю. Авторами статті прийнято інтегральний підхід до організаційної культури, який передбачає:

- ставлення до культури як важливої внутрішньої змінної;
- пошук взаємозв'язків між ефективністю діяльності підприємства та організаційною культурою;
- аналізування взаємозв'язків між стратегією підприємства та її організаційною культурою;
- ідентифікування заходів у межах запланованих змін в організаційній культурі для її адаптації до різноманітності.

Організаційна культура трансформується під впливом двох основних груп чинників. Перші – це зовнішні, до яких належать культура спільноти, в якій працює організація, характер бізнес-середовища, використовувані технології та вплив західних зразків. Друга група – це внутрішні зміни, які здійснюються суб'єктами діяльності, переважно управлінським персоналом за участю працівників. Є багато наукових напрацювань щодо планування змін в організаційній культурі. Зокрема, це дослідження С. Девіса, Д. Майнера, К. Кемерона, Р. Квінна, Р. Кілмана та інших.

Зміни організаційної культури зазвичай передбачають реалізацію декількох етапів:

I етап – діагностика (екстерналізація) сучасної культури;

II етап – формування бачення бажаної культури;

III етап – визначення розриву між діагнозом і формою бажаної організаційної культури та сучасної:

IV етап – внесення змін;

V етап – контроль і моніторинг.

З другого боку, Т. Ламберт [10] пропонує змінювати організаційну культуру шляхом впровадження принципів управління якістю (TQM), таких як лідерство, орієнтація на клієнта, постійне вдосконалення, універсальна участь і аналіз зворотного зв'язку. Зазначена процедура після внесення відповідних коректив може бути використана для інших стратегічних змін, спрямованих також на корегування організаційної культури щодо різноманітності. Такі цінності, як толерантність, довіра та емпатія, є еталонами під час впровадження процесу змін.

Зміна організаційної культури завжди пов'язана з необхідністю визначитися з наявною та бажаною системою цінностей. Отже, якщо організаційна культура не адаптована до різноманітності, слід імплементувати заходи для її зміни.

Управління різноманітністю розглядається на трьох рівнях ідентичності особистості: первинному, вторинному та організаційному [11]. Первинна ідентичність містить такі ознаки, як стать, вік, фізична підготовленість, сексуальна орієнтація, особистість, раса, походження, національність і мова. Ці елементи властиві кожній людині. Управління різноманітністю в контексті вторинної ідентичності характеризується місцем проживання, матеріальним статусом, доходом, освітою, сімейним становищем, релігією, зовнішнім виглядом, інтересами, культурою, стилем життя, ціннісними установками, сімейним

станом, народжуваністю та релігією. На ці складові особа впливає, ці складові нею можуть бути створені. Організаційна ідентичність пов'язана із займаною посадою, характером виконуваної роботи, приналежністю до організації, місцем в організаційній структурі, професійною кваліфікацією, умовами оплати праці, обсягом професійних обов'язків і стажем роботи. Ці характеристики не залежать від особи, вони вимагають пристосування до навколишнього середовища. Вторинна та організаційна ідентичність пов'язані з місцем особи в суспільстві – з її ролями та функціями, які вона виконує в особистому та професійному житті.

Різноманіттю протистоїть однорідність, уніфікація та привілейоване становище. Серед визначень управління різноманіттю репрезентативними, на нашу думку, можна вважати декілька.

1. Управління різноманітністю – це сукупний ефект підсистеми управління людськими ресурсами, включно з підбором персоналу, винагородою, оцінюванням ефективності, розвитком співробітників та індивідуальною управлінською поведінкою, спрямований на досягнення конкурентних переваг за допомогою лідерства та командної роботи [12].

2. Управляти різноманітністю означає бачити відмінності між людьми всередині і за межами організації та свідомо розробляти стратегії, політику та програми, які створюють клімат для поваги та використання цих відмінностей на благо організації [13].

3. Управління різноманітністю – стратегія управління персоналом, яка передбачає, що різноманітність на робочому місці є одним з ключових ресурсів організації, що сприяє її розвитку та досягненню бізнес-цілей [14].

Ефективне управління різноманітністю – це добре продумана та правильно реалізована стратегія [15]. Різноманіття можна визначити як «двосічний меч», оскільки воно може бути як бар'єром для продуктивності, так і діяльністю, що створює додану вартість [16]. Основна мета управління різноманітністю полягає у створенні робочого середовища з такими характеристиками, щоб працівник, який працює там, відчував повагу до себе, завдяки чому він зможе повною мірою використовувати свій інтелектуальний потенціал та ефективно виконувати завдання організації. Інші цілі управління різноманітністю передбачають запобігання дискримінації, створення відповідних умов праці, створення умов для розвитку, підвищення конкурентоспроможності, підвищення якості, підвищення лояльності та відданості працівників, формування іміджу компанії. До переваг управління різноманітністю відносять акцентування на цінності внутрішньої культури, зміцнення корпоративної репутації, сприяння управлінню талантами, підвищення мотивації, інноваційності та ефективності персоналу підприємства.

Хартія різноманітності (Diversity Charter) (далі – Хартія) – це міжнародна ініціатива, яку підтримала Європейська комісія. Це декларація компанії щодо впровадження ефективних рішень для розвитку політики рівного ставлення та управління різноманітністю на робочому місці. Уперше про

Хартію різноманітності згадувалося у 2004 р. в рапорті французького Інституту Монтеня. Президент французької фірми АХА Я. Сабега та журналіст Л. Меньорі виступили з ініціативою розробити цілісний документ про однакове ставлення до всіх працівників підприємства. Інавгурація Хартії відбулася 22.10.2004 р., коли 33 підприємства підписали *Charte de la diversité entreprise*. У наступні роки подібні хартії були прийняті в Іспанії, Австрії, Німеччині, Бельгії, Швеції та Італії. Модель Хартії, яка діє в кожній країні, має свою конкретну формулу та спосіб реалізації.

У контексті Хартії різноманітності підприємство в статуті зобов'язується [17]:

- формувати організаційну культуру, що характеризується взаємною довірою та повагою до кожного працівника;
- ідентифікувати різноманітності всередині і за межами компанії, здійснювати оцінювання її потенціалу;
- систематично навчати працівників толерантності та інтеграції;
- розробляти та удосконалювати програми управління різноманітністю;
- рекламувати досягнення, які сприяють імплементації різноманітності.

Можна констатувати, що два постулати створюють умови для започаткування планомірної, еволюційної зміни культури в організації з точки зору її адаптації до різноманітності. Перший – можливість діагностувати поточну організаційну культуру. Другий – можливість визначити форму бажаної культури. Досягнення очікуваного стану організаційної культури з точки зору її адаптації до різноманітності є основною метою процесу змін.

Імплементация Хартії на підприємстві передбачає створення організаційної культури, вільної від упереджень і стереотипів. Це вимагає змін з огляду на результати дослідження поточного стану організаційної культури з точки зору адаптації до різноманітності. Зміна організаційної культури можлива лише після її попередньої діагностики та визначення відмінностей між фактичним і бажаним станом. Фактичний стан характеризується теперішнім ставленням до різноманітності на робочому місці. Бажаний – це модель полікультурної організації, яка досягла глибокого рівня диверсифікації людських ресурсів, представляє інтерактивний підхід до конфлікту цінностей і здатна побудувати та використовувати конкурентну перевагу, засновану на відмінностях. Процедура зміни організаційної культури на основі Хартії різноманітності передбачає низку етапів.

1. *Орієнтація на політику різноманітності.* Вищий менеджмент має сформувати політику різноманітності, визначивши напрями її реалізації на підприємстві. Слід проаналізувати, наскільки управління різноманітністю можна адаптувати до поточного стану організації, що вже зроблено, що планується зробити найближчим часом.

2. *Визначення бажаної форми організаційної культури з точки зору її адаптації до різноманітності.* Важливо, щоб вищий менеджмент

був переконаний у правильності рішення, тоді всі працюватимуть як одна команда. Політика управління різноманітністю та рішення щодо впровадження змін до статуту мають бути презентовані працівникам підприємства. Внесення змін до статуту дозволить визначити форму організаційної культури з точки зору її адаптації до мультикультуралізму.

3. *Діагностика фактичної організаційної культури.* Достовірній діагностиці культури сприяє знання моделі Е. Шейна [4], який виділив три рівні культури: артефакти, цінності та норми. Використовуючи техніку спостереження, можна виокремити артефакти, пов'язані з проблемами різноманітності (наприклад: архітектурні бар'єри, пов'язані з інвалідністю або віком; працевлаштування помічників для осіб, які цього потребують; придбання спеціалізованого обладнання, наприклад клавіатури Брайля; свобода в одязі). Заявлені цінності та норми можуть бути відображені у відповідних документах підприємства. Ключем до процесу зміни організаційної культури є досягнення цінностей, що сприймаються працівниками підприємства. Ідентифікацію рівня сприйняття Хартії працівниками підприємства здійснюють шляхом опитування.

Запитання щодо визначення фактичного стану організаційної культури компанії з точки зору її адаптації до різноманітності можуть стосуватися ставлення до національних, расових чи етнічних відмінностей, гендерної диференціації, диференціації за віковими відмінностями.

4. *Аналізування невідповідностей між постульованою та діагностованою організаційною культурою.* Процедура аналізування передбачає відповіді на такі запитання:

- яка основна орієнтація організаційної культури, які цінності домінують;
- чи відповідає поточна орієнтація культури та цінностей вимогам Хартії;
- які причини невідповідності фактичної та бажаної культури;
- які сфери організаційної культури слід змінити та як.

5. *Розроблення проєкту зміни організаційної культури та впровадження розробленого проєкту.* Для цього потрібно:

- ознайомити працівників з невідповідностями між постульованою та діагностованою культурою;
- разом із зацікавленими сторонами розробити проєкт змін;
- розробити заходи щодо спонукання працівників до правильної атрибуції;
- елімінувати чинники, що сприяють негативним міжкультурним відносинам.

Процес зміни організаційної культури є безперервним. Тільки тоді можна розраховувати на ліквідацію домінантної культури, прийняття різних поглядів і поведінки та формування культури спільноти.

6. *Контроль за зміною культури.* Не менше одного разу на рік слід проводити внутрішній аудит організаційної культури після запровадження змін.

Для цього може використовуватися оціночна анкета щодо політики рівного ставлення та управління різноманітністю.

Висновки. Формування організаційної культури на основі Хартії різноманітності – це можливість для підприємства підвищити конкурентоспроможність завдяки підвищенню працездатності та ефективності роботи працівників, підвищенню рівня задоволеності працею і рівня мотивації працівників, кращій інтеграції персоналу та кращим кар'єрним шансам, рівності шансів для кар'єрного росту серед персоналу підприємства, зниженню рівня плинності кадрів, зниженню рівня відсутності працівників через тимчасову непрацездатність і підвищенню рівня привабливості підприємства на ринку праці.

Список використаних джерел

1. Ліпич Л. Г. Моделі організаційної культури підприємства в контексті деструктивних змін. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 2(27). С. 81-89. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-0381-89>
2. Копитко М. І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 9(1). С. 86-91.
3. Бурлакова А., Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Україні. *Персонал*. 2005. № 5. С. 86-89.
4. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.
5. Chiochio F., Beaulieu G., Bourdias J. S., Rousseau C., Aube C., Morin E. M. The Project Involvement Index, psychological distress and psychological well-being: comparing workers from projectized and non-projectized organizations. *International Journal of Project Management*. 2010. Vol. 28(3). Pp. 201-211. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.05.007>
6. Griffith D. A., Harvey M. G. Executive Insights: An Intercultural Communication Model for Use in Global Interorganizational Networks. *Journal of International Marketing*. 2001. Vol. 9(3). Pp. 87-103. DOI: <https://doi.org/10.1509/jimk.9.3.87.19924>
7. Carpenter M., Bauer T., Erdogan B. *Management Principles*. Chapter 8. Organizational Culture. *2012books.lardbucket.org*: Website. 2012. URL: http://2012books.lardbucket.org/books/management-principles-v1.0/s12_organizational-culture
8. Smircich L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*. 1983. Vol. 28(3). Pp. 339-358. DOI: <https://doi.org/10.2307/2392246>
9. Типология корпоративных культур Ч. Ханди и особенности кадровой политики для каждого типа / Якимова З. В., Николаева В. И. Организационная и корпоративная культура: хрестоматия. Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2012. 172 с. *Sci-book.com*: сайт. URL: <https://sci-book.com/upravlenie-personalom/tipologiya-korporativnyih-kultur-handi-33684.html>

10. Lambert T. *Problemy zarzadzania: 50 praktycznych modeli rozwiazań*. Warszawa: Dom wydawniczy ABC, 1999.
11. Billing Y. D., Sundin E. From managing equality to managing diversity: A critical Scandinavian perspective on gender and workplace diversity. *Handbook of workplace diversity* / A. M. Konrad, P. Prasad, J. K. Pringle (Eds.). 2006. Pp. 95-119.
12. Thomas D. A. Diversity as Strategy. *Harvard Business Review*. 2004. Vol. 82(9). Pp. 98-108.
13. Anand R., Winters M. A. Retrospective View of Corporate Diversity Training from 1964 to the Present. *Academy of Management Learning and Education*. 2008. Vol. 7(3). Pp. 356-372. URL: <https://www.jstor.org/stable/40214554>
14. Sznajder A. *Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością*. Warszawa: W&B, 2013. URL: <https://studylibpl.com/doc/1043160/przewodnik-po-zarz%C4%85dzaniu-r%C3%B3%C5%BCnorodno%C5%9Bci%C4%85>
15. Wrench J. *Diversity Management and Discrimination*. Aldershot: Ashgate Publishing Ltd, 2007.
16. Kemper L. E., Bader A. K., Froese F. J. *Diversity Management in Ageing Societies: A Comparative Study of Germany and Japan. Management Revue*. 2016. Vol. 27(1/2). Pp. 29-49. URL: <https://www.jstor.org/stable/24892942>
17. Poradnik szkoleniowy. Zarządzania różnorodnością. *International Society for Diversity Management*. Website. 2007. URL: <http://www.idm-diversity.org>
6. Griffith, D. A., & Harvey, M. G. (2001). Executive Insights: An Intercultural Communication Model for Use in Global Interorganizational Networks. *Journal of International Marketing*, 9(3), 87-103. DOI: <https://doi.org/10.1509/jimk.9.3.87.19924>
7. Carpenter, M., Bauer, T., & Erdogan, B. (2012). Management Principles. Chapter 8. Organizational Culture. *2012books.lardbucket.org*: Website. Retrieved from http://2012books.lardbucket.org/books/management-principles-v1.0/s12_organizational-culture
8. Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. DOI: <https://doi.org/10.2307/2392246>
9. Tipologiya korporativnykh kul'tur Ch. Khandi i osobennosti kadrovoy politiki dlya kazhdogo tipa [Typology of corporate cultures by Ch. Khandi and features of personnel policy for each type] (2012). In Z. V. Yakimova, V. I. Nikolayeva, *Organizatsionnaya i korporativnaya kul'tura [Organizational and corporate culture]*: Chrestomathy. Vladivostok: VGUES Publishing House, *Sci-book.com*: Website. Retrieved from <https://sci-book.com/upravlenie-personalom/tipologiya-korporativnyih-kultur-handi-33684.html> [in Russian].
10. Lambert, T. (1999). *Problemy zarzadzania: 50 praktycznych modeli rozwiazań [Management problems: 50 practical solution models]*. Warsaw: ABC Publishing House. [in Polish].
11. Billing, Y. D., & Sundin, E. (2006). From managing equality to managing diversity: A critical Scandinavian perspective on gender and workplace diversity. In A. M. Konrad, P. Prasad, & J. K. Pringle (Eds.). *Handbook of workplace diversity* (pp. 95-119).
12. Thomas, D. A. (2004). Diversity as Strategy. *Harvard Business Review*, 82(9), 98-108.
13. Anand, R., & Winters, M. A. (2008). Retrospective View of Corporate Diversity Training from 1964 to the Present. *Academy of Management Learning and Education*, 7(3), 356-372. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/40214554>
14. Sznajder, A. (2013). *Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością [A guide to managing diversity]*. Warsaw: W&B. Retrieved from <https://studylibpl.com/doc/1043160/przewodnik-po-zarz%C4%85dzaniu-r%C3%B3%C5%BCnorodno%C5%9Bci%C4%85> [in Polish].
15. Wrench, J. (2007). *Diversity Management and Discrimination*. Aldershot: Ashgate Publishing Ltd.
16. Kemper, L. E., Bader, A. K., Froese, F. J. (2016). *Diversity Management in Ageing Societies: A Comparative Study of Germany and Japan. Management Revue*, 27(1/2), 29-49. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/24892942>
17. Poradnik szkoleniowy. Zarządzania różnorodnością [Training guide. Diversity management] (2007). *International Society for Diversity Management*. Website. Retrieved from <http://www.idm-diversity.org> [in Polish].

References

Надійшло 21.01.2022 р.