МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
СВЕТИ НИКОЛЕ
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА И ОП
СТУДИСКА ПРОГРАМА: МЧР ВО МАЛИ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА

МАГИСТЕРСКА РАБОТА

ЧОВЕКОВИ РЕСУРСИ И ИНКЛУЗИВНОСТ: УПРАВУВАЊЕ СО РАЗЛИЧНОСТИТЕ НА РАБОТНОТО МЕСТО

СТУДЕНТ: ВЕРИЦА ИВАНОВА
БРОЈ НА ИНДЕКС: 231005
МЕНТОР: ПРОФ. Д-Р ГАБРИЕЛА КРСТЕВСКА

Свети Николе, 2025

АПСТРАКТ

Оваа магистерска теза ја истражува улогата на менаџментот на човекови ресурси во управувањето со различностите во современите организации. Различноста на работното место претставува еден од клучните двигатели на организациската ефективност, иновативноста и одржливиот развој. Под поимот „различност“ се подразбира збир на индивидуални и групни разлики меѓу вработените, како што се: пол, возраст, националност, културна припадност, образование, професионално искуство и стил на работа.

Главната цел на истражувањето е да се анализира начинот на кој организациите ги менаџираат овие разлики и како стратегиите на човекови ресурси придонесуваат кон создавање инклузивна и продуктивна организациска култура. Истражувањето користи квалитативна методологија, заснована на полуструктуирани интервјуа со претставници од одделите за човекови ресурси во три различни организации. Собраните податоци се обработени со тематска анализа.

Резултатите покажуваат дека управувањето со различностите е интегративен процес кој влијае на сите нивоа на организацијата, од стратегиско планирање и комуникација, до лидерство и организациска култура. Во првата организација различноста најмногу се манифестира преку родова и генерациска застапеност; во втората преку културна и географска разновидност; а во третата преку професионални и генерациски разлики, карактеристични за технолошки орентирани тимови.

Споредбената анализа потврди дека ефективното управување со различностите ја зголемува креативноста, соработката и задоволството на вработените, додека организациите кои активно промовираат инклузивност постигнуваат повисоко ниво на доверба, мотивација и организациска кохезија.

Резултатите ја поддржуваат главната хипотеза дека различноста претставува стратешка предност, која, кога е правилно менаџирана, ја зголемува способноста на организацијата за адаптација, иновација и долгорочна конкурентност. Тезата препорачува развој на инклузивно лидерство, континуирана обука за културна свест и институционализирање на добрите практики за различност и инклузија.

Ова истражување придонесува кон подлабоко разбирање на управувањето со различностите во мултикултурен и глобализиран контекст и нуди практични насоки за организации кои сакаат да создадат поправедни, покреативни и поефективни работни средини.

Клучни зборови: различност, инклузија, човекови ресурси, организациска култура, иновации, лидерство, стратегија

ABSTRACT

This master's thesis explores the role of Human Resource Management (HRM) in managing diversity within contemporary organizations. Workplace diversity represents one of the key drivers of organizational effectiveness, innovation, and sustainable development. The term diversity refers to the sum of individual and group differences among employees — including gender, age, nationality, cultural background, education, professional experience, and working style.

The main objective of the research is to analyze how organizations manage these differences and how HR strategies contribute to building an inclusive and productive organizational culture. The study applies a qualitative methodology, based on semi-structured interviews with HR representatives from three different organizations. The collected data were analyzed thematically.

The findings reveal that diversity management is an integrative process that affects all organizational levels — from strategic planning and communication to leadership and organizational culture. In the first organization, diversity is mainly reflected through gender and generational balance; in the second, through cultural and geographical variety; and in the third, through professional and generational differences typical for technology-oriented teams.

The comparative analysis confirmed that effective diversity management enhances creativity, collaboration, and employee satisfaction, while organizations that actively promote inclusion achieve higher levels of trust, motivation, and organizational cohesion.

The results support the central hypothesis that diversity is a strategic advantage which, when effectively managed, enhances an organization's adaptability, innovation capacity, and long-term competitiveness. The thesis recommends fostering inclusive leadership, continuous cultural awareness training, and institutionalizing best practices for diversity and inclusion.

This research contributes to a deeper understanding of diversity management in a multicultural and globalized environment and provides practical guidance for organizations seeking to build fairer, more creative, and more effective workplaces.

Keywords: diversity, inclusion, human resource management, organizational culture, innovation, leadership, strategy

СОДРЖИНА

АПСТРАКТ **2**

Клучни зборови **3**

ABSTRACT **3**

Keywords **4**

ВОВЕД **6**

I. ПРЕГЛЕД НА ЛИТЕРАТУРАТА **10**

1 Различност и предизвици **10**

1.1 Дефиниции и значење на различноста **12**

1.1.1 Еволуција на управувањето со различностите 15

1.1.1.1 Тековна состојба на управување со различностите *17*

1.2 Димензии на различност **18**

1.2.1 Расизам и дискриминација 20

1.2.2 Дискриминација на возраста 23

1.2.3 Родова пристрасност 25

1.2.4 Културни разлики на вработените 29

1.2.5 Шест димензии на Hofstede 30

1.3 Управување со различностите **33**

1.3.1 Перспективи на МЧР 33

1.3.2 Развој на менаџирање со различности (МД) 35

1.3.3 Четирислоен модел на различност 36

1.4 Концепт на различност на работното место **38**

1.4.1 Дизајн на работните места во контекст на различноста 40

1.5 Ефекти од различноста **42**

1.5.1 Ефекти од различноста на работното место во организацијата 42

1.5.2 Ефекти од различноста на работната сила врз резултатите од перформансите 44

1.6 Можности на менаџерите кои спроведуваат различност 46

1.6.1 Придобивки и предизвици од различноста на работните места....48

1.7 Комуникација на вработените во услови на различност 52

1.8 Стратегии на МЧР кои водат до промени на различни нивоа....53

II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО....56

2 МЕТОДОЛОГИЈА....56

2.1 Метод на истражување....56

2.2 Предмет на истражувањето....57

2.3 Цел, задачи и карактер на истражувањето....57

2.4 Хипотези на истражувањето....58

2.5 Методи на собирање и обработка на податоци....59

2.5.1 Метод на собирање податоци....59

2.5.2 Земање примероци....61

2.5.3 Формулирање на прашањата....61

2.5.4 Обработка на податоци....63

2.6 Ограничувања на истражувањето....64

III. АНАЛИЗА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО И ДИСКУСИЈА....65

3 НАОДИ И АНАЛИЗА....65

3.1 Вовед во аналитичкиот дел....65

3.2 Профил на соговорниците....66

3.3 Индивидуална анализа....67

3.3.1 Анализа на Соговорник 1 (Организација А)....67

3.3.2 Анализа на Соговорник 2 (Организација Б)....68

3.3.3 Анализа на Соговорник 3 (организација В)....70

3.4 Компаративна анализа на организациските практики за различност ..71

3.4.1 Култура и перцепција на различноста 71
3.4.2 Пристап на менаџментот кон различноста 72
3.4.3 Перципирани придобивки и предизвици 73
3.4.4 Заклучок 74
3.5 Синтеза на резултатите со хипотезите 77
3.5.1 Проверка на хипотезите....77
3.5.2 Заклучна синтеза 80
4 ДИСКУСИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ 81
4.1 Интерпретација на наодите во однос на дефинирањето на различноста81
4.2 Формите на различност и нивната застапеност во организациите.....82
4.3 Важноста на различноста и перцепцијата на МЧР во организациите ...84
4.4 Практики и стратегии за управување со различноста 84
4.5 Придобивки од ефективното управување со различноста....85
4.6 Културен контекст според моделот на Hofstede 85
5 ДИСКУСИЈА, ПРЕПОРАКИ И ОГРАНИЧУВАЊА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО....86
5.1 Општа дискусија....86
5.2 Интерпретација според истражувачките задачи 87
5.3 Сумирање на клучните наоди....88
5.4 Препораки....89
5.5 Ограничувања на истражувањето 90
ЗАКЛУЧОК....90
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА 93
ПРИЛОЗИ....A

ЛИСТА НА СЛИКИ

Слика 1: Разновидност на вработените според повеќе фактори 14
Слика 2: Видови на дискриминација според потеклото на вработените.....23
Слика 3: Застапеност на жените на работното место во споредба со мажите за 2020 година во САД.....27
Слика 4: Димензии на културата на Хофстед од шест области.....33
Слика 5: Четирислоен модел на различност.....37
Слика 6: Баланс модел, придобивки наспроти предизвици.....52

ЛИСТА НА ТАБЕЛИ

Табела 1: Профили на интервјуирани - пример 61
Табела 1: Профил на интевјурирани соговорници 67
Табела 2: Компаративна анализа на организациските практики за различност.....76

ЛИСТА НА ГРАФИКОНИ

Графикон 1: Еволуција на управување со различноста.....17

ЛИСТА НА ПРИЛОЗИ

Прилог 1: Водич за интервју .....**Error! Bookmark not defined.**
Прилог 2: Формулар за согласност на учесникот C

КОРИСТЕНИ КРАТЕНКИ

ЧР – ЧОВЕКОВИ РЕСУРСИ

МЧР - МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕКОВИ РЕСУРСИ

ДиИ – D&I – ДИВЕРЗИТЕТ И ИНКЛУЗИЈА

МД - МЕНАЏИРАЊЕ СО ДИВЕРЗИТЕТ (УПРАВУВАЊЕ СО РАЗЛИЧНОСТА)

АА – ПОТВРДНА АКЦИЈА (Affirmative Action)

ЕЕО - ЕДНАКВИ МОЖНОСТИ ЗА ВРАБОТУВАЊЕ (Equal Employment Opportunity)

САД – СОЕДИНЕТИТЕ АМЕРИКАНСКИ ДРЖАВИ

МНК – МУЛТИНАЦИОНАЛНИ КОРПОРАЦИИ

ВОВЕД

Различноста на работното место претставува една од клучните теми во современиот менаџмент на човекови ресурси. Под поимот „различност“ се подразбираат сите индивидуални и групни разлики меѓу вработените, како што се: пол, возраст, етничка и културна припадност, религија, образование, професионално искуство, како и различни стилови на комуникација и лични вредности. Инклузивноста, пак се однесува на создавање организациска култура каде секој поединец се чувствува прифатен, ценет и има еднакви можности за развој и напредување.

Во ерата на глабализацијата и забрзаните социјални промени, организациите се соочуваат со потреба не само да вработуваат луѓе со различни позадини, туку и да изградат систем на управување со различностите што обезбедува фер третман, почит и еднаква застапеност. Успешното управување со овие предизвици има далекусежни последици: од зголемување на задоволството и ангажираноста на вработените, преку намалување на стапката на флуктуација, до подобрување на иновативноста и конкурентноста на пазарот.

Сепак, управувањето со различностите не е без потешкотии. Меѓу најчесто присутните предизвици се: бариери во комуникацијата, постоење на предрасуди и стереотипи, нееднакви можности за напредок, како и отпор кон промени во организациската култура. Затоа, задачата на менаџерите на човекови ресурси е да развијат стратегии кои ќе ги надминат овие пречки и ќе овозможат инклузивна и продуктивна работна средина.

Токму затоа, ова истражување има за цел да ги анализира современите пристапи во управувањето со различностите и да покаже како организациите можат да извлечат и човечки и економски придобивки преку инклузивни практики.

Клучната причина за изборот на темата за менаџирање на различностите (Менаџирање на диверзитет – МД) на работното место произлегува од зголемената грижа на организациите за вработените, особено во услови на глобализација и интензивирана мобилност на работната сила. Промените во демографската структура на вработените, плурализацијата на пазарите и потребата за

интеркултурна соработка ја прават различноста неизбежен и значаен организациски предизвик. Во таков контекст, прашањата за ефективноста на иницијативите за управување со различноста се порелевантни од кога било.

МД како тема е во суштина динамична и контекстуално зависна, бидејќи начинот на кој се спроведува варира од една организација и земја до друга. Доказите покажуваат дека организациите што функционираат во различни институционални аранжмани различно реагираат на слични предизвици (Theodorakopoulos N., Budhwar, P., 2015). Особено е значајно истражувањето на мултинационалните корпорации (МНК), кои работат во земја домаќин со различни институционални рамки и со тоа се изложени на разновидни локални и глобални притисоци (Jackson, G., Deeg, R., 2008).

Различноста не е само природна средина на глобалните процеси, туку често претставува и свесна стратегиска одлука на организацијата. Сè повеќе организации сфаќаат дека за да останат конкурентни во борбата за квалификувани и талентирани кадри, мора да црпат од разновидни културни и социјални средини (Ellis, C., Sonnenfeld, J. A. 1994). Сепак, способноста да се управува со културно разновидна работна сила е подеднакво важна како и нејзиното привлекување. Неможноста на менаџерите да водат и мотивираат мултикултурни тимови може да резултира со сериозни финансиски загуби за организацијата. Игнорирањето на фактори, како предрасуди, културни конфликти, недоразбирања во комуникацијата или структурни бариери во развојот на малцинските групи често доведува до зголемена флуктуација и намалено задоволство од работата, што директно влијае на перформансите и пазарната конкурентност (Thompson, D. E., DiTomaso, N. 1988; Cox, T. H., Blake, S. 1991).

Вообичаеното резонирање за зголемување на различноста во организациски контекст е дека таа носи деловни придобивки во форма на конкурентска предност. Научниците и практичарите истакнуваат дека разновидноста може да генерира нови идеи и перспективи, да ја поттикне креативноста и иновативноста и да овозможи подобра адаптација кон различните пазарни сегменти (Cox, T. H., Blake, S., 1991; Kossek, E. E., Lobel, S. A., 1996). Сепак, и покрај солидната основа на ова размислување, во пракса дизајнот и имплементацијата на иницијативите за МД често не се доволно ефективни (Ellis, C., Sonnenfeld, J. A., 1994). Доколку не се

спроведат соодветно и со потребната чувствителност, стратегиите за различност можат да предизвикаат обратен ефект, наместо интеграција, тие можат да го зголемат непријателството и недоразбирањата меѓу групите.

Оттука, проучувањето на резултатите и ефективноста на политиките за МД претставува клучна задача за современите организации и истражувачи. Управувањето со различностите не е само морална и социјална одговорност, туку и стратешки предуслов за одржлива конкурентност, иновативност и организациска кохезија.

Агендата за разновидност и инклузија (Diversity & Inclusion - D&I / ДиИ) стана централна тема меѓу менаџерите за човечки ресурси (МЧР) и организациските лидери ширум светот (Scott, K. A., Heathcote, J. M., Gruman, J. A., 2011). Иако ваквите иницијативи уживаат голема популарност, бројни програми за ДиИ и стратегии за управување со различноста, и покрај нивниот позитивен тон, често не се интегрирани системски во целокупната организациска политика. Наместо да адресираат суштински проблеми, тие остануваат на декларативно ниво, што ја намалува нивната ефикасност (Ellis, C., Sonnenfeld, J. A., 1994; Kossek, E. E., Lobel, S. A., 1996).

Пример за ова е позицијата на жените во професионалните услуги, покрај значителното зголемување на нивниот број, многу жени и понатаму се соочуваат со бариери при управувањето и застапеноста во лидерските позиции (Kumra, S., Vinnicombe, S., 2008). Слични пречки постојат и за други малцински или потценети групи, што укажува дека пристрасноста и нееднаквоста сè уште доминираат во организациската реалност.

Иако постојат обемни информации за стратегии кои се насочени кон култивирање организациска култура што ја вреднува различноста и ја претвора во организациски капитал, нивната реална ефективност во исполнувањето на поставените цели е помалку позната и често неубедливо потврдена (Ellis, C., Sonnenfeld, J. A., 1994). Научните истражувања укажуваат дека доказите за позитивното влијание на иницијативите за МД врз организациските перформанси и културна интеграција сè уште се ограничени (Theodorakopoulos N., Budhwar, P., 2015).

Затоа, постои потреба од продлабочено истражување кое ќе обезбеди подобро разбирање на реалноста на МД-практиките и на динамиката меѓу варијаблите што придонесуваат за нивната ефективност (Theodorakopoulos N., Budhwar, P., 2015; Kossek, E. E., Lobel, S. A., Brown, J. (2006). Ваквото истражување е особено важно заради факторот што погрешно дизајнираните или лошо спроведените стратегии не само што не носат корист, туку можат и да ја зголемат тензијата и непријателството меѓу групите.

Во рамките на оваа магистерска теза, истражувањето се фокусира на улогата на практиките за човечки ресурси во справувањето со предизвиците на културната разновидност. Специфичен акцент се става на пристапите на МЧР кон управување со разновидните работни групи и нивната интеграција во организациската култура.

Предмет на истражувањето е да се анализираат практиките за човекови ресурси кои им овозможуваат на организациите да се справат со културните разлики и да извлечат максимални придобивки од разновидната работна сила.

Целта на тезата е да се подигне свеста за важноста од темелно разбирање и правилно спроведување на политиките и програмите за МД, како и да се истражи нивната реална ефективност во создавањето инклузивна и продуктивна организациска средина.

Студијата применува квалитативен истражувачки метод со цел да се анализираат пристапите што ги преминуваат организациите – испитаници при справување со диверзификацијата на нивната работна сила. Најпрво се разгледува релевантната литература за менаџирање со различности (Diversity Management – МД) и менаџментот на човекови ресурси (МЧР), како и постојаните истражувања за ефектите од разновидноста. Теоретската рамка за емпириският дел на тезата е поставена врз основа на оваа литература.

По претставувањето на методологијата, мерките и процесот на земање примероци, следува анализа на резултатите, како и дискусија за ограничувањата и практичните импликации од пристапите.

Истражувачкото прашање од позадината и мотивацијата на оваа теза. Главната цел е да се одговори на следното прашање:

„Која е улогата на човековите ресурси во управувањето со различностите во организациите?“

Ова прашање е развиено со намера да се испитаат кои алатки за управување со различности се користат во организациите, како и причините и начинот на нивната примена. Дополнително, студијата има за цел да ги идентификува детерминантите кои ја поддржуваат успешната имплементација на стратегиите за различност, како и можните предизвици со кои организациите се соочуваат во тој процес.

Целта е да се стекне подлабоко разбирање за ставовите на МЧР кон различноста, пристапите што ги применуваат нивните организации и придобивките кои се смета дека произлегуваат за организацијата.

Посебен дел од тезата е насочен кон анализирање на конкретни практики и стратегии што ги преземаат организациите за поттикнување и интегрирање на различноста на работното место. Овие примери се добиени преку интервјуа со менаџерите на човекови ресурси и ги рефлектираат нивните лични искуства. Анализата на резултатите има за цел да покаже на кој начин различните функции на човекови ресурси придонесуваат за ефективно управување со разновидна работна сила и како се открива позитивниот потенцијал на различноста.

Во последниот, завршен дел, на тезата се дискутираат резултатите, се изнесуваат препораките, се прикажуваат ограничувањата на истражувањето и се формулира конечниот заклучок, со што се обезбедува логичен и конзистентен тек на трудот.

I. ПРЕГЛЕД НА ЛИТЕРАТУРАТА

1 РАЗЛИЧНОСТ И ПРЕДИЗВИЦИ

Со растечката глобализација и проширување на деловните активности, различноста на работното место станува една од најчестите теми на дискусија меѓу работодавците и менаџерите за човечки ресурси. Под „различност“ се подразбира работна средина составена од вработени со различни карактеристики, како што се:

сексуална ориентација, пол, раса, етничка припадност, мајчин јазик, политички убедувања, религија, како и различни стилови на комуникација.

Првично, концептот на различност се ограничуваше на демографски и расни фактори. Сепак, со зголемената глобализација и интернационализација на организациите, поимот се прошири и денес ги опфаќа сите индивидуални разлики што можат да постојат во рамките на една организација (Samuel, AP., Odor, HO., 2018).

Истражувањата покажуваат дека разновидната работна сила може да придонесе за забрзување на иновациите и развој на нови производи, како резултат на спојување на различни перспективи и искуства. Кога со различните начини на размислување се соработува за постигнување заеднички цели, резултатите често се супериорни и поинвентивни. Некои анализи дури покажуваат дека организациите кои систематски вложуваат обуки за разновидност и активно ја интегрираат во организациската култура, имаат до 15 % подобри резултати од оние што не го прават тоа.

Сепак, одржувањето разновидна култура може да биде предизвикувачко и скапо. При едно истражување на Универзитетот во Мичиген е укажано дека вработувањето исклучиво врз основа на „целите на различност“ понекогаш се перципира како симболично и може да доведе до негативни ставови за компетентноста на вработените, како и тоа, доколку разновидните работни средини често се соочуваат со внатрешни конфликти, кои не се управуваат правилно, можат да ја компромитираат целта на самата иницијатива.

Менаџирањето со диверзитетот (МД) има за цел да создаде и одржува поддржувачка работна клима во која се почитуваат и сличностите и разликите, овозможувајќи секој поединец да го постигне својот потенцијал и да придонесе кон стратешките цели на организацијата (Cooke F. L., Saini D. S., 2010). Клучна е улогата на менаџерите и ЧР-професионалците, кои треба да бидат свесни за специфичните предизвици поврзани со различноста, почнувајќи од процесот на регрутација, па сè до справување со можни конфликти меѓу вработените.

Истражувањата укажуваат дека правилното управување со различноста директно корелира со зголемено задоволство на вработените и поголема

организациска посветеност. Менаџерите како носители на организациската култура, имаат задача да поттикнуваат средина во која вработените се чувствуваат удобно, да споделуваат идеи и искуства. Ова, пак, претставува сериозен предизвик бидејќи факторите како возраст, пол или етничка припадност често влијаат врз перцепциите и одлуките на менаџерите.

Покрај тоа, комуникацијата претставува критичен фактор за успешното функционирање на разновидната работна сила. Разлики во јазикот, стиловите на интровертна или екстровертна природа на поединците, па дури и различните хумористички кодови можат значително да влијаат на колаборацијата. Ако овие аспекти не се адресираат, иницијативите за различност може да станат товар наместо предност.

Сумирано, различноста на работното место претставува фактор на успех за организациите, но само доколку е проследена со адекватно управување. МЧР се соочува со двоен предизвик: да привлечат квалификувана работна сила од различно потекло и истовремено да создадат услови за нејзино долгорочно задржување и развој (Delmas M. A., Pekovic S., 2018). Ова ја нагласува потребата од стратегиски пристап кон управувањето со различноста, кој истовремено ја зајакнува културата на вклученост и ја зголемува организациската ефикасност.

1.1 Дефиниции и значење на различноста

Концептот на различност меѓу организациите се разликува од ниво горе па надолу, па дури и од автор до автор. Отворената гранична трговија и интернационализацијата на бизнисите поттикнуваат разновидност во организациските структури, а различни автори нудат повеќе дефиниции за поимот. Различноста не е само концепт на мултинационализам во една организација, туку претставува поширок модел и значење.

Според Wellner (2000), различноста ја претставува комбинацијата на многубројни индивидуални разлики и сличности кои постојат меѓу луѓето. Таа опфаќа различни човекови карактеристики, како што се: возраста, расата, верувањето, националноста, религијата, етничката припадност, физичката попреченост и сексуалната ориентација.

Gardenswartz и Rowe (2010) ја дефинираат различноста како „сите начини на кои човечките суштества се и слични и различни. Тоа вклучува варијации во факторите што ги контролираме, како и оние над кои немаме избор“

Прегледот на повеќе гледишта од авторите за различноста укажува дека таа може да се разбере како уникатност на поединецот и признавање на индивидуалните разлики. Овие разлики можат да се однесуваат на раса, етничка припадност, пол, сексуална ориентација, социоекономски статус, возраст, физички способности, религиозни убедувања, политички убедувања или идеологии. Управувањето со различностите претставува усогласување на овие индивидуални разлики во безбедна, позитивна и поттикнувачка средина.

Во поширока смисла, концептот на различност подразбира повеќе од едноставно признавање на разликите. Концептот претставува збир на чувствителни практики кои вклучуваат:

а) разбирање и ценење на меѓусебната зависност на човештвото, културите и природната средина,

б) практикување заемно почитување на различните квалитети и искуства,

в) разбирање дека различноста вклучува не само начини на постоење, туку и начини на знаење,

г) признавање дека личната, културната и институционалната дискриминација создава и одржува привилегии за некои, додека за други создава неповолности, и

д) градење сојузи меѓу разликите со цел заедничко искоренување на сите форми на дискриминација.

На работното место дискриминацијата е распространета и претставува значителна закана за организациската ефективност. Затоа, елиминирањето на сите форми на дискриминација и развивањето здрава средина која ја прифаќа различноста е меѓу основните деловни приоритети. Важно е да се има визија дека дискриминацијата не е ограничена само на одредена група на поединци, без оглед на нивната раса, религија, култура или сексуална ориентација. Како што забележува Simmons (1996), сите организации имаат стимул да развијат ефективни практики за управување со различноста, бидејќи тоа е од директна корист за организацијата и

нејзината разновидна работна сила. Организациите кои не ја интегрираат културната различност во својата организациска структура и не преземаат чекори за искоренување на предрасудите и нееднаквоста, ризикуваат да предизвикаат негативни ефекти врз своите вработени и клиенти.



Слика 1: Разновидност на вработените според повеќе фактори

Извор: Muthoni, J. (2014)

Сликата погоре ја прикажува факторската распределба на карактеристиките на вработените и потребниот третман за ефикасна практика на различност. Исто така, таа ја нагласува поврзаноста помеѓу правилното управување со различноста и организациските перформанси, особено влијанието врз квалитетот на работата, потенцијалот на вработените и ефикасноста.

Покрај примарните димензии на различноста, постојат и секундарни димензии, кои можеби се помалку видливи, но силно влијаат врз идентитетот на поединецот. Во нив спаѓаат: образовното потекло, религијата, првиот јазик, семејниот статус, стилот на работата, военото искуство, приходите, стилот на

комуникација, организациската улога и нивото, како и географската локација. Сите овие фактори влијаат врз самодовербата и самодефиницијата (Mazur, B., 2010).

Но, постојат и терциерни димензии на различноста, како што се: верувањата, претпоставките, ставовите, чувствата, вредностите, перцепциите и групните норми, кои исто така имаа силно влијание (Mazur, B. 2010). За МЧР од суштинско значење е да се разберат сите овие аспекти за да обезбедат конзистентна комуникација и кохезија во рамките на организацијата.

1.1.1 Еволуција на управувањето со различностите

Еволуцијата на упавувањето со различностите (МД) претставува процес кој се развивал паралелно со општествените и економските промени, како и со растечката комплексност на работните средини. Истражувањата покажуваат дека организациите постепено ја менувале својата перцепција кон различноста, почнувајќи од правна обврска, кон етичка должност, па сè до стратешка деловна предност (Rabl et al., 2020; Nkomo et al., 2019). Развојот на овој концепт може да се подели во три јасно дефинирани фази.

I Фаза: Законска усогласеност и формално почитување на регулативите

Овој период претставува почетна точка во развојот на МД. Организациите го сфаќале различното работно опкружување, пред сè, како обврска што произлегува од антидискриминаторските закони, директиви и работни регулативи. Главна цел била минимизирање на правниот ризик и спречување на дискриминација врз основа на пол, возраст, етничка припадност, религија или други заштитени основи.

Оваа фаза се одликува со:

- Фокус на усогласување со законските прописи;
- Формално воведување политики за еднакви можности;
- Ограничена свест за развој на вистинска инклузивност;
- Отсуство на стратегиски пристап.

Истражувачите укажуваат дека во оваа фаза различноста не се гледа како економска вредност, туку како административно барање (Köllen, T., 2019).

II Фаза: етички пристап и организациска чувствителност

Во следниот развоен период, организациите почнуваат да ја препознаваат различноста како етичка и морална обврска, а не само како правна. Целта се проширува кон создавање правична работна средина, каде што се вреднува индивидуалниот интегритет и достоинство.

Карактеристики на оваа фаза:

- Промовирање еднакви можности во пракса, не само „на хартија“;
- Јакнење на културната свест;
- Развој на обуки за толеранција, антидискриминација и интерперсонална комуникација;
- Поголема сензитивност кон различните групи.

Сепак, организациската мотивација сè уште често е симболична, а практиките се ограничени на реактивни мерки (Nkomo et al., 2019).

III Фаза: Стратегиски пристап кон различноста и инклузијата (ДиИ)

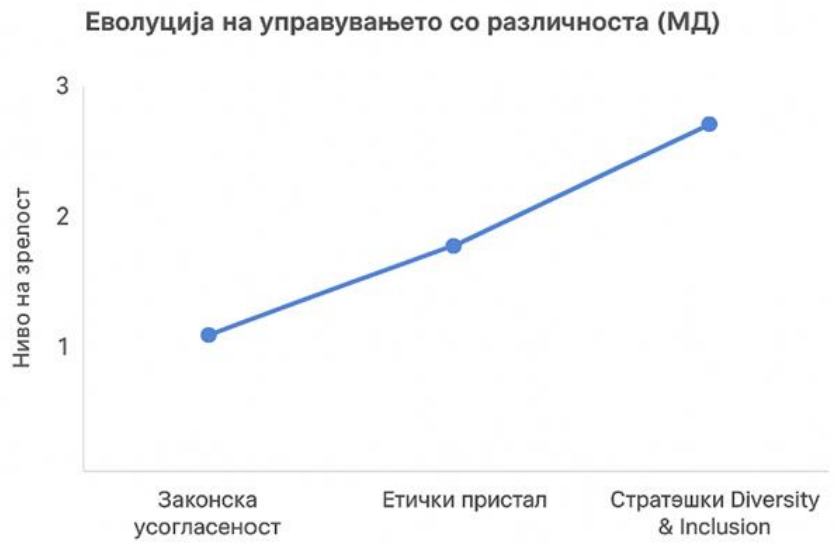
Современиот концепт на МД го гледа управувањето со различноста како стратешка деловна иницијатива која директно влијае врз организациската конкурентност, иновативност и флексибилност (Herring, C., 2009; Rabl et al., 2020).

Во овој период организациите:

- Ја интегрираат различноста во корпоративна стратегија;
- Развиваат инклузивно лидерство;
- Креираат мултикултурни тимови;
- Промовираат глобална соработка;
- Ги мерат ефектите од политиките за различност преку индикатори;
- Различноста ја третираат како извор на иновација, не само како општествена должност.

Оваа фаза ја следи логиката на современи автори како Kossek, Thomas, Triana и Zhang, кои укажуваат дека вистинскиот потенцијал на различноста се реализира

тогаш кога организацијата активно гради инклузивна култура, со јасно процедури и поддршка на сите нивоа.



Графикон 1: Еволуција на управување со различноста

1.1.1.1 Тековна состојба на управување со различностите

Прегледот на релевантната литературата нуди важни индикации за моменталната состојба на менаџирањето со различноста (МД). Денес, организациите функционираат во средина со растечка културна, демографска и професионална разновидност (Herring, C., 2009). Затоа, традиционалните структури на МЧР се прегледуваат и адаптираат за да одговорат на новите барања.

И покрај значителниот напредок, МД сè уште претставува развоен концепт. Истражувањата укажуваат на тоа дека резултатите поврзани со имплементацијата на различноста често се непотполни или неубедливи (Nadiv R. и Kuna, S., 2020), што значи дека ефектите на различноста врз организациските перформанси сè уште не се целосно утврдени.

Köllen (2019), нагласува дека игнорирањето или несоодветното управување со различноста може да предизвика сериозни негативни последици: конфликт, низок морал, тек на вработени и финансиски загуби.

- Ризици во тековното управување со различностите

Современите критики истакнуваат опасност од инструментализирање на различноста. Ако различноста се користи само како алатка за зголемување на профитабилноста или како маркетинг-стратегија без реална грижа за малцинските групи, таа нема да доведе до вистински промени (Nkomo et al., 2019).

- МД како етичка и стратешка обврска

Rabl et al. (2020), нагласуваат дека различноста мора да се гледа двојно: како стратешка алатка и како етичка одговорност.

- Контекстуален фактор

Најголем број истражувања потврдуваат дека ефектите на различноста се контекстуално зависни. Успехот зависи од:

- Организациската култура;
- Национален контекст;
- Лидерски стил;
- Ниво на поддршка од МЧР;
- Тимска динамика;
- Тип на индустрија.

Затоа, во современиот контекст, различноста не може да се разбере како универзална формула, туку таа мора да биде адаптирана на конкретната организација.

1.2 Димензии на различност

Различноста на вработените може да се дефинира како „човекови карактеристики што ги прават вработените меѓусебно различни“ (Treven, S., и Treven, U., 2007). Таа се манифестира преку повеќе категории, како што се: демографската, економската и географската позадина.

Според Anderson и Metcalfe (2013), различноста на работната сила може да се класифицира во три клучни категории:

- Демографска различност – разлики во карактеристиките, како возраста и расата;
- Различност на информации – позадина на знаењето, вклучувајќи образование и работно искуство;
- Различност на вредности – индивидуални личности, ставови и верувања.

Martha и Amanda (2009) ги идентификуваат четирите димензии на различноста:

1. Демографска (возраст, религија, брачен статус);
2. Функционална (карактеристики поврзани со работата);
3. Структурна (позиција, ранг, организациска гранка);
4. Глобална (разлики во државјанството).

Theodorakopoulos и Budhwar (2015) ја гледаат различноста како комплексен концепт составен од шест главни димензии: етничка припадност и раса, култура, пол, возраст, попреченост и сексуална ориентација. Во согласност со тоа, Kossek и Lobel (1996) укажуваат дека различноста не може да се ограничи само на етничката припадност и полот, туку опфаќа и разлики во функцијата, националноста, јазикот, религијата и индивидуалните способности.

Изворите на индивидуалните разлики може да се групираат во биолошки определени карактеристики и физички атрибути, т.е., фактори врз кои поединците имаат мала или никаква контрола. Сепак, овие фактори силно го обликуваат идентитетот и влијаат врз интеракциите на работното место. При разгледување на ДиИ, токму овие димензии често ги разликуваат маргинализираните групи од мнозинството.

Со растечката разновидност на работната сила, организациите можат да ги искористат бројните придобивки, но се соочуваат и со потенцијални проблеми, како што се: стереотипите, предрасудите, недоразбирањата и стравот, фактори кои се срж на дискриминацијата врз малцинските групи (Treven, S., и Treven, U., 2007).

Глобализацијата дополнително создава нови економски можности за малцинските групи, но истовремено ги продлабочува постојаните социјални

нееднаквости (Kossek, E. E., Lobel, S. A., Brown, J., 2006). Според податоци од U.S. Bureau of Labor Statistics (2023), белците сочинуваат 76 % од работната сила во САД. И покрај напредокот во родовата еднаквост, статистиката на International Labour Office (2018) покажува дека жените сè уште се слабо застапени на највисоките управувачки позиции. Тие претставуваат помалку од една третина од високите и средните менаџерски позиции и помалку од 5 % од извршните директори (Wirth-Dominicé и International Labour Office, 2015).

Покрај видливите димензии, како полот или расата, постојат и „невидливи“ димензии со подеднакво големо влијание врз ЧР. Истражувањата на ДиИ (D&I) се прошируваат за да опфатат и други малцински групи чиј глас порано бил помалку слушнат, вклучувајќи ги сексуалните ориентирани групи и лицата со попреченост (Priola, C., Lasio, D., De Simone, S., Serri, F., 2014). Bonaccio, Connelly, Gellatly, Jetha и Ginis (2020) нагласуваат дека овие групи сè уште се соочуваат со бариерите во пристапот до можности, како и со дискриминација и недоволна интеграција.

Многу автори ја разгледуваат различноста и преку поделба на примарни и секундарни димензии. Примарните димензии опфаќаат биолошки и неизменливи фактори, како возраста, полот, расата и сексуалната ориентација, додека пак секундарните димензии вклучуваат социјален и економски статус, образовно ниво, брачен статус и индивидуални карактеристики.

Организациите мора да ги разберат и интегрираат сите димензии на различноста за да изградат инклузивна култура. Притоа, клучна е улогата на менаџерите, кои треба да препознаат со која димензија се соочуваат и да ги адресираат потенцијалните конфликти. Со тоа се овозможува продуктивна соработка меѓу различните групи и заедничко постигнување на организациските цели.

1.2.1 Расизам и дискриминација

Во современите услови на глобализирана економија, работодавците се соочуваат со потребата да управуваат со разновидна работна сила на многу начини. Различноста на работното место не е само етичка и социјална обврска, туку и стратешки предуслов за организациите кои сакаат да останат конкурентни на

глобалниот пазар (Trenerry, B., 2012). Организациите кои не вработуваат лица од различно етничко, културно или религиско потекло ризикуваат да бидат перципирани како институции со вградени предрасуди и дискриминаторски практики.

Расизмот може да се дефинира како неправеден или неповолен третман кој доведува до нееднаква распределба на ресурси, можности и моќ врз основа на расата, етничката припадност, култура или религија (Trenerry, B., 2012). Последиците од расизмот на работното место се многубројни и далекусежни: намалено ментално и физичко здравје, зголемен психолошки стрес, чувство на неправда, намалена доверба кон организацијата, понизок степен на задоволство од работата, како и поголема флуктуација на персоналот (Trenerry, B., 2012).

Иако многу организации воведоа стратегии за борба против расизмот и дискриминацијата, бројни истражувања укажуваат дека интерните проблеми поврзани со овие појави често остануваат неидентификувани и нерешени. Нивното занемарување може да ја наруши репутацијата на организацијата и да предизвика сериозни финансиски последици. Пример за тоа е случајот со Merrill Lynch, која за случај од раните деведесетти, во 2013 година морала да плати речиси половина милијарда американски долари поради тужби за расна дискриминација (Scarborough LLP, 2019).

Предрасудите и сереотипите на работното место претставуваат чест извор на дискриминација. Тие можат да бидат засновани на различни лични карактеристики и често се рефлектираат во непријателска работна средина што доведува до демотивација и деморализација кај вработените (Muthoni, M. D., 2014). Неколку теории објаснуваат како се развиваат предрасудите:

- Нормативна теорија,
- Теорија на жртвено јагне,
- Теорија на авторитарна личност и
- Теорија на експлоатација.

Овие пристапи ја истакнуваат комплексната природа на перцепциите и стереотипите што луѓето ги имаат кон другите (Muthoni, M. D., 2014).

Покрај расната дискриминација, честопати се јавува и *старосна дискриминација*. Теоријата за отелотворување на стереотипи (*Stereotype Embodiment Theory – SET)* објаснува како старосните стереотипи влијаат на здравјето на постарите лица. Според оваа теорија, стереотипите се интернализираат низ животниот век, делуваат на несвесно ниво, можат да се самореализираат и се манифистираат преку повеќе психолошки и социјални канали (Muthoni, M. D., 2014).

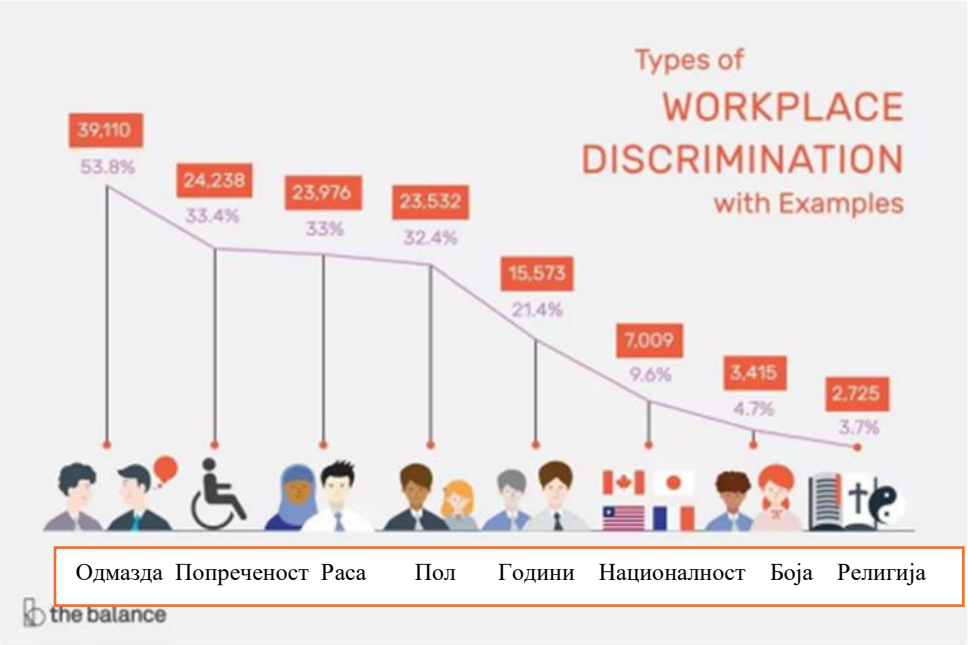
За да се ублажат овие негативни појави, развиени се *политики и програми за справување со дискриминацијата*, како што се:

- Обуки за различност,
- Менторски програми,
- Канцеларии за различности, и
- Програми за еднакви можности за плати.

Управувањето со различноста се дефинира како планирање и имплементација на организациски системи и практики на човекови ресурси со цел максимизирање на придобивките од разновидноста и минимизирање на нејзините недостатоци (Trenerry, B., 2012).

Еден пример за таква интервенција е афирмативната акција (Affirmative Action -AA), која има за цел да ја зголеми застапеноста на етничките малцинства во процесите на вработување и унапредување. Според оваа практика, регрутацијата и селекцијата не се сметаат за целосно успешни сè додека не бидат земени предвид апликанти од повеќе етнички и културни групи (Trenerry, B. and Paradise Y., 2012). Таквите политики претставуваат чекор кон создавање пофер и поинклузивен систем на работно место.

Сликата 2 покажува дискриминација на работното место според раса, пол, возраст, националност, боја на кожа, религија, одмазда и попреченост.



Слика 2: Видови на дискриминација според потеклото на вработените

Извор: (Doyle, A., 2020)

1.2.2 Дискриминација на возраста

Дискриминацијата не се ограничува единствено на основа на пол или раса, туку се протега и на возраста, вклучувајќи и млади и постари лица. Возрасната дискриминација на работното место често е нарекувана „ејџизам“, а се однесува на неправедно или неповолно третирање на вработени поради нивната возраст или припадност на одредена возрасна група (Zacher, H., 2015). Иако може да ги засегне и помладите и повозрасните, најчесто се однесува на повозрасните работници, каде дискриминацијата се манифестира преку негативни оценки, ограничени можности за регрутирање, селекција, унапредување, обука и проценка на перформанси (Zacher, H., Steinvik, H., 2015).

Истражувањата укажуваат дека во процесот на регрутирање постојат ситуации каде двајца кандидати со исти квалификации, еден помлад и еден повозрасен, се оценуваат различно, при што често се дава предност на помладиот кандидат (Truxillo, at all., 2016). Оваа практика често е поттикната од негативни стереотипи насочени кон повозрасните работници, кои неретко се перципираат како отпорни на промени, технолошки неподготвени, поскапи, со пониска способност за

учење и со краткотраен работен хоризонт. Сепак, истите истражувања нагласуваат дека повозрасните работници често поседуваат позитивни карактеристики, како доверливост, совесност, стабилност, понизок степен на невротичност и повисоко ниво на организациско граѓанско однесување (Truxillo, at all., 2016).

Иако не привлекува толку внимание како сексизмот или расизмот, возрасната дискриминација е сè уште распространета. Возраста претставува значаен аспект на разновидноста на работното место и бара правичен пристап и еднаков третман, независно од годините на возраста. Истражувањата покажуваат дека дискриминацијата врз повозрасните работници се јавува уште во педесеттите години на минатиот век, а ставовите кон оваа категорија на вработени се менувале многу малку низ времето (Zacher, H., 2015).

Иако законски е забранета возрасната дискриминација, таа е присутна и во индустриски развиените земји (Lahey, J. N., 2010), особено во практиките на управување со човекови ресурси, најмногу во регрутирањето и селекцијата (Truxillo, at all., 2016). Претходните истражување покажале дека повозрасните кандидати имале пократки интервјуа и добивале помалку понуди за работа од помладите (Bendick Jr, Brown, L.E., & Wall, K., 1999).

Во обид да се објасни неправедниот третман кон повозрасните вработени, Fasbender и Wang (2017) ја применуваат теоријата на планирано однесување (Ajzen, I., 1985), укажувајќи дека негативните ставови кон повозрасните работници водат кон избегнување на нивното вработување. Сепак, резултатите исто така сугерираат дека кога носителите на одлуки имаат висока самодоверба и позитивни самоевалуации, тие се помалку склони кон дискриминација.

Негативните ставови често се должат и на перцепцијата дека повозрасните работници претставуваат закана, поради нивното искуство и знаење, што потсетуваат на теми како стареење и смртност (Nelson, J. K., 2011). Како решение е предложен меѓугрупен контакт, односно директна и квалитетна интеракција меѓу различни возрасни групи, која може да ги намали негативните стереотипи и да поттикне создавање на заеднички идентитет (Allport, G. W., 1954; Pettigrew, T. F., Tropp, L. R., 2006). Истражувањата на Iweins, Desmette, Yzerbyt и Stinglhamber (2013) и во 2017 на Desmette и соработниците, потврдуваат дека меѓугенерацискиот контакт

може значајно да придонесе за подобрување на перцепциите и односите кон постарите работници.

1.2.3 Родова пристрасност

Родовата пристрасност претставува еден од најзначајните аспекти на разновидноста на работното место, бидејќи директно влијае врз еднаквите можности за професионален развој и застапеност во организациите. Во минатото, жените честопати биле обесправени при влез на пазарот на труд, со што биле приморани да работат повеќе за да ја постигнат истата позиција како мажите. Општествените норми и традиционалните родови улоги значително го ограничувале нивниот професионален напредок, создавајќи чувство на занемареност и засенетост во однос на машките колеги.

Родовата разновидност во основа подразбира еднаква застапеност на мажи и жени на сите нивоа во организацијата. На европско ниво, воведени се политики и инијацитиви за промовирање на оваа рамнотежа, како што е препораката за 40 % застапеност на жени во управните одбори на големите коорпорации, за периодот од 2010 до 2015 година (Wieczorek-Szymanska, A., 2020). И покрај овие напори, податоците покажуваат дека жените сè уште извршуваат повеќе неплатена работа во споредба со мажите, се соочуваат со голема разлика во платите и се презастапени во традиционално „женски“ професии, како што се образованието и здравството, додека пак остануваат маргинализирани во доминантно машките професии и лидерски позиции (Wieczorek-Szymanska, A., 2020)

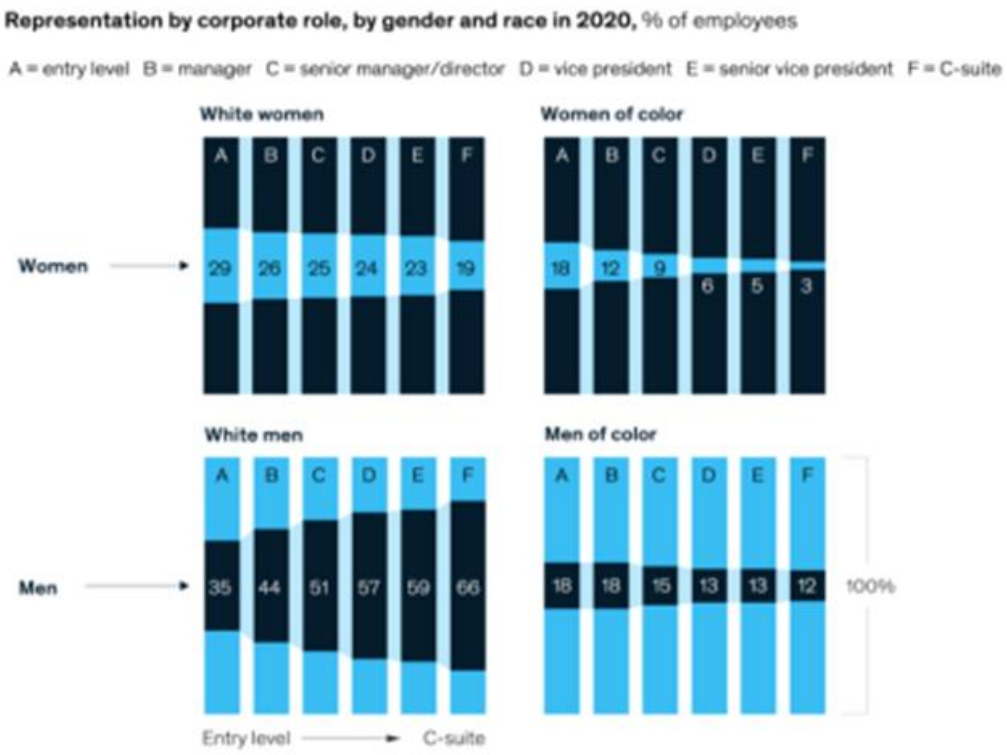
Пример за ваквата нерамнотежа е студијата на универзитетот во Кордоба, каде од 1454 истражувачи и професори, 61,9 % биле мажи и 38,1 % жени. Само 24,7% од жените достигнале статус на редовни професори, а женска доминација била забележана само на една катедра со застапеност од 64,86 % (Wieczorek-Szymanska, A., 2020). Ова упатува на структурна нерамнотежа во академските институции и потврдува дека жените често остануваат потценети или недоволно застапени во водечките академски и управувачки структури.

Недостатокот на родовата застапеност во лидерските позиции има директни импликации врз организациската култура и перформансите. Истражувањата

укажуваат дека организациите со поголема застапеност на жени во високото раководство прикажуваат повисоки перформанси и профитабилност, дури и за повеќе од 50 % во споредба со организации со ниска застапеност (Coury, S., 2021). Сепак, жените често се соочуваат со „стаклен плафон“, невидливи бариери кои го ограничуваат нивниот напредок, а истовремено мора да исполнуваат повисоки стандарди и да трпат посилна критика од машките колеги за идентични резултати.

Резултатите покажале и дека жените почесто се активни во застапувањето за родова и расна еднаквост. На пример, 50 % од жените на повисоките менаџерски позиции активно промовирале родова еднаквост, за разлика од мажите, од кои само 40 % се залагале за родова еднаквост (Coury, S., 2021). Жените пак од одредени етнички и расни малцинства, особено црните жени, се соочуваат со двојна маргинализација и имаат уште помали можности за напредок во споредба со другите групи.

Затоа, организациите треба да развиваат и спроведуваат стратегии кои активно ја промовираат родовата рамноправност и создаваат култура на инклузија. Воспоставувањето на средина каде што жените, а особено жените од малцинските групи, ќе имаат чувство на припадност и ќе бидат поддржани во својот професионален развој, претставува клучен фактор за намалување на родовиот јаз и за подобрување на вкупните организациски резултати.



Слика 3: Застапеност на жените на работното место во споредба со мажите за 2020 година во САД

Извор: (Coury, S., 2021)

Сликата 3 објаснува дека жените воопшто не се застапени на корпоративни позиции и дека ситуацијата е уште полоша за жените во боја. Повисоките раководни позиции речиси и да не постојат за обоените жени, што треба да се промени доколку има некаков развој или прогресија на родовата различност.

Постојат шест клучни области кон кои организациите треба да ги насочат своите напори доколку сакаат да ја унапредат родовата различност и еднаквост (McKinsey & Company, 2020):

1. ***Создавање поодржлива работна средина.*** Жените, особено мајките и вработените на повисоки позиции, често се соочуваат со исцрпеност предизвикана од зголемениот обем на задачи и одговорности. Лидерите треба да преиспитаат дали очекувањата и поставените цели се реални, а и доколку е потребно, да ги прилагодат роковите и обемот на работа. Ова би обезбедило поголема поддршка и одржливост за

вработените, особено за жените кои неретко балансираат повеќе улоги во приватниот и професионалниот живот.

2. ***Ресетирање на нормите за флексибилност.*** Организациите треба активно да развиваат политики кои овозможуваат поголема флексибилност, како што се: одредување на разумни работни часови, регулирање на комуникацијата по завршување на работното време и дефинирање јасни граници. Овие мерки овозможуваат зголемена автономија и подобро усогласување на професионалните и личните обврски. Истовремено, лидерите треба отворено да демонстрираат поддршка за флексибилноста, што позитивно влијае на перформансите, ефикасноста и благосостојбата на вработените.
3. ***Внимание при оценување на перформансите***. Евалуацијата на перформансите треба да се фокусира на конзистентното извршување на обврските и придонесот на вработените. Потребно е да се обезбеди систем за наградување кој ја препознава редовната и квалитетната работа, како и да се воведат корективни мерки во случаи кога високото ниво на стрес го загрозува учинокот. На овој начин се зголемува продуктивноста и организациската ефикасност.
4. ***Минимизирање на родовата пристрасност***. Жените често се соочуваат со повисоки стандарди за изведба, построги критики и санкции поврзани со користењето на флексибилни работни аранжмани. Оваа пристрасност треба да се адресира преку транспарентни критериуми за оценување и преку едукација за инклузивност на сите нивоа од организацијата.
5. ***Адаптирање на политиките и програмите за поддршка***. Организациите треба да развиваат разновидни програми и бенифиции што обезбедуваат поддршка за вработените во различни животни околности. Воведувањето политики насочени кон вработените кои припаѓаат на малцински или ранливи групи е особено важна за градење на организациската култура на доверба и еднаквост.
6. ***Зајакнување на комуникацијата со вработените***. Отворената и редовна комуникација е од клучно значење за ангажираноста и задоволството на вработените. Недостатокот на навремени информации создава несигурност, анксиозност и намалена лојалност.

Истражувањата покажуваат дека силната комуникација ја намалува анксиозноста, гради доверба и обезбедува чувство на припадност, особено кај мултикултурните и различните групи на вработени.

1.2.4 Културни разлики на вработените

Многу вработени во глобалните организации доаѓаат од мноштво националности и имаат различно културно потекло, што може да создаде погрешна комуникација меѓу поединците и да предизвика проблеми кога деловната мисија треба да биде што е можно поуспешна. Глобализацијата на деловната индустрија создаде привлечност за многу меѓународни инвеститори, што доведе до спојување и соработка на различни организации, со што се здружуваат луѓе од различни култури. Затоа, задача на одделот за управување со човекови ресурси е да изгради мостови помеѓу поединците кои имаат значајни културни разлики меѓу себе.

Според Hutnek (2016), од суштинско значење за менаџерите е да развијат разбирање за донесување одлуки, меѓукултурно преговарање и меѓукултурна комуникација, бидејќи овие процеси се клучни за надминување на потенцијалните конфликти. Како што укажува Mazur (2010), културната разновидност може да се дефинира како застапеност на луѓе со различни групни припадности од културно значење во еден општествен систем. Авторот дополнително истакнува дека иако различноста ја зголемува ефективноста на работата, таа може истовремено да го наруши социјалниот идентитет на поединците. Adewale (2013) пак смета дека организациите кои успешно создаваат споделени вредности и верувања успеваат подобро да ги интегрираат различните групи и да ја користат разновидноста како извор на иновација.

Понови истражувања го надополнуваат овој став. Stahl и Maznevski (2021) утврдуваат дека ефектите од културната разновидност врз тимската изведба зависат од контекстот: тимовите што постојат подолго и извршуваат комплексни задачи имаат поголема корист од различноста, особено кога постои кохезија и конструктивна комуникација. Исто така, Yousef (2024) открива дека во виртуелните тимови културната различност често се доживува како ризик поради комуникациските бариери, но со соодветни алатки и управување, таа може да се претвори во предност. За разлика од овие истражувања, една кинеска студија

покажува дека „tight“ културните тимови (со строги норми) ја намалуваат креативоста, додека „loose“ тимовите (со поголема флексибилност) ја зголемуваат (Zhang et al., 2023).

Асимилацијата на вработените и географското проширување значително влијаат врз културата на бизнисот, а фактори како национална култура, претходни организациски искуства, индивидуални личности и образовни системи, ја оформуваат динамиката на работната средина (Adewale, O. O., 2013). Со организирање на културата на начин што создава споделени претпоставки и вредности, организациите можат да ги намалат ризиците од конфликти и да го подобрат меѓусебното разбирање.

Иако културната разновидност носи бројни придобивки, како поголема иновација, конкурентска предност и привлечност за различни клиенти, таа може да генерира и предизвици. Меѓу нив спаѓаат: зголемени трошоци за обука, културна нечувствителност, конфликти меѓу вработените, недоразбирања во комуникацијата и потреба за приспособување на религиозни практики или храна (Hutnek, S.M., 2016). Истражувањата покажуваат дека силната и епатична комуникација, програмите за културна интелигенција и прилагодените политики на ЧР се клучни за успешно управување со овие предизвици (Yousef, D.A., 2024; Stahl, G.K., Maznevski, M.L., 2021).

Задачата на МЧР е да го претвори културниот плурализам во извор на конкурентска предност преку ефективни стратегии за интеграција, почитување на различностите и создавање организациска култура која промовира припадност и рамноправност.

1.2.5 Шест димензии на Hofstede

Герт Хофстед (Geert Hofstede) е еден од највлијателните теоретичари во областа на организациската култура и управувањето со човековите ресурси. Неговите истражувања обезбедуваат рамка за разбирање како културните разлики влијаат на организациите и однесувањето на вработените во глобалните организации. Со оглед на глобализацијата и сè поголемата поврзаност со културите,

теориите на Хофстед нудат практични насоки за менаџерите и МЧР да управуваат со мултинационалната работна сила (Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M., 2010).

Хофстед идентификувал шест димензии на културата кои се клучни за разбирање на организациското однесување:

1. **Растојание на моќ (Power Distance).** Оваа димензија ја одразува прифатеноста на нееднаквоста во распределбата на моќта во општеството и организацијата. Во општествата со големо растојание на моќ, помалку моќните членови ја прифаќаат хиерархијата и нееднаквоста како нормална. Практиките на ЧР треба да обезбедат рамнотежа и правично распределување на моќта за да се минимизираат конфликтите и да се зголеми ангажманот на вработените (Hofstede et al., 2010).
2. **Индивидуализам/колективизам (Individualism vs. Collectivism).** Оваа димензија ги мери приоритетите на поединецот во однос на групата. Во индивидуалистички култури, вработените повеќе се фокусираат на личните цели и интереси, додека во колективистичките култури, лојалноста кон групата и тимот има големо значење. Разбирањето на оваа димензија им овозможува на менаџерите да креираат политики кои балансираат индивидуални и групни потреби (Hofstede et al., 2010).
3. **Машкост/женственост (Masculinity vs. Femininity).** Оваа димензија се однесува на родовите улоги и вредности во општеството. Машките култури ги нагласуваат конкурентноста, постигнувањата и материјалниот успех, додека пак женските култури го ценат соработувањето, грижата за другите и квалитетот на животот. Познавањето на оваа димензија помага при воспоставување на политики за родова еднаквост и баланс помеѓу работата и приватниот живот (Hofstede et al., 2010).
4. **Избегнување на несигурност (Uncertainty Avoidance).** Оваа димензија ја мери толеранцијата на членовите на општеството кон двосмисленост и несигурност. Во култури со високо избегнување на несигурност, се очекува строг ред и правила, додека во култури со

ниско избегнување, луѓето се пофлексибилни и отворени кон нови идеи. Практиките на ЧР треба да создадат стратегии за справување со несигурноста и ризиците на начин што ја поддржува продуктивноста и мотивацијата (Hofstede et al., 2010).

5. **Временска ориентација (Long-Term vs. Short-Term Orientation).** Во оваа димензија се нагласува важноста на долгорочното планирање и вредностите поврзани со време. Културите со долгорочна ориентација ја ценат упорноста, планирањето за иднината и учењето од минатото. Краткорочно ориентираните култури се фокусираат на сегашноста и одржување на традициите. Ова значење помага на менаџерите да креираат стратегии кои се усогласени со локалните културни вредности (Hofstede et al., 2010).
6. **Уживање/воздржаност (Indulgence vs. Restraint).** Оваа димензија го одразува степенот на контролирање на желбите и имплусите на луѓето. Културите со висок степен на уживање ја ценат слободата да се задоволуваат личните потреби, додека воздржаните култури го контролираат задоволството и импулсивните желби. Разбирањето на оваа димензија е важно за развивање на мотивациски стратегии и програми за наградување кои се соодветни за различни култури (Hofstede et al., 2010).



Слика 4: Димензии на културата на Хофстед од шест области

Извор: (Romani et al, 2017)

Културните димензии на Хофстед можат да го објаснат управувањето со човековите ресурси, дозволувајќи им на работодавците да ги разберат културните сличности и разлики. Со ценење на различноста на различни култури, комуникацијата меѓу работодавците и вработените може да расте и да се развива.

1.3 Управување со различностите

Управувањето со различностите станува сè поважен аспект на современите организации, особено во глобализираните компании со хетерогена работна сила. Различноста не се однесува само на видливите карактеристики, како пол и возраст, туку и на невидливите аспекти, вклучувајќи ја културата, етничката припадност, верската припадност и образовното потекло. Ефикасното управување со различностите е поврзано со повисоки перформанси, креативност и иновации, како и со подобро задоволство и ангажман на вработените (Kossek et al., 2006).

1.3.1 Перспективи на МЧР

Од перспектива на МЧР, управувањето со различностите се реализира преку клучни практики, како регрутирање и селекција, обука и развој, проценка на

перформансите, наградување и промоција (Theodorakopoulos, N., & Budhwar, P., 2015). Целта на овие практики е да се создадат иницијативи кои ја зголемуваат застапеноста на историски исклучените групи, овластуваат различна работна сила да учествува активно во донесувањето одлуки и ја интегрираат во сите аспекти на организацискиот живот.

Со растечкото признание за важноста на различноста, организациите почнуваат да ги преиспитуваат системите на МЧР, поради приспособување на хетерогената работна сила (Kossek, E. E., Lobel, S. A., 1996). Како што истакнува Schneider (1987), организациските култури се резултат на динамиката на привлекување, избор и задржување на луѓе. Политиките на ЧР им овозможуваат на организациите да привлекуваат, избираат и задржуваат разновидни таленти, што ја обликува културата и го дефинира идентитетот на организацијата.

Во практика, луѓето често се привлекуваат кон организации кои имаат вредности слични на нивните, а оние кои не се вклопуваат во доминантната култура, често се менуваат со текот на времето (Schneider, B., 1987). Сепак, преголемата сличност може да ја ограничува иновацијата и способноста на организацијата да се прилагоди на променливите услови и барања на пазарот. Разновидноста што ја поддржуваат МЧР овозможува културата на организацијата да биде флексибилна, адаптибилна и подготвена за долгорочен раст (Kossek, E. E., Lobel, S. A., 1996).

Ефикасните системи на МЧР се клучни за (Kossek, E. E., Lobel, S. A., 1996):

- Привлекување и избор на талентирани вработени, кои поседуваат потребни компетенции и различни перспективи;
- Мотивација и развој на вработените, преку обука и напредување базирано на заслуги;
- Задржување на висококвалификувана и разновидна работна сила, која обезбедува конкурентска предност на динамичниот пазар.

Таквиот пристап им овозможува на организациите да ја искористат целосната вредност на различноста и да создадат инклузивна работна средина што ја поддржува иновацијата и одржливиот раст.

1.3.2 Развој на менаџирање со различности (МД)

Пред појавата на менаџирањето со различности (МД), примарни директиви биле афирмативна акција (АА) и еднаквите можности за вработување (ЕЕО), воведени од Американското движење за граѓанските права (Holvino, E., & Kamp, A., 2009). МД, како концепт, се појавува во организацискиот дискурс во доцните осумдесетти (Holvino, E., & Kamp, A., 2009), а како алтернатива на АА и ЕЕО, со повеќе фокус на неговите претходници. Дискурсот на МД е поинклузивен и помалку конфронтален од АА, кој честопати бил оценуван како реактивен и исклучувачки (Litvin, D., 2000, Holvino, E., & Kamp, A., 2009).

Концептот на МД ја преместува перспективата од дискриминацијата и историското обесправување кон организацискиот успех (Edelman, L. B., Fuller, S. R., & Mara-Drita, I., 2001), поттикнувајќи ги организациите да развијат стратегии кои овозможуваат целосно учество на различните групи во организацијата во донесување на одлуки. Академските истражувања го поддржуваат овој пристап, истакнувајќи дека АА и ЕЕО сами по себе не можат да ги елиминираат предрасудите или да го максимизираат потенцијалот на вработените (Kossek et al., 2006; Thomas, R., 1990).

МД, во современ контекст, се дефинира како „предизвик за задоволување на потребите на работната сила со различни култури и за сензибилизирање на работниците и менаџерите за разлики кои се поврзани со пол, раса, возраст и националност, во обид да се максимизира потенцијалната продуктивност на сите вработени“ (Ellis, C., Sonnenfeld, J. A., 1994). Врз основа на ова, организациите развиваат различни инијацитиви, како корпоративни филозофии и програми за вклучување на вработените (Ellis, C., & Sonnenfeld, J. A., 1994).

Современите истражувања дополнително ја прошируваат оваа перспектива, истакнувајќи дека менаџирањето со различноста не само што ја подобрува организациската култура, туку и ја зголемува конкурентската предност и перформансите на организацијата. Schneider (1987) ја нагласува улогата на Attraction-Selection-Attrition (ASA – привлечност – селекција - отпаѓање) процесот, кој објаснува како организациите се обликуваат преку привлекување, селекција и отпуштање на вработени, што влијае врз културата и ефективноста. Kossek и Lobel

(1996, 2006) истакнуваат дека стратегиите на МЧР за различност се клучни за привлекување, мотивација, развој и задржување на разновидна и висококвалификувана работна сила, овозможувајќи организациите да се прилагодат на динамичните барања на пазарот.

Kossek и Friede (2006) посочуваат дека интеграцијата на иницијативи за работно-животна рамнотежа со стратегии за менаџирање на различноста создава инклузивна и продуктивна работна средина. Истражувањата на Kossek и Lobel (2008) покажале дека прилагодувањата на практиките на МЧР за вработени со намален работен ангажман или различни работни потреби, може да ја зголеми организациската ефикасност и да го подобри вклучувањето на сите вработени.

Со цел организациите да ја максимизираат продуктивноста на својата хетерогена работна сила, МД се трансформира од чисто правно прашање во стратешка организациска пракса, која овозможува целосно учество, задоволување на потреби и создавање култура и функционална инклузивност (Kossek et al., 2006, Schneider, B., 1987, Thomas, R., 1990).

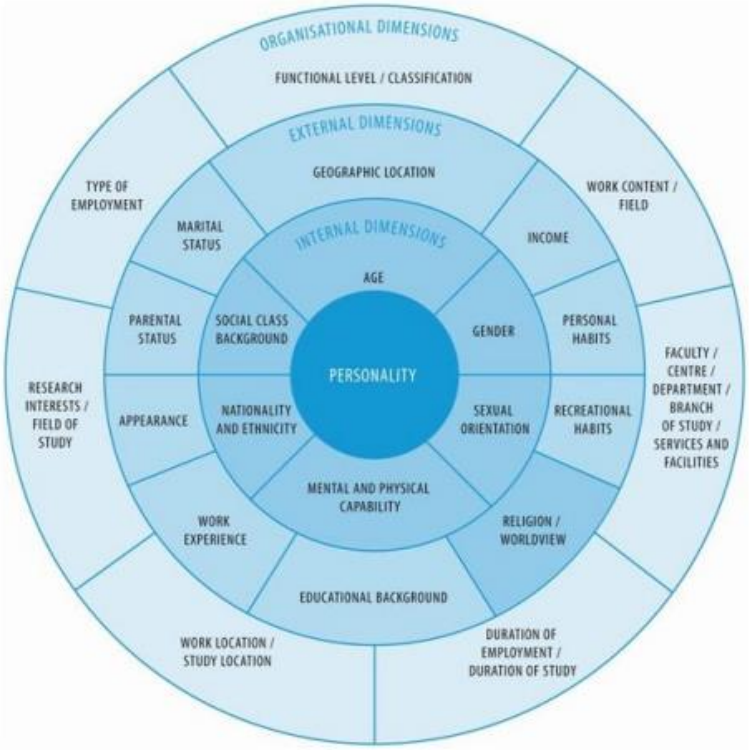
1.3.3 Четирислоен модел на различност

Карактеристиките и димензиите кои ја претставуваат различноста се илустрирани во „Четирислоен модел на различност“ на Gardenswartz и Rowe (1994, 1998). Според авторите, различноста се организира во четири слоеви:

- Организациски димензии;
- Надворешни димензии;
- Внатрешни димензии;
- Личност.

Овој модел им помага на менаџерите да разберат дека менаџирањето на различноста бара повеќе од само неколку карактеристики на поединците на работа и дека зрелите организации за различност се стремат да ги препознаат сите овие варијабли и да обезбедат инклузија на индивидуалните способности и вештини. Моделот се смета за основен инструмент за проучување на различноста и за

поттикнување на инклузивна организациска култура (Gardenswartz, L., Rowe A., 1998).



Слика 5: Четирислоен модел на различност

Извор: (Gardenswartz, L., Rowe A., 1998)

Организациски димензии го претставуваат надворешниот слој и се однесуваат на структурните и национални карактеристики на организацијата. Овој слој вклучува елементи како: управување, статус, синдикално членство, локација на работа, стаж, гранка, распределба на тимови и содржина на работни задачи. Карактеристиките на овој слој ја одразуваат влијателноста на организациските процеси и политики, а притоа ја нагласуваат потребата од праведност и еднаква можност за развој (Gardenswartz, L., Rowe A., 1998).

Надворешните димензии претставуваат карактеристики кои поединецот може во одредена мера да ги промени или разбере. Тука спаѓаат, на пример, образование, искуство, социјален статус, религија и начин на живот. Некои карактеристики, како религијата, може да се сметаат и за внатрешни или надворешни, зависно од културниот или правниот контекст. Во едни општества

промената на религијата може да биде лесна, додека во други може да биде законски или социјално ограничена (Gardenswartz, L., Rowe A., 1998).

Внатрешните димензии ги опфаќаат личните карактеристики и „групниот“ идентитет, кои силно го обликуваат поединецот и неговата позиција во општеството и на пазарот на трудот. Овие карактеристики се тешко менливи и често се цел на антидискриминација (Gardenswartz, L., Rowe A., 1998).

Личноста, како највнатрешен слој, ги претставува уникатните ментални, емоционални и однесувачки особини на поединецот. Таа е резултат на индивидуалност и лична историја и ја дефинира конзистентноста на однесувањето во различни ситуации и со текот на времето. Личноста е под влијание на другите три слоеви и игра клучна улога во односите и динамиката на тимот (Winstanley, C. A., 2006).

Менаџерите кои сакаат да создадат продуктивни и инклузивни тимови треба да обратат внимание на сите четири слоеви на моделот. Интегрирањето на различноста на овие нивоа го збогатува тимот со разлики и сличности, создава одржлива работна средина и ги приближува вработените кон организациската мисија и визија.

1.4 Концепт на различност на работното место

Зголемената глобализација денес ја нагласува потребата од соработка меѓу поединци од различни култури, вредности и искуства повеќе од кога било. Деловните организации, без разлика дали се во развиени или во земји во развој, се вплеткани во глобалната мрежа која го зголемува етничкото и културното разнообразие на работното место. Нивоата на разновидност во една организација се одредуваат од фактори како глобалниот пазар, присуство на разновидни работни места, оперативни промени, како и зголемување на бројот на жени, малцинства и раси кои се приклучуваат на работната сила (Bower, C. A., Pharmer, J. A., Salas, E., 2000).

Различноста на работното место исто така е под влијание на надворешни фактори како и клиенти, добавувачи, граѓански организации, синдикати и правни,

социјални и економски тела. Внатрешните фактори ги вклучуваат групните перспективи на вработените, подготвеноста на менаџментот и политиките на организацијата, кои заедно го обликуваат составот на разновидната работна сила (Cox, T., 1993).

Cox (1993) тврди дека организациите доживуваат три фази од еволуцијата за да станат опкружување чувствително на различноста: монолитна, недискриминаторска и мултикултурна. Во монолитната фаза, организацијата практикува минимална структурна интеграција и од вработените се очекува да се асимилираат со доминантната култура. Во недискриминаторската фаза, организацијата обезбедува еднакви права и се придружува до законски регулативи, а исто така користи квоти при регрутирање и промоции. Во мултикултурната фаза, секоја индивидуална различност е признаена и почитувана, а менаџерите обезбедуваат фер применување на политиките и процедурите (Cox, T., 1993).

Академците и практичарите ја истражуваат врската помеѓу различноста и организациската ефикасност. Истражувањата покажале дека разновидноста може да води кон зголемена креативност, подобро стратешко донесување на одлуки и на организациски успех. Сепак, разновидноста може да предизвика и конфликти, да ја намали социјалната кохезија и да доведе до висок обрат на вработени (Pless, N., Maak, T., 2004).

Различноста на работното место се карактеризира со комбинација на сличности и разлики меѓу поединците, кои се обединуваат за постигнување на организациските цели. Овие варијации се манифестираат во аспекти како возраста, полот, етничката припадност, идеи, ставови и преференци. Менаџерите треба внимателно и подеднакво да ги третираат индивидуалните потреби и вредности на вработените за да го максимизираат нивниот придонес кон организацијата (Bower, C. A., Pharmer, J. A., Salas, E., 2000).

Современите организации се свесни дека различноста носи конкурентска предност и поттикнува партнерство меѓу различни групи, со што се зголемува иновативниот потенцијал и креативноста на работната сила (Cox, T., 2001). Менаџирањето со различноста останува еден од најголемите предизвици за

менаџерите, бидејќи вработените се различни не само по возраст и пол, туку и по културно и расно потекло (Pless, N., Maak, T., 2004).

Kossek и соработниците (2003) истакнале дека современите работни места се составени од повеќе генерации, секоја со свои уникатни ставови и мотивации. Менаџерите треба да ги препознаат и да ги интегрираат овие различности за да обезбедат ефикасна и продуктивна работна средина. Организациите кои ја прифаќаат различноста придонесуваат за поголемо задоволство кај вработените и подобра способност да ги задоволат потребите на клиентите, што резултира со зголемена продуктивност (O'Leary, BJ., Weathington, BL., 2006).

Различноста на работното место не е само прашање на еднаквост, таа овозможува создавање на работна средина која ги вреднува разликите меѓу вработените и им овозможува да го максимизираат својот потенцијал, со што се постигнува долгорочна организациска корист (O'Leary, BJ., Weathington, BL., 2006).

1.4.1 Дизајн на работните места во контекст на различноста

Дизајнот на работните места претставува еден од клучните елементи на современото организациско однесување и е директно поврзан со ефективното управување со различноста. Тој ги опфаќа процесите преку кои задачите, одговорностите и работните улоги се организираат во целини со цел да се обезбеди оптимален баланс помеѓу барањата на организацијата и индивидуалните способности, потреби и мотивациски фактори на вработените. Според Hackman и Oldham (1976), дизајнот на работните места има значајно влијание врз мотивацијата, организациската посветеност и перформансите. Денешните истражувања го потврдуваат ова гледиште, нагласувајќи дека современите организации мора да го приспособат дизајнот на работата на растечкиот степен на различност во работната сила (Grant, A. M., Parker, S. K ., 2009; Morgeson et al., 2020).

Современите концепти на дизајн на работните места се развиваат во правец на зголемување на автономијата, флексибилноста и интердисциплинарната соработка. Овие елементи се особено значајни во мултикултурни и хетерогени работни средини, каде што различните стилови на работа, искуства и културни перспективи можат да влијаат на ефикасноста на тимовите. Истражувањата

укажуваат дека добро дизајнираните работни места го подобруваат учеството и ангажманот на вработените од различни демографски и културни групи, обезбедувајќи чувство на припадност и возможност за самоактуелизација (Parker et al., 2019; Oprea et al., 2020).

Дизајнот на работните места традиционално произлегува од анализата на работното место, која ги дефинира компетенциите, задачите и одговорностите потребни за извршување на работата. Дизајнот, пак, се фокусира на стратегиското комбинирање на овие елементи со цел да се создадат улоги што ја поддржуваат организацискатa ефикасност и благосостојбата на вработените. Лошо дизајнираните работни места доведуваат до монотонија, ниска мотивација, зголемен замор, незадоволство од работата и зголемен обрат, што подоцна создава значителни финансиски последици за организацијата (Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P., 2007; Gigliotti et al., 2021).

Во контекст на различноста, дизајнот на работните места е особено значаен бидејќи може да ја засили или да ја намали инклузивноста на организацискатa култура. Различните групи на вработени имаат различни потреби, вештини, стилови на комуникација и очекувања од работното место. Истражувањата од последната деценија покажуваат дека флексибилните работни модели, тимовите со висока автономија и интеркултурна координација се клучни за ангажманот и задржувањето на разновидна работна сила (Pichler et al., 2018; Parker et al., 2020; Hernández-Linares R., López-Fernández M. C., 2020).

Трендовите покажуваат дека успешното управување со различноста е тесно поврзано со редизајнот на работните места. Преку редизајн на улогите, организациите можат:

- да обезбедат работа што ги вреднува различните когнитивни стилови,
- да создадат услови за подобра соработка меѓу хетерогени тимови,
- да поттикнат меѓугенерациска и интеркултурна комуникација,
- да намалат дискриминаторски структури и бариери,
- да обезбедат еднаков пристап кон развојни можности.

Современиот дизајн на работните места е поврзан со хибридните модели, дигиталната трансформација и технолошката автоматизација. Истражувањата по 2000 година нагласуваат дека добро конципираните дигитални улоги, комбинирани со инклузивни практики на ЧР, ја подобруваат продуктивноста и задоволството кај вработените во мултикултурни тимови (Stahl, G. K., & Maznevski, M. L., 2021; Zhang et al., 2023; Yousef, D. A., 2024).

Во тој контекст, дизајнот на работните места не треба да се сфаќа само како структурен или технички процес, туку како стратешки инструмент што го обликува однесувањето, комуникацијата и ангажирањето на вработените. Кога се интегрира во политиките за различност, тој станува моќен механизам за градење инклузивни, адаптивни и одржливи организации. Со тоа, дизајнот на работните места претставува клучна алатка меѓу индивидуалните карактеристики на вработените, групната динамика и организациските цели, концепт што е во целосна согласност со современите пристапи кон управувањето со различноста и човековиот капитал.

1.5 Ефекти од различноста

1.5.1 Ефекти од различноста на работното место во организацијата

Различноста на работното место претставува значаен извор на организациска динамика и иновација. Нејзините ефекти можат да бидат и позитивни и негативни, од зголемена креативност, подобра репрезентативност и иновативност, до можни конфликти и комуникациски бариери, ако различноста не е соодветно управувана. Ефективното менаџирање со различноста (МД) преку стратегиите на МЧР придонесува за инклузивна култура каде различните перспективи се препознаваат како вредност (Stahl, G. K., Maznevski, M. L., 2021, Yousef, D. A., 2024).

Истражувањата покажуваат позитивна поврзаност помеѓу формализираните практики на МЧР и различноста на работната сила (Kossek et al., 2006). Поголемата застапеност на жените и малцинствата во менаџментот е поврзана со структурите на ЧР свесни за идентитетот, кои експлицитно се однесуваат на застапеноста на демографските групи (Konrad, A. M., Linnehan, F., 1995). Некои истражувачи теоретизираат дека во големите организации, статусните позиции се со помала

веројатност да се распределат врз основа на стереотипи, кога се воспоставени формализирани практики на персоналот (Reskin, B. F., McBrier, D. B., 2000, Elvira, M. M., Graham, M. E., 2002).

Сепак, не сите истражувања во оваа област покажуваат конзистентни резултати. Некои студии откриле слаба поврзаност помеѓу обуките за различност и реалното зголемување на различноста во работната сила или врвниот менаџмент (Rynes, S., & Rosen, B., 1995). Други не утврдиле јасна врска помеѓу формализираните структури за МЧР и застапеноста на малцинствата во раководните позиции (Konrad, A. M., Linnehan, F., 1995). Иако организациите и академците се надеваат дека иницијативите за различност ќе донесат позитивни резултати, понекогаш тие може ненамерно да придонесат за одржување на нееднаквоста (Kossek et al., 2006). Ваквите последици најчесто се резултат на формално прифаќање на различноста без суштинско вклучување и поддршка на малцинските групи.

За подобро разбирање на ефектите од различноста на работното место, се користат три главни теоретски рамки:

1. **Теоријата на социјална категоризација** - според Turner (1989). Поединците се категоризираат според карактеристики, како пол, етничка припадност или возраст, што води до стереотипизација и подгрупирање.
2. **Теоријата на сличност и привлечност** – укажува дека луѓето имаат тенденција да се поврзуваат со оние што имаат слични вредности и ставови, што може да ја намали групната интеграција (Byrne et al,, 1971).
3. **Теоријата на информации и одлучување** – објаснува дека разновидните тимови поседуваат поширок спектар на знаења и перспективи, што води до покреативни решенија и подобрено донесување на одлуки (Wittenbaum, G. M., Stasser, G., 1996).

Овие рамки произведуваат различни, па дури и спротивставени хипотези за влијанието на различноста врз групната ефикасност (Schippers et al., 2003). Додека првите две теории предизвикуваат можни негативни исходи, како конфликти, слаба комуникација и зголемен обрт на трудот, теоријата на информации и одлучување

предлага дека разновидноста создава услови за иновации, комплексно размислување и посилни перформанси.

Mullins (2008) истакнува дека кога поединецот се чувствува почитуван и прифатен, тоа создава дополнителна вредност за организацијата преку разликите во персоналот. Некои од најзначајните позитивни ефекти од организациската различност се:

- Промовирање на исплатливи и одржливи партнерства.
- Зајакнување на релациите со клиентите и засегнатите страни.
- Зголемување на креативноста, разновидноста и иновативноста.
- Поттикнување на одржлив раст и конкурентски предности.

И покрај тоа, постојат и „невидливи бариери“ кои сè уште ја ограничуваат мобилноста на малцинските групи во повисоките организациски хиерархии (Blum et al., 1994, Goodman et al., 2003). Истражувачите затоа препорачуваат организациите да развијат стратегии за промоција и развој на недоволно застапените групи (Thomas, R., 1990).

Еден ефективен пристап е мерењето на идентитетскиот профил или демографската структура на тимовите, што овозможува дизајнирање на стратегии за зголемување на застапеноста на малцинствата и жените во менаџментот (Cox, T., 2001, Kossek et al., 2006). Но, организациите треба да ги идентификуваат бариерите за напредување низ различни кариерни фази и да создадат механизми за еднаков пристап до можности (Thomas, D. A., Gabarro J.J., 1991, Kossek et al., 2006).

1.5.2 Ефекти од различноста на работната сила врз резултатите од перформансите

Во контекст на современите организации, различноста претставува суштински елемент за иновативност, адаптабилност и долгорочна конкурентност. Истражувањата од последната деценија укажуваат дека разновидните тимови создаваат посложени когнитивни процеси и подобра способност за решавање на проблеми (Stahl, G. K., Maznevski, M. L., 2021, Zhang et al., 2023). Сепак, ефектите од различноста не се универзално позитивни, туку зависат од интерните процеси на

менаџирањето на различноста, организациската култура и лидерските стилови кои ја поттикнуваат инклузивноста.

Во динамичен и конкурентен свет, продуктивноста на поединецот е критична за ефективноста на организацијата и нејзиниот одржлив развој (Delmas M. A., Pekovic S., 2018). За да се измери ефективноста на иницијативите за МД, потребно е да се испитаат врските помеѓу присуството на различност во работната сила и резултатите од перформансите. Овие резултати се манифестираат на индивидуално, групно и организациско ниво (Kossek et al., 2006).

На индивидуално ниво, аспектите како ставови и оценки за перформанси се значајни (Kossek et al., 2006). Иако многу поединци сметаат дека предрасудите кон обесправените групи се неприфатливи, „модерниот расизам“ сè уште постои (Brief, A. P., & Barsky, A., 2000). Таквите поединци, иако се сметаат себеси за непристрасни, може несвесно да создадат бариери и нерамноправност во организацијата. Овие суптилни облици на дискриминација влијаат врз мотивацијата и посветеноста на вработените, што директно ги засега организациските перформанси (Brief, A. P., & Barsky, A., 2000).

Некои студии покажуваат дека вработените во демографски поразновидните тимови имаат попозитивни ставови кон иницијативите за МД (Kossek, E. E., Zonia, S. C., 1993). Зголемувањето на бројот на жени на повисоки менаџерски позиции, можат да помогнат во намалување на стереотипните родови улоги и поттикнување на правичност (Ely, R. J., 1995). „Токенизмот“ (Kanter, R. M., 1993) се јавува кога малцински претставник работи во средина доминирана од друга социјална категорија, што доведува до социјална изолација и психолошки притисок. Затоа, Kanter препорачува обезбедување на пропорционална застапеност и создавање критична маса на различност за да се овозможи вистинска инклузија.

Зголемената различност генерално води кон попозитивни ставови, подобри перформанси и фер компензација (Kossek et al., 2006). Сепак, истражувањата покажуваат мешани резултати во однос на влијанието на различноста врз групната кохезија и перформансите. Некои студии потврдуваат дека поразновидните групи генерираат поквалитетни идеи (McLeod et al., 1996) и покажуваат поголема соработка (Cox et al., 1991), додека други не најдоа значајни ефекти (Kossek et al.,

2006). Во одредени случаи, високата демографска разновидност може да предизвика конфликти, но и истовремено да ја поттикне креативноста и да ја подобри деловната изведба (Herring, C., 2009).

Мерењето на ефектите на различност е комплексно, бидејќи нејзиното влијание често се преклопува со други фактори, како комуникацискатa динамика, културата на тимот и лидерството. Истражувањата покажуваат дека со текот на времето, негативните ефекти се намалуваат бидејќи членовите на тимот се адаптираат и учат едни од други (Watson et al., 1993). Подлабоките атрибути, како вредности и организациски убедувања, исто така имаат суштинска улога во одржувањето на групната кохезија (Harrison et al., 1998).

На организациско ниво, разновидната работна сила може да придонесе за зголемена иновативност, подобра репрезентација на клиенти и зголемена пазарна флексибилност (Richard, O. C., 2000). Стратешките теории за ресурси потврдуваат дека културната разновидност создава уникатни организациски способности кои тешко се имитираат (Richard, O. C., 2000). Сепак, ефектите не се секогаш линеарни, нивниот исход зависи од стратегијата на организацијата и степенот на нејзината инклузивност (Kochan et al., 2003).

Современите истражувања потврдуваат дека врската меѓу различноста и организациските перформанси е контингентна, односно зависи од тоа дали организацијата промовира иновативна, колаборативна и отворена култура (Stahl, G. K., Maznevski, M. L., 2021, Yousef, D. A., 2024). Различноста станува извор на сила само кога практиките на ЧР, лидерството и комуникацијата се усогласени со принципите на еднаквост и инклузија.

1.6 Можности на менаџерите кои спроведуваат различност

Современите организации функционираат во услови на глобализација, дигитализација и мултикултурна соработка, што бара од менаџерите не само технички и организациски вештини, туку и развиена интеркултурна компетентност. Успешните организации препознаваат дека разновидноста претставува стратешка предност, а не административна обврска. За таа цел, менаџерите мора да ги разберат

главните прашања околу различноста и да умеат да ги искористат потенцијалите на вработените на најдобар можен начин (Kuusela, K., 2013).

Глобализацијата доведе до тоа луѓе од различни културни, етнички и професионални средини да соработуваат во истите тимови. Компетентниот менаџер не само што ги решава проблемите и ги организира активностите, туку и активно развива и ги поттикнува слабите страни на секој вработен, трансформирајќи ги во нови можности за учење и раст. Како што укажуваат Joshi (2003) и Stahl и Maznevski (2021), ефективниот менаџер мора постојано да се прилагодува на различни методи на работа, комуникациски стилови и очекувања на поединците за да го направи тимот попродуктивен и покохезивен.

Факторите што влијаат врз успехот на менаџерите на МД се бројни: возраст пол, професионално искуство, личноста, културните вредности, верските убедувања и етничката припадност. Овие димензии ја сочинуваат „содржината на различноста“ и бараат од менаџерите да делуваат со сензитивност, емоционална интелигенција и културна свесност.

Bedi (2014) предлага неколку практични стратегии што менаџерите можат да ги применат за зголемување на свеста за различност во организацијата:

- **Намалување на предрасудите и стереотипите –** Препознавањето дека различноста постои и дека секоја култура носи вредност е од суштинско значање. Признавањето на сопствената пристрасност е првиот чекор кон инклузивно однесување. Менаџерите треба да охрабруваат критичко размислување и да ја отфрлат митологизацијата на расата, полот или етничката припадност за да создадат здрави, доверливи релации во тимот (Bedi, P., 2014).
- **Минимизирање на погрешната комуникација -** Обуката за интеркултурна комуникација и активно слушање се клучни алатки за намалување на недоразбирањата. Менаџерите треба да се едуцираат себеси и своите тимови за различните начини на изразување, невербална комуникација и културни кодови. Важно е да се избегнуваат изрази или однесувања кои би можеле да навредат некоја група и да се развие култура на почит и разбирање (Bedi, P., 2014).

- **Градење односи со различни групи –** Промовирањето на позитивни односи со вработени од различни етникуми и култури овозможува создавање психолошка безбедност во организацијата. Преку добивање повратни информации од мултикултурните членови на тимот и третирање на сите како рамноправни соработници, се создава чувство на припадност и меѓусебна почит (Bedi, P., 2014).

Покрај овие основни насоки, современите истражувања нагласуваат дека инклузивното лидерство е клучен предуслов за успешна имплементација на МД (Shore et al., 2018, Yousef, D. A., 2024). Лидерите кои промовираат рамноправност, отворен дијалог и доверба, ја зголемуваат посветеноста на вработените и ја поттикнуваат нивната иновативност.

Работодавците и менаџерите треба најпрво да ја проценат моменталната состојба на различноста и инклузивноста во организацијата, пред да спроведат стратегии за промена. Овој процес подразбира систематско собирање податоци, идентификација на културни бариери и континуирано следење на влијанието од воведените иницијативи.

Како што нагласуваат Stahl и Maznevski (2021), ефективните менаџери во мултикултурни средини се архитекти на доверба, тие знаат дека различноста може да биде извор и на конфликт и на креативност, но успехот зависи од тоа како таа се води, не само како се декларира.

1.6.1 Придобивки и предизвици од различноста на работните места

Различноста на работното место претставува значаен извор на организациската сила и конкурентската предност, но истовремено носи и комплексни управувачки и комуникациски предизвици кои бараат системски пристап. Во теоретската литература, различноста се третира како двострана појава: од една страна создава услови за висока креативност и интеграција на различни перспективи, а од друга страна може да генерира конфликти, недоразбирање и когнитивна напнатост (Cox, T. H., Blake, S., 1991, Pelled et al., 1999).

Според класичните и современите истражувања, разновидните тимови имаат значајни предности во доменот на иновациите, креативноста и квалитетот на донесување одлуки. Richard (2000) и Herring (2009) истакнуваат дека организациите со повисоки нивоа на демографска и когнитивна разновидност постигнуваат подобри економски резултати, особено кога културата е инклузивна.

Студиите на Stahl и Maznevski (2021), покажуваат дека мултикултурните тимови создаваат поширок спектар на идеи и решенија, што доведува до подобри резултати во проектно ориентирани, технолошки и креативни индустрии. Овој ефект се забележува особено во организации кои активно го поттикнуваат учеството, различните гледишта и двонасочната комуникација.

Во периодот од 2018 до 2024 година, расте интересот за ефектите на различноста во виртуелни и хибридни тимови. Според Yousef (2024), дигитално поврзаните мултикултурни тимови имаат потенцијал за повисока иновативност и флексибилност, бидејќи организациите можат да регрутираат глобален талент без географски ограничувања. Различноста овозможува досег до нови пазари, нови клиентски групи и подобра адаптација на производите.

Современите истражувања по 2020 година, дополнително нагласуваат дека когнитивната различност, разлики во стиловите на размислување, обработка на информации, модели на донесување одлуки и пристапи кон решавање проблеми, има уште понагласено влијание врз иновациите во организациите, дури повеќе од класичната демографска разновидност.

Истражувањата на Woolley и Aggarwal (2020) нагласуваат дека когнитивната разновидност има особено значење во мултинационалните и виртуелни работни средини, каде што разновидните когнитивни пристапи овозможуваат:

- Поголема аналитичка длабочина,
- Поефикасно решавање на комплексни проблеми,
- Подобра адаптација кон непредвидливи ситуации,
- Повисока тимска креативност,
- Намалување на групното размислување.

Во ерата на дигиталната трансформација, организациите со поголема когнитивна различност демонстрираат повисока организациска флексибилност и побрзо учење, што ги прави поконкурентни на глобалниот пазар (Stahl, G. K., Maznevski, M. L., 2021; Mor Barak, M. E., 2022).

Позитивните ефекти се препознаваат и на индивидуално ниво. Членовите на разновидните тимови развиваат интеркултурни компентенции, толеранција и подобрени комуникациски вештини (Stahl G. K., Tung R. L., 2015). Кога вработените работат во инклузивни средини, пријавуваат повисока психолошка безбедност, чувство на припадност и ангажираност (Shore et al., 2023), што директно влијае врз продуктивноста.

Покрај придобивките, разновидноста носи и комплексни предизвици, особено кога организацијата нема развиени механизми за инклузија. Истражувањата покажуваат дека различните културни норми, вредности и стилови на комуникација можат да генерираат недоразбирања, координациски потешкотии и конфликти (Pelled et al., 1999; Zhang et al., 2023).

Јазичните бариери, различните очекувања за лидерство и различните ставови кон тимската работе често доведуваат до намалена кохезија, а во екстремни ситуации и до создавање на подгрупи, што ја нарушува меѓусебната доверба. Во хибридни и виртуални средини, овие ризици дополнително се зголемуваат поради недостаток на невербална комуникација и ограничената спонтаност во интеракциите.

Во последните години, истражувањата укажуваат и на нов феномен т.н. културен замор, кој се јавува кога индивидуите постојано треба да ги приспособуваат однесувањата за да се вклопат во разновидни средини (Fujimoto, Y., Härtel, C. E. J., 2017; Mor Barak, M. E., 2022). Ова може да го намали чувството на припадност и да доведе до психолошка исцрпеност.

Современите студии (на Nishii, LH., Özbilgin, MF., 2022; Shore et al., 2023) истакнуваат дека клучниот фактор кој ја трансформира различноста во извор на успех е инклузивното лидерство. Лидерите кои демонстрираат емпатија, правичност, транспарентност и отвореност кон различни ставови го намалуваат

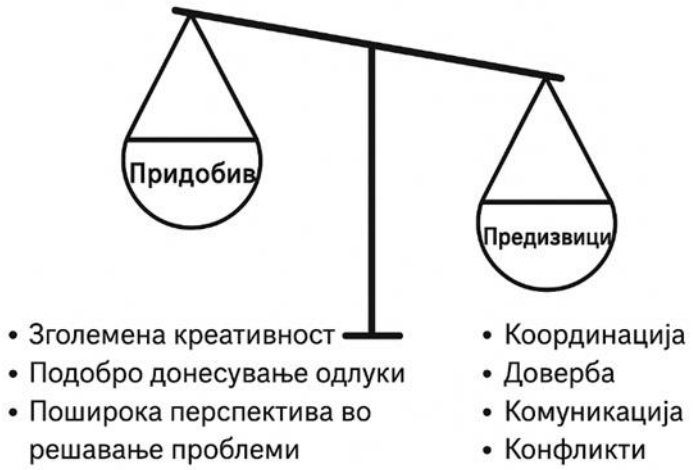
конфликтниот потенцијал и создаваат средина во која разновидноста станува кохезивна сила.

Ефективното управување со различноста бара систематски политики, како што се:

- Јасни протоколи за еднакви можности;
- Механизми за спречување пристрасност во регрутацијата и оценувањето;
- Формални канали за стекнување и споделување интеркултурни вештини;
- Структури за поддршка, како менторски програми и мрежи засновани на идентитет.

Истражувањата укажуваат дека кога различноста е „заштитена“ преку организациски политики, ефектите се значително посилни и подолгорочни (Roberson, Q. M. 2019; Dobbin, F., Kalev, A., 2020).

Различноста претставува моќен двигател на иновации, креативност и организациски раст, но исто така создава потреба од внимателно водено управување со комуникацијата, вредностите и односите во тимовите. Само кога различноста е стратешки поддржана, преку инклузивно лидерство, интеркултурна едукација и структурални политики, таа може да премине од потенцијален извор на конфликти, во генератор на организациска синергија, подобрена продуктивност и долгорочна конкурентска предност.



Слика 6: Баланс модел, придобивки наспроти предизвици

Извор: авторска изработка заснована врз преглед на релевантната литература

1.7 Комуникација на вработените во услови на различност

Ефективната комуникација претставува клучен елемент за успехот на мултикултурните и разновидните тимови. Таа не се однесува само на размена на информации, туку и на развивање на меѓусебно разбирање, доверба и инклузивна организациска култура (Iyoriobhe, M., 2019).

Во контекст на различноста, емоционалната и културната интелигенција играат суштинска улога. Способноста на вработените и менаџерите да препознаваат, менаџираат и соодветно да реагираат на емоциите на другите, придонесува за подобра координација и намалување на меѓукултурните конфликти (Goleman, D. P., 1995, Kuusela, K.,2013).

Интеркултурната комуникација, пак, овозможува прифаќање на различните гледишта, стилови на изразување и вредносни системи. Според Cooper и соработниците (2018) и Kong и соработниците (2019), хуморот и емпатијата се покажуваат како ефективни алатки за градење позитивни односи и зајакнување на чувството на припадност меѓу вработените.

На институционално ниво, организациите преку тренинзи за интеркултурна комуникација и отворени канали на повратна информација успеваат подобро да ги интегрираат различните групи и да ја намалат веројатноста за недоразбирања (Strolovitch, D. Z. and Forrest, M. D., 2010, Shore et al., 2023).

Оттаму, комуникацијата во услови на различност не е само средство за размена на пораки, туку основен механизам за создавање инклузивна, продуктивна и кохезивна организациска култура.

1.8 Стратегии на МЧР кои водат до промени на различни нивоа

Стратегиите за менаџирање со диверзитет (МД) во рамките на современиот МЧР се развиваат како комплексен процес кој истовремено делува на индивидуално, групно и организациско ниво. Овие стратегии се темелат на теоретски и емпириски сознанија кои покажуваат дека позитивните ефекти од разновидноста, како подобрена креативност, поквалитетно донесување одлуки, иновативност и поголема организациска адаптивност, се резултат на системски и добро координирани практики (Cox, T. H., Blake, S., 1991; Kossek et al., 2006).

Во рамките на последната деценија (2015-2024), научната литература бележи значаен напредок во разбирањето на тоа како стратегиите на ЧР ја поддржуваат различноста. Акцентот сè повеќе се преместува кон инклузивното лидерство, развојот на интеркултурни компетенции, дигиталната трансформација и воспоставувањето системи за мерење на инклузивноста, тенденции кои укажуваат дека различноста денес не се третира само како формална обврска, туку како суштински дел од организациската конкурентност.

На индивидуално ниво, интервенциите што се насочени кон индивидуалните вработени најчесто опфаќаат програми за развој на свесност, обуки за инклузивно однесување и активности за идентификување лични пристрасности. Раните истражувања укажуваат дека промената на ставовите е најуспешна кога лицата се охрабруваат критички да ги преиспитаат сопствените предрасуди (Devine, P. G., 1989), а современите студии го потврдуваат ова, додавајќи дека ефектите се посилни кога обуките се интерактивни, практични и долгорочни (Bezrukova et al., 2016; Gündemir et al., 2016).

По 2020 година, сè поголемо значење добиваат интеркултурните компетенции, особено поради порастот на виртуелни и мултинационални тимови. Способноста за адаптација во глобални контексти, разбирањето на различни комуникациски модели и интеркултурна емпатија се покажуваат како клучни фактори за намалување на конфликти и зајакнување на тимската кохезија (Stahl, G. K., Maznevski, M. L., 2021; Rockstuhl et al., 2022). Истражувањата сугерираат дека вработените полесно прифаќаат промени кога различноста се претставува не само како морална, туку и како функционална и индивидуално корисна (Nishii, LH.,2017).

Групното ниво претставува критичен простор каде што различноста најдиректно се манифестира, бидејќи токму во тимската динамика се појавуваат и најголемите можности, но и најголемите предизвици. Истражувањата укажуваат дека разнообразните групи можат да донесат повисоки нивоа на креативност и иновативност, но само доколку постојат структури што го поддржуваат меѓусебното разбирање и доверба (van Knippenberg, D., Mell, J. N., 2016; Ely, R. J., Thomas, D. A., 2020).

Современите организации сè почесто создаваат средини во кои тимовите добиваат поддршка преку медијација, фасилитација и тимски тренинзи насочени кон градење кохезија. Од 2018 година особено значаен инструмент стануваат т.н. Employee Resource Groups (Групи за ресурси на вработените), кои овозможуваат простор за социјална и професионална поддршка на различни идентитетски групи. Истражувањата покажуваат дека ваквите групи го намалуваат чувството на изолација и го зголемуваат ангажманот и организациската посветеност (Colgan, J.D., 2016; Dover et al., 2020).

Во организациските култури со поизразени колективни вредности, разновидноста најчесто се претвора во синергија наместо во извор на конфликт, бидејќи групната ориентација ги олеснува процесите на заедничко донесување одлуки и меѓусебна поддршка (Chatman et al., 1998; Nishii, 2017).

На организациско ниво, стратегиите за МД се однесуваат на структурни, културни и системски промени што треба да го поддржат долгорочниот развој на инклузивни практики. Инклузивното лидерство е препознаено како централна алатка во овој контекст: лидерите кои промовираат транспарентност, правичност,

отвореност за различни гледишта и создавање чувство на психолошка безбедност имаат значително влијание врз организациската клима и иновативоста (Javed et al., 2019; Zhang et al., 2023).

Современите организации исто така ја редефинираат културата преку воведување механизми за мерење на инклузијата, годишните извештаи, индикатори за мобилност на малцински групи и системи за мониторинг на правичност во регрутацијата и оценувањето на перформансите (Roberson, Q. M., 2019; Dobbin, F., Kalev, A., 2020).

Паралелно, дигиталната трансформација донесе нови можности за поддршка на МД. Во периодот од 2020 до 2024 година, сè почести се системите што користат вештачка интелегенција за правично регрутирање, онлајн платформи за интеркултурна обука и аналитички алатки за следење на тимската динамика. Овие тенденции укажуваат дека дигитализацијата не ја заменува човековата димензија на различноста, туку ја поткрепува со нови пристапи, засновани на податоци (Stahl, G. K., Maznevski, M. L, 2021; Yousef, D. A., 2024).

Современата литература според овие наоди покажува дека стратегиите за МД се ефективни единствено кога се интегрирани како мултинивоен систем. Изолирани интервенции, како краткорочни обуки, ретко создаваат трајни промени, доколку не се поддржани од инклузивно лидерство, соодветни групни практики и организациски политики засновани на податоци. Мултинационалните, дигитализирани и хибридни работни околини дополнително го нагласуваат значењето на интеркултурната компетентност и технолошката подготвеност како нови темели на современото управување со различноста.

II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

2 МЕТОДОЛОГИЈА

2.1 Метод на истражување

За да се постигне целта на оваа студија, да се стекне длабинско разбирање за улогата на човековите ресурси во управувањето со различноста, беше избран квалитативен метод за истражување. Овој пристап овозможува детално разбирање на искуствата, ставовите и значењата што ги создаваат поединците во организациски контекст (Patton, M. Q., 2015). Квалитативното истражување, според Saunders, Lewis и Thornhill (2016), е итерпретативно по природа, бидејќи ги истражува субјективните и општествено конструираните значења на феномените што се проучуваат.

Во рамките на оваа студија, фокусот не е на квантитативно мерење, туку на разбирање на „што“, „како“ и „зошто“ се случуваат одредени процеси во управување со различноста. Квалитативниот метод овозможува собирање на податоци преку длабински интервјуа, директни набљудувања и анализа на документи. Овој пристап е избран бидејќи овозможува да се добијат автентични информации и богата интерпретација на организациските практики.

Како што нагласуваат Patton (2015) и Yin (2018), овој тип истражување не тежнее кон генерализација на резултатите, туку кон длабинско разбирање на контекстот, што е суштинско за темата управување со различноста во рамки на човековите ресурси.

Истражувањето е спроведено како студија на случај, која овозможува детално испитување на управувањето со различноста во реален организациски контекст (Yin, R. K.. 2018). Изборот на оваа стратегија овозможува анализирање на повеќе аспекти на човековите ресурси во организацијата кои се соочуваат со мултикултурна структура на вработени.

Комбинацијата на истражувачка и описна цел овозможува создавање на сеопфатна слика за начинот на кој политиките на МЧР влијаат на инклузивноста и организациските перформанси.

2.2 Предмет на истражувањето

Предмет на ова истражување е анализата на практиките на МЧР во организациите, со посебен акцент на стратегиите и методите кои им помагаат на организациите да управуваат со културната, родовата и етничката разновидност на работната сила. Истражувањето се стреми да открие како практиките на МЧР придонесуваат кон создавање инклузивна организациска култура, како и кои се предизвиците и придобивките од различноста во современиот корпоративен контекст.

2.3 Цел, задачи и карактер на истражувањето

Главна цел на ова истражување е да се испита улогата на човековите ресурси во управувањето со различноста и да се идентификуваат ефективните стратегии што водат до подобра инклузија и организациска кохезија.

Задачи на ова истражување се:

- Како се дефинира различноста во организацијата од гледна точка на МЧР?
- Која форма на различност ја има во организацијата?
- Колку е важна различноста во самата организација?
- Кои практики се користат за справување со различноста (за време на регрутирање, обука, на ниво на менаџер и сл.)?
- Со кои предизвици се соочуваат организациите при справување со различностите;
- Како различноста може да биде придобивка за организациите при оптимизирање на работните процеси?

Истражувањето има истражувачко – описен карактер, бидејќи преку полуструктуирани интервјуа овозможува испитување на реални организациски процеси и нивно поврзување со теоретските рамки за управување со различности.

2.4 Хипотези на истражувањето

- **Генерална хипотеза**

Основната или генералната хипотеза на ова истражување се заснова на тврдењето дека ***„Со квалитетен менаџмент на човекови ресурси, различностите адекватно се менаџираат“.***

Кога менаџментот на човекови ресурси успешно се залага за спроведување и менаџирање на различноста во организацијата, тогаш тоа ќе резултира со зголемена продуктивност, подобрена иновација и повисоко ниво на задоволство кај вработените.

- **Посебни хипотези**

Посебна хипотеза 1: „Квалитетниот менаџмент на човекови ресурси ја подобрува интеграцијата и соработката меѓу различни групи на вработени, а тоа води кон зголемена иновација и креативност во организацијата.“

Посебна хипотеза 2: „Квалитетниот менаџмент на човекови ресурси, кој ја зголемува продуктивноста и ефективноста на вработените, го зголемува и задоволството на вработените.“

- **Поединечни хипотези**

Поединечна хипотеза 1.1: „Вработените од различни културни и демографски позадини покажуваат повисока ангажираност кога се применуваат стратегии за инклузија и различност.“

Поединечна хипотеза 1.2: „Во инклузивна организациска средина, вработените генерираат повеќе иновативни идеи и решенија и покажуваат поголема креативност и способност за решавање на проблеми.“

Поединечна хипотеза 2.1: „Вработените покажуваат поголема продуктивност кога се чувствуваат прифатени и вреднувани во нивната работна средина.“

Поединечна хипотеза 2.2: „Вработените се поефективни и покажуваат подобри перформанси во проектите, како и помала отпорност кон промени, кога се применуваат инклузивни практики.“

2.5 Методи на собирање и обработка на податоци

2.5.1 Метод на собирање податоци

Ова истражување има истражувачка природа и применува длабински, полуструктуриран метод на интервјуирање за прибирање на податоците. Интервјуто беше спроведено со цел да се добијат подлабоки сознанија за перцепциите, искуствата и ставовите на учесниците во однос на процесот на промени и управување со различноста во рамките на организацијата.

Списокот на отворени и клучни прашања беше подготвен однапред и користен како водич за интервјуто. Меѓутоа, редоследот и формулацијата на прашањата варираа меѓу интервјуата, во зависност од специфичниот организациски контекст и текот на разговорот. Во одредени случаи некои прашања беа изоставени или изменети, а беа поставени и дополнителни прашања за подетално да се истражат целите и фокусот на истражувањето, во согласност со препораките на Saunders, Lewis и Thornhill (2016).

Овој метод беше избран како најсоодветен за пристап кон темата за организациска различност и промени поради неколку причини. Прво, тој овозможува прибирање на детални и контекстуализирани информации за различноста во рамките на избраните организации, како и за мотивите и активностите што ги преземаат. Второ, полуструктурираниот длабински метод овозможува испитување на значењата што испитаниците им ги припишуваат на процесите и ситуациите што ги доживуваат, со што се постигнува повисоко ниво на разбирање и интерпретација.

Овој метод им овозможи на учесниците слободно и отворено да ги споделат своите лични искуства, перцепции и предизвици поврзани со различностите во тимовите и управување со промените. Флексибилноста во поставувањето на прашањата придонесе за динамичен тек на разговорот и за поставување на последователни, појаснувачки прашања во зависност од одговорите на испитаникот (Saunders et al., 2016).

При примена на овој метод, земени се предвид и прашањата за квалитетот и веродостојноста на податоците. Недостаток на целосна стандардизација може да предизвика одредени предизвици во однос на кредибилитетот и валидноста на резултатите, односно дали други истражувачи би можеле да постигнат слични наоди (Saunders et al., 2016).

Постојат неколку вида на пристрасности кои треба да се земат предвид:

- Пристрасност на интервјуерот, која може да се јави поради неговиот тон, говор или невербална комуникација, што може да влијае врз начинот на кој испитаниците одговараат.
- Пристрасност на интервјуираниот, која може да произлезе од тоа што испитаникот споделува селективни или делумни информации.
- Пристрасност на учеството, која произлегува од природата на лицата што се согласиле да учествуваат, со што може да се создаде пристрасност на примерокот.

Овие фактори можат да влијаат врз вредноста, валидноста и надворешната веродостојност на податоците (Saunders et al., 2016). Сепак и покрај овие ограничувања, полуструктурираниот длабински метод беше оценет како најсоодветен за истражување на поставеното истражувачко прашање.

Во однос на генерализираноста на резултатите, оваа студија нема за цел да обезбеди преносливи или повторливи наоди, туку да ги истражи сложените и динамички околности во организацијата. Наодите ја одразуваат реалноста во времето на спроведувањето на интервјуата и можат да се менуваат со текот на времето.

Валидноста и кредибилитетот на податоците се засилени преку користење на појаснувачки и испитувачки прашања, како и преку разгледување на одговорите од различни агли (Saunders et al., 2016).

Целта на длабинските интервјуа беше да се воспостави неформална, но аналитичка дискусија, преку која ќе се споделат личните искуства. Прашањата од отворен тип беа подготвени претходно, но не им беа достапни однапред на учесниците. За време на интервјуата (дел спроведени преку Skype, а дел лице в лице), формулацијата на прашањата се прилагодуваше на одговорите на испитаникот, со цел да се добијат детални и персонализирани одговори, наместо квантитативни и категоризирани резултати.

2.5.2 Земање примероци

Со цел да се добијат најрелевантни и богати податоци за истражувачкото прашање, користен е намерен (purposive) примерок. Критериумите за избор на испитаниците вклучуваат:

- Најмалку три години искуство во МЧР;
- Високо образование од соодветна област;
- Припадност на различни индустрии со цел да се овозможи компаративна анализа.

Табела 1: Профили на интервјуирани - пример

Соговорник	**Индустрија**	**Работно искуство со човечки ресурси**	**Тековна позиција**	**Пол**	**Земја**
Соговорник 1					
Соговорник 2					
Соговорник 3					

2.5.3 Формулирање на прашањата

Прашањата за интервјуто беа формулирани врз основа на мотивациското и истражувачкото прашање на студијата, со цел да се добијат длабински и

контекстуални податоци за искуствата и перцепциите на испитаниците. При нивното конструирање се настојуваше да се минимизира ризикот од пристрасност во одговорите, при што се избегнуваа водечки и предлагачки формулации.

Во најголем дел беа употребени отворени и истражувачки прашања, кои им овозможија на учесниците да ги опишат своите реални ситуации, ставови и искуства, како и да развијат подолги, опширни и аргументирани одговори. Отворените прашања, според Saunders, Lewis и Thornhill (2016), ја поттикнуваат рефлексијата и го насочуваат испитаникот кон автентично опишување на неговото работно опкружување. Истражувачките прашања овозможија подлабоко проникнување во темата, овозможувајќи идентификација на критични аспекти поврзани со управувањето со различноста и нивната примена во практиката.

Фокусот на прашањата беше ставен на искуствата од реалниот живот на испитаниците, наместо на апстрактни или теоретски концепти што би можеле да предизвикаат недоразбирања или потешкотии во интерпретацијата (Saunders et al., 2016). На сите испитаници им беа поставени приближно исти прашања, со мали варијации во зависност од контекстот, без претходно да бидат запознаени со нивната содржина, со цел да се обезбеди спонтаност и автентичност во одговорите.

Првиот сет на прашања имаше за цел да испита како различноста се манифестира во организацијата. Овие прашања ја поставуваат основата за интервјуто, бидејќи овозможуваат увид во степенот на различност и во начинот на кој раководството со човекови ресурси ја перципира неговата улога во фирмата.

Откако се воспостави општата слика, следеше втората група прашања, насочени кон конкретните практики и предизвици на менаџирање со различноста (МД). Овие прашања се однесуваа на постоечките политики и практики на ЧР, на потешкотиите при нивното спроведување и на организациските механизми за поддршка на различноста. На тој начин, тие помогнаа да се создаде појасна претстава за специфичниот контекст и култура на организацијата.

Од испитаниците се бараше и да ја елаборираат важноста на различноста во рамките на нивните организации, односно колку ја сметаат за клучен фактор за организацискиот успех. Овие перцепции ни се значајни за идентификување на можните разлики во ставовите помеѓу различните учесници.

Последниот сет на прашања се однесуваат на перципираните придобивки од различноста, со цел да се идентификуваат можните позитивни ефекти врз ефективноста на тимовите, организациската култура и вкупната продуктивност.

Собраните податоци од овие интервјуа ќе овозможат да се изгради синтетичко разбирање на мотивациите зад поттикнувањето на различноста, како и да се направи споредбена анализа на одговорите на испитаниците.

Целосниот сет на прашање е прикажан во Прилог 1 на крајот од овој труд. Сите тројца испитаници покажаа висок степен на заинтересираност за темата и изразија подготвеност да учествуваат во дополнителните интервјуа, доколку биде потребно, што укажува на нивната ангажираност и валидност на добиените податоци.

2.5.4 Обработка на податоци

По собирањето на резултатите од испитаниците, податоците најпрво ќе бидат систематизирани и анализирани поединечно со цел да се идентификуваат уникатните ставови и перспективи на секој испитаник. Следиот чекор ќе вклучи компаративна анализа, во која одговорите ќе се споредат преку внимателно скенирање за утврдување на сличности и разлики во нивните изјави и искуства.

Потоа ќе следи барања на поврзаност помеѓу теоретската рамка и емпириските наоди добиени од интервјуата. На овој начин ќе се овозможи подлабоко разбирање на тоа како испитаниците ги перципираат процесите поврзани со управување со промени, различноста и тимската ефикасност во рамките на организацијата.

Одговорите ќе бидат категоризирани според трите главни тематски целини утврдени во истражувањето, што ќе овозможи нивно систематско поврзување со релевантните теоретски модели и концепти. Таквиот пристап овозможува квалитативна анализа заснована на тематско кодирање, преку кое ќе се идентификуваат повторливи обрасци и значајни релации меѓу променливите. Во раките на оваа анализа, ќе се изврши и проверка на поставените хипотези, со цел да се утврди дали емпириските резултати ги потврдуваат теоретските претпоставки за

влијанието на ефективното управување со промени врз перформансите и организациската адаптабилност.

Овој процес на обработка на податоците ќе обезбеди интеграција на теоријата и практиката, што е суштинска компонента во квалитативните истражувања во областа на менаџментот (Saunders et al., 2016, Creswell, J.W., Poth, C.N., 2018).

2.6 Ограничувања на истражувањето

Како и кај повеќето квалитативни истражувања и оваа студија има ограничувања. Тие произлегуваат од фактот што се користи мал и намерно избран примерок, кој не овозможува широка генерализација. Но, постои можност за субјективност во одговорите на испитаниците, како и ограничувања поврзани со временскиот и организацискиот контекст во кој е спроведено истражувањето.

Сепак, овие ограничувања не ја намалуваат вредноста на добиените резултати, бидејќи истражувањето овозможува длабинско и контекстуално разбирање на процесите поврзани со управувањето на различноста на работните места, што претставува клучен аспект за анализа на современите организации.

Методолошката рамка што ја користи ова истражување обезбедува систематски и структуриран пристап за проучување на управувањето со различноста во организациски контекст. Комбинацијата на теоретски модели и емпириски податоци создава цврста основа за аналитичката проценка што следи во наредното поглавје „Наоди и анализа“.

III. АНАЛИЗА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО И ДИСКУСИЈА

3 НАОДИ И АНАЛИЗА

3.1 Вовед во аналитичкиот дел

Ова поглавје ги прикажува и анализира резултатите добиени од спроведеното квалитативно истражување, чија цел е да се испита начинот на кој организациите управуваат со различностите на работното место и како тие практики влијаат врз вработените и организациската ефикасност. Анализата се заснова на податоци собрани преку полуструктурирани интервјуа со тројца соговорници, секој претставник на различна организација со различна дејност и организациска структура.

Со цел да се обезбеди анонимност и етичка усогласеност со академските истражувачки стандарди, учесниците во истражувањето се означени како:

- Соговорник 1 – компанија од производствениот сектор во Република Северна Македонија,
- Соговорник 2 – мултинационална SaaS-организација со седиште во САД,
- Соговорник 3 – ИТ-компанија во Република Северна Македонија.

Сите испитаници потпишаа информирана согласност за учество во истражувањето, при што се согласија нивните одговори да бидат користени исклучиво за академски цели (Прилог 2).

Поглавјето има за цел да ги поврзе добиените резултати со поставените истражувачки цели и хипотези, како и со релевантните теоретски модели и концепти презентирани во претходните поглавја. Притоа анализата се заснова на тематски пристап, каде што одговорите од интервјуата се групирани и интерпретирани според трите главни тематски целини:

1. Култура на компанијата и перцепција на различноста;

2. Менаџмент-пристап и улога на човековите ресурси во управувањето со различноста;
3. Придобивки и предизвици од различноста во однос на организациската ефикасност и тимската динамика.

Прво, резултатите се прикажани индивидуално за секој соговорник, со цел да се добие увид во уникатните искуства и специфичните организациски контексти. Потоа следува компаративна анализа на одговорите, во која се идентификуваат сличностите и разликите меѓу соговорниците и нивните компании. Конечно, резултатите се поврзуваат со теоретската рамка и со релевантните истражувања во полето на управување со различноста и организациската култура, со цел да се потврдат или преиспитаат поставените хипотези.

Ваквиот аналитички пристап овозможува интеграција на теоријата и практиката, создавајќи основа за донесување релевантни заклучоци и препораки кои придонесуваат кон подлабоко разбирање на значењето и влијанието на различноста во современите организации.

3.2 Профил на соговорниците

Со цел да се обезбеди подлабоко разбирање на контекстот во кој се спроведува истражувањето, во оваа потточка се прикажуваат основните карактеристики на соговорниците. Сите тројца испитаници имаат активна улога во областа на човековите ресурси и организацискиот развој, со директна одговорност за процеси поврзани со различност, инклузивност и организациска култура.

Табелата подолу ги прикажува клучните демографски и професионални информации за секој соговорник, вклучувајќи ја индустријата во која работи организацијата, нивното искуство во управување со човекови ресурси, тековната позиција, полот и земјата во која е лоцирана организацијата.

Соговорник	Индустрија	Работно искуство со човечки ресурси	Тековна позиција	Пол	Земја
Соговорник 1	Производствен сектор	Над 5 години искуство во ЧР и организациско управување	Менаџер за човекови ресурси	Жена	Македонија
Соговорник 2	SaaS / Технолошка индустрија	Над 6 години професионално искуство во ЧР и организациски развој	Head of People Operations	Жена	САД
Соговорник 3	ИТ консултантска индустрија	5 години искуство во управување со ЧР и развој на таленти	Координатор за ЧР и обуки	Маж	Македонија

Табела 1: Профил на интевјурирани соговорници

Профилите на соговорниците овозможуваат увид во разновидноста на организациските контексти, со што се обезбедува споредба помеѓу различни модели на управување со човекови ресурси, од традиционална производствена средина, преку мултинационална SaaS организација, до динамична ИТ-консултантска компанија. Различноста по пол, организациска структура и културна средина овозможува поширока и подлабока анализа на тоа како концептот на различност и инклузивност се практикува во различни деловни контексти.

3.3 Индивидуална анализа

Овој дел обезбедува подлабока анализа на одговорите од секој соговорник поединечно, со цел да се идентификуваат уникатните карактеристики на организацискатa култура, менаџмент-пристапите и перцепциите кон различноста.

3.3.1 Анализа на Соговорник 1 (Организација А)

Организацијата А е производствена компанија со средна големина која оперира во технолошки напредната идустрија. Вработени се над петстотини лица, од кои значителен дел се мажи, додека жените се претежно застапени на административни и референтни позиции, а само мал дел од нив и во производство. Во последните години се забележува тенденција кон постепено зголемување на родова рамнотежа и создавање инклузивна организациска култура, иако сè уште

процентуално разликата е многу голема. Соговорникот, кој работи како менаџер за човекови ресурси, нагласува дека различноста не се третира како формална обврска, туку како суштинска вредност што придонесува за подобра ефикасност и организациска стабилност.

Во контекст на разновидноста, најзастапени димензии се родовата и возрасната различност. Националната и културната разновидност се помалку изразени, бидејќи најголемиот дел од вработените потекнуваат од ист регион и делат сличен социокултурен профил. Сепак, организацијата покажува растечка отвореност кон прифаќање на нови пристапи, вклучително и обучување за инклузивно однесување и поттикнување на тимска соработка меѓу генерациски групи. Организациската култура е претежно традиционална и хиерархиски структуирана, но со јасни знаци на модернизација, преку обуки за комуникација, програми за развој на лидерски вештини и политики за еднакви можности.

Менаџментот на човекови ресурси во оваа компанија има централна улога во промовирањето на различноста, особено преку селекција и обука. Според соговорникот, мешаните тимови носат подобра динамика и поголема иновативност, бидејќи се обединуваат различни искуства и пристапи. Како главен предизвик се истакнува недоволната застапеност на жени на менаџерски позиции и потребата од системски мерки за родов баланс. Оваа ориентација укажува на усогласеност со моделот на Cox (2001), според кој инклузивната култура се развива постепено, преку свесно интегрирање на разновидноста во стратешките функции на компанијата.

3.3.2 Анализа на Соговорник 2 (Организација Б)

Организацијата Б претставува современа технолошка компанија со глобална структура и вработени од повеќе земји, меѓу кои САД, Македонија, Канада, Индија и Шпанија. Иако физичката канцеларија се наоѓа во Њујорк, компанијата целосно функционира во хибриден и меѓународен формат, со повеќе од десет различни националности застапени во нејзината структура. Со приближно 140 вработени, организацијата се истакнува по својата инклузивна култура и по тоа што човековите ресурси не се сметаат за административен сегмент, туку за стратешки партнер во организацискиот раст.

Соговорникот, кој извршува лидерска позиција во одделот за човекови ресурси, истакна дека различноста не е декларативна вредност, туку основен дел од корпоративниот идентитет и културата. Во организацијата, различноста опфаќа повеќе димензии: културна, родова, професионална и генерациска. Таа се одразува во начинот на регрутирање, распределбата на улогите и начинот на тимска соработка. Компанијата применува пристап кој се заснова на рамноправност, доверба и транспарентна комуникација, со што се гради средина каде секој вработен има можност за изразување и напредок, без разлика на неговата локација, културно потекло или професионален профил.

Различноста се поттикнува на сите нивоа, почнувајќи од процесот на селекција, каде што се обезбедува родов и културен баланс, па сè до развојните и лидерските програми што ја зајакнуваат застапеноста на жени и мултикултурни тимови. Преку редовни интеркултурни обуки, менторски програми и тимски сесии за културна размена, организацијата ја претвора различноста во извор на колективна сила. Ваквиот пристап е во согласност со ставовите на Kossek et al. (2006), кои нагласуваат дека инклузивниот менаџмент не само што ја намалува меѓукултурната дистанца, туку создава и психолошка безбедност и поголема ангажираност кај вработените.

Културата во оваа организација се темели на луѓе и односи. Различноста е препознаена како фактор на иновација и организациска ефикасност. Тимовите се составени од професионалци со различни профили, инженери, аналитичари, креативци и менаџери, кои заедно развиваат проекти во динамично и интернационално опкружување. Според соговорникот, оваа комбинација на технички и креативни профили овозможува континуирано подобрување на процесите и поттикнување на иновативноста, што ја потврдуваат и наодите на Pelled et al. (1999) и Zhang et al. (2023), каде разновидните тимови се идентификувани како клучен генератор на идеи и конкурентска предност.

Иако глобалната димензија создава дополнителни предизвици, како координирање низ различни временски зони и усогласување на стилови на комуникација, организацијата успешно ги надминува овие бариери преку флексибилност, дигитална инфраструктура и интеркултурна поддршка. Овие практики се совпаѓаат со интегративниот пристап на Thomas (1990), според кој

различноста треба да биде вградена во сите организациски процеси, а не само во политиките на ЧР.

Според овие податоци, можеме да заклучиме дека Организацијата Б претставува пример за глобална компанија која успешно го интегрира концептот на различност во секојдневното работење. МЧР е проактивен двигател на инклузијата и организацискиот развој, со јасен фокус на еднаквост, транспарентност и континуирано учење. Различноста не е перципирана како дополнителна вредност, туку како неопходна состојка за одржлив раст и иновативност. Овој пристап го потврдува ставот на Cox (2001) дека вистински инклузивните организации ја користат различноста како средство за засилување на организациската компетентност и креативниот потенцијал.

3.3.3 Анализа на Соговорник 3 (организација В)

Организацијата В е информатичка консултанска компанија со приближно петстотини вработени распределени во неколку меѓусебни поврзани филијали, меѓу која е и македонската филијала, со главна канцаларија во Западна Европа, која е дел од поширока меѓународна мрежа со седиште во Лондон. Компанијата има висока културна разновидност поради интернационалната соработка и честиот трансфер на кадри меѓу различни земји. Соговорникот, кој е дел од секторот за човекови ресурси, укажува дека во оваа организација разновидноста се перципира, пред сè, како „потреба од различни пристапи, креативост и искуства кои ја збогатуваат технолошката иновација.“

Културата во оваа организација е флексибилна и тимски ориентирана, со силен акцент на меѓусебна доверба и транспарентност. Возрасната, културната и професионалната разновидност се видливо застапени во рамките на проектните тимови. Секој вработен има можност да се изрази и да придонесе со своја експертиза, без ограничувања од позиција или хиерархија. Според соговорникот, „најголемата сила на ИТ-секторот лежи во различните начини на размислувања“, што ја потврдува поврзаноста меѓу разновидноста и иновативниот капацитет на организацијата.

Менаџментот на човекови ресурси има клучна улога во интегрирањето на разновидноста во корпоративна стратегија, преку креирање на програми за обука, менторство и тимско водење. Компанијата редовно организира сесии за градење на културна свест, обуки за тимска комуникација и програми за поддршка на вработени од различни професионални профили. Како предизвик се појавува координацијата меѓу географски оддалечените тимови и надминувањето на културните разлики во стилот на работа, но истовремено токму тие разлики создаваат иновативна енергија и постојано учење. Пристапот на оваа организација кореспондира со ставовите на Pelled et al. (1999) и Zhang et al. (2023), кои истакнуваат дека разновидноста во ИТ-секторот ја поттикнува колективната креативност и долгорочната конкурентност.

3.4 Компаративна анализа на организациските практики за различност

3.4.1 Култура и перцепција на различноста

Сите три организации споделуваат заедничко убедување дека различноста претставува клучен фактор за организациски развој, но нивните пристапи се обликувани од индустрискиот контекст, организацискаата големина и географската распределеност на тимовите.

Во Организацијата А, различноста најчесто се поврзува со родовата и возрасната структура, при што културната разновидност е помалку застапена. Културата е традиционално ориентирана, но постепено се отвора кон инклузивни практики. Според Cox (2001), ваквиот пристап ја отсликува раната фаза на мултикултурна организација, во која различноста се прифаќа, но сè уште не е целосно интегрирана во стратегиското управување.

Во Организацијата Б, културната и родовата разновидност се суштински дел од организацискиот контекст. Компанијата се карактеризира со глобална распределеност на вработените и инклузивна комуникациска култура. Според соговорникот, „различноста не е политика, туку вредност што ја движи компанијата напред“. Ова се совпаѓа со ставовите на Thomas (1990), кој ја дефинира различноста

како средство за подобрување на организациската флексибилност и иновативен потенцијал.

Во Организацијата В, разновидноста најсилно се изразува преку професионалните, културните и генерациските разлики, што ја потврдува релевантноста на наодите на Pelled et al. (1999) и Zhang et al. (2023) за ИТ-сектор, каде различните перспективи ја поттикнуваат креативноста и тимската адаптабилност. Организацијата покажува високо ниво на колаборативност и доверба, со јасно изразена култура на споделување знаење и искуства.

Сумирано, се забележува дека организацијата А се движи кон инклузивност преку структурни подобрувања, Организацијата Б ја живее различноста како основна вредност, додека организацијата В ја користи како стратешки ресурс за технолошка иновација.

Овие разлики укажуваат дека перцепцијата на различноста е условена од степенот на организациската зрелост и индустрискиот контекст (Saunders et al., 2016).

3.4.2 Пристап на менаџментот кон различноста

Менаџментот во сите три организации има клучна улога во институционализирањето на различноста, но пристапот варира од структурен и формален, до динамичен и холистички.

- Во Организација А, пристапот е структуиран од горе надолу, преку политики за еднакви можности и програми за обука на менаџери. Се воведуваат KPI-индикатори за родов баланс и обуки за менаџирање со мултигенерациски тимови. Овој пристап е во согласност со Cox (2001), кој укажува дека систематскиот менаџмент е прв чекор кон долгорочна инклузија.
- Организацијата Б применува стратешки пристап кој ги интегрира принципите на различноста во сите процеси на ЧР, регрутирање, развој, компензација и менторство. Менаџментот ја препознава различноста како стратешка вредност која создава одржлив раст. Практиките се во согласност со Kossek

et al. (2006), кои истакнуваат дека вистинската инклузија започнува со трансформација на лидерството и промена на културата.

- Во Организација В, менаџментот се фокусира на интеграција на различните стилови на работа и културни пристапи. Преку менторски програми и обуки за меѓукултурна свест, се поттикнува флексибилност и тимска синергија. Оваа стратегија ја потврдува Thomas (1990), кој смета дека клучот на ефикасен ДиИ (D&I) пристап е комбинирање на структурна поддршка и интерперсонална адаптација.

Сите три организации потврдуваат дека квалитетниот менаџмент на човекови ресурси ја подобрува интеграцијата и соработката меѓу различни групи на вработени, што е во согласност со посебната хипотеза 1 од истражувањето:

„Квалитетниот менаџмент на човекови ресурси ја подобрува интеграцијата и соработката меѓу различни групи на вработени, а тоа води кон зголемена иновација и креативност во компанијата.“

3.4.3 Перципирани придобивки и предизвици

Придобивките од различноста се конзистентно препознаени во сите три организации, но со различен обем и интензитет на ефектите.

- Организација А забележува подобрена креативност и иновативност во мешаните тимови, како и зголемена мотивација на вработените. Сепак, родовата нерамнотежа останува главен предизвик.
- Организација Б извлекува највисоки придобивки од глобалната разновидност: зголемена иновација, подобро донесување одлуки и поголемо задоволство на вработените. Предизвици се координација меѓу различни временски зони и стилови на комуникација.
- Организација В покажува дека различноста во професионалните и генерациски групи води кон континуирана размена на знаење и брзо решавање на проблеми, но се соочува со тешкотии во усогласување на интернационалните тимови.

Овие резултати ја потврдуваат посебната хипотеза 2: *„Квалитетниот менаџмент на човекови ресурси, кој ја зголемува продуктивноста и ефективноста на вработените, го зголемува и задоволството на вработените.“*

Како и поединечните хипотези 1.1 и 1.2, кои укажуваат дека примената на стратегии за инклузија ја зголемува ангажираноста, иновативноста и креативноста во тимовите. Според Pelled et al. (1999) и Zhang et al. (2023), разновидните тимови се покреативни и подобро адаптирани кон динамични услови, што е видливо во Организациите Б и В.

3.4.4 Заклучок

Компаративната анализа укажува дека трите организации, иако припаѓаат на различни индустриски сектори, се движат во насока на поголема инклузивност и вреднување на различноста.

- Организација А ја развива инклузивноста преку структурни политики и обуки за родова рамнотежа.
- Организација Б демонстрира највисоко ниво на интеграција, каде што различноста е составен дел од организациската стратегија.
- Организација В ја користи различноста како катализатор за иновации и технолошки развој.

Резелтатите го потврдуваат ставот на Cox (2001) дека организациската зрелост во однос на различноста се гради постепено, од прифаќање, преку интеграција, до целосно институционализирање на инклузивната култура.

Хипотезите поставени во истражувањето се поддржани преку емпириските податоци: различноста, кога е менаџирана со стратегиски пристап, ја зголемува креативноста, продуктивноста и задоволството на вработените, а со тоа и долгорочната организациска конкурентност.

Во продолжение е прикажана табеларна синтеза на споредбените наоди меѓу трите организации, со фокус на менаџирање на различноста, идентификуваните предности и предизвици, како и поврзаноста со теоретската рамка и поставените хипотези.

Табелата е создадена во согласност со академскиот стил на Saunders, Lewis & Thornhill (2016) за квалитативна компаративна анализа.

Димензии на анализа	Организација А	Организација Б	Организација В
Тип на организација / индустрија	Производствена компанија (индустриски сектор)	Технолошка компанија со глобална структура	ИТ-компанија со интернационални филијали
Клучни димензии на различност	Родова и возрасна различност	Културна, родова, професионална и генерациска	Културна, професионална и генерациска
Организациска култура и перцепција на различноста	Традиционално хиерархиска, со постепен премин кон инклузивност; различноста се гледа како средство за подобра ефикасност	Инклузивна и ориентирана култура; различноста е вредност вградена во корпоративниот идентитет	Флексибилна и тимски ориентирана култура; различноста е извор на иновација и знаење
Менаџмент пристап кон различноста	Структуриран пристап од горе надолу; KPI индикатори, обуки и политики за еднакви можности	Стратешка интеграција на различноста во сите процеси на ЧР; интеркултурни обуки и менторство	Интегративен пристап преку обуки, културна свест и менторски програми
Релевантни теоретски рамки	Cox (2001) – постепена интеграција на различноста во организациската култура	Thomas (1990); Kossek et al. (2006) – различноста како стратешка вредност и трансформациска сила	Pelled et al. (1999); Zhang et al. (2023) – разновидноста како двигател на иновации
Клучни придобивки од различноста	Подобрена креативност и комуникација меѓу генерации	Зголемена иновативност, задоволство и ангажман на вработените	Континуирано учење, технолошка иновативност и тимска синергија
Главни предизвици	Недоволна застапеност на жени на менаџерски позиции	Координација низ временски зони и различни комуникациски стилови	Усогласување на различни културни пристапи и тимска координација
Поврзаност со хипотезите	Потврдува делумно **Посебна хипотеза 1** – подобра интеграција и соработка	Целосно потврдува **Посебна хипотеза 1 и 2** – зголемена креативност, задоволство и ангажман	Потврдува **Посебна хипотеза 2** – разновидноста води до поголема ефикасност и продуктивност
Општ заклучок	Во фаза на развој на инклузивна култура	Зрел, стратегиски интегриран модел на различност	Разновидноста е функционален дел од иновативниот систем

Табела 2: Компаративна анализа на организациските практики за различност

3.5 Синтеза на резултатите со хипотезите

Различноста во современите организации претставува сложен и динамичен концепт кој ги вклучува сите начини на кои луѓето се слични и различни. Според Wellner (2000), различноста ги опфаќа индивидуалните разлики и сличности меѓу луѓето, како возраста, полот, етничката и културна припадност, религијата, физичката способност и личните уверувања, кои во својата целина создаваат уникатна организациска динамика. Gardenswartz и Rowe (2010) дополнуваат дека различноста ги опфаќа сите фактори што ги контролираме, но и оние што не зависат од нас, со што таа добива универзално значење во човековите односи и работните контексти.

Во ова истражување, анализата на трите организации покажува дека менаџментот на човекови ресурси има централна улога во формулирањето на стратегиите за инклузија и интеграција на различноста. Иако организациите припаѓаат на различни индустриски сектори, заеднички е ставот дека разновидноста не е формална обврска, туку суштинска вредност и предуслов за ефективно функционирање и иновации.

3.5.1 Проверка на хипотезите

- Генерална хипотеза:

„Со квалитетен менаџмент на човекови ресурси, различностите адекватно се менаџираат“.

Резултатите потврдуваат дека сите три организации имаат воспоставени системи, практики и политики кои ја третираат различноста како составен дел од стратегискиот развој. МЧР активно го поддржуваат создавањето инклузивна средина преку обуки, политики за еднакви можности и транспарентна комуникација. Ова ја потврдува валидноста на генералната хипотеза, односот меѓу квалитетниот МЧР и ефективното менаџирање со различноста е јасно видлив, без оглед на индустриската припадност на организациите.

- Посебна хипотеза 1:

„Квалитетниот менаџмент на човекови ресурси ја подобрува интеграцијата и соработката меѓу различните групи на вработени, а тоа води кон зголемена иновација и креативност во компанијата“.

Во сите три организации се потврдува дека разновидноста на профили, култури и генерации ја поттикнува креативноста и колективното решавање на проблеми.

- Во организација А, мешаните тимови создаваат подобра динамика и соработка меѓу различни генерациски групи.
- Во организација Б, мултикултурните тимови и родовата рамнотежа се извор на нови идеи и пристапи, што ја потврдува важноста на интеграцијата како двигател на иновации.
- Во организација В, комбинација на различни технички и професионални искуства резултира со поголема флексибилност и способност за адаптација.

Овие наоди ја потврдуваат хипотезата и се совпаѓаат со истражувањата на Pelled et al. (1999) и Zhang et al. (2023), кои нагласуваат дека разновидните тимови имаат повисок иновативен потенцијал и создаваат организациска синергија.

- Посебна хипотеза 2:

„Квалитетниот менаџмент на човековите ресурси, кој ја зголемува продуктивноста и ефективноста на вработените, го зголемува и задоволството на вработените.“

Во сите организации, постои директна врска помеѓу ангажманот на вработените, нивната вклученост во одлуките и нивото на задоволство од работната средина.

- Организација А покажува дека вработените се попродуктивни кога чувствуваат прифатеност и еднаквост.
- Организација Б демонстрира дека интеркултурните обуки и менторските програми ја зголемуваат мотивацијата и припадноста на тимовите.

- Организација В покажува дека довербата и трнспарентноста се основа за задоволство и стабилност во меѓународните тимови.

Овие резултати се во согласност со теоретските модели на Kossek et al. (2006), кои истакнуваат дека инклузивниот менаџмент позитивно влијае врз организациската клима и емоционалната поврзаност на вработените.

- Поединечна хипотеза 1.1:

„Вработените од различни културни и демографски позадини покажуваат повисока ангажираност кога се применуваат стратегии за инклузија и различност.“

Хипотезата е потврдена, во сите три организации евидентно е зголемување на ангажираноста кога постојат обуки за културна свест, рамноправност и отворена комуникација. Ова е особено изразено во организација Б, каде инклузивниот пристап е дел од корпоративната стратегија.

- Поединечна хипотеза 1.2:

„Во инклузивна организациска средина, вработените генерираат повеќе иновативни идеи и решенија и покажуваат поголема креативност и способност за решавање на проблеми.“

Резултатите од анализата ја потврдуваат оваа хипотеза. Организација Б и В, каде културната разновидност е најизразена, покажуваат значителен пораст во бројот на иницијативи и иновативни решенија во рамките на тимовите. Овие наоди се усогласени со гледиштето на Cox (2001), дека интеграцијата на различни перспективи води кон повисоко ниво на организациска интелигенција и креативност.

- Поединечна хипотеза 2.1:

„Вработените покажуваат поголема продуктивност кога се чувствуваат прифатени и вреднувани во нивната работна средина.“

Хипотезата е целосно потврдена. Сите соговорници истакнаа дека чувството на прифатеност и почит значително влијае врз мотивацијата и индивидуалната

ефикасност. Оваа врска е особено видлива во организација B, каде што довербата и транспарентната комуникација се темел на организациската култура.

- Поединечна хипотеза 2.2:

„Вработените се поефективни и покажуваат подобри перформанси во проектите, како и помала отпорност кон промени, кога се применуваат инклузивни практики.“

Резултатите ја потврдуваат и оваа хипотеза. Во сите три организации, спроведувањето на инклузивни практики, како мешани тимови, интеркултурни работилници и отворени канали за комуникација, доведува до подобра координација и поголема адаптабилност кон промените. Ова е во согласност со интергративниот пристап на Thomas (1990), според кој различноста не треба само да се толерира, туку активно да се вгради во организациското функционирање.

3.5.2 Заклучна синтеза

Сумирано, сите анализирани организации потврдуваат дека разновидноста претставува стратешки ресурс кој го поттикнува организацискиот развој. Резултатите покажуваат дека:

- Различноста позитивно влијае на тимската синергија, креативноста и организацискатa ефикасност;
- Инклузивните практики ја зајакнуваат довербата и задоволството кај вработените;
- Ефективниот менаџмент на човекови ресурси е медијатор меѓу разновидноста и организациските резултати.

Така, сите поставени хипотези се потврдени, што ја поткрепува претпоставката дека со добро структуиран пристап на МЧР, различноста може да се трансформира во долгорочна конкурентска предност на организацијата.

4 ДИСКУСИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ

4.1 Интерпретација на наодите во однос на дефинирањето на различноста

Резултатите од спроведените интервјуа укажуваат дека концептот на различност во организациски контекст е сфатен пошироко од демографските карактеристики и вклучува вредности, искуства, стилови на работа и начини на размислување. Сите три организации ја препознаваат различноста како суштинска вредност на современото управување со човекови ресурси, а не како административна или формална обврска.

Во Организацијата А, разновидноста најчесто се поврзува со родот и возраста, што ја потврдува фазата на постепен развој на инклузивната култура. Во Организацијата Б, различноста е длабоко интегрирана во корпоративна стратегија и култура, опфаќајќи повеќе димензии, родова, културна, генерациска и професионална. Организацијата го прифаќа пристапот дека различноста е извор на иновација, адаптивност и организациска сила. Во Организација В, пак, различноста е најчесто изразена преку културната и професионалната димензија, особено во рамките на интернационални проектни тимови, каде се вреднуваат различните пристапи и начини на размислување.

Овие наоди се во согласност со дефиницијата на Wellner (2000), која ја концептуализира различноста како спектар на индивидуални и групни сличности и разлики што опфаќаат биолошки, културни и психолошки димензии. Истовремено, тие се усогласени и со моделот на Gardenswartz и Rowe (2010), кои различноста ја дефинираат како комбинација на внатрешни, надворешни и организациски димензии, од возраста и полот, преку личните вредности и образованието, до позиција во организацијата и стилот на комуникација.

Во овој контекст, истражувањето покажува дека организациите во различни индустрии и културни контексти ја разбираат и практикуваат различноста на различни начини, но заедничка е тенденцијата кон интегрирање на инклузивноста во секојдневните практики на ЧР. МЧР ја гледаат различноста како предуслов за иновативност, задржување на таленти и развој на тимска кохезија, што е во

согласност со ставовите на Cox (2001) дека различноста, кога е добро менаџирана, го зајакнува организацискиот капацитет и перформансите.

Резултатите исто така потврдуваат дека свеста за различноста се развива постепено, преку комбинација на формални програми (обуки, регрутациски политики, менторство) и неформални процеси (тимска динамика, меѓугенерациска соработка и организациски комуникации). Овој пристап се совпаѓа со теоретската рамка на Kossek et al. (2006), кои нагласуваат дека вистинската вредност на различноста произлегува кога таа се вградува во организациската култура, а не само во политиките на хартија.

Заклучно, може да се каже дека различноста во анализираните организации не е само категорија на разлики, туку динамичен процес на создавање вредност преку инклузивна култура. МЧР има централна улога во тој процес бидејќи токму преку него се дефинираат и применуваат механизмите за препознавање, поттикнување и интегрирање на различноста во сите организациски слоеви.

4.2 Формите на различност и нивната застапеност во организациите

Резултатите од истражувањето покажуваат дека во сите три анализирани организации постои разновидност на повеќе нивоа, но степенот и формата на таа разновидност се разликуваат во зависност од индустријата, организациската големина и корпоративната култура. Во согласност на моделот на Gardenswartz и Rowe (2010), идентификуваните форми на различност можат да се групираат во три главни категории:

- Внатрешна разновидност (пол, возраст, етничка припадност);
- Надворешна разновидност (образование, професионално искуство, вредности);
- Организациска разновидност (позиција, стил на работа и припадност на тим).

Во Организација А, доминантни форми се родовата и возрасната. Жените во производството се во помал број, но повеќе се присутни во административните позиции, додека машките вработени се застапени на оперативно и техничко ниво. Во последните години е забележлива тенденцијата кон подобрување на родовата

застапеност и интергенерацискатa соработка, што ја потврдува свесноста на менаџментот за потребата од балансирана организациска структура. Овој модел соодветствува со опсервациите на Wellner (2000), кој укажува дека организациите често прво се соочуваат со полови и генерациски прашања пред да преминат на покомплексни форми на културна разновидност.

Организацијата Б, пак, претставува пример за мултикултурна средина со изразена културна, родова рамнотежа на лидерски позиции. Во оваа организација различноста не е само структурна, туку и функционална, бидејќи се поттикнува размена на идеи, искуства и пристапи меѓу вработени од различни земји, професии и возрасни групи. Овој резултат е во согласност со истражувањата на Pelled et al. (1999) и Zhang et al. (2023), кои потврдуваат дека мултикултурните тимови покажуваат повисок степен на креативност и иновативност, под услов да постои добра меѓусебна координација и доверба.

Во Организација В, различноста се манифистира првенствено низ професионалната и културната димензија, карактеристична за ИТ-секторот. Тимовите се составени од луѓе со различни експертизи, искуства и културни потекла, што создава динамична средина погодна за иновации. Како што забележува Cox (2001), токму во ваквите контексти разновидноста делува како катилизатор на организациското учење, бидејќи ја поттикнува интеграцијата на различни перспективи и решенија.

Споредбата покажува дека никоја од организациите не ја третира различноста само декларативно, туку како дел од поширок стратегиски пристап кон подобрување на перформансите и организациската култура. Меѓутоа, разликите во пристапот и зрелоста на системите за управување со различност се значителни.

Организација А сè уште се наоѓа во развојна фаза, каде иницијативите се фукусирани на родов баланс и обуки. Организација Б е пример за целосно интегриран систем на различност и инклузија, додека Организација В покажува технолошки и културен фокус, кој го користи потенцијалот на разновидноста за подобра иновација и продуктивност.

Наодите се во согласност со втората истражувачка задача, која предвидува утврдување на формите на различност во организациите и истовремено го

потврдуваат ставот дека различноста може да се манифестира во различни облици, зависно од контекстот, структурата и стратегиските приоритети на компанијата.

Во поширока рамка, резултатите го поддржуваат гледиштето на Thomas (1990) дека менаџирањето со различноста не е еднократен проект, туку континуиран процес на организациска еволуција, кој бара адаптација на политиките, лидерството и културата во согласност со промените во работната сила.

4.3 Важноста на различноста и перцепцијата на МЧР во организациите

Во сите три организации МЧР ја согледуваат различноста како клучен фактор за постигнување на повисока иновативност, продуктивност и задоволство кај вработените. Во Организација А, различноста се поврзува со подобра ефикасност и стабилност, во Организација Б, со креативност, глобална поврзаност и лидерска рамноправност, а во Организација В, со флексибилност и технолошка иновативност.

Оваа констатација се совпаѓа со теоретските модели на Cox (2001) и Kossek et al. (2006), кои истакнуваат дека вистинската вредност на различноста произлегува од нејзината интеграција во културата и стратегијата, а не од формалните политики.

Резултатите потврдуваат дека МЧР има централна улога во развојот на инклузивна организациска култура, која го поддржува учењето, соработката и психолошката безбедност на вработените.

4.4 Практики и стратегии за управување со различноста

Секоја организација покажува различно ниво на интеграција на стратегиите за различност:

- Организација А применува обуки и менторски програми за подобрување на родовата рамнотежа и комуникација.
- Организација Б има системски пристап преку политики за еднакви можности, фер компензација и интеркултурни обуки.
- Организација В промовира тимска флексибилност, меѓукултурна соработка и развој на софт-вештини.

Овие практики ја потврдуваат хипотезата дека инклузивните ЧР-политики водат кон зголемена мотивација, креативност и организациска лојалност. Тие се усогласени со пристапите на Thomas (1990) и Kossek et al. (2006), според кои управувањето со различноста претставува долгорочен процес на организацискатa интеграција.

4.5 Придобивки од ефективното управување со различноста

Придобивките се повеќеслојни:

- Креативност и иновации: различните перспективи поттикнуваат нови решенија (Pelled et al., 1999; Zhang et al., 2023);
- Ангажман и задоволство: чувството на припадност ја зголемува мотивацијата;
- Организациска ефикасност: подобра координација и распределба на задачи во мешани тимови;
- Репутација и конкурентност: организациите со инклузивна култура се попривлечни за таленти.

Овие наоди ја потврдуваат генералната хипотеза дека со ефективен менаџмент на човекови ресурси, различностите стануваат извор на сила, а не предизвик.

4.6 Културен контекст според моделот на Hofstede

Резултатите од истражувањето може да се анализираат и низ призмата на шесте културни димензии на Герт Хофстеде (Hofstede, G., 2001), кои објаснуваат како националните култури влијаат врз организациските вредности и однесувањето на вработените.

Во сите три анализирани организации се забележува пониска дистанца на моќ, поголема колективна ориентација и висока толеранција кон различностите, што укажува на развиена организациска свест за рамноправност и отворена комуникација. Овие карактеристики придонесуваат за создавање на култура во која довербата и соработката доминираат над хиерархијата и формалностите.

Во таа смисла, резултатите ја потврдуваат применливоста на теоријата на Хофстеде во современите, мултикултурните работни средини, каде управувањето со различноста не е само организациска, туку и културна компетенција.

5 ДИСКУСИЈА, ПРЕПОРАКИ И ОГРАНИЧУВАЊА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

5.1 Општа дискусија

Резултатите од истражувањето покажуваат дека концептот на различност на работното место има разновидна примена во зависност од големината, индустрискиот контекст и организациската култура на секоја компанија. Сепак, заедничкиот именител кај сите испитани организации е свесноста дека различноста претставува суштинска вредност за современото управување со човекови ресурси, а не само декларативен принцип.

Анализата потврди дека организациите кои имаат системски пристап кон управување со различностите развиваат поинклузивна култура, повисок ангажман на вработените и подобра организациска динамика. Овој наод е во согласност со теоретските рамки на Cox (2001) и Kossek et al. (2006), кои истакнуваат дека вистинската вредност на различноста се реализира само кога таа е интегрирана во сите нивоа на организациското функционирање, од регрутација до лидерски практики.

Различноста се манифистира во повеќе форми, родова, генерациска, културна, професионална и функционална. Притоа, нејзината важност се рефлектира во подобрување на колективната креативност, проширување на пазарната перспектива и создавање чувство на припадност кај вработените. Овие резултати ја потврдуваат и тезата на Wellner (2000) и Gardenswartz и Rowe (2010) дека различноста ја опфаќа целата палета на човекови разлики и сличности, кои кога се правилно менаџирани, можат да создадат силен организациски капитал.

5.2 Интерпретација според истражувачките задачи

1. ***Како се дефинира различноста во организацијата од гледна точка на МЧР?***

   Во сите три организации се дефинира како комбинација од индивидуални и групни разлики кои придонесуваат за поголема динамика и иновативност. Во Организацијата А различноста се гледа како дел од постепена трансформација на традиционална работна култура. Во Организација Б таа е интегрална вредност на глобално ниво, додека во Организација В е составен дел од иновативниот карактер на ИТ-секторот. Овие дефинирања се усогласени со ставот на Pelled et al. (1999) дека разновидноста влијае врз начинот на кој тимовите комуницираат и донесуваат одлуки, создавајќи услови за подобра размена на знаење и идеи.

2. ***Кои форми на различност се присутни во организациите?***

   Најчесто присутни форми се родовата, генерациската и културната разновидност. Во индустриската организација „А“ доминира родовата различност, со тенденција за зголемена застапеност на жени во менаџерските структури. Во технолошката SaaS организација „Б“ најзастапена е културната разновидност, бидејќи функционира на глобално ниво со вработени од повеќе земји. Во ИТ-организацијата „В“, пак, разновидноста е повеќеслојна, покрај културната и генерациската, постои и професионална разновидност поврзана со различни технички профили.

3. ***Колку е важна различноста за самите организации?***

   Сите испитани соговорници ја препознаваат различноста како стратешки фактор за успех. Во Организација А таа се поврзува со стабилност и подобра организациска клима, во Организација Б со иновација и конкурентност, а во Организација В со креативност и подобрено тимско учење. Ваквите резултати кореспондираат со ставовите на Zhang et al. (2023), кои укажуваат дека разновидните тимови имаат повисок капацитет за решавање комплексни проблеми и генерирање иновативни решенија.

4. ***Кои практики се користат за управување со различноста?***

   Практиките варираат по комплексност, но најчесто вклучуваат:

   - Политики за еднакви можности при регрутација;
   - Програми за развој на лидерски вештини и инклузивно водење;

- Интеркултурни обуки и менторство;
- Активности за градење на културна свест и тимска доверба.

Во Организација Б овие практики се најсистематски поставени, со јасно интегриран пристап кој ја охрабрува меѓукултурната соработка. Во Организација А фокусот е на родова рамнотежа и подобра комуникација, додека во Организација В доминираат обуки и програми за колективно учење.

5. ***Кои се предизвиците при управувањето со различноста?***

   Предизвиците вклучуваат културни недоразбирања, нееднаква застапеност во лидерските структури и разлики во комуникациските стилови. Овие бариери се особено изразени во глобалните тимови, каде временските зони и различните културни норми можат да создадат недоразбирања. Меѓутоа, компаниите што имаат развиени механизми за интеркултурна поддршка, како што се организациите Б и В, покажуваат способност да ги претворат овие разлики во извор на сила.

6. ***Како различноста придонесува за оптимизација на процесите?***

   Во сите три организации различноста се поврзува со зголемена ефикасност, подобрена комуникација и поиновативни решенија. Разновидните тимови носат повеќе перспективи во процесот на одлучување, што овозможува поголема флексибилност и прилагодливост на пазарните услови. Ова е во согласност со Cox (2001) и Thomas (1990), кои истакнуваат дека инклузивните организации ги користат различностите како ресурс за зголемена организациска компетентност.

5.3 Сумирање на клучните наоди

Анализата потврди дека:

- Различноста се доживува како вредност што ја подобрува организациската кохезија и иновација;
- МЧР играат клучна улога во трансформацијата на културата;
- Инклузивноста бара континуиран развој и обука, а не само формални политики;

- Глобалните организации се попредиспонирани кон ефективно менаџирање со различностите поради интернационалниот контекст на работење.

Овие наоди ја потврдуваат важноста на холистичкиот пристап кон различноста, каде таа не се сведува на вработување на различни поединци, туку на создавање култура во која тие навистина можат да соработуваат, учат и растат.

5.4 Препораки

Врз основа на изведените заклучоци, се предлагаат следниве препораки за организациите и менаџерите на човекови ресурси:

1. **Интеграција на различноста во корпоративна стратегија.**
   Различноста треба да биде вградена во визијата, мисијата и вредностите на организацијата, а не само во рамките на иницијативите на ЧР. Стратегиите за различност треба да се поврзат со долгорочните деловни цели.
2. **Развој на инклузивно лидерство.**
   Лидерите треба да бидат обучени да ги препознаваат и вреднуваат разликите, да поттикнуваат соработка и да создаваат работна средина заснована на доверба, емпатија и почит.
3. **Континуирана едукација и развој на културна свест.**
   Редовните интеркултурни обуки, тимски работилници и програми за размена на искуства треба да бидат составен дел од организациското учење, особено во мултинационалните контексти.
4. **Следење и евалуација на ефектите од политиките за различност.**
   Организациите треба систематски да ги мерат резултатите од своите иницијативи преку одредени индикатори, како ангажираност, задоволство, задржување и продуктивност на вработените.
5. **Промовирање на еднакви можности и транспарентност.**
   Да се обезбедат јасни критериуми за напредување, правичен пристап до ресурси и поддршка за сите групи на вработени, без разлика на нивното потекло и статус.
6. **Институципнизирање на успешните практики.**

Добрите примери и модели за управување со различностите треба да се стандардизираат, документираат и формално да се интегрираат во организациските политики и процедури.

5.5 Ограничувања на истражувањето

Иако истражувањето овозможи продлабочен увид во начинот на кој организациите управуваат со различностите, постојат неколку ограничувања што треба да се имаат предвид.

Прво, примерокот опфаќа само три организации, што го ограничува степенот на генерализација на резултатите. Второ, податоците се базираат на квалитативни интервјуа, каде одговорите можат да бидат под влијание на субјективни перцепции и организациски контекст. Трето, анализата е насочена кон менаџерското ниво и не го опфаќа целосно мислењето на останатите вработени во организациите.

Овие ограничувања отвараат можност за идни истражувања кои би комбинирале квалитативни и квантитативни методи, со поголем примерок и компаративен пристап меѓу индустриски сектори, со цел подлабоко разбирање на влијанието на различностите врз организациските перформанси.

ЗАКЛУЧОК

Истражувањето потврди дека управувањето со различностите претставува суштински сегмент на современиот менаџмент на човекови ресурси и дека неговата ефективност зависи од степенот на интеграција во организациската стратегија, култура и секојдневна практика. Анализата на трите испитани организации покажаа дека, иако постојат разлики во нивната големина, структура и индустриски контекст, сите се стремат кон изградба на инклузивни системи кои ја препознаваат различноста како извор на иновација, креативност и организациска стабилност.

Во Организација А, различноста се сфаќа како процес на постепено трансформирање на традиционалната хиерархиска култура во подинамична и рамноправна работна средина. Родовата рамнотежа и поддршка на жените во

лидерските позиции се издвојуваат како главни приоритети. Во Организација Б, различноста е длабоко вградена во организациската култура и се манифестира низ сите процеси, од формализирани политики, интеркултурни обуки и глобални соработки. Во Организација В, различноста се поврзува со иновативноста и технолошкиот развој. Менаџментот на човекови ресурси активно создава услови за тимска кохезија, интеркултурна свест и споделено учење, што придонесува за оптимизација на процесите и поголема организациска флексибилност.

Резултатите покажаа дека различноста не треба да се третира како изолиран ЧР-проект, туку како системски процес кој влијае врз стратегијата, организациската култура и лидерските вештини. Ефективното управување со различностите бара комбинирање на институционална поддршка, стратешка визија и континуирана едукација на сите нивоа во организацијата. Истражувањето ја потврди главната хипотеза дека разновидноста претставува стратешка предност што ја зголемува организациската компетентност, адаптибилност и иновативност. Компаниите кои успешно ја интегрираат различноста во својата култура бележат повисок ангажман на вработените, поефикасна комуникација и подобра организациска кохезија.

Дополнително, резултатите укажуваат дека постои силна врска меѓу инклузивното лидерство и организацискиот успех, што е во согласност со ставовите на Cox (2001), Thomas (1990), Kossek et al. (2006) и Zhang et al. (2023). Овие автори нагласуваат дека вистинската вредност на различноста се реализира само кога организацијата создава култура на доверба, отвореност и еднакви можности за учество и напредок.

Одговорите на истражувачките прашања потврдија дека различноста:

- Се дефинира како вредност и стратешки елемент на организациската култура;
- Таа е застапена во повеќе форми - родова, генерациска, културна и професионална;
- Се управува преку целни политики, обуки и менторски програми;
- Носи конкретни придобивки во подобрување на процесите, креативноста и ангажманот;

- Се соочува со предизвици поврзани со културни разлики и различни комуникациски стилови, кои во повеќето случаи се успешно надминати преку инклузивни практики.

Оваа магистерска теза придонесува кон подлабоко разбирање на практиките и предизвиците поврзани со управувањето со различностите во современите организации. Таа покажува дека вистинскиот потенцијал на различноста се реализира кога организациите ќе ја надминат формалната рамка и ќе создадат култура на вклучување, доверба и споделено учење. Различноста не е само општествена реалност, туку и креативен и стратешки ресурс кој, доколку се менаџира со визија, етика и почит, може да ја води организацијата кон одржлив раст, иновација и долгорочен успех.

Иако истражувањето има ограничувања поврзани со големината на примерокот и фокусот на квалитативен пристап, добиените резултати претставуваат цврста основа за понатамошни анализи и практична примена.

Идните истражувања би можеле да се насочат кон квантитативно мерење на влијанието на различноста врз организациските перформанси, како и кон компаративни студии меѓу различни индустриски сектори и институционални контексти, со цел да се создаде поширока слика за тоа како инклузивноста влијае врз долгорочната конкурентност и организацискиот развој.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1 Adewale Omotayo Osibanjo (2013). Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities December 2013 Journal of Competitiveness 5(4):115-133 DOI:10.7441/joc.2013.04.07

2 Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuhi & J.Beckmann (Eds.), Action—control: From cognition to behavior (pp. 11—39). Heidelberg:Springer

3 Allport, Gordon W. (Gordon Willard) 1954 The nature of prejudice, https://archive.org/details/natureofprejudic00allp

4 AMIN, S. (2021). Diversity–development Nexus: Why Determine Economic Development without Diversity? A Comparative Analysis between Developed and Developing Countries. Society and Business Review, vol. 16, no. 1, pp. 134- 150 ProQuest Central. ISSN 17465680. DOI http://dx.doi.org/10.1108/SBR-01- 2020-0007.

5 Anita, R. (2018). Diversity Management at Workplace: Aspects, Challenges, and Strategies.” Ijetsr

6 Argyris, C. (1999). On Organizational Learning (2nd ed.). Oxford: Blackwell.

7 Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. Organizational Dynamics, 18, 19-32. http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S

8 Bedi, Preeti & lakra, Poonam & Gupta, Ekanshi. (2014). Workforce Diversity Management: Biggest Challenge Or Opportunity For 21st Century Organizations. IOSR Journal of Business and Management. 16.102-107.10.9790/487X-1643102107.

9 Bendick Jr. (1999). Cited by 297 — 1999; 10(4):5-23. doi: 10.1300/J031v10n04_02. Authors. M Bendick Jr , L E Brown, K Wall. Affiliation. Fair Employment Council of Greater Washington, Inc.

10 Benschop, Y. (2001). Pride, prejudice, and performance: relations between HRM, diversity and performance. International Journal of Human Resource Management, 12(7), 1166–1181.

11 Blum, T. C., Fields, D. L., & Goodman, J. S. (1994). Organization-Level Determinants of Women in Management. The Academy of Management Journal, 37(2), 241-268.

12 Bonaccio, S., Connelly, C. E., Gellatly, I. R., Jetha, A., & Martin Ginis, K. A. (2020). The Participation of People with Disabilities in the Workplace Across the Employment Cycle: Employer Concerns and Research Evidence. Journal of Business and Psychology, 35(2), 135–158.

13 Bower, C. A., Pharmer, J. A., & Salas, E. (2000). When member homogeneity is needed in work teams—A meta-analysis . *Small Group Research*, 31, 305-327

14 Brief, A. P., & Barsky, A. (2000). Establishing a Climate for Diversity: The Inhibition of Prejudiced Reactions in the Workplace. Research in Personnel and Human Resource Management, 19, 91–129.

15 BUJANG, M. A., OMAR, E. D. and BAHARUM, N. A. (2018). A Review on Sample Size Determination for Cronbach's Alpha Test: A Simple Guide for Researchers. The Malaysian Journal of Medical Sciences, Nov, vol. 25, no. 6, pp. 85-99 ProQuest Central. ISSN 1394195X. DOI http://dx.doi.org/10.21315/mjms2018.25.6.9.

16 Byrne, D., Baskett, G. D., & Hodges, L. (1971). Behavioral indicators of interpersonal attraction. *Journal of Applied Social Psychology, 1*(2), 137–149. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1971.tb00358.x

17 Catalyst (2011). The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards (2004-2008). https://www.catalyst.org/research/the-bottom-line-corporateperformance-and-womens-representation-on-boards-2004-2008/

18 Chatman, J. A., Polzer, J. T., Barsade, S. G., & Neale, M. A. (1998). Being Different Yet Feeling Similar: The Influence of Demographic Composition and Organizational Culture on Work Processes and Outcomes. Administrative Science Quarterly, 43(4), 749–780.

19 Colgan, Jeff D. (2016). „Where Is International Relations Going? Evidence from Graduate Training.“ International Studies Quarterly. Available online.Google Scholar

20 Comer, D. R., & Soliman, C. E. (1996). Organizational Efforts To Manage Diversity: Do They Really Work? Journal of Managerial Issues, 8(4), 470–483.

21 Cooke F. L., Saini D. S. (2010). Diversity management in India: A study of organizations in different ownership forms and industrial sectors. *Human Resource Management*, 49(3), 477–500.

22 Cooper, C. D., Kong, D. T., and Crossley, C. D. (2018). Leader humor as an interpersonal resource: integrating three theoretical perspectives. Acad. Manag. J. 61, 769–796. doi: 10.5465/amj.2014.0358

23 Coury, Sarah. (2020). Women in the Workplace. McKinsey & Company,

24 Cox, T. (1993). Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice. the University of Michigan: Berrett-Koehler . doi:1881052192, 9781881052197

25 Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. Academy of Management Executive, 5(3), 45-56.

26 Cox, T. H., Lobel, S. A., & McLeod, P. L. (1991). Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behavior on a Group Task. Academy of Management Journal, 34(4), 827–47.

27 Creswell, J. W. and Poth, C. N. (2018) Qualitative Inquiry and Research Design Choosing among Five Approaches. 4th Edition, SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks.

28 Delmas M. A., Pekovic S. (2018). Organizational configurations for sustainability and employee productivity: A qualitative comparative analysis approach. *Business & Society*, 57(1), 216–251.

29 Desmette D., Hélène Henry, Hannes Zacher (2017). Future Time Perspective in the Work Context: A Systematic Review of Quantitative Studies

30 Devine, P. G. (1989). Stereotypes and Prejudice: Their Automatic and Controlled Components. Journal of Personality and Social Psychology, 56(1), 5–18. doi:http://dx.doi.org/10.3390/admsci10030041

31 Dobbin, F. & Kalev, A. (2022). Getting to Diversity: What Works and What Doesn't. Cambridge, MA: Harvard University Press.

32 Dobbin, Frank, and Alexandra Kalev. (2020). „Why Sexual Harassment Programs Backfire." Harvard Business Review 98(3):44-52.

33 Dover, T. L., Kaiser, C. R., & Major, B. (2020). Mixed Signals: The Unintended Effects of Diversity Initiatives. Social Issues and Policy Review, 14, 152-181. https://doi.org/10.1111/sipr.12059.

34 Doyle, Alison. (2010). Types of Discrimination in the Workplace. The Balance Careers, [Online]
www.thebalancecareers.com/types-of-employmentdiscrimination-with-examples-2060914.

35 Dwyer, S., Richard, O. C., & Chadwick, K. (2003). Gender diversity in management and firm performance: the influence of growth orientation and organizational culture. Journal of Business Research, 56(12), 1009–1019.

36 Edelman, L. B., Fuller, S. R., & Mara-Drita, I. (2001). Diversity Rhetoric and the Managerialization of Law. American Journal of Sociology, 106(6), 1589–1641.

37 Ellis, C., & Sonnenfeld, J. A. (1994). Diverse Approaches to Managing Diversity. Human Resource Management, 33(1), 79–109.

38 Elvira, M. M., & Graham, M. E. (2002). Not Just a Formality: Pay System Formalization and Sex-Related Earnings Effects. Organization Science, 13(6), 601–17.

39 Ely, R. J. (1995). The Power in Demography: Women's Social Constructions of Gender Identity at Work. Academy of Management Journal, 38(3), 589–634.

40 Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2020). Getting Serious about Diversity. Harvard Business Review, 98, 114-122.

41 ERNST, C. and YIP, J. (2008). Bridging Boundaries: Meeting the Challenge of Workplace Diversity. Leadership in Action, Mar, vol. 28, no. 1, pp. 3 ProQuest Central. ISSN 10936092.

42 Fasbender U, Wang M. (2017). Negative Attitudes toward Older Workers and Hiring Decisions: Testing the Moderating Role of Decision Makers' Core Self-Evaluations. Front Psychol. (2017) Jan 12;7:2057. doi: 10.3389/fpsyg.2016.02057. eCollection 2016.

43 Friedman, R. A. (1999). Employee Network Groups: Self-Help Strategy for Women and Minorities. Performance Improvement Quarterly, 12(1), 148–163.

44 Fujimoto, Y., Härtel, C. E. J. (2017). „Organizational diversity learning framework: going beyond diversity training programs", Personnel Review, 46(6).

45 Gardenswartz, L., Rowe A. Managing diversity (1998). A complete desk reference & planning guide (Third edition.). Alexandria, Virginia: Society for Human Resource Management. ISBN 978-1-58644-156-2

46 Gigliotti, R. A., & Fortunato, J. A. (2021). Crisis leadership: A values-centered approach to crisis in higher education. In Ruben, B. D., De Lisi, R., & Gigliotti, R. A., A guide for leaders in higher education: Core concepts, competencies, and tools. (2nd ed.). Stylus.

47 GILLIARD, J. P. (2008). Diversity Training: A Study of the Impact of Diversity Training on Organizational Performance, Financial Results and Accountability.

Order No. 3297523 ed. Ann Arbor: Capella University ProQuest Central. ISBN 978-0-549-47070-0.

48 Glassdoor. (2019). Diversity & Inclusion Study 2019. https://www.glassdoor.com/aboutus/app/uploads/sites/2/2019/10/Glassdoor-DiversitySurvey-Supplement-1.pdf

49 Goleman, D. P. (1995). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ for character, health and lifelong achievement. New York: Bantam Books.

50 Goodman, J. S., Fields, D. L., & Blum, T. C. (2003). Cracks in the Glass Ceiling: In What Kinds of Organizations Do Women Make it to the Top? Group & Organization Management, 28(4), 475-501.

51 Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. The Academy of Management Annals, 3(1), 317–375.

52 Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface and Deep Level Diversity on Work Group Cohesion. Academy of Management Journal, 41(1), 96–107.

53 Hernández-Linares R., López-Fernández M. C. (2020). Entrepreneurial orientation, learning orientation, market orientation, and organizational performance: Family firms versus non-family firms. European Journal of Family Business, 10(1), 6–19. https://doi.org/10.24310/ejfbejfb.v10i1.6780

54 Herring, C. (2009). Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity. American Sociological Review, 74(2), 208–224.

55 Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.

56 Holvino, E., & Kamp, A. (2009). Diversity management: Are we moving in the right direction? Reflections from both sides of the North Atlantic. Scandinavian Journal of Management, 25(4), 395–403.

57 https://archive.nytimes.com

58 https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/why%20diversity%20matters/diversity%20matters.pdf

59 Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic

summary and theoretical extension of the work design literature. Journal of Applied Psychology, 92(5), 1332–1356. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332

60 Hutnek, Sarah Michelle, "The Impact of Cultural Differences on Human Resources Policies of Multinational Companies" (2016). Senior Theses.

61 International Labour Office (ILO). (2018). World Employment and Social Outlook: Trends for Women 2018 – Global Snapshot. International Labour Office. https://www.ilo.org/global/research/global-reports/

62 Iweins, C., Desmette, D., Yzerbyt, V., and Stinglhamber, F. (2013). Ageism at work: the impact of intergenerational contact and organizational multi-age perspective. Eur. J. Work Organ. Psychol. 22, 331–346. doi: 10.1080/1359432X.2012.748656

63 Iyoriobhe, Michael. (2019). Effective Communication in Human Resource Management.

64 Jackson, G., & Deeg, R. (2008). Comparing capitalisms: understanding institutional diversity and its implications for international business. Journal of International Business Studies, 39(4), 540–561.

65 Joshi, Aparna & Jackson, Susan. (2008). Managing Workforce Diversity to Enhance Cooperation in Organizations. 10.1002/9780470696712.ch14.

66 Kanter, R. M. (1993). Men and Women of the Corporation: New Edition. New York: Basic Books.

67 KHAN, T.M., CLEAR, F., AL-KAABI, A. and PEZESHKI, V. (2010). An Exploratory Study of the Effects of Diversity Dimensions and Intervening Variables on Attitudes to Diversity. Team Performance Management, vol. 16, no. 5, pp.

68 Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D. & Thomas, D. (2003). The Effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network. Human Resource Management, 42(1), 3-21.

69 Köllen, T. (2019). Diversity Management: A Critical Review and Agenda for the Future. Journal of Management Inquiry, 1-14, (2019).

70 Konrad, A. M., & Linnehan, F. (1995). Formalized HRM Structures: Coordinating Equal Employment Opportunity or Concealing Organizational Practices? Academy of Management Journal, 38(3), 787-820.

71 Kossek, E, Markel, K, & McHugh, P. (2003). Increasing diversity as an HRM change Strategy', *Journal of Organizational Change Management*, vol. 16, pp. 328–52.

72 Kossek, E. E. & Lobel, S. A. & Brown, J. (2006). Human Resource Strategies to Manage Workforce Diversity: Examining 'The Business Case'. In Konrad, A. M.,

73 Kossek, E. E. (2005). Workplace Policies and Practices to Support Work and Families: Gaps in Implementation and Linkages to Individual and Organizational Effectiveness. In Bianchi, S. M., Casper, L. M., King R. B. & National Institute of Child Health and Human Development. (2005). Workforce/Workplace Mismatch? Work, Family, Health and Well-Being. (p.95-113). Lawrence Erlbaum.

74 Kossek, E. E., & Lobel, S. A. (1996). Introduction: Transforming Human Resource Systems to Manage Diversity – an Introduction and Orienting Framework. In Kossek, E. E., & Lobel, S. A. (1996). Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace. (p.1-19). Blackwell Publishers.

75 Kossek, E. E., & Zonia, S. C. (1993). Assessing diversity climate: A field study of reactions to employer efforts to promote diversity. Journal of Organizational Behavior, 14(1), 61–81.

76 Kumra, S., & Vinnicombe, S. (2008). A Study of the Promotion to Partner in a Professional Services Firm: How Women Are Disadvantaged. British Journal of Management, 19(s1), S65–S74.

77 Kuusela, K. (2013). Diversity Management-Challenges and Possibilities.

78 Lahey, J. N. (2010). International comparison of age discrimination laws. *Research on Aging*, *32*(6), 679–697.

79 Litvin, D. (2000). Dirt Poor. Developing World, (10thed.). Connecticut: Dusking/McGraw-Hill, pp. 185-186.

80 Martha Farnsworth Riche, A. K. (2009). Approaches To and Tools for Successful Diversity Management: Results From 360-Degree Diversity Management Case Studies. CNA Analysis & Solutions.

81 Mazur, Barbara. (2010). Cultural diversity in organisational theory and practice. Journal of Intercultural Management. 2. 5-15.

82 McKinsey & Company (2021). www.mckinsey.com/featuredinsights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace#.

83 McLeod, P. L., Lobel, S. A., & Cox Jr., T. H. (1996). Ethnic Diversity and Creativity in Small Groups. Small Group Research, 27(2), 248–264.

84 Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. Academy of Management Review, 21(2), 402–433.

85 Mor Barak, M. E. (2022). Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

86 Mullins, L. J. (2008). Essentials of Organisational Behaviour. Pearson Education, 2008.

87 Muthoni, M. D. (2017). Workforce Diversity Management And Employee Performance In NAational Biosafety Authority, Kenya. 27-28.

88 Nadiv, R., & Kuna, S. (2020). Diversity management as navigation through organizational paradoxes. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 39(4), 355–377.

89 Nelson Jacqueline K. Bystander Anti-Racism: First published: 07 November 2011 https://doi.org/10.1111/j.1530-2415.2011.01274.x

90 Nishii, L. H., Özbilgin, M. F. (2022). Global diversity management: towards a conceptual framework. The International Journal of Human Resource Management 18 (11), 1883-1894

91 Nkomo, S. M., Bell, M. P., Roberts, L. M., Joshi, A., & Thatcher, S. M. B. (2019). Diversity at a Critical Juncture: New Theories for a Complex Phenomenon. Academy of Management Review, 44(3), 498–517.

92 O'Leary, B. J. & Weathington, B. L. (2006). 'Beyond the Business Case for Diversity in Organisations', *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol 18, issue 4, pp 1-10

93 Omotayo, A. O., & Adenike, A. A. (2013). Impact of organizational culture on human resource practices: A study of selected nigerian private universities. Journal of Competitiveness, 5(4) doi:http://dx.doi.org/10.7441/joc.2013.04.07

94 Oprea, BT., Barzin, L., D Vîrgă, D Iliescu, A Rusu. European Journal of Work and Organizational Psychology 28 (6), 723-741

95 Parker, S. K., Knight, C., & Ohly, S. (2019). The changing face of work design research: Past, present and future directions. InThe SAGE Handbook of Human Resource Management (2nd ed., pp. 402–419).

96 Patton, M. Q. (2015). Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice (Fourth). SAGE Publications.

97 Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance. Administrative Science Quarterly, 44(1), 1–28.

98 Pettigrew, T. F., & Tropp, L. R. (2006). A meta-analytic test of intergroup contact theory. Journal of Personality and Social Psychology, 90(5), 751–783. https://doi.org/10.1037/0022-3514.90.5.751

99 Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1990). Involvement and Persuasion: Tradition Versus Integration. Psychological Bulletin, 107(3), 367–374.

100 Pichler, S., Blazovich, J.L., K A Cook , J M Huston , W R Strawser Do LGBT-supportive corporate policies enhance firm performance? Human Resource Management , volume 57 , issue 1 , p. 263 - 278 Posted: 2018

101 Pless, N., Maak, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. Journal of Business Ethics 54, 129–147.

102 Prasad, P. & Pringle, J. K. (2006). Handbook of Workplace Diversity. (p.53-74). SAGE Publications.

103 Preeti bedi, P. l. (2014). Workforce Diversity Management: Biggest Challenge Or Opportunity for 21st Century Organizations. Journal of Business and Management.

104 Priola, C., Lasio, D., De Simone, S., & Serri, F. (2014). The Sound of Silence. Lesbian, Gay, Bisexual and Transgender Discrimination in 'Inclusive Organizations'. British Journal of Management, 25(3), 488–502.

105 Rabl, T., del Carmen Triana, M., Byun, S.-Y. & Bosch, L. (2020). Diversity Management Efforts as an Ethical Responsibility: How Employees' Perceptions of an Organizational Integration and Learning Approach to Diversity Affect Employee Behavior. Journal of Business Ethics, 161(3), 531–550.

106 Reskin, B. F., & McBrier, D. B. (2000). Why Not Ascription Organizations' Employment of Male and Female Managers. American Sociological Review, 65(2), 210-233.

107 Richard, O. C. (2000). Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View. Academy of Management Journal, 43(2), 164–77.

108 Richard, O. C., & Johnson, N. B. (1999). Making the Connection Between Formal Human Resource Diversity Practices and Organizational Effectiveness: Behind Management Fashion. Performance Improvement Quarterly, 12(1), 77–96.

109 Richard, O. C., & Kirby, S. L. (1999). Organizational Justice and the Justification of Work Force Diversity Programs. Journal of Business and Psychology, 14(1), 109–118.

110 Richard, O. C., McMillan, A., Chadwick, K., & Dwyer, S. (2003). Employing an Innovation Strategy in Racially Diverse Workforces: Effects on Firm Performance. Group & Organization Management, 28(1), 107–126.

111 Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 6, 69–88. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243

112 Rockstuhl et al. (2022). Cultural congruence or compensation? A meta-analytic test of transformational and transactional leadership effects across cultures. Published: 23 September 2022. Volume 54, pages 476–504, (2023)

113 Romani, L., Mahadevan, J., & Primecz, H. (2018). Critical cross-cultural management: Outline and emerging contributions. International Studies of Management & Organization, 48(4), 403-418.

114 Rynes, S., & Rosen, B. (1995). A Field Survey of Factors Affecting the Adoption and Perceived Success of Diversity Training. Personnel Psychology, 48(2), 247-270.

115 Samuel, A. P., Odor, H. O. (2018). Managing Diversity at Work: Key to Organisational Survival. European Journal of International Management.

116 Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). Research Methods for Business Students (Seventh). Pearson Education Limited.

117 Scarborough LLP, 2019

118 Schippers, M. C., den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Wienk, J. A. (2003). Diversity and team outcomes: The moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity. Journal of Organizational Behavior, 24(6), 779-802. https://doi.org/10.1002/job.220

119 Schneider, B. (1987). The People Make the Place. Personnel Psychology, 40(3), 437-453.

120 Scott, K. A., Heathcote, J. M., & Gruman, J. A. (2011). The Diverse Organization: Finding Gold at the End of the Rainbow. Human Resource Management, 50(6), 735–755.

121 Senge, P. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday/Currency.

122 Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. Human Resource Management Review, 28(2), 176–189.

123 SHUTAN, B. (2021). AGE DISCRIMINATION: AI can Identify Age Discrimination in Recruiting: Although Racism and Sexism have been the Focus, Artificial Intelligence also can Weed Out Biases that Fuel Age Discrimination. Employee Benefit News, May 01, vol. 35, no. 3, pp. 23 ProQuest Central. ISSN 10446265.

124 Simmons, A. (1996). Preface. International Migration Review, 30(1_suppl), vii–viii. https://doi.org/10.1177/019791839603001s01

125 Society for Human Resource Management (SHRM). (2009). Global Diversity & Inclusion: Perceptions, Practices, & Attitudes. https://www.shrm.org/hr-today/trends-andforecasting/research-and-surveys/Documents/09-Diversity_and_Inclusion_Report.pdf

126 Stahl G. K., Tung Rosalie L. (2015). Journal of International Business Studies Vol. 46, No. 4 (May 2015), pp. 391-414 (24 pages) Published By: Springer Nature

127 Stahl, G. K., & Maznevski, M. L. (2021). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies, 52*(1), 4–22. https://doi.org/10.1057/s41267-020-00389-9

128 Strolovitch, D. Z. and Forrest, M. D. (2010), 'Social and Economic Justice Movements and Organizations', in Maisel, L. S. and J. M. Berry (Eds), The Oxford Handbook of American Political Parties and Interest Groups, Oxford: Oxford University Press, pp. 468–84.

129 Theodorakopoulos, N., & Budhwar, P. (2015). Guest Editors' Introduction: Diversity and Inclusion in Different Work Settings: Emerging Patterns, Challenges, and Research Agenda. Human Resource Management, 54(2), 177-197.

130 Thomas, D. A., and John J. Gabarro. Breaking Through: The Making of Minority Executives in Corporate America. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1999.

131 Thomas, R. (1990). From Affirmative Action to Affirming Diversity. Harvard Business Review, March/April, 107-117.

132 Thompson, D. E., & DiTomaso, N. (1988). Ensuring Minority Success in Corporate Management. Plenum Press.

133 Tracey Anderson, H. M. (2003). Diversity : Stacking Up the Evidence: A Review of Knowledge. Chartered Institute of Personnel and Development .

134 Trenerry, B. and Paradise Y. (2012). Organizational Assessment: An Overlooked Approach to Managing Diversity and Addressing Racism in the Workplace. Journal of Diversity Management (Online), vol. 7, no. 1, pp. 11 ProQuest Central.

135 Treven, S., & Treven, U. (2007). Training In Diversity Management. Journal of Diversity Management, 2(1), 29-36.

136 Truxillo, Donald & Finkelstein, Lisa & Pytlovany, Amy & Jenkins, Jade. (2016). Age discrimination at work: A review of the research and recommendations for the future. 10.1093/oxfordhb/9780199363643.013.10.

137 U.S. Bureau of Labor Statistics. (2023). Labor force characteristics by race and ethnicity,2023 https://www.bls.gov/opub/reports/race-and-ethnicity/2023

138 Urbancová, H., Hudáková, M., & Fajčíková, A. (2020). Diversity management as a tool of sustainability of competitive advantage. Sustainability, 12(12), 5020. doi:http://dx.doi.org/10.3390/su12125020

139 van Knippenberg, D., & Mell, J. N. (2016). Past, present, and potential future of team diversity research: From compositional diversity to emergent diversity. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 136, 135–145. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.007

140 Watson, W. E., Kumar, K., & Michaelsen, L. K. (1993). Cultural Diversity's Impact on International Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups. Academy of Management Journal, 36(3), 590–602.

141 Webber, S. S., & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: a meta-analysis. Journal of Management, 27(2), 141–162.

142 WELLNER, A. (2000). How do You Spell Diversity?. Training, 04, vol. 37, no. 4, pp. 34-38 ProQuest Central. ISSN 00955892.

143 Wieczorek-Szymańska, A. (2020). Gender diversity in academic Sector—Case study.Administrative Sciences, 10(3), 41.

144 Wilkie, Dana. (2019). „50 Years After Age Discrimination Became Illegal, It Persists." SHRM, [Online]www.shrm.org/resourcesandtools/hrtopics/employee-relations/pages/age-discrimination-in-the-workplace-.aspx.

145 WILLER, D. (1989). Reviews -- Rediscovering the Social Group: A SelfCategorization Theory by John C. Turner with Michael A. Hogg, Penelope J. Oakes, Stephen D. Reicher and Margaret S. Wetherell. Contemporary Sociology, 07, vol. 18, no. 4, pp. 645 ProQuest Central. ISSN 00943061.

146 Williams, K. Y., & O'Reilly III, C. A. (1998). Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research. Research in Organizational Behavior, 20, 77–140.

147 Winstanley, C. A., Eagle, D. M., & Robbins, T. W. (2006). Behavioral models of impulsivity in relation to ADHD: translation between clinical and preclinical studies. Clinical psychology review, 26(4), 379–395. https://doi.org/10.1016/j.cpr.2006.01.001 (Cox, 1993)

148 Wirth-Dominicé, L., & International Labour Office (ILO). (2015). Women in Business and Management: Gaining Momentum: Global Report. International Labour Office.

149 Wittenbaum, G. M., & Stasser, G. (1996). Management of information in small groups. In J. L. Nye & A. M. Brower (Eds.), What's social about social cognition? Research on socially shared cognition in small groups (pp. 3–28). Sage Publications, Inc. https://doi.org/10.4135/9781483327648.n1

150 Woolley, A. W., & Aggarwal, I. (2020). Collective intelligence and group learning. In L. Argote & J. M. Levine (Eds.), *The Oxford handbook of group and organizational learning* (pp. 491–503). Oxford University Press.

151 Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, (2020).

152 Yin, R. K. (2018). Case Study Research and Applications: Design and Methods (Sixth). SAGE Publications.

153 Yousef, D. A. (2024). Virtual versus face-to-face multicultural teams: Implications for diversity management and team effectiveness.

154 Zacher, Hannes & Steinvik, Henriette. (2015). Workplace Age Discrimination. 10.1002/9781118521373.wbeaa061.

155 Zhang, Y., Li, N., & Wang, M. (2023). Cultural tightness–looseness and team creativity: The moderating role of inclusive leadership. *Management and Organization Review, 19*(3), 567–596. https://doi.org/10.1017/mor.2022.45

156 Zojceska, Anja (2021). „How to Build, Manage and Promote Workplace Diversity“ 2021, www.talentlyft.com/en/blog/article/246/how-tobuild-manage-and-promote-workplace-diversity.

ПРИЛОЗИ

Прилог 1. Водич за интервју

Лична позадина

За соговорникот:

- Можете ли да ми кажете нешто повеќе за себе?
- Од каде сте?
- Какво е вашето образование?
- Како дојдовте до сегашната работа? Што ве натера да ја изберете сегашната компанија?
- Што работите на вашата позиција секојдневно?

Култура на компанијата и лични искуства

Присуство на различност во фирмата:

- Колку вработени има во компанијата (во земјата за која станува збор)? Колку различни националности има?
- Што значи различноста во компанијата? Како се покажува оваа дефиниција во рамките на фирмата?

Менаџмент-пристап кон различноста – Важност, тековни практики и предизвици:

- На кои нивоа на фирмата може да се поттикнува различноста? Можете да дадете неколку примери? Дали некои се поважни од другите?
- Кои практики во моментов се користат за справување со различноста (за време на регрутирање, обука, на ниво на менаџер)? Според Ваше лично мислење, дали се ефективни или има подобрувања што може да се направат во иднина?
- Колку е важна различноста за компанијата? А за тебе лично? Зошто?
- Дали активно се промовираат различни тимови? Како?

- Дали има предизвици во справувањето со различностите во компанијата? Што е со на институционално ниво? А што е со предизвиците и можностите за луѓето кои работат во компанијата? Можете ли да ми дадете некои примери?

Согледани придобивки од различноста за организацијата - Ефективност на работата и оптимизација:

- Како би опишале продуктивен и креативен тим за работа?
- Според вас, што мислите дека човек со различно потекло може да придонесе за фирмата?
- Како различноста може да биде придобивка за организациите при оптимизирање на работните процеси?

Прилог 2. Формулар за согласност на учесникот

Формулар за согласност на учесникот

[Дипломска теза за МЧРС на МСУ „Свети Никола“ – Свети Николе, Македонија]

Согласност за учество во истражување

- Јас…… доброволно се согласувам да учествувам во оваа истражувачка студија.
- Разбирам дека дури и ако се согласам да учествувам сега, можам да се повлечам во секое време или да одбијам да одговорам на кое било прашање без какви било последици.
- Разбирам дека можам да ја повлечам дозволата за користење податоци од моето интервју во рок од две недели по интервјуто, и во тој случај материјалот ќе биде избришан.
- Писмено ми беа објаснети целта и природата на студијата и имав можност да поставувам прашања за студијата.
- Разбирам дека учеството вклучува интервју од не повеќе од еден час на тема Управување со културно разновидна работна сила.
- Разбирам дека нема да имам директна корист од учеството во ова истражување.
- Се согласувам моето интервју да биде аудио-снимено.
- Разбирам дека сите информации што ги давам за оваа студија ќе се третираат доверливо.
- Разбирам дека (ако така сакам) во секој извештај за резултатите од ова истражување мојот идентитет ќе остане анонимен. Ова ќе се направи со промена на моето име и прикривање на сите детали од моето интервју што може да го откријат мојот идентитет или идентитетот на луѓето за кои зборувам.
- Разбирам дека прикриените извадоци од моето интервју може да бидат цитирани во дисертација.
- Разбирам дека ако го известам истражувачот дека јас или некој друг се изложени на ризик од повреда, можеби ќе треба да го пријават ова до

релевантните органи - тие прво ќе разговараат за ова со мене, но можеби ќе треба да пријават со или без моја дозвола.

- Разбирам дека потпишаните формулари за согласност и оригиналните аудиоснимки ќе ги задржат истражувачот, нејзините претпоставени и кооценувачот додека испитната табла не ги потврди резултатите од дисертацијата на истражувачот (околу јули 2025 година).
- Разбирам дека транскриптот од моето интервју во кое се отстранети сите информации за идентификација ќе се чува две години по потврдувањето на резултатите од испитната табла.
- Разбирам дека според легализацијата на слободата на информации имам право да пристапам до информациите што ги дадов во секое време додека се складирани како што е наведено погоре.
- Разбирам дека можам слободно да контактирам со било кој од луѓето вклучени во истражувањето за да побарам дополнителни појаснувања и информации.

Истражувач: Ментор:

Верица Иванова Проф. д-р Габриела Крстевска

Потпис на учесникот во истражувањето

---------- ----------

Потпис на учесникот Датум

Потпис на истражувачот

Верувам дека учесникот дава информирана согласност да учествува во оваа студија.

---------- ----------

Потпис на истражувачот Датум

Благодарност

Со искрена благодарност ја изразувам мојата длабока почит кон проф. д-р Габриела Крстевска, мојата менторка, за нејзината несебична поддршка, професионално водство и инспирација во текот на изработката на оваа магистерска работа.

Од срце им благодарам на сите соработници и учесници во истражувањето за одвоеното време, доверба и подготвеност да споделат искуства што придонесоа овој труд да биде целосен и вреден.

Најголемата благодарност ја упатувам кон мојата фамилија, особено кон моите деца Елизабета и Христијан, за нивната љубов, трпение и разбирање во моментите кога не можев да им бидам целосно посветена. Тие се мојата најголема мотивација и потсетник дека секој успех има смисла кога е споделен со оние што најмногу ги сакаме.