



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ



Постдипломски студии по
Менаџмент на човечки ресурси во општествените дејности

**„Управување со диверзитетот во меѓународните
организации“-со посебен осврт на Мировен
корпус од САД во Република Македонија**

(магистерски труд)

Кандидат:

Јошевска Валентина

Индекс 4345/12

Ментор:

проф.д-р Јован Пејковски

Скопје, 2015

Овој труд му го посветувам на моето семејство кое ми даваше огромна поддршка во текот на подготовката.

Сакам да изразам благодарност до волонтерите на Мировен корпус кои ги споделија своите искуства и соработуваа несебично, исто така, на директорката на Мировен корпус г-ѓа Кејтлин Кори и на директорката на програмата и обуката г-ѓа Џанин Доршч и на организациите и нивните членови кои учествуваа во пополнувањето на прашалниците.

Сакам да му изразам благодарност и на г. Зоран Лозановски кој ми помогна околу дизајнот на трудот.

Особена благодарност сакам да изразам до мојот ментор, проф. д-р Јован Пејковски кој неуморно ми даваше насоки и совети. Исто така, и на проф. д-р Наташа Галевска која ми помогна многу околу методологијата на трудот.

Содржина:

ВОВЕД	7
ПРВ ДЕЛ:.....	9
1. ТЕОРИСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ	9
1.1. Глобализацијата и диверзитетот	9
1.2. Управување со диверзитетот	13
1.3. Концепт на диверзитетот	15
1.4. Диверзитетот гледан од организациска и економска перспектива	19
1.5. Возраста – како диверзитетна карактеристика на работното место	19
1.6. Управување со различни генерации	22
1.7. Европски поглед на диверзитетот	23
1.8. Културолошките вредности во ставот кон работата	25
1.9. Диверзитетот и вкрстените култури на работното место	25
1.10. Организациската култура и диверзитетот	27
1.11. Развој на организациската култура	31
2. РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА	33
2.1. Ефектот од диверзитетот во организациите	39
2.2. Предности на диверзитетот	41
2.3. Што е културен диверзитет и зошто е значаен?	41
2.4. Зошто меѓукултурната комуникација е важна?	50
2.5. Економските придобивки од диверзитетот	50
2.6. Влијанието на диверзитетот врз профитот	50
3. Мировен корпус од САД	52
Како функционира Мировниот корпус?	54
Работата на волонтерите	55

Правила и регулативи	56
Регрутација и селекција на кандидатите во поглед на диверзитетот во Мировен корпус	57
Регрутација на волонтерите	58
Обука	59
Обука за време на службата	60
Селекција на кандидатите	61
Диверзитетот во Мировен корпус	62
Обуки за справување со диверзитетот	63
ВТОР ДЕЛ	65
МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ	65
2.1. Предмет на истражување	65
2.2. Цел на истражување	65
2.3. Задачи на истражувањето	66
2.4. Хипотези на истражувањето	67
2.5. Варијабли на истражувањето	68
2.6. Методи, техники и инструменти на истражување	68
2.7. Примерок	70
ТРЕТ ДЕЛ	71
АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА ПОДАТОЦИТЕ	71
3.1. Обработка и анализа на податоците	71
3.2. Организација и тек на истражувањето	73
3.3. Анализа и интерпретација на резултатите од анкетата	74
ЧЕТВРТИ ДЕЛ	101
ЗАКЛУЧОК	101
Препораки	106
ПЕТИ ДЕЛ	107
ЛИТЕРАТУРА:	108

Веб- страници:	110
ШЕСТИ ДЕЛ.....	111
ПРИЛОЗИ.....	111
1. Анкета	111
2. Прашалник	117
3. Прашања за интервју	119

СЛИКИ:

Слика 1 - Четири нивоа на организациски развој.....	11
Слика 2 - Санта мраз на видливи и невидливи културни карактеристики.....	17
Слика 3 - „Трите димензии на диверзитетот“ според Rijamampianina и Carmichael (2005)	18
Слика 4 - Возрасни карактеристики на генерациите.....	22
Слика 5 - Фактори кои ја утврдуваат климата во организацијата според The Kennedy group	29
Слика 6 - Илустрација на диверзитетната работна популација во САД според Бирото за труд ..	34
Слика 7 - Развоен модел на меѓукултурната чувствителност на Др. Милтон Бенет	44
Слика 8 – Етничка припадност на волонтерите	74
Слика 9 – Структура на испитаниците според полот и возраста	75
Слика 10 - Структура на примерокот во однос на пол и возраст, Македонци и Албанци	76
Слика 11 - Структура на примерок во однос на пол.....	77
Слика 12 - Барии со кои се соочиле испитаниците при барање работа	81

ТАБЕЛИ:

Табела 1 - Интересот на Американците да дознаат повеќе за нивните колеги	77
Табела 2 - Интересот на Македонските и Албанците да дознаат повеќе за волонтерите	78
Табела 3 - Споделување на личните искуства на Американците со другите колеги од Македонија	79
Табела 4 - Споделување на личните искуства на Македонците и Албанците со Американците	80
Табела 5 - Заинтересираноста на волонтерите за културно –диверзитетни обуки	82
Табела 6 - Заинтересираност на Македонците и Албанците за културолошко-диверзитетна обука	83
Табела 7 - Интересот на волонтерите за диверзитетот на колегите во Македонија	84
Табела 8 - Активности спроведени од волонтерите за подобро запознавање на колегите	85
Табела 9 - Соочување со дискриминација на Американците	87
Табела 10 - Соочување со дискриминација на Македонците и Албанците	88
Табела 11 - Место на соочување со дискриминација	89
Табела 12 - Лидерството и посветеноста	90
Табела 13 - Обука и развој на персоналот	91
Табела 14 - Работна култура во организацијата	92

ВОВЕД

„Во диверзитетот постои, и убавина, и сила.“ - Маја Анџелоу, автор¹

Сè поголемата застапеност на глобализацијата насекаде во светот овозможува услови за поголема интеракција меѓу луѓе од различни потекла и култури, отколку кога било порано. Луѓето се сега поотворени кон пазарот во целиот свет преку конкуренцијата која доаѓа речиси од секаде, па така без да се сфатат и прифатат разликите т.е. диверзитетот меѓу луѓето, можноста да се напредува и развива би била премногу ограничена. Иако, можеби глобализацијата, а со неа и диверзитетот, го достигнува највисокиот подем во денешно време, таа своите корени ги влече и била застапена уште во античко време кога Египќаните, Феникијците и Античките Грци почнале да тргуваат не само во рамките на своите земји, туку и надвор од нив, со другите земји, па оттаму се усовршувал и начинот на водење бизнис со луѓе од различни културни потекла. Во Ренесансниот период Данците, Британците и голем број други европски трговци основале светска работна група, каде што се справувале со разликите на луѓе од различни потекла, се обраќало особено внимание на нивниот јазик, верувањата и обичаите со цел да се избегнат конфликтите, па на тој начин се постигнувала полесна комуникација. Ова се примери кои се среќаваат уште од самиот почеток на појавата на глобализацијата и управувањето со диверзитетот за подоцна управувањето со различните култури да се развие како научна тема.

Преку многубројните процеси на глобализација и локализација, со забрзаното проширување на хоризонтите на бизнисите кои често излегуваат надвор од границите на матичните земји, сè поголема важност му се дава на управувањето со човечките ресурси, за да се постигне поуспешно водење на глобалниот бизнис. Од таа причина менаџментот со човечки ресурси претставува интегрален дел за успехот на организацијата. Тој е многу важен како за локалните, така и за меѓународните

¹ http://www.brainyquote.com/quotes/authors/m/maya_angelou_2.html

организации. Можностите и предизвиците со кои се соочуваат организациите се цврсто поврзани со процесите што се одвиваат низ регионите, земјите и континентите. Оттука справувањето со длабоко вкоренетите културни предрасуди во управувањето со меѓународните човечки ресурси станува многу посложено. Затоа, за организациското водство од особено значење е да се сфати значењето на прашањата од ваков тип и да се формулира филозофија за човечки ресурси која ќе ѝ овозможи на културната сложеност да постои во целосната глобална рамка на човечките ресурси. Ова може да се постигне преку интернационализација на седиштето базирано на службата за управување со човечки ресурси, обука, развој и поставување локални жители на клучни лидерски позиции во меѓународните организации. Па така, меѓународниот менаџмент со човечки ресурси може да се дефинира како процес на вработување и развој на луѓе во меѓународни организации кои оперираат надвор од матичните земји или на глобално ниво. Тоа значи да се работи надвор од националните граници за да се формулира и имплементира снабдувањето со ресурси, да се обезбеди развој, кариерен менаџмент, стратегии и пракса кои ќе бидат применети кај меѓународната работна сила. Исто така, од особено значење е и прифаќање политики за човечките ресурси кои ќе им овозможат на тие лидери слобода и право да ги земат предвид локалните обичаи, додека пак останатите да се приспособат со глобалната стратегија на човечките ресурси.

Позитивното влијание на ефективниот стратешки менаџмент со човечки ресурси врз успехот на организацијата е долго време опширно проучувано квалитативно и квантитативно од многу истражувачи и е откриено дека е присутно во организации со различна големина и структура (Birdi and Collins). Како што организациите го прошируваат своето глобално достигнување и го зголемуваат својот обем со операции надвор од границите на матичната земја, така стратешкиот менаџмент на човечки ресурси во организациите станува сè потежок, што пак од друга страна станува исклучиво важен (Schuler et al. 718-719).

ПРВ ДЕЛ:

1. ТЕОРИСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

„Разумната личност се прилагодува себеси на светот, додека неразумната продолжува со обидот да го прилагоди светот на неа. Културата претставува „очила“ преку кои го гледаме појасно светот.“ – Џорџ Бернард Шоу

1.1. Глобализацијата и диверзитетот

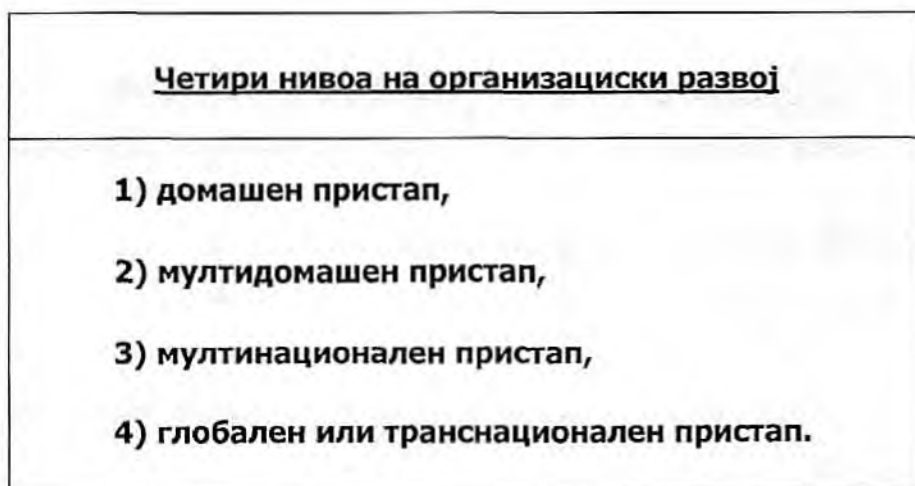
Секоја култура поттикнува одредени претпоставки кои директно влијаат на ефективностa на политиките на човечки ресурси. Интернетот, сателитската комуникација и мобилната телефонска технологија му помогнаа на бизнисот ефективно да ги прошири глобалните операции, при што овие технологии не ја нарушија сложеноста на културниот контекст на меѓународниот менаџмент со човечки ресурси, туку напротив помогнаа за нејзино полесно прифаќање. Ваквиот културен диверзитет мора да се земе предвид за развој на стратегија на човечките ресурси особено меѓународниот менаџмент со човечки ресурси да биде успешен.

Ако од нас се бара да погледнеме наоколу на нашето работно место, па дури и во канцеларијата што ја делиме со неколку други колеги, и ако сме прашани дали сме сите исти, одговорот нормално дека ќе биде негативен. Демографијата на работното место, особено во последниве неколку години кога се соочуваме со зголемување на присутноста на странските инвестиции, се менува во значителна мерка, имајќи предвид дека се вработуваат луѓе и надвор од нашата земја.

Но, ако се навратиме педесетина години наназад за што податоците кажуваат дека претежно машкото население било вработувано, додека женските професии биле многу ограничени, денес тоа е видливо сменето, па оттука можат да се сретнат жени на различни професии каде што тие постигнуваат голем успех во извршувањето на

нивните работни задачи. Тоа не е само случај со Македонија, вакви промени се забележуваат низ целиот свет. На пример, кога зборуваме за промена, особено во диверзитетната работна сила, одличен пример за тоа е Америка каде што во последните педесетина години се забележува голем напредок. Според статистиката некаде во педесеттите години од минатиот век американската работна сила се состоела од дури 60% само од „бели“ мажи. Тие биле задолжени за економијата во домаќинството, односно за набавка на храна, кои откако ќе се пензионирале на својата шеесет и пет годишна возраст, нивната желба и намера биле да уживаат во своите пензионерски денови. Но, денес, ситуацијата во поглед на американската работна сила е драстично сменета и е одличен пример за популација со значителна комбинација од пол, раса, возраст, религија и многу други карактеристики во поглед на диверзитетот.

Barlett и Ghosal (1989, 2000) дошле до заклучок дека обемот т.е. проширувањето на натпреварот во глобалниот бизнис довело многу фирми да претрпат огромни притисоци, да ги реструктурираат нивните организации и системи со тоа што тие стратешки се позиционираат за да профитираат на можната конкурентност во нивната специфична индустрија, и во нивните земји-домаќини и во странските земји во кои работат. Земајќи ја предвид мотивацијата за проширување на својата работа на меѓународно ниво, организациите поминуваат четири нивоа на организациски развој или еволуција.



Слика 1 - Четири нивоа на организациски развој

Првиот пристап, домашен пристап или т.н. етноцентрична политика на човечки ресурси е под влијание на културата на корпоративното седиште. Организациите

работат во рамките на домашната перспектива. Во оваа стратегија, политиката на човечките ресурси е диктирана од меѓународните организации преку т.н. „домашна канцеларија“.

Кај етноцентричниот пристап во меѓународните организации се поставуваат државјани од матичната организација кои работат на клучни менаџерски позиции за операции во странство. Менаџерските процеси се изразуваат преку националните идентитети на организациите преку здружување на организациите со различни националности во седиштето на организацијата. Степенот на авторитет и контрола е управуван на ниво на седиште. Менаџерите од земјите-домаќини се избираат и се обучуваат за клучни состаноци во странските подружници низ светот.

Следниот пристап на развој е мултидомашниот или т.н. **полицентричен**. Во оваа фаза, свесноста за културата во организацијата е од критично значење за имплементација на ефективна стратегија во бизнисот. Со движењето на операциите кон меѓународно ориентиран пазар, постои голема потреба да се истакне различноста на странскиот од домашниот пазар. Кај полицентричните организации на многу клучни менаџерски позиции се поставуваат локални жители. Тоа е така, од причина што полицентричниот став на човечките ресурси зема позиција која се води со ставот дека менаџерот во корпоративното седиште треба да има т.н. „*hands-off*“ став во однос на управувањето со човечките ресурси т.е. да стои настрана и да го остави својот персонал да ја врши работата.²

Третиот пристап на развој е мултинационалниот или **геоцентричен**. Овој тип политика за човечки ресурси е идентификуван од страна на целосна контрола на одлуките за човечки ресурси преку меѓународната организација на локално ниво. Геоцентричниот пристап се обидува да го премости јазот помеѓу етноцентричниот и полицентричниот со балансирање на желбата за корпоративна контрола со потребата за локализација на политиките за човечки ресурси. Организациите одржуваат глобална перспектива во која главен акцент се става на бизнис-операциите кој е целосно стандардизиран на производ и услуги, а не на создавање културна свест на поделба на различни странски

² <http://www.yourdictionary.com/hands-off>

пазари. Како таков, интензивниот натпревар за цена значително го има намалено влијанието на културните разлики и ја негира важноста за културна чувствителност.

Последниот пристап е глобален или **транснационален**. Овој пристап вклучува геоцентрична перспектива во работата во која организациите се вклучени во зголемување на сложените и независните операции преку границите. Со тоа што организациите си конкурираат на глобално ниво каде што постои голема транснационална интеракција меѓу организациите, клучен фактор за успехот на организациите се состои од голема соработка меѓу седиштето и подружницата кои треба да воспостават универзални стандарди додека се идентификуваат со можните локални промени или национални интереси. Во тој поглед, мора да се признае дека поефективна менаџерска работа е да се развие најдобар персонал во организациите којшто ќе биде дел од стратешките операции низ светот. Како таков, менаџментот има потреба да го прегрупира моменталниот организациски развој кон поголема културолошко одговорна ориентација за да ги подобри ефектите на меѓународниот менаџмент со човечки ресурси, така што ќе биде вклучен поголем процент персонал т.е. човечки ресурси од различни националности и култури за да се остварат локалните и светските организациски цели. Како што компанијата се проширува глобално, често се случува да продолжат да се користат воспоставените политики и техники за управување со човечки ресурси. Понекогаш ова е рационализирано како обид да се всади „корпоративна култура“, која ќе ја замени националната култура на меѓународните организации со што на тој начин се намалуваат културните судири во рамките на организацијата.

Очигледно, како што стратегиите на мултинационалните организации прифаќаат поголема транснационална перспектива, повисокото раководство прифаќа традиционален стратешки начин на размислување кој генерално се фокусира на домашно ниво на операциите на бизнисот без да ги земе предвид глобалните последици без кои не би имало одржливи конкуренти предности за корпорацијата. Транзицијата од мултинационална во глобална или транснационалната корпорација обележува уште еден основен развој од организациска перспектива. Корпорациите можеби нема да бидат повеќе мултидомашни по природа, но ќе бидат глобални по својата структура, стратегии, пазари и човечки ресурси. Тоа е од суштинско значење за

која било меѓународна стратешката рамка за управување со човечки ресурси за да биде доволно флексибилна. (Schuler et al. 718-719).

Живееме во свет во кој демографијата се менува со многу брзо темпо и во кој имаме побројна диверзитетна работна сила од кога било, па така за организациите е потребно да ги разберат проблемите кои се јавуваат како резултат на диверзитетот и неговото влијание врз производството, услугите и човечките ресурси. За организациите во кои постои диверзитетна работна сила потребни се обуки каде што ќе се дискутира користа од диверзитетот на работното место, ставајќи акцент на тоа како да се општи со луѓе со различни особини и од различни култури и да им се укаже на вработените дека треба да се однесуваат со почит кон луѓето кои го претставуваат диверзитетот. Меѓутоа само семинарите и обуките не можат да ја заменат вредноста вградена во текот на целиот живот и не можат, а и не смеат да ги избришат општествените норми и обичаи кои се воспоставувале долго време. Кога се развива глобална стратегија за управување со човечки ресурси, организациското раководство мора прво да ги разбере културните разлики кои го спречуваат успехот на етноцентрична политика за човечки ресурси, а потоа да се изгради политика за стратешко управување со човечките ресурси која нема да ги избегне овие разлики, туку ќе постои во рамките на границите на целокупната корпоративна култура.

1.2. Управување со диверзитетот

„Управувањето со диверзитетот има цел да им обезбеди можност на вработените со различни потекла, потреби и вештини за вклучување во компанијата на начин кој создава позитивна работна средина и придонесува за позитивни резултати во компанијата. Управувањето со диверзитетната работна сила има, исто така, цел да поттикне продуктивна и заемно корисна интеракција помеѓу вработените на една

организација каде што ќе се вреднуваат и оценуваат сличностите и разликите на вработените “³

Тејлор Кокс (Taylor Cox) во својата книга „Културниот диверзитет во организациите“ нагласува дека при управувањето со диверзитетот главен акцент се става на организациската култура и нејзиното влијание во социјалниот и економскиот свет со цел да се постигне добар резултат. Во минатото, на диверзитетот му се придавало особено значење од страна на многу американски организации, за со текот на времето полека да се придвижи и во европските земји, каде што како влијание на глобализацијата сè повеќе и повеќе организации се соочуваат со значителното зголемување на диверзитетот. Тоа не е само поради интернационализација на пазарите и глобализацијата, воопшто, но и со самиот развој на технологијата, подобрата инфраструктура, исто така, брзиот транспорт, глобалните демократски промени и урбанизацијата (Наџ 2006, Сох 2001, Gilbert/Ivancevich 2000, European Commission 2008, Council of Europe 2004, Judy/D’Amico 1997...). Освен тоа, проширувањето на Европската унија и отворањето на границите како резултат на Шенгенскиот договор, исто така, движењето на емигрантите и на бегалците, води до поголем културен диверзитет и хетерогена демографија и работна сила. (Blom/Meier 2002, Linehan/Hanappi-Egger 2006)

Откако технологијата го поврза целиот свет, организациите драстично оперираат глобално и соработуваат со потрошувачите и вработените низ целиот свет. Како што веќе беше спомнато, демографските промени влијаат врз пазарот, бидејќи и покрај тоа што светската популација се зголемува, индустриските земји располагаат со стабилен пад на стапката на наталитетот (Council of Europe 2004).

Оттука, диверзитетот не претставува само црни наспрема бели, мажи наспрема жени, стари наспрема млади. Сега е многу посложен од кога било. Харис Сусман ја дал оваа дефиниција за диверзитетот: „Диверзитетот се однесува на нашата поврзаност и нашата интеракција, чиишто линии се прекрстуваат. Диверзитетот е спој од многу нешта – мост меѓу животот во организацијата и реалноста на животите на луѓето.

³ <http://www.businessdictionary.com/definition/managing-diversity.html>

градење корпоративна способност, рамка за меѓусебни односи меѓу луѓето, размена на учење, стратешки објектив на светот“.

Користа од диверзитетната работна сила е можноста да се допре до многу таленти коишто вработените од различни потекла, перспективи, способности и недостатоци ги носат на работното место.

Диверзитетот на работното место значи создавање инклузивна средина каде што ќе бидат прифатени индивидуалните разлики на луѓето и каде што ќе бидат обезбедени можности сите вработени да го постигнат својот целосен потенцијал. Кога вработените се поттикнуваат во работата, тие се посреќни, попродуктивни и постои поголема веројатност да останат со организацијата.

1.3. Концепт на диверзитетот

За една група, било да е формална или неформална, се вели дека е диверзитетна кога е составена од поединци кои се разликуваат во своите карактеристики врз кои се темели нивниот социјален идентитет.

Постојат многу дефиниции за да се објасни поимот диверзитет на работното место, но едно од најчестите толкувања на овој термин главно се користи да ги опише особините на членовите во една организација, компанија или институција кои имаат препознатливи карактеристики во однос на останатите. Тој претставува мултидимензионален концепт за кој различни организации, општества и култури имаат различни толкувања без едно заедничко мислење. Една од наједноставните дефиниции е дека „диверзитетот претставува различност или разноразност“. Кокс (Cox, 2001г.) се обидел да го дефинира диверзитетот како „варијанта на социјални и културолошки идентитети меѓу луѓето кои живеат заедно во еден определен работен или организациски контекст“. Диверзитетот, главно, може да се дефинира како концепт кој опфаќа признавање, разбирање, почитување и прифаќање на индивидуалните разлики

кај поединците без оглед на полот, расата, возраста, етничката припадност, физичката способност, сексуалната определба, религиозните верувања, политичките убедувања и други идеологии. Диверзитетот често се однесува на разликите кои ги воочуваме кај нас и кај другите, како: род, култура, раса, етничка припадност, возраст, религија, сексуална определба, семејна структура, физички и ментални пречки или предизвици. Исто така, се однесува на разбирањето на едни со други и прифаќање и почитување на разликите на секоја индивидуа.

Како карактеристика на работните групи, диверзитетот создава предизвици и можности кои не се присутни кај хомогените групи. Ова управување со диверзитетот значи разбирање на неговите резултати и прилагодувањето на однесувањето, работните навики и политиките кои одговараат на ефективен начин (Сох, 2001).

Едно од клучните прашања за диверзитетниот менаџмент е културниот диверзитет на работното место кој се однесува на разновидноста на разликите меѓу луѓето во организациите. Ели и Робертс (Ely & Roberts 2008) го дефинираат диверзитетот како разлика меѓу членовите на тимот во поглед на возраста, родот и сексуалната ориентација преку што се прикажуваат главните разлики меѓу различните индивидуи. Овие примарни разлики можат да се воочат на прв поглед и обично служат како филтер низ кој луѓето го гледаат светот. Од друга страна се јавува друга димензија на секундарни карактеристики во која можат да се вбројат религијата, образованието, географската локација, примањата итн. Обично тие се карактеристики кои не се забележуваат на прв поглед, врз нив може да се влијае и можат да се менуваат.



Слика 2 -Санта мраз на видливи и невидливи културни карактеристики

Разликата меѓу примарните и секундарните карактеристики се однесува на вродените наспрема стекнатите елементи кои можат да влијаат на начинот на кој луѓето се доживуваат самите себеси, од една страна и како ја доживуваат надворешноста, од друга страна. Диверзитетот се однесува на основните норми и вредности кои се заеднички за одредена група луѓе.

Rijamampianina и Carmichael (2005) издвојуваат три димензии на диверзитетот: примарна, секундарна и терцијарна.



Слика 3 - „Трите димензии на диверзитетот“ според Rijamamprialina и Carmichael (2005)

Слика 3 покажува дека диверзитетот има многу димензии. Тие можат да се преплетат и да создадат единствени синтети на човечки профили, кои содржат и разлики и сличности. Димензиите влијаат заемно едни на други и се јавуваат различно во различни контексти, средини и прилики, со што ја прават анализата уште посложена. На пример, расата може да биде подоминантна во одредена ситуација, отколку возраста, но можеби помалку доминантна од образованието во еден работен контекст. Па така, доминацијата и позицијата на секоја димензија не се статични, туку динамични, правејќи го концептот на диверзитетот уште посложен.

Во својата книга „Културниот диверзитет во организациите – Теорија, истражување и пракса“, Тејлор Кокс (Taylor Cox) нуди еден концептуален модел прикажувајќи ги влијанијата на диверзитетот во организациите. При креирањето на овој модел тој го поврзува своето истражување користејќи информации базирани на род, раса, националност, возраст и други сфери на диверзитет. Кога го развивал овој модел Кокс не ги користел само традиционалните сфери на диверзитет како раса, пол и националност (етничка припадност), тој исто така, користел и сфери кои се исто толку

важни како: работна функција, потекло и вредности. Друга гледна точка во овој модел е начинот на идентификувањата на групите на посоефистициран начин во споредба со традиционалниот начин. На пример, имаме традиционално групирање на луѓето, генерално базирано на физички карактеристики како Белци, Црнци и Азијати. Сепак, овој пристап не става акцент на индивидуалните карактеристики со културата на групата. Крајната точка на овој модел е дека влијанието на диверзитетот во една организација е во интеракција со средината и поединците.

1.4. Диверзитетот гледан од организациска и економска перспектива

Покрај погоре набројаните категории, исто така, се среќаваат и други категории на диверзитет и тоа посматран од економска и организациска гледна точка. Според (Pollar & Gonzalez, 1994) диверзитетот познава и една друга категоризација од аспект на културолошка, функционална и историска димензија. Културолошките разлики се однесуваат на религијата, возраста, етничката припадност и јазичната способност. Функционалните разлики се однесуваат на начинот на кој ние учиме, размислуваме, ги процесираме информациите и се справуваме со авторитетите. Историските разлики се однесуваат на семејниот состав, меѓугрупните односи и политичките мислења.

1.5. Возраста – како диверзитетна карактеристика на работното место

Работната демографија се менува и бројот на остарени работници постепено се зголемува со текот на времето. Според предвидувањата на *Американското биро за*

работна статистика во Америка работното население на возраст меѓу 55-64 години во 2016 година ќе се зголеми за 36, 5% во споредба со процентот во 2006 г. Па така, во САД во 2016 г. 6,1 % од работната сила ќе биде на возраст од 65 која во 2006 г. изнесувала 3,6%. Овој тренд води кон нов правец во диверзитетот на работното место, а тоа е возрасниот/ генерацискиот диверзитет.

Обично, се зборува за работната сила дека има повеќе сличности отколку разлики, но покрај многуте заеднички атрибути сепак сè уште постојат културолошки разлики.

Во поглед на диверзитетните разлики во САД голем акцент се става на поделбата според генерации. Оваа практика подоцна се развила и во останатите делови на светот како резултат на глобализацијата. Една од диверзитетните разлики се однесува и на генерацијата на вработените. Диверзитетната работна сила вклучува вработени кои се сметаат како: традиционалисти, т.н. *Бејби-бумерс* (Baby boomers), *Генерација X* (Generation X), и *Миленијалс* (Millennials). Основните вредносни разлики постојат меѓу поединците на различните генерации и секоја генерација има свои работни вредности и карактеристики со кои можеби многумина не се согласуваат, но можат да го разберат начинот на размислување на одредените генерации и како секоја група гледа на светот и на работното место. Разбирањето на овие карактеристики помага да се разберат карактеристиките кои можат да се јават на работното место. Покрај тоа што треба да се разберат различните димензии на диверзитетот, пример: раса, пол и култура, кои не претставуваат како индивидуи, исто така, мора да се откријат вредностите кои влијаат врз комуникацијата меѓу генерациите во работното опкружување. Со самото разбирање на вредносниот систем кој ги прави генерациските групи различни, може подобро се разберат нивните диверзитетни сфаќања и однесувања.

Пример, вредностите кои ги имаат припадниците на генерацијата „Традиционалисти“ се дека тие се карактеризираат како вредни работници, и ги „вади од такт“ тоа кога другите залудно им го трошат времето. Според нив кариерата е таа што ја идентификува индивидуата.

Припадниците на генерацијата „Бејби бумерс“ се стремат да го поврзат својот личен идентитет со нивната професија, или видот на работата што ја извршуваат. Ним им се припишуваат следниве карактеристики: посветеност на работата, не се плашат од

менување на работодавачите особено кога станува збор за можност за подобрување на кариерата или за унапредување. Бејби бумерс – со нив почнува трендот „вреден“, но не на начин како што е кај традиционалистите „да се биде вреден е вистинската работа“, туку како чекор да се стигне до следното ниво на успех. Исто така, ги карактеризира и тимската работа како пристап до остварување успех во бизнисот. Тие не зависат од наредби и контроли како што е случај кај традиционалистите. Интересно за оваа генерација е што најголем дел од нив го претставуваат „Хипи-движењето“ кое не познава прифаќање на правила.

Вредности кои ја карактеризираат „Генерацијата X“. Обично за нив се вели дека се конзервативни кога станува збор за економија. Тие се сведоци на т.н. „двоцифрена инфлација или големата криза“ и соочувањето на своите родители при справувањето со тешките времиња на отпуштање од работа. Од таа причина тие не се потпираат на институциите како долгорочна гаранција и безбедност како што е пример со претходната генерација. За нив главни карактеристики се: претприемништвото - веруваат повеќе во вложувањето во сопствениот развој, отколку во нивните организации. Тие се малку скептични кога станува збор за вложување во односите со вработените бидејќи искуството покажало дека тоа не функционира. За полесно прилагодување во новите ситуации за нив е потребен фидбек (повратна информација) кој ќе им помогне во понатамошната адаптација. Одлични се при наоѓање полесен и поефективен начин да ги завршат своите обврски.

Вработените на пример кои припаѓаат на генерација „Миленијалс“, од друга страна го вреднуваат професионалниот развој, но имаат приоритет, а тоа е ориентираноста кон современата модерна технологија, се навикнати на диверзитет и ја почитуваат флексибилноста во работните услови. „Генерација Y“ или т.н. „Миленијалс“ се луѓето кои се сведоци на високата технологија. Со право може да се каже тие се генерацијата која се роди и расте заедно со појавата и развојот на високата технологија. Тие сакаат поголемо влијание врз тоа што го работат и сакаат да работат со голема независност. Растат во современо општество и затоа имаат оптимистички поглед кон животот. Растат во општества со огромен диверзитет за разлика од нивните предци, па така тие имаат можеби и најдобро разбирање кога станува збор за диверзитетот. Технологијата им е јаката страна, која им помага да бидат „*multitasking*“ т.е. да изведуваат повеќе

задачи истовремено. Предизвиците ги прифаќаат многу лесно и во нив бараат нови можности.

1.6. Управување со различни генерации

Можеби првата работа што треба да се знае при управувањето со различните генерации е што е тоа што ги мотивира членовите на различните генерации. Вториот чекор е да се воведат техники на управување кои ќе бидат доволно флексибилни да ги задоволат потребите на секоја генерација. Топ-менаџерите треба да имаат пред вид дека промените на демографијата на работното место влијаат и на моралот и на продуктивноста. Многу организации имаат воведено интергенерациски обуки како клучна компонента во нивниот лидерски развој и програми за менаџерски обуки.⁴

(Managing the Generation Mix in the Workplace - Tips to Manage the Generation Gap- Dale Mask, 2007)

Истражувањата покажуваат дека членовите на секоја генерација покажуваат слични карактеристики, но сепак секогаш постојат исклучоци и затоа треба да се внимава да не се прави генерализација.

Име на генерацијата	Година на раѓање
Традиционалисти	родени до 1945 г.
„Бејби бумерс“ Baby boomers	1946 – 1964
Генерација X	1965 – 1978
Миленијалс	1979 – 2000

Слика 4 - Возрасни карактеристики на генерациите

⁴ http://www.alliancetac.com/index.html/index.html?PAGE_ID=2304

Присуството на различни групи човечки ресурси во една организација може да биде голем предизвик за истата. Како резултат на хронолошката возраст и времето во кое вработените во една организација растеле имаат различни ставови, вредности, сфаќања и мотивација. Овие разлики лесно можат да доведат до недоразбирање, лоша комуникација, па дури и конфликт на работното место. Па така, начинот на кој вработените се однесуваат едни со други и на кој тие и вреднуваат своите и особините на другите има огромно влијание врз резултатите на работата. Затоа е многу корисно да се воведат практика за разбирање и почитување како секоја различна генерација гледа на работното место и на светот, воопшто.

За првпат во историјата на работното место, работната сила ја претставуваат три генерации: „Бејби бумерс“, „Генерација X“ и „Миленијалс“.

1.7. Европски поглед на диверзитетот

Од европски контекст диверзитетот може да се дефинира преку политиките и законските перспективи преку шест јасни „стандарди“: род, возраст, раса и етничка припадност, сексуална ориентација, религија, верувања и физичка или психичка попреченост. (Continuing diversity journey, European Commission, 2008)

Голем број организации се отворени за промени, го прифаќаат диверзитетот на „голема врата“ на нивното работно место со цел да ја искористат креативноста на сите вработени. Како резултат на признавањето на промените на работните места зголемувањето и подобрувањето на диверзитетот на работното место стана важен сегмент во менаџментот особено во првата декада на 21 век.

Диверзитетот е основна предност за секоја организација. Економските податоци јасно покажуваат дека организациите преку нивното проширување надвор од границите на својата земја ќе имаат потреба од работна сила која станува повеќе и повеќе диверзитетна, во поглед на раса и етничка припадност и малцинства кои сочинуваат

поголем дел од населението, со што се зголемува вработувањето на жените, лица со различна сексуална определба, како и лицата со посебни потреби.

Откако управувањето со диверзитетот стана предизвик во организациите, кај менаџерите се јавува интерес да научат менаџерски вештини потребни за работа во мултикултурна средина и се подготвуваат самите да ги учат другите во рамките на нивните организации како да ги ценат културните разлики и како достоинствено да се однесуваат со сите вработени. За некои бизнис-лидери и менаџери, диверзитетот е голем предизвик кој не знае за граници и нема ограничувања.

Менаџментот треба да ги признае уникатните разлики на поединците работејќи заедно со нив, додека пак тие ќе ги следат нив преку пример. Разликите треба да се почитуваат и прифаќаат наместо да бидат презирани, истовремено треба да се избегнува донесувањето „суд“ пред да се разбере зошто некои работи едноставно функционираат на различен начин со што ќе се изгради меѓусебна доверба преку ефективна комуникација. Како одраз на предизвиците и можностите претставени преку зголемувањето на диверзитетот, менаџерите на компаниите треба да го сфатат диверзитетот како еден вид форма на капитал. На пониско ниво диверзитетот и инклузијата можат да се сфатат како процес кој има намера да создаде и одржи позитивна работна атмосфера каде што сличностите и разликите на вработените ќе се вреднуваат. Целта на ова е да се осигури дека можат да придонесат со своите потенцијали во остварувањето на организациските стратешки цели. (R. Kandola & J. Fullerton 1998, Diversity in action).

Накратко, ставањето поголем акцент на диверзитетот може да обезбеди одржлива бизнис-можност за сите. И на локално и на глобално ниво, барањето таленти и подобрувањето на компетенциите – клучните предизвици за големите и малите организации е да се потпираат на можноста да одговорат успешно во економијата и општествата. Оние организации кои ја користат можноста и се соочуваат со предизвиците на диверзитетот постигнуваат успеси, ефикасност во работата, продуктивност и профит.

1.8. Културолошките вредности во ставот кон работата

Првите автори кои ги истражувале културолошките вредности во поглед на работата имале намера да го реплицираат Маслов односно неговата теорија на потреби во земјите надвор од САД. (Hofstede 1980 и Hoppe 1990).

Hofstede во 2001 г. ја потврдува потребата да се земат пред вид културните разлики кога се применуваат теориите на мотивација и лидерство и дека треба да се гледа на националната култура како клучна компонента на работните вредности. Ефектите од националната култура во животот се формираат директно преку семејството, социјалните и културните норми, вредностите и верувањата коишто формираат „колективно видување“ кое ги разделува членовите на една група од друга. (Hofstede 2001). Оттука се претпоставува дека националната култура ќе има значително влијание на (меѓу другите работи) на работните вредности и однесувања.

Развојниот процес во една организација може многу да влијае врз културата што ја карактеризира целата организација. На пример во една иста организација може да има човечки ресурси од различни култури. Во случајов, тезата ги обработува организациите во кои работат луѓе од различни култури (Американци, Македонци, Албанци, Турци).

1.9. Диверзитетот и вкрстените култури на работното место

Постои голем број истражувачи како *Henri Fayol* и *McClelland* кои својот работен живот го посветиле на меѓународниот менаџмент со човечки ресурси и менаџментот со вкрстените култури на работното место.

За подобро разбирање на менаџментот со вкрстените култури на работното место, најдобро е најпрво да се разделат овие два термина и да се анализираат одделно т.е. вкрстените култури на работното место наспрема менаџментот. Кога се зборува за вкрстените култури на работното место, првото објаснување што доаѓа на памет е две

или повеќе култури кои се вкрстуваат. Овој феномен се јавува со појавата на глобализација на пазарите, кога компаниите или организациите излегуваат надвор од своите граници и одат во други земји да остварат бизнис, ја носат својата култура со својата организација или компанија во друга култура, што значи доаѓа до вкрстување на културите. Секоја земја си има своја култура, понекогаш навидум слична на другата, но сепак не сосема иста. Секоја култура се разликува преку својата содржина и форма, мал процент отпаѓа на тоа што може да се види: јазик, однесување, храна и начин на облекување и можеби 90% отпаѓа на тоа што не може да се види како верувања, вредности и начин на размислување (McClelland, 1973: 1-14). Меѓународните организации се одличен пример за вкрстување на културите, тие ја извршуваат својата работа на меѓународно ниво, секој пат влегуваат во нови земји и на тој начин ја вкрстуваат својата култура со локалните култури.

За менаџментот пак, постојат голем број толкувања од кои ќе ја издвоиме дефиницијата на Henri Fayol (1998: 1-1570), кој вели дека „Менаџментот претставува активности на луѓето кои ги имаат сите организации кои се состојат од пет елементи: планирање, организирање, насочување, координирање и контролирање.“ Оттука како оформена дефиниција менаџментот претставува процес на постигнување на зацртаните организациски цели преку ефективно планирање, организирање, насочување, координирање и контролирање на организациските ресурси во соодветна средина.

Откако ќе се разгледаат дефинициите за вкрстените култури на работното место одделно, за менаџмент може да се извлече една заедничка дефиниција како менаџмент на вкрстени култури. Со оглед на тоа што менаџментот се разликува во различни средини, важно е за менаџерите пред да го прават своето планирање да ги имаат пред вид разликите и сличностите меѓу својата култура и културата на земјата во која треба да работат со цел да се надминат конфликтите кои се јавуваат како резултат на културолошките разлики. Многу е важно за менаџерите да стекнат знаење за културолошките норми на земјата во која работат.

1.10. Организациската култура и диверзитетот

Организациската култура може да биде претставена како модел на вредности, норми, верувања и ставови коишто не мора да бидат изразени, но обликуваат/креираат начини на кои луѓето се однесуваат или се извршуваат работите. Вредностите се однесуваат на она што се верува дека е важно за тоа како луѓето и организациите се однесуваат. Нормите се напишани правила на однесување.

Според *The Kennedy group*, **вредностите** се начини на кои поединците оценуваат одредени карактеристики, квалитети, активности или однесувања како добри или лоши, продуктивни или бескорисни. На пример, високото ниво на услуга може да биде основна вредност за одредена организација. Нејзините вредности можат да бидат рефлектирани преку работи како организациско мото, соодветно време на извршување на работите, сигурност или моменталната мерка на квалитетно извршување.

Верувања – се однесуваат на разбирањето на поединците за начинот на кој една организација работи и можните последици од акциите што ги презема.

Мит – се приказни или легенди кои постојат во организацијата. Пример, може да постои мит дека е опасно да се преземе иницијатива или пак да се презентираат нови идеи.

Традиција – настани кои се повторуваат како прослави, специјални признанија, забави за пензионирање и честење.

Норми/правила – се неформални правила во поглед на комуникацискиот процес, облекување, работни навики, работни часови и меѓусебно однесување.

Голем број автори се обиделе да ја дефинираат културата, особено организациската култура, и овде ќе бидат спомнати: *Eldridge* и *Crombie*, и *Deal* и *Kennedy*, *Furnham* и *Gunter*

Па така, според *Eldridge* и *Crombie* (1974) „Културата на една организација се однесува на уникатната конфигурација на норми, вредности, верувања и начин на однесување

кои го карактеризираат начинот на кој групите и поединците ги комбинираат за да ги извршат работите.

Според Deal и Kennedy, (1982) „Културата е систем на неформални правила кои им укажуваат на луѓето како треба да се однесуваат во најголем дел од времето.“

Според Furnham и Gunter (1993) „Културата е збир од верувања, ставови и вредности кои постојат во една организација. Или поедноставно кажано, културата е „начинот на кои луѓето ги извршуваат работите“.

Сумирајќи ги различните дефиниции Furnham и Gunter ги набројуваат, меѓу другите, следните подрачја на договор на концептот:

- ❖ Тешко е да се дефинира (често бесмислени примери).
- ❖ Тоа е мултикултурна димензија со многу компоненти на различни нивоа.
- ❖ Не е особено динамична, и е променлива (релативно стабилна за кратко време).
- ❖ Потребно е време да се оствари и затоа е потребно време да се промени корпоративната култура.

Често организациската култура се меша со терминот организациска клима за што се отвориле многу прашања и дискусии за јасно разграничување на овие два термина. Како било, културата и климата во организацијата се природни сили кои оставаат белег врз организацијата. И двете имаат силно влијание во организацијата, особено за време на трансформациските промени. Доколку лидерите се фокусираат премногу само на културата би биле обесхрабени. Така, концептот на организациската клима нуди поодредено мерливо придвижување за имплементација на промените.

Според *The Kennedy group* организациската клима претставува обележје/ етикета за опишување на димензиите на работната средина којашто може да се мери со релативна прецизност. Постојат неколку различни фактори кои ја детерминираат климата на организацијата. Илустративно е опишано на сликата бр. 5



Слика 5 - Фактори кои ја утврдуваат климата во организацијата според The Kennedy group⁵

1. Лидерство – претставува важен сегмент за организациската клима. Лидерот има моќно влијание врз очекувањата и однесувањата на сите во организацијата.
2. Организациската структура е детерминанта која има големо значење за организациското уредување- формален и неформален начин на кој работата се извршува. Како организацијата се организира сама себе е директно одразување на тоа што се смета критично за нејзиниот успех во поглед на нејзината посветеност и вредност на нејзините вработени.
3. Стандардите за одговорност ги мерат начините на кои поединците преземаат одговорност и се одговорни за тоа што работат и како ја вршат работата.
4. Стандардите за однесување – најдобро се дефинираат преку тоа што ќе биде набљудувано и слушнато. На пример - однесувањето еден со друг со меѓусебна

⁵ http://thekennedygroup.com/pdfs/culture_vs_climate.pdf

почит. Додека пак прекршувањето на тоа однесување може да се набљудува преку исказите на другите, викање, недостаток од соработка.

5. Комуникација – е важна компонента за посакуваното однесување, мерено преку организациски комуникациски модел. Прифатените однесувања се изразуваат преку директен, конструктивен и навремен фидбек, отворена комуникација, меѓусебен резпект.
6. Награда – овој систем се карактеризира преку рамнотежа на задачите и компетенциите на однесување кои се моќна порака. Тековниот конструктивен фидбек помага во зајакнувањето на целите за градење резултати и вредности.
7. Доверба – се рефлектира преку меѓусебна почит и меѓусебна поддршка во организацијата.

Довербата се гради кога поединците имаат чувство дека нивното залагање се вреднува и дека поддршката е директна и конструктивна.

8. Посветеност – го рефлектира чувството на поединецот за гордост дека е дел од организацијата и неговиот степен на поддршка за иднината на организацијата.
9. Визија и стратегија – се изјави на организациската посакувана иднина. Тие го поставуваат контекстот и се фокусираат на организацијата. Ако на успешен начин се подредат стратегијата, целите, приоритетите и ресурсите со нејзината визија, организациската култура и организациската клима ќе се одразат на ист начин.
10. Организациска поврзаност – во сите делови од организацијата е сложена. Поединците се стремат да се приклучат во нивните професии и занимања, со разните оддели и тимови. Комбинацијата од усогласувањето на поединците со различни погледи/ перспективи е од особено значење за здрава организациска клима.

Дефиницијата нагласува дека организациската култура е засегната со апстрактност како на пример вредностите и нормите доминираат во целата или во дел од организацијата. Тие можеби не можат да бидат дефинирани, дискутирани, па дури и

забележани. Друга дефиниција: за културата е дека може да се гледа како на „код за субјективна страна на организацискиот живот“ (Meyerson и Martin, 1987). Сепак, културата може да има значително влијание врз однесувањето на луѓето.

Организациската култура може да одговори на прашањата за голем број фактори кои се релевантни да одговорат на управувањето со разликите меѓу вработените.

1) Како прво, таа управува со дефиницијата на диверзитетот во која било дадена средина. Со други зборови тоа се карактеристики кои се рефлектираат врз вредностите содржани во организациската култура и се јавуваат како истакнати димензии на диверзитетот, и разликите на овие карактеристики ќе бидат позначајни, отколку разликите на карактеристиките што не се истакнати.

2) Второ, културата има директно влијание на нивото на кое членовите на организацијата ги нагласуваат или не ги нагласуваат разликите меѓу поединците.

3) Трето, културата наметнува соодветни однесувања, па така таа ќе има силно влијание врз социјалната интеракција меѓу вработените.

4.) Четврто, културата има директно влијание како политиките на диверзитетот ќе бидат прифатени.

5) Петто, врз основа на погоре изнесеното, различните видови култури имаат генерално влијание на менаџирањето со диверзитетот во целост.

1.11. Развој на организациската култура

Имајќи предвид дека вредностите и нормите се основа на организациската култура, па оттаму зависи и нејзиниот развој кој се формира на четири начини и главно зависи од човечките ресурси во организацијата особено од лидерите кои ја формирале истата. Како што нагласува (Shein, 1990) луѓето се идентификуваат со визионерските лидери особено како тие се однесуваат и што очекуваат и особено ги сметаат за добар пример.

Потоа, вториот начин според *Shein* – културата е основана/формирана од важни настани кои се случиле во организацијата кои се поврзани со пожелни или непожелни однесувања. Третиот начин доаѓа од потребата да се одржат ефективни работни односи меѓу членовите на организацијата и оттука се утврдуваат вредностите и очекувањата. И последниот, односно четвртиот начин - културата има огромно влијание од организациската средина.

Според *Shein*, културата се учи со тек на време. Така, тој потенцира два начина преку кои се одвива процесот на учење. Едниот е модел на **траума**, преку кој (човечките ресурси) членовите на организацијата учат како да се справуваат со некои предизвици преку градење одбранбен механизам. Вториот е т.н. **позитивен модел**, во кој работите изгледаат како да се вкоренети и вградени. Процесот на учење се одвива преку прилагодување и справување со надворешниот притисок, така што човечките ресурси развиваат успешни пристапи и механизми за справување со внатрешните предизвици, процеси и технологии во нивните организации.

2. РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА

„Време е родителите да ги учат своите деца уште од најрана возраст дека во диверзитетот постои убавина и дека од него доаѓа моќта“.⁶
– Маја Анџелу, автор

Потребата за промоција на диверзитетот на работното место за првпат се бележи меѓу 60 и 70 години од минатиот век во Америка од страна на тогашниот претседател Џон Кенеди кој во 1961 година заедно со претседателскиот одбор го признал диверзитетот со цел да се стави крај на дискриминацијата при вработувањето од страна на владата на Америка. Актот за граѓански права од 1964 година продолжил да се спроведува и понатаму, избегнувајќи дискриминација од секаков вид. Промоцијата на диверзитетот на работното место продолжила основајќи политика за промовирање еднакви шанси за вработување преку отворање можности програмата да продолжи долгорочно во секој сегмент.

Програмата била пресвртна точка, бидејќи се успеало да се избегнат карактеристиките на диверзитетот, од типот на: националност, раса, боја на кожа, возраст итн. и верувањето на принципите „еднаквост за сите“ и „сите треба да бидат третирани еднакво“.

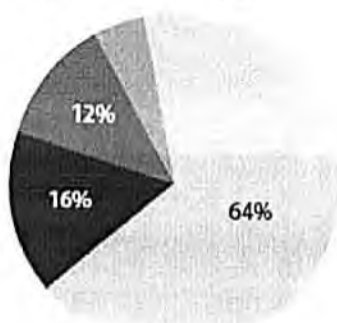
Во услови на забрзан развој светот се соочува речиси на секое поле со голем број предизвици како: технолошки напредоци, економски предизвици, глобализација, стареење на населението, зголемена диверзитетна популација и слично, кои придонесуваат за длабоки промени во општествата. Глобалната економија бара и глобална работна сила. Па така, работната сила во светот станува сè подиверзитетна во поглед на полот, расата и националноста. На пример во Соединетите Американски Држави 26% од работната сила е сочиниета од човечки ресурси од други раси, имигранти од целиот свет и речиси 2/3 се жени. Ова е подобро илустрирано на Слика 5.1 и 5.2) Ваквиот тренд излегува од границите на САД и се проширува во другите

⁶ http://www.brainyquote.com/quotes/authors/m/maya_angelou_2.html

европски земји, па така на пример 5% од работната популација на Холандија и 8-10% во Франција човечките ресурси ги претставуваат етнички малцинства.

Луѓето од другите раси претставуваат речиси една третина од работната сила во САД.

5% 3%

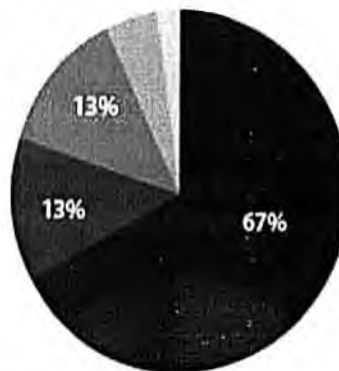


64% Бело американско население
16% Латино американско население
12% Црнечко население
5% Азиско население
3% неидентификувано

преземено од:
Bureau of Labor Statistics

Жените кои ја претставуваат работната сила според етничка припадност и раса

5% 2%



67% Бели
13% Латино
13% Црнки
5% Азијки
2% други

преземено од:
Bureau of Labor Statistics

Слика 6 - Илустрација на диверзитетната работна популација во САД според Бирото за труд⁷

Диверзитетот на работното место во САД е една од јаките страни за економијата на земјата. Економските податоци покажуваат дека нацијата и работната сила ќе продолжат да се зголемуваат во поглед на диверзитетот, така што малцинствата и различните раси ќе застапуваат голем дел од популацијата, исто така, бројот на жените и луѓето со различна сексуална ориентација и лицата со посебни потреби ќе бидат сè поприсутни кои ќе ја играат виталната улога во порастот на економијата.

⁷ <http://www.americanprogress.org/issues/labor/report/2012/07/12/11938/the-state-of-diversity-in-todays-workforce>

Управувањето со диверзитетот во Европа било воведено преку различни американски подружници, како Apple, Hewlet Packard, IBM и други, но сепак во секоја земја биле потребни одредени специфични приспособувања за да се прилагодат иницијативите на локалната култура.

И покрај тоа што голем дел меѓународни организации имале свои стратегии за справување со диверзитетот, нивната имплементација во европските организации не била набљудувана детално (Linehan/Hanappi-Egger 2006, Vedder 2006). Студиите на Европската комисија опишуваат дека многу европски организации се свесни за важноста на управувањето со диверзитетот, но многу од нив сè уште немаат дизајнирано специјални програми (Европска комисија, 2008). Затоа, организациите често ги користат нивните пристапи кон диверзитетот со цел да ја подобрат нивната слика или репутација, но понекогаш биле преземани чекори за да се подобрат работните услови за сите вработени преку пофлексибилни структури или инклузија на нови култури. Владите на земјите-членки на Европската унија отсекогаш имале желба за промоција на економскиот раст и создавање кохезивни општества, кои ќе им обезбедат еднакви можности на сите граѓани и со кои ќе се избегнат конфликти или нарушувања меѓу различни групи во општеството. Всушност, целите на промовирање на економскиот и социјалниот напредок и високото ниво на вработување преку зголемување на економската и социјалната кохезија се рефлектира преку „Лисабонската стратегија на Европската унија за раст и вработувања.“ Имено, на Лисабонскиот самит во март 2000 г., лидерите на Европската унија поставиле нова стратегија, базирана на консензус меѓу земјите-членки да ја направат Европа подинамично и покомпететивно општество. Како клучен приоритет за вработување според оваа стратегија биле одредени категории граѓани, како што се: младите, жените, постарите лица, лица со посебни потреби и легални емигранти и малцинства.

„Европа се соочува со трансформација како резултат на кризата која ги избриша годините на економски и социјален прогрес и ја изложи европската економија на структурна слабост. Во меѓувреме, светот се движи брзо напред и се јавуваат долгорочни предизвици како што се глобализација, притисок на ресурсите, стареење. Затоа Европа треба да преземе чекори за својата иднина. Може да успее само ако работи колективно, како унија“ – се вели во Стратегијата „Европа 2020“. Целта на оваа

стратегија е Европската унија да излезе силна од кризата и да ја претвори Европската унија во паметна, одржлива и инклузивна економија овозможувајќи висок процент на вработеност, продуктивност и социјална кохезија.

Во оваа стратегија се нагласува потребата за одредување каде Европската унија сака да биде до 2020 година.⁸ До крајот на овој период, Комисијата меѓу другите предлага да се постигнат следниве цели:

- Стапката на вработеност кај популацијата на возраст од 20-64 години треба да се зголеми од моменталната бројка од 69% на најмалку 75%, вклучувајќи голем процент жени, постари работници и подобра интеграција на емигрантите како работната сила.
- Процентот на оние што го напуштаат училиштето прерано, да падне до 10% од моменталните 15%, додека пак од друга страна да се зголеми размената на популацијата на возраст од 30-34 кои имаат завршено високо образование од 31% на најмалку 40% до 2020 година.
- Бројот на луѓето изложени на сиромаштија треба да се намали на под 20 милиони луѓе.

Во денешната висококонкурентна средина, организациите се соочуваат со опасност од економска криза, бизнисите се свесни за важноста на знаењето и иновациите како извор на конкурентска предност. Од оваа причина, тие бараат стратегии и структурни промени кои ќе го подобрат нивното учење и знаење за менаџерските способности и ќе воведат иновации. За да се постигне оваа цел, главен фокус треба да се стави на диверзитетот на работното место. Студијата од 2005 г. „Бизнис- случај за диверзитет, добри практики на работното место“ упатува дека промоцијата на еднаквоста и диверзитетот во областите на бизнисот може да им донесе на организациите

⁸

<http://www.europeanpaymentscouncil.eu/index.cfm/knowledge-bank/other-sepa-information/european-commission-communication-europe-2020-a-strategy-for-smart-sustainable-and-inclusive-growth-march-2010-/european-commission-communication-europe-2020-a-strategy-for-smart-sustainable-and-inclusive-growth-march/>

значителни функционални и финансиски придобивки. (Diversity and Innovation, A business opportunity for all, European Commission, 2006)

За да се реализираат иновациите од клучна придобивка е постоење организациска еднаквост и политики за диверзитет и пракса.

Истражувањата во студијата од 2005 година: „Бизнис- случај за диверзитет, добри практики на работното место“ докажале дека иновацијата може да се претвори во профит. Истражувањата биле спроведени преку две анкети во 2005 компании во 25 земји членки на Европската унија. Првата анкета содржела прашања за да се одредат примери за добра практика на диверзитетното работно место во областите на расната и етничката припадност, возраста, сексуалната ориентација, хендикеп и религија. Втората анкета била спроведена *онлајн* за да се истражи свеста за диверзитетот и практиките на членовите на компаниите низ сите области на диверзитетот.

Резултатите од двете анкети докажале колку и да е квалификувана работната сила, без диверзитет, таа размислува исто и бара слични начини на реализација. Иновацијата бара нови перспективи и добро управувана диверзитетна работна сила која може да донесе креативни и динамични бизнис-решенија.

Веќе од 1993 г. почитувањето и заштитата на малцинствата биле важни политички критериуми за пристап во Европската унија. Од особен интерес за оваа повелба на Европската унија било прашањето за менаџирањето со диверзитетот.⁹

Сепак, многу прашања останале отворени. „Кој вид диверзитет треба Европската унија да го почитува?“ „Дали тој во нејзините земји-членки или, исто така, диверзитетот во рамките на овие држави?“ „Кои начини треба Унијата да ги има на располагање со цел да се исполни оваа задача?“ „Дали постои веќе нешто како „европско управување со диверзитет“?, „Каква улога играат националните идентитети?“ Овие и други слични прашања биле фокус на ова истражување.

На одговорите на овие прашања работеле неколку истражувачи од кои Gabriel N. Toggenburg со своето истражување „Who is Managing Ethnic and Cultural Diversity in the European Condominium? The Moments of Entry, Integration and Preservation“ каде што нагласува дека Европската унија е законски обврзана да ги почитува националните

⁹ <http://www.eurac.edu/en/research/projects/ProjectDetails.aspx?pid=8388>

идентитети на нејзините земји-членки и затоа да го одржува постоечкиот диверзитет меѓу државите. Ова, исто така, е потврдено во Законската спогодба која го има воспоставено мотото за процесот на интеграција „Обединети во диверзитетот“. Една изрека за тој диверзитет меѓу државите е многу специфичен став секоја земја-членка зазема *vis-à-vis* диверзитет во рамките на државите, па така *vis-à-vis* феноменот е како заштита на малцинствата, статусот на емигрантите и проблемот со мултикултурализмот. Како и да е, авторот нагласува дека нема целокупен европски консензус за значењето на диверзитетот и како резултат на тоа не може да има јасен европски мултикултурен модел.¹⁰

Од 2005 г. па досега биле воспоставени седум повелби за диверзитет во Европа, за обезбедување поддршка и промовирање на најдобрите практики во управувањето со диверзитетот во илјадници водечки мултинационални компании и јавни организации. Овие „Повелби на диверзитет“ се темелат на принципот дека управувањето со диверзитетот се манифестира преку почитување и признавање на диверзитетот на вработените и е клучен индикатор за перформансите на организациите. (Managing Diversity at Work, European Union, 2012)

„Повелбите за диверзитет“ се доброволни иницијативи кои им помагаат на бизнисите и јавните институции да го разбудат потенцијалот на диверзитетот, поддржувајќи ја реализацијата на придобивките од бизнисот за организации и за општеството во целост. Организацијата-потписник на Повелбата на диверзитетот се обврзува да развие и имплементира политики на диверзитет со потпишување петиција за промовирање бројни и еднакви можности на работното место, без оглед на расата или етничката припадност, сексуалната ориентација, полот, возраста, хендикеп и/или религија.

Потпишувањето на ваквата повелба претставува важна почетна точка за организациите кои сакаат да напредуваат и, исто така, обезбедува рамка за организациите да развиваат постоечки политики. Повелбите, исто така, бараат да се промовираат тековните истражувања и подигање на свеста за бројните прашања, како и обезбедување обука и консултантски услуги.

Во стратегијата „Европа 2020“ јасно се утврдува како Европската унија може да излезе од економската криза и да се претвори во силна, одржлива и инклузивна економија.

¹⁰ JCMS 2005 Volume 43. Number 4. pp. 717–38

Управувањето со диверзитетот е витален елемент за постигнување брзи и трајни резултати за оваа амбициозна стратегија. Организациите мора да се прилагодат, да се променат, да прифатат и стратешки да се интегрираат во управувањето со диверзитетот во нивниот бизнис, со цел да опстанат. Европската комисија има направено пан-европски студии и истражувања на бизнис-случаи за диверзитетот, кои покажуваат дека во компаниите се прави постојан напредок кон спроведувањето на диверзитетот и еднаквите стратегии на работното место.

2.1. Ефектот од диверзитетот во организациите

Една од целите на истражувачите е да најдат одговор на прашањето за ефектот од диверзитетот. Главната намера на секој истражувач е да ја одгатне загатката како да се разбере влијанието од диверзитетот како карактеристика на социјалниот систем, без оглед дали е тоа мал тим или организација (Cox, 1995). Постоечките истражувања на Тејлор Кокс (Taylor Cox, 1993) покажуваат дека диверзитетот врши влијание врз целите на организацијата на позитивен и негативен начин. Истражувањето за диверзитетот главно се однесува на идентификување на условите под кои потенцијалните предности на диверзитетот најдобро може да се искористат, а во исто време да се намалат негативните ефекти.

Сепак, ефектите од диверзитетот не се многу јасни. Со цел да се добие еден преглед на тие резултати се издвојуваат други категории. На пример се прави разлика на индивидуално, групно и организациско ниво. (Cox & Blake, 1991).

Од организациски аспект диверзитетот може да претставува проблем, земајќи ги предвид неговите недостатоци, на пример кога организацијата бара од вработените да размислуваат или делуваат на ист начин, но од друга страна може да биде и решение и придобивка доколку со него се управува ефективно. Само организациите кои можат да одговорат на промените ќе бидат во можност да преживеат во современата бизнис-средина. Разбирањето и прифаќањето на диверзитетот, исто така, придонесот на секоја индивидуа кон компанијата се важни за нејзиниот раст и развој. Диверзитетот може да доведе до голем успех во организацијата доколку се знае како да се искористи неговата

вредност. Препознавањето и прифаќањето на разликите кои постојат во различните култури, осознавањето на вредностите на сите луѓе можат многу да придонесат за успешна реализација на мисијата на компанијата и можат да се постигнат големи лични напредувања кај вработените на работното место. Диверзитетот во поглед на возраста претставува реалност во денешните работни услови и ќе се зголемува сè повеќе и повеќе во иднина. Пренесувањето на знаењето низ генерациите ќе зависи од градењето односи и комуникациски пристапи кои ќе им одговараат на вработените од сите возрасни категории. Претставниците од сите возрасни групи имаат огромна вредност за организациите и ќе бидат важни компоненти во диверзитетната работна сила во иднина.

Различната работна сила достигнува високи резултати на глобално ниво поради подобро разбирање за начинот како другите земји функционираат и зошто одредени работи се различни од тие во нивната култура. Колку диверзитетот во една организација е повеќе застапен, толку економијата е посилна. Организациите кои регрутираат диверзитетна работна сила се во можност да ги најдат најдобрите и најпааметните таленти кои им се потребни во натпреварот на сè поконкурентната економија. Со комбинирање на различните карактеристики како: потекло, вештини и искуства на вработените, организациите имаат поголема можност да се потпрат на иновативни и креативни решенија потребни да се успее во поконкурентната економија. Организациите кои го прифаќаат диверзитетот, исто така, остваруваат зголемување на продуктивноста на работната сила и постигнуваат поголема ефикасност во работата.

Поддржувањето на диверзитетот им помага на вработените да развијат чувство на прифатеност и дека нивниот придонес е од особено значење и од посебна вредност за организацијата. Покрај ова другите важни придобивки како резултат на диверзитетната работна сила што можат да се споменат се: градење доверба и сигурност, намалување на отсуството од работа, намалување на конфликтите на работното место, исто така, зголемување на безбедноста и здравјето на вработените.

2.2. Предности на диверзитетот

Долгорочниот успех на секој бизнис може да се огледа во диверзитетната работна сила која може да донесе свежи идеи, перспектива и погледи во нивната работа. Предизвиците кои ги носи диверзитетот им овозможуваат на менаџерите да профитираат од комбинацијата на пол, културни потекла, возраст и животни стилови, така што на можностите на бизнисот можат да одговорат брзо и, ефективно и креативно.

2.3. Што е културолошки диверзитет и зошто е значаен?

„Речиси секој ден се соочуваме со културолошки диверзитет: лица, облека, мириси, ставови, вредности, традиции, однесувања, верувања, ритуали.“ - Randa Abdel-Fattah

Кога се зборува за културолошки диверзитет можат да се сретнат повеќе дефиниции кои се дефинирани различно, но сепак можат да се толкуваат на ист начин. На пример според <http://www.businessdictionary.com> културолошкиот диверзитет претставува „постоење мноштво подкултури и различни вредносни системи во мнозинско или мултикултурно општество или во друго опкружување. Според други, претставува постоење разлика во раса, етничка припадност, јазик, националност, религија и полова определеност во едно општество, организација, институција итн. Културолошкиот диверзитет е квалитет од разлики или различни култури, спротивно на монокултура, или хомогенизација на култури. Дефиницијата за културолошки диверзитет, исто така, може да се однесува на различни култури коишто ги почитуваат разликите на другите култури. Често изразот „културолошки диверзитет“ се употребува со значење на разновидност од човечки општества или култури во еден регион, или во светот, како целост. Често се вели дека културолошките деструктивни акции на глобализацијата имаат негативен ефект врз светскиот културолошки диверзитет. Дури и поимот управување со човечки ресурси е тешко да се преведе во други култури. Позајмена е идејата од економијата дека човечките суштества се ресурси како што се физичките и монетарните ресурси.

Во едно општество се вели дека постои културен диверзитет ако неговите жители вклучуваат членови од различни групи. Општеството може да биде земја, регион или град. Голем број организации вработуваат луѓе со различни културолошки потекла. На пример, некои луѓе имаат специфични културолошки барања или потреби коишто треба да се земат предвид. Така, во некои култури луѓето имаат специфичен начин на облекување, како на пример носење марами или турбани на работа и цело останато време. Или пак на пример, кога зборуваме за религијата кога станува збор за молитва која се прави во одредено време од денот, потоа религиозниот пост итн. Исто така, некои култури имаат специфична храна или специфичен начин на подготвување храна. Тука се и социјалните вредности кои се разликуваат во различни култури, како на пример соодветно социјално однесување, работна етика, богатството и личниот развој. За голем број култури, ова особено се однесува за културите што постојат во Македонија, на семејните обврски им се даваат високи приоритети кои често се во конфликт со работата. Од особено значење за многу култури кои бараат голем резpekt се невербалните интеракции: израз на лице, ракување, контакт со очите, концепт за време и др., исто така, нивното толкување во различни култури. На пример за нашата култура ракувањето е вообичаено при секое видување, па дури и при средбата и разделбата, додека пак, на пример во американската култура луѓето се ракуваат само при запознавање.

Културолошкиот диверзитет на работното место ѝ дава предност и моќ на една организација. Исто така, ги предизвикува поединците да одговараат ефективно во нивната диверзитетна работна средина. „Вреднувањето“ на индивидуалните или групните културолошки разлики е од критичко значење во постигнувањето на организациските цели.

Како резултат на глобализацијата, културолошкиот диверзитет стана прашање од големо значење, особено кога се конкурира за работно место надвор од сопствената држава. Така од вработените се бара да бидат одговорни за сопственото физичко и психичко здравје и да бидат толерантни во поглед на другите култури и да ги почитуваат културолошките разлики на работното место.

Луѓето од различни потекла, раси и народи носат со себе различни искуства, било да се од областа на работата, било да се поврзани со меѓучовечката интеракција. Разликите што ги поседува една индивидуа можат да донесат зајакнување во групата, доколку тие се вреднуваат и интегрираат во групната динамика. Во секој случај, често потребно е

време, намера и волја, да се покаже отвореност и да не се суди за вредностите кои ќе ги донесе разликата. Нормално, потребно е вложување голем напор за цел културолошкиот диверзитет да стане од корист за организацијата. Непријателското однесување со луѓето само затоа што припаѓаат на друга култура може да биде незаконско, имајќи предвид дека законите треба да функционираат подеднакво за сите.

Од друга страна пак, културолошкиот диверзитет може да ја ослаби групата. Разликите во толкувањето на настаните може да доведат до недоразбирање, непријатност и непријателства доколку не се решат навреме. Предрасудите за луѓето со различно потекло можат да ги доведат луѓето да донесат заклучоци и погрешно толкување на однесувањата и интеракцијата со другите.

Моделот на Сох, се темели на претпоставката дека различните аспекти на диверзитетот имаат сложена поврзаност меѓу себе и диверзитетната клима има директно и индиректно влијание врз организациската ефективност. За оваа цел, тој комбинира податоци и наоди од различни полиња: како психологија, социологија, антропологија и организациско однесување (Сох 1997). Како резултат на тоа, тој вклучува и го проширува претходното истражување на заемното дејство на човечката и еколошката/животната средина, исто така, концептот за вградените групи и ги засилува нив преку применување на нивните резултати да влијаат на културолошкиот диверзитет врз резултатите на компанијата. Оттука, тој предлага врска меѓу организациската средина и факторите на групите како што се врските на доминантните и малцинските групи. На тој начин, широко распространетата евалуација на индивидуално ниво, групно ниво и организациско ниво е неопходно со цел да се обезбеди балансирана и сеопфатна слика на ефектите од хетерогеноста (Сох 1993). Освен тоа, тој истакнува дека потенцијалот за пораст на организацискиот перформанс може единствено да се постигне и искористи доколку диверзитетната клима е добра и културолошките вредности се ценети/вреднувани од сите членови за што особено добриот менаџмент и лидерството се неопходни. Сох се фокусира главно на користа од хетерогените групи и меѓусебната поврзаност на околностите на средината, но други автори како Thomas и Ely (2001) се прашуваат дали навистина влијанието што го има диверзитетот е важно. Наместо тоа, тие тврдат, дека треба да се фокусираме на работата и користа од одредени личности или новодојдените кои создаваат, исто така, своја перспектива, односно свое гледиште. Многу научници гледаат само на општата последица од диверзитетот, особено во подиверзитетните решенија, нивната

ефективност и на повисок квалитет на одлуки на местото кое го има и претставува овој диверзитет.

Сепак, Сох е еден од водечките научници и нуди добра почетна точка за понатамошни истражувања. Моделот на Сох се обидува да ги структурира досегашните постоечки наоди и да ги поврзе нив со специјални околности и својства.

Една од најважните карактеристики при прилагодувањето кон новата култура е градењето културолошки компетенции. Затоа е потребно да се изнајдат принципи врз кои културолошките компетенции ќе се развиваат, а тоа е прикажано преку Скалата на Др. Милтон Бенет т.н. наречена уште и „Развоен модел за развој на културолошка чувствителност“ која претставува рамка со која можат да се опишат различните начини преку кои луѓето реагираат во поглед на културните разлики. Скалата на др. Милтон Бенет е еден обид да објасни зошто за некои луѓе изгледа дека многу полесно комуницираат преку културните граници, додека други луѓе не напредуваат, воопшто. Оваа скала е употребена како основа на полето на културолошките компетенции, која бара подобра подготовка за подготовка на луѓето за соочување со различните култури, преку развој на културолошки компетенции.

РАЗВОЈ НА МЕЃУКУЛТУРНА ЧУВСТВИТЕЛНОСТ

Искуство со разликите



Слика 7 - Развоен модел на меѓукултурната чувствителност на Др. Милтон Бенет

Во својата теорија/модел др. Милтон Бенет опишува какви промени се јавуваат кога се еволуира секој чекор на скалата. Еден аспект кон прилагодувањето во новата средина е дека, според др. Милтон Бенет, етноцентризмот претставува искуството на културата на поединецот како главна култура. Верувањата и однесувањата кои луѓето ги примаат во нивната основна социјализација се доживуваат онака како што се претставени. (Bennett, 2004) добар пример за ова е размислувањето дека „мојата култура е нешто што се прави на вистински начин или е супериорна, наспрема твојата култура која не е добра и е на ниско ниво.“ Ваквиот начин на размислување може да се забележи во првите три фази на скалата на др. Бенет. (одбивање, одбрана и минимизација).

Скалата на Др. Милтон Бенет ги опишува перспективите и однесувањата во поглед на културните разлики и истакнува еден континуитет на подигање на културолошката свест, разбирањето и прилагодувањето. Претходната табела го претставува личниот развој и вклучува етноцентрични стадиуми и етнорелативни стадиуми низ кои минуваат луѓето кога се наоѓаат во нова културолошка средина.

Па така, етноцентричните стадиуми се однесуваат на „погледот кон сопствената култура и на она што е од централно значење за целокупната реалност“.

Одбивање на разликите

Луѓето во овој стадиум не веруваат сосема дека постојат културолошки разлики, тие мислат дека луѓето кои се однесуваат поинаку не знаат ништо повеќе од нив. Тие ја доживуваат својата култура како единствена или „вистинска“, додека другите култури не ги забележуваат, воопшто, или ги разбираат на недефиниран поедноставен начин. Обично луѓето во овој стадиум не се заинтересирани за културолошките разлики, но кога ќе се соочат со разликите нивното навидум добронамерно прифаќање може да се промени во агресивен обид за да се избегне или елиминира. Најчесто ова е резултат на физичка или социјална изолација кога видувањата на личноста не се никогаш предизвикани и се дел од нивното секојдневие. (Bennett 2004)

Во поглед на волонтерите на Мировен корпус и нивното соочување со различноста е всушност иницијалната фаза кога се чувствуваат најпријатно во нивната култура и според нив таа е најдобрата.

Според Милтон Бенет (Bennett 2004) прифаќањето и прилагодувањето и процесот на адаптација кон новата култура може да се објасни низ следните фази:

Одбивање на културната разлика која може да се објасни како:

1. Изолација: „лицето кое се соочува со новата култура живее изолирано во својата хомогена група, и не е заинтересирано да ја прифати разликата.
2. Изделување – Намерно се издвојува од културната разлика со цел да го заштити својот личен став.

Одбрана од разликата

Културата на поединецот се смета како најразвиена и е најдобар начин да се живее во нејзините рамки.

Тие отворено ги омаловажуваат разликите меѓу нивната култура и другата култура, ја „оцрнуваат“ расата, полот или кој било друг индикатор на разликата. Луѓето во овој стадиум се позагрозени од културолошките разлики и поголема е веројатноста да се дејствува агресивно против тоа. Варијацијата на овој стадиум се гледа во пресвртот кога сопствената култура се обезвреднува, а друга култура се става како надредена.

Одбраната во поглед на културолошките разлики се смета како „ние и тие“. Мојата култура очигледно дека е најдобра и оттука произлегува зошто се заштитува.

Минимизација на разликата

Луѓето во овој стадиум се сè уште заплашени од разликата, па затоа се обидуваат да ја смалат, но сепак тие не мислат дека оние кои се различни се инфериорни, дека се во погрешна насока или пак се несреќни. Тие мислат дека разликите се вистински, но не толку значајни дека колку луѓето се поразлични тие се послични. Ние сме различни навидум, но длабоко во нас делиме многу исти вредности и верувања. Искуството на сличностите го надминува искуството на разликите. Луѓето ги препознаваат културолошките разлики во храна, обичаи итн. Но тие ги нагласуваат човечките сличности во физичката структура, психолошките потреби, и почитување на

универзалните вредности. Во овој стадиум се претпоставува дека луѓето не се веќе етноцентрични

Кога станува збор за минимизацијата на културолошката разлика може да се разгледува од два аспекта

1. Физички универзализам: ние, луѓето, сите имаме исти физички карактеристики: сите мораме да јадеме, да се размножуваме, да умреме. Овие заеднички биолошки карактеристики диктираат однесување кое се прифаќа во сите различни култури.
2. Трансцендентен универзализам: без разлика дали знаеме или не, сите човечки суштества делат исти универзални вредности. Се претпоставува дека елементите на одреден личен поглед на културата се доживуваат како универзални.
3. Опасност: културолошките разлики се често омаловажени или издигнати.

Според луѓето кои поминуваат низ овие промени новата култура се издигнува и се става во преден план во однос на сопствената, додека според други е обратно.

Ако луѓето во стадиумот на одбивање ја одбиваат разликата, луѓето во стадиумот на одбрана ги демонизираат разликите, тогаш луѓето во стадиумот на минимизација се обидуваат да ги омаловажат разликите.

Етнорелативни стадиуми:

Етнорелативизмот претпоставува дека различните култури можат да бидат разбрани во однос на другите и тоа одредено однесување може да биде разбрано во рамките на културолошкиот контекст.

Прифаќање на разликите

Луѓето во овој стадиум ги прифаќаат разликите како легитимни и длабоки. Тие знаат дека другите луѓе се природно различни од нив и ја прифаќаат неизбежноста на другите вредносни системи и норми на однесување. Културата на другите се доживува како една од многубројните сложени погледи на светот. Луѓето го прифаќаат

постоењето на различните културолошки начини на организирање на човечкото постоење, сепак не е задолжително да им се допаѓаат или да се согласуваат со сите начини. Тие можат да идентификуваат како културата влијае на широкиот ранг на човековото искуство и тие имаат рамка за организирање на набљудувањата на културолошките разлики. Луѓето кои го поминуваат овој стадиум ги препознаваме по нивните нетрпеливи прашања кон другите. Ова се рефлектира преку потребата да се биде информиран, и да не се прифаќаат предрасудите. Клучните зборови во овој стадиум се: „запознавање“ и „учење“ тие не прифаќаат многу од разликите лично за да бидат повеќе културолошко сензитивни, но тие имаат потолерантен став кон другите.

Во оваа фаза поединците го прифаќаат фактот дека нивната култура претставува само една од многуте сложени култури.

1. Почитување на разликите во однесувањето
2. Почитување на вредносните разлики: дека сите вредности и верувања постојат во еден културолошки контекст

Поединците во оваа фаза се љубопитни во изучувањето на новата култура и ги почитуваат нејзините вредности.

Прилагодување кон разликите

Во овој и во следниот стадиум однесувањето и ставовите се менуваат. Луѓето тука го менуваат својот став од неутрален во позитивен. Поединците се способни да ги прошират своите погледи кон светот за подобро да ги разберат другите култури и да се однесуваат на соодветен начин во различни култури. Ефикасно користење емпатија, или референтна рамка - менувањето, да се разбере и да се биде разбран преку културолошките граници. Тоа е способноста да се дејствува правилно надвор од сопствената култура.

1. Емпатија: поединците во новата култура развиваат доволно интеркултурни комуникациски вештини за да бидат во можност да се прилагодат на разликите и свесно да се сменат, преку емпатија, во друга перспектива, во друга културолошка референтна рамка.

2. Плурализам: во оваа фаза сфаќаат дека разликите секогаш треба да бидат разбрани во рамките на контекстот на релевантната култура.

Интеграција на разликата

Луѓето во овој стадиум се соживуваат со луѓето од другите култури. Тие се прилагодуваат на две култури или на мултикултури. Тие не се откажуваат од вредностите и однесувањата карактеристични за својата култура, но интегрираат аспекти од другите култури. Во овој стадиум одредени карактеристики на другата култура или култури стануваат дел од нивниот идентитет.

1. Контекстуална евалуација: способни се да управуваат со повеќе културни рамки во мојата ситуација. Свесни се дека им се понудени алтернативи кои можат да ги избираат.
2. Конструктивна маргиналност: Нивниот идентитет не се темели првенствено на која било култура. Тие се самите што постојано ја создаваат својата реалност.

Кога ќе се сумираат фазите кои се спомнати погоре ќе се добијат следните заклучоци:

Од одбивање кон одбрана: лицата стекнуваат свест за разликите во културите

1. **Од одбрана кон минимизација:** се деполаризираат негативните расудувања, а на лицето му се презентирани сличностите меѓу културите
2. **Од минимизација кон прифаќање:** лицето ја сфаќа важноста на меѓукултурните разлики.
3. **Од прифаќање кон прилагодување:** почнува проучувањето и анализата на другата култура
4. **Од прилагодување кон интеграција:** лицето развива емпатија за другата култура

2.4. Зошто меѓукултурната комуникација е важна?

Глобализацијата, движењето на луѓето преку границите, стоките и податоците доведуваат до стапување во контакт на повеќе култури едни со други и со тоа се зголемува потенцијалот на меѓукултурната комуникација. Оттука, се отвораат можности за бизнис и повеќе можности за вработување, се подобрува придонесот на вработените на различното работно место, се разменуваат мислења и идеи, се јавува разбирање за диверзитетниот пазар. Таа влијае врз социјализација на луѓето и на нивна инклузија во општествените процеси.

2.5. Економските придобивки од диверзитетот

Едноставно кажано, диверзитетот го зголемува профитот. Секоја година компанијата *Diversity Inc* селектира 50 најдиверзитетни компании. Од нив 43 биле јавни корпорации и биле 24% попрофитабилни од *S&P 500 Standard & Poor's 500 Index - S&P 500*. Тие остварувале само 7% од *Fortune 500*, но биле остварени 22% од нивните вкупни приходи. (*Fortune 500* претставува годишна компилирана и објавена листа на списанието *Fortune*, кое рангира 500 тесно поврзани и јавни корпорации рангирани според нивниот бруто-приход по прилагодувањето на *Fortune* да се исклучи влијанието на даночните акцизи во компаниите.)

2.6. Влијанието на диверзитетот врз профитот

Комисијата на Европската унија проучувала 200 компании во четири земји на Европската унија во 2003 г. Во нејзиното проучување открила три области каде што диверзитетот е од големо значење: маркетинг, операции и иновации.

Според студијата на Европската унија „Оценување на диверзитетот“, диверзитетот помага во маркетингот, така што со постоењето на диверзитетна работна сила се гради доверба во компаниите со диверзитетен пазар.

Операции- вреднувањето на диверзитетот ги намалува трошоците со намалување на трошоците и отсуство од работа и со избегнување судски трошоци. „Како?“ - Ја подобрува ангажираноста на вработените преку покажување разбирање на различните култури од страна на организацијата. Вреднувањето на диверзитетот, исто така, ѝ дава на организацијата слобода да бара најталентирани луѓе низ светот.

Иновации – Диверзитетот, исто така, помага и во зголемувањето на иновациите. Кога диверзитетот во рамките на тимот е синхронизиран со различни целни пазари, тимот поуспешно креира нови производи кои ги задоволуваат потребите на пазарите. „Deutsche Bank“ заклучиле дека диверзитетните тимови се „попаметни“ тимови, дека успехот доаѓа од многу перспективи и дека диверзитетот е витален за пружање иновативни решенија за клиентите. –Herman-Josef Lamberti, Chief Human Resource Officer Deutsche Bank

Сахар Андраде (Sahar Andrade) консултант за диверзитет вели: „Диверзитетот е од особено значење за денешниот глобален пазар, и им дава можност на компаниите да соработуваат со клиенти од различни култури. Поттикнувањето на диверзитетот на работното место може да има позитивни ефекти во бизнисот во многу области, резултирајќи со зголемена креативност, зголемена продуктивност, нови ставови, глобално разбирање, стекнување нови јазични вештини и нови решенија за решавање проблеми.“ Сахар, исто така, додава дека бизнисите кои одбиваат да ја разберат важноста на диверзитетот и инклузијата може да не бидат во можност да ја привлечат и задржат разновидноста на клиентите, вработените и бизнис-партнерите.

3. Мировен корпус од САД

Информациите за Мировен корпус кои се доставени подолу се собрани од веб-страницата на Мировен корпус кои се достапни за јавноста, но, исто така, и од деветгодишното работно искуство на авторот на овој магистерски труд и тоа директно со волонтерите, потоа извори и литература кои се за интерна употреба на организацијата.

Во 1961 година, Претседателот на САД, Џон Кенеди презел две ризични иницијативи во т.н. „Трет свет“. Едната била да испрати 500 дополнителни воени советници во Јужен Виетнам, со што до 1963 година нивниот број достигнал до 17 000. Другата иницијатива била да испрати 500 млади Американци да предаваат во училишта англиски јазик и да работат на поле во осум земји во развој. Тие луѓе биле волонтери на Мировен корпус. До 1963 година бројот на овие волонтери достигнал 7 000 кои работеле во 44 земји.

Погледнувајќи наназад, педесет и три години подоцна САД веќе одамна завршил со Виетнам, со загуба од 58 000 Американци кои го загубиле својот живот во војната со Виетнам. Само мал број луѓе забележале дека во истиот период повеќе од 125 000 волонтери на Мировен корпус работеле волонтерска работа во повеќе од 139 земји. Виетнам, и сè што се случувало во врска со Виетнам, оставило многу лоши траги и спомени во психата на Американците, но другата иницијатива на Кенеди инспирирала и сè уште инспирира. Па, затоа Мировен корпус останал трајно наследство на Џон Кенеди како независна агенција на Владата на Соединетите Американски Држави чија мисија е да го промовира мирот и пријателството во светот преку испраќање американски волонтери на работа во други држави.

Градејќи ја својата историја, Мировен корпус наидува на многу недоразбирања и сомнителност од другите земји имајќи предвид дека паралелно се појавила и ЦИА (Central Intelligence Agency) во 1970 година, па тоа поттикнало скептицизам кај земјите во развој за многу фалениот „идеализам“ на Соединетите Американски Држави. Како резултат на тоа, многу земји го одбиле учеството на волонтерите на Мировен корпус во нивниот развој, додека други пак сметале дека помошта што ја нуделе американските волонтери била во интерес на Америка, па барале од Мировен корпус да си замине од нивните земји. Но Мировен корпус продолжил да се фокусира на

работата на волонтерите. Откако заминувале на служба тие станувале имуни на политичките околности, па така биле регрутирани на служба во Африка, Азија и Латинска Америка за да ги градат мостовите на економскиот развој и пријателството за кога ќе се вратат после две или тригодишната служба да раскажуваат за нивното искуство. Ова е почетокот на одисејата на Мировен корпус која трае до ден денешен.

Низ својата работа, волонтерите остваруваат врски со луѓето што им помага при воспоставувањето нови пријателства и во учењето за нови култури. Денес, волонтерите ја продолжуваат традицијата на работење во партнерство со луѓето насекаде во светот, заради подобрување на основните услови за живеење и создавање нови можности. Живеат во заедници каде што работат и учат да го зборуваат локалниот јазик. Волонтерите ја споделуваат и претставуваат културата и вредностите на американскиот народ од различна раса, религија и националност. По нивното враќање во Соединетите Американски Држави тие помагаат да се зголеми и прошири разбирањето на Американците за останатиот дел од светот, преку пренесување на личното разбирање на културите, навиките, јазикот и традицијата на другите луѓе во светот.

Мировен корпус има поставено 3 цели за кои се стреми да ги оствари преку својата програма:

- Да се обезбедат волонтери што ќе дадат свој придонес во заинтересираните земји преку размена на искуства, обука на мажи и жени во областа на бизнисот и предавањето јазик.
- Да им се промовира на луѓето од овие земји подобро разбирање за луѓето од Америка преку Американците т.н. мини-амбасадори кои служат во нивната земја.
- Да им се помогне на луѓето од Америка да стекнат подобро разбирање за народите од земјите ширум светот.

Накратко, „да се промовира мир и пријателство во светот“. Преку својата програма насочена кон луѓето, Мировен корпус се потпира на ентузијазмот и чувството за должност на американските граѓани, мажи и жени, без разлика на возраста и расата, за да ги оствари погореспомнатите цели.

Како функционира Мировниот корпус?

Во повеќето земји-домаќини, Мировниот корпус функционира врз основа на билатерален меѓувладин договор. Овој генерален договор ги опфаќа принципите на волонтерот, статусот на вработените како и односите со земјата-домаќин. Преговорите со владата на земјите-домаќини, исто така, вклучуваат долги дискусии во врска со нивните програмски очекувања, задачите на волонтерите, нивното сместување и други детали потребни за поддршка на програмата на Мировен корпус.

Мировен корпус ги покрива трошоците за патувањето, распоредувањето, медицинската грижа и живеењето на волонтерите. Спонзорските организации и институции од Македонија, и насекаде каде што се испраќаат волонтерите, обезбедуваат канцелариски простор и локални соработници за секој волонтер.

Волонтерите работат паралелно со соработниците во земјата-домаќин на многу различни задачи.

Мировен корпус го исполнува своето ветување споделувајќи го најскапоцениот извор на Америка – човечките ресурси- со останатиот свет. Волонтерите од Мировен корпус им имаат помогнато на безброј поединци што сакале да научат нови работи и да разменат искуства. Во последните три децении, повеќе од 215.000 волонтери преку Мировен корпус работеле во повеќе од 139 земји во Европа, Азија, Африка, Централна и Јужна Америка и земјите од Пацификот.

Само Американците кои сакаат да го посветат својот живот во текот на две години живот и работа во друга држава, можат да му се приклучат на Мировен корпус. Во последните две години (2013г. и 2014г.) има повеќе од 7.000 волонтери на Мировен корпус што работат во повеќе од 70 држави, поточно во 77 држави, насекаде во светот. Околу 60 отсто се жени и 40 отсто мажи. Волонтерите доаѓаат од различни држави од САД.

Мажите и жените што одат да работат како волонтери често ја рефлектираат богатата културна различност на Соединетите Американски Држави.

Втората цел на Мировен корпус делумно се состои и во тоа да им се покаже на другите држави дека луѓето од Америка имаат различна расна, етничка, религиозна и културна заднина т.е. богат диверзитет.

Во текот на двете години, волонтерите живеат живот што бара одлучност, мотивација, трпение и способност за прилагодување кон нова, непозната култура. Некои волонтери живеат во градови, некои во рурални средини, а некои во оддалечени, изолирани места. Волонтерите добиваат интензивна меѓукултурна обука и обука за учење на јазикот што се зборува во земјата-домаќин со цел да станат дел од заедницата. Тие зборуваат на локалниот јазик и се адаптираат на културата и навиките на луѓето во државата каде што работат.

Како и да е, нивната поголема цел е да работат паралелно со членовите на заедницата кои се стремат кон подобрување на сопствената иднина.

Во поглед на менаџерскиот тим, Мировен корпус има етноцентричен пристап на работа, т.е. на топ-менаџерските позиции се назначени човечки ресурси од Соединетите Американски Држави, додека на другите пониски позиции, како што се менаџери на сектори, обучувачи и инструктори се назначуваат локални жители.

Работата на волонтерите

Во поглед на живеењето во туѓа средина, волонтерите мораат да научат како да работат во неа. Иако, никогаш сосема независни од присутната културна динамика, волонтерската работа предизвикува свои проблеми. Уште на самиот почеток во извештаите за нивната работа се спомнувало дека главниот проблем со кој се соочуваат волонтерите не е културолошкиот шок, болестите или физичките тешкотии, туку тешкотијата во наоѓањето „значајна работа“. Волонтерите не се жалеле за разликите во културите, туку се жалеле на тоа дека немаат доволно работа и за фрустрациите околу нивната работа.

За некои, особено развојот на заедниците, нејасната природа на нивната работа бил најголемиот извор на фрустрации. Тие не уживале во приспособувањето на новата

работна атмосфера и не се претставувале себеси на странците. За нив недоволно структурираните задачи влијаеле многу негативно што им предизвикувало незадоволство. Но имало и такви кои си создавале свои работни задачи. За посветените волонтери недефинираната, па дури и лошо програмираната задача била предност. Бидејќи им бил понуден предизвик да ги вежбаат социјалните вештини и да ги надминат културните бариери. Секоја програма се состоела од различни комбинации за предавање англиски во училиштата и работата на поле.

Со цел подобра адаптација на волонтерите во една нова култура и на работно место чиншто работни услови се сосема различни од местата од кои доаѓаат низ тримесечната обука што ја добиваат голем акцент се става на менаџментот со вкрстените култури (Cross-cultural management).

Правила и регулативи

Во 1963 година Сарцент Шрајвер (првиот директор на Мировен корпус) му ги предложил процедурите и политиките на Претседателот Џон Кенеди кои ги сметал за неопходни за успешно спроведување на програмата. Тој истакнал дека основната филозофија на Мировен корпус е самата служба. Исто така, нагласил дека од волонтерите ќе се очекува да живеат скромен и едноставен живот и нема да примаат плата. Покрај тешките животни услови било нагласено дека тие нема да примаат посебни награди или привилегии. Не само што требало да се разбере, туку и да се прифати основната филозофија на агенцијата. Некои правила и регулативи биле едноставно дефинирани.

Регрутација и селекција на кандидатите во поглед на диверзитетот во Мировен корпус

Кога станува збор за расата на почетокот од своето основање, Мировен корпус излегол надвор од својата неутралност. Од почетокот организацијата следела линија на позитивна дискриминација во прилог на малцинствата кои немале предности. Ова било истакнато на „Националната конференција за религија и раса“ во Чикаго на 15 јануари, 1963 година. (The bold experiment) каде што Сарџент Шрајвер (првиот директор на Мировен корпус) истакнал: „Ние намерно одлучивме да регрутираме колку што е можно повеќе Црнци и претставници од малцинските групи за работа. Знаевме дека Црните нема да бараат ваква работа, па затоа одлучивме ние да ги бараме нив“.

Во својот оригинален предлог, Кенеди нагласил дека службата во Мировен корпус треба да биде отворена за секого „за секоја раса и сфера од животот на луѓето“. Политиката за намерно барање црни и други раси надвор од белата раса произлегла од убедувањето на Шрајвер и Вофорд, кои го воделе секторот за човекови права во претседателската кампања на Кенеди. Предлогот на Шрајвер бил практичен, но и идеалистички. Тој бил сигурен во тоа дека мултирасниот Мировен корпус ќе има подобра шанса за ефективен контакт меѓу Африканците, Азијците и Американците од Латинска Америка, отколку Мировен корпус да се состои од само „бели“ Американци. Лидерите на Мировен корпус во 1961 година го искористиле Универзитетот „Ховард“- врвен американски универзитет каде што студирале само Црнци, за да им дадат на волонтерите основно чувство и разбирање за американската црнечка култура.

Порториканците биле друга малцинска група која се нашла позитивно дискриминирана од Мировен корпус. Исто така, специјални акции се преземале да се регрутираат и Индијците во Америка. Во земјите кои биле против расната и религиската заднина, програмата на Мировен корпус не се реализирала.

Во поглед на регрутацијата на жени – волонтерки на Мировен корпус, на почетокот од основањето на организацијата било многу слабо застапено. На своите говори Шрајвер ги повикувал жените да пристапат во редовите на Мировен корпус на работа во другите земји како медицински сестри, учителки и докторки. Регрутирајќи жени во Мировен корпус, исто така, сакал да ѝ покаже на историјата за подобрувањето на статусот на жената во новите земји во светот.

Регрутација на волонтерите

На почетокот од основањето на Мировен корпус регрутацијата се одвивала преку печатење и распространување формулари преку поштите низ целата земја. Меѓутоа првичниот резултат бил малку разочарувачки, од планираните 15.000 илјади се пријавиле само половина од нив. Со цел да го зголеми овој број, Шрајвер водел кампања со работодавачите да им ги гарантираат работните места на волонтерите откако ќе се вратат од служба. Потоа низ метроата и на автобуските билети биле напишани информации за Мировен корпус, имало поставено штандови на Тајмсквер, исто така, имало реклами на радио и ТВ станиците. Потоа се печателе летоци и брошури. Секоја година бројот на пријавени драстично се зголемувал. Како и да е процесот и начинот на регрутација наишол на критика дека е аматерски, па програмата за регрутација се развила со што добила една професионална димензија, така што била објавена програмата во студентските кампуси каде што имало лица задолжени да даваат информации и каде што се пополнувале формулари.

Денес, регрутацијата на волонтерите се врши преку канцеларијата за регрутација и селекција на волонтерите каде што се регрутираат и селектираат волонтери со соодветни вештини. Мировен корпус ги селектира волонтерите за проект по проверката за јазик и технички вештини, професионални референции, подготвеност за служба, и легални и медицински евалуации.

Во просек 85 отсто од волонтерите се на возраст под 30 години кои можеби имаат ограничени професионални искуства, но имаат висок степен на ентузијазам, флексибилност и силна работна волја. Отприлика 15 отсто од волонтерите имаат значително повеќе професионално искуство. Програмата е отворена за сите коишто се родени во Америка, без оглед на раса, пол или етничка припадност кои имаат наполнето 21 година и имаат завршено колеџ. Лицата кои се регрутираат одат понатаму на медицински и безбедносни проверки.

Обука

Додека регрутацијата на почетокот од постоењето на Мировен корпус била сериозен предизвик, разработувањето соодветна обука било уште потешко. Постоеле многу опции. Мировен корпус можел да отвори свои центри за обука во земјата, да отвори своја академија во Вашингтон или да користи приватни волонтерски центри или да ги користи службите во високото образование. На крајот се одлучило да се користат службите за високо образование, но се стравувало дека академскиот начин може да ја претвори обуката повеќе во теоретска, отколку во практична насока.

Со самото вклучување на факултетите и универзитетите Мировен корпус добил меѓународна димензија и идејата била брзо и лесно проширена. Програмите на обуката се одвивале во лето кога професорите имале време да му се посветат на Мировен корпус, а исто и студентските домови биле слободни за волонтерите во обука.

Обуката на почетокот траела 8 недели, а потоа се зголемила на 12 недели интензивна обука. На почетокот обуката се одвивала во три фази: еден дел на факултетите или универзитетите, вториот дел – надвор од кампусот (во Пуерто Рико, на Хаваите) и третата фаза во земјата за подготовки во странство. Обуката се состоела во технички дел, каде што волонтерите биле обучувани за вештините кои биле потребни за специфична работа надвор од земјата, учењето јазик – задржувајќи се на технички термини и конверзација, културолошки студии, меѓународни врски, американска историја и модерни социо-економски проблеми, основни медицински обуки како да се грижат за своето здравје, основен курс за Мировен корпус за неговите задачи и цели. Адаптирањето на овие компоненти имало цел сите волонтери да добијат иста обука.

Но откако волонтерите биле пратени на служба, се дошло до заклучок дека во обуката што ја добиваат пред да отидат во земјите каде што ќе служат нешто недостасува, па со текот на годините многу работи се смениле, така што волонтерите наместо обука пред да дојдат, добиваат обука во земјите-домаќини каде што ќе служат. Се докажало дека обуката во земјите-домаќини има подобар ефект. Волонтерите во обука пред да станат волонтери задолжително учествуваат во интензивна обука која трае единаесет недели, и се состои во учење локален јазик, обука за американската култура и културите во Македонија, обука за безбедност, обука за тоа како треба да се грижат за личното здравје и обука за градење технички вештини. Обуката пред сервисот е првиот настан

на компетенција базирана на програмата на обуката која продолжува низ службата на волонтерите.

Главната цел на обуката пред да станат волонтери е да се стекне сигурност дека волонтерите се обезбедени со познавање, вештини и ставови за ефективно извршување на нивните работни задачи. Оваа обука се одвива во партнерската или земјата-домаќин и се изведува преку Мировен корпус со учество на партнерски организации и волонтери во служба. Обучувачите се локални жители на земјата-домаќин кои добро ја познаваат својата култура и начинот на работа. Обуката се состои во неколку сегменти: волонтерите живеат со семејства-домаќини каде што го вежбаат локалниот јазик и учат директно од семејствата за локалната култура. Откако ќе ја завршат единаесет неделната обука волонтерите во обука даваат заклетва пред претставници од различни министерства на Македонија (понекогаш Претседателот на Р. Македонија) и амбасадорот на САД во Македонија. Исто така, понатамошната селекција и распределбата на волонтерите се врши врз основа на проектот, Мировен корпус и партнерските организации во земјата-домаќин

Обука за време на службата

Откако волонтерите ќе дадат заклетва тие ја почнуваат својата служба на нивните сајтови. Мировен корпус нуди различни можности за волонтерите (и често на нивните партнерски организации, колеги или членови на заедницата) да добијат техничка обука за одредени и специфични активности за време на обуката. Должината, видот, полето и фреквенцијата на обуката се различни.

Учеството на партнерските организации во двете обуки (пред службата и за време на службата) се дизајнирани да им овозможат на волонтерите да се сретнат со другите волонтери, да ги разменат организациските мисии и да работат во земјата, и да им дозволат на волонтерите да имаат полза од нивното техничко искуство.

Селекција на кандидатите

Можеби најважниот дел за општиот успех на програмата е квалитетот на волонтерите. На почетокот од основањето, најголем процент од волонтерите се селектирале сами кога биле замолувани да му се придружат на Мировен корпус. Сепак само 20 отсто од пријавените кандидати биле поканети да дојдат на обука, отприлика половина од нив се откажувале поради градење кариера, двоумење или од други причини. Дури и за тие кои биле поканети на обука не им било гарантирано дека ќе бидат избрани.

Приоритетот за финалната селекција бил волонтерите да ја издржат ригорозната обука низ која постојано биле оценувани. Слабите перформанси покажани за време на обуката, психолошката нестабилност или пак општата неприлагоденост автоматски потегнувала дисселекција на кандидатот. Исто така, тие имале проверка за нивното потекло и дали се безбедни за другите луѓе со кои ќе работат т.е. дали имаат сторено кривични дела. На почетокот од програмата тие што имале различна сексуална определба биле дисквалификувани и немале право да му се придружат на Мировен корпус. Во поглед на селекцијата сè уште постојат ригорозни мерки. Многу важен сегмент е пројавувањето културолошка сензитивност за културата на земјата-домаќин од страна на волонтерот.

За партнерски организации на Мировен корпус каде што ќе служат волонтерите се од различен тип. Почнувајќи од локални самоуправи, училишта, земјоделски организации, локални, национални или меѓународни невладини организации или локални заедници.

Процес и времетраење на назначувањето на волонтерот со партнерската организација

Процесот и времетраењето за назначување на волонтерот со партнерската организација може да варира од земја до земја и од проект до проект. Партнерската земја може да добие волонтер на Мировен корпус за различни проекти во различно време од годината.

„Диверзитетот во светот претставува основна карактеристика на човечкото општество, а исто така, е клучен услов за жив и динамичен свет каков што гледаме денес“.- Џинтао Ху (Поранешен генерален секретар на комунистичката партија во Кина)

Голем дел од информациите собрани за Мировен корпус се темелат на ресурси кои не се достапни за јавноста. Голем број информации се земени од документи достапни само за вработените и волонтерите на Мировен корпус. Целта е да се добијат детални информации за застапеноста на диверзитетната работна сила во организацијата и влијанието што го имаат активностите врз успехот на организацијата, исто така, да се анализираат други предизвици со кои се има соочено организацијата во поглед на диверзитетот на работното место.

Како што беше спомнато во историјата на организацијата, Мировен корпус е меѓународна организација која постои веќе 53 години, која е основана од претседателот Џон Кенеди и нејзината цел е да испраќа волонтери кои ќе го споделат своето работно искуство и ќе придонесат во работата на земјите во развој. Главното седиште е лоцирано во Вашингтон и моментално волонтери на Мировен корпус служат во 135 земји низ светот.

Диверзитетот во Мировен корпус

Една од мисиите на Мировен корпус е да биде препознат како организација која го поддржува и промовира диверзитетот во голема мерка, потврдувајќи го тоа преку неговата диверзитетна работна сила од една страна, и од друга страна да послужи како пример за другите земји во светот во поглед на успешното менаџирање со него. Диверзитетот е една од главните карактеристики на Мировен корпус и секогаш се стреми да создаде работна атмосфера во која има еднакви можности за сите. Како организација која е основана во една од најголемите диверзитетни земји, таа има цел да им покаже на многу други организации дека диверзитетот и мултикултурализмот треба да бидат дел од секоја организација која се стреми да постигне успех.

Употребувани се различни стратегии за менџирање на диверзитетот на работното место кои нормално привлекуваат и одредени предизвици. Тоа се сведува на соочувањето на волонтерите со различни култури и истории во секоја земја, па од големо значење и предизвик за нив е да се прилагодат и да прифатат некои од разликите со цел да имаат успешна служба. Ова го става Мировен корпус во позиција

на постојано изнаоѓање најдобри решенија за справување со предизвиците особено за луѓето со различна раса кои се ставени пред најголем предизвик. Од таа причина Мировен корпус има посветено значаен дел од единаесетнеделната обука која ја добиваат волонтерите токму на диверзитетот, во која авторот на трудов е директно вклучен, и изнаоѓањето стратешки механизми за справување со предизвиците на волонтерите кои ја претставуваат диверзитетната група. Исто така, има менторски програми т.н. Волонтерска мрежа за поддршка. (Voluntary Support Network). Формирањето на оваа група е со цел да промовира работна средина каде што секој е вклучен. Претставува на некој начин платформа каде што волонтерите ќе се чувствуваат пријатно во поглед на нивниот диверзитет, а со тоа ќе имаат успешна работа и нивните вредности ќе се почитуваат.

Обуки за справување со диверзитетот

Обуката се спроведува преку структурирани работилници за кои се користат материјали кои се напишани токму за Мировен корпус. Материјалите се ревидираат, прилагодуваат и ажурираат секоја година. Тие содржат јасни и конкретни стратегии, ресурси и планови за сесии кои се дизајнирани за волонтерите за успешно справување со диверзитетот на работното место. Исто така, се покануваат панелисти со цел да се разменат искуства и стратегии за успешно справување со ситуации во кои волонтерите би биле ставени во позиција кога нивното диверзитетно потекло би ги довело до непријатни коментари или однесувања од страна на други лица, а тоа би влијаело негативно врз нивните работни перформанси. Исто така, дел од програмата содржи и работилници каде што волонтерите се наведуваат да донесат свои стратегии за справување со диверзитетот.

Оваа обука се фокусира на разбирањето на диверзитетните групи во рамките на Мировен корпус и како диверзитетот влијае врз успехот на волонтерите. Потоа го зајакнува разбирањето меѓу диверзитетните групи во Мировен корпус и им помага на волонтерите да градат успешни односи на почитување едни со други, потоа со вработените на Мировен корпус, со вработените во партнерските организации во

земјите-домаќини. Исто таа, оваа обука за диверзитет вклучува информации за диверзитетот во локалната култура, исто така, и информации и градење вештини на темите како: културолошки шок, менаџирање на стрес, и градење вештини за справување со диверзитетот и начини на размислување за интерпретација на културолошките разлики.

Во истражувањето беше земена американската организација Мировен корпус од причина што од една страна тие работат на интеграцијата на диверзитетот, од друга страна претставуваат една плејада од секаков вид диверзитет. Најпрво, беше спроведено интервју со генералната директорка со цел да се добие подлабок преглед на ситуацијата во поглед на диверзитетот во организацијата и неговото управување.

ВТОР ДЕЛ

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

2.1. Предмет на истражување

Предмет на ова истражување е управувањето со диверзитетот со посебен акцент на културолошкиот, етничкиот и родовиот диверзитет во организациите во кои работат волонтери на Мировниот корпус во Република Македонија. Главните прашања во оваа теза беа: „Како меѓународните организации во Македонија го спроведуваат менаџментот со диверзитетот?“ во случајов Мировен корпус, и „Дали диверзитетот на работното место придонесува за успех во организацијата?“. Со оглед на тоа што во значењето на терминот „диверзитет“ се кријат повеќе значења, со оваа теза се направи обид да се открие како овие организации гледаат на прашањето во поглед на диверзитетот (етнички, родов и културолошки) и кои се техниките што ги преземаат тие за успешно справување со различностите.

Предмет на истражување во овој магистерски труд беше диверзитетот на човечките ресурси со посебен акцент на волонтерите на Мировниот корпус од САД кои работат во македонски организации и како диверзитетот влијае на нивната работа.

2.2. Цел на истражување

Целта на ова истражување беше да се даде појасна слика за менаџирањето со диверзитетот кај човечките ресурси и оттаму знаењето како да се управува и негува хармонијата во работните односи меѓу експатријатите (во случајов волонтерите на Мировен корпус од САД во Република Македонија) и локалните вработени преку анализа на проблемите што се содржани во концептот на управувањето со човечките

ресурси. Потоа, проблемите кои постојат во поглед на културните разлики меѓу експатријатите и локалните вработени и како се управува со диверзитетот на работното место.

Главната цел на ова истражување беше да се вклучи широк спектар различни мислења на човечки ресурси, конкретно во случајов американски волонтери, кои работат во Македонија и теоретските објаснувања за диверзитетот со цел да се добие фонд на знаење и да се добие теоретска рамка со цел да се биде во можност да се евалуира конкретната практика на една организација.

Со анализата на анкетата која беше спроведена во организациите каде што работат американски волонтери на Мировен корпус на САД и локалните вработени и со структурирано интервју кое беше направено со главната менаџерка на Мировен корпус- г-ѓа Кори Кејтлин на САД во Република Македонија и по исцрпниот преглед на литературата која се занимава со оваа проблематика се разгледаа позитивните и негативните ефекти од диверзитетот на работното место.

2.3. Задачи на истражувањето

- ❖ Да се утврди дали диверзитетот на човечките ресурси, а посебно кај волонтерите на Мировен корпус кои работат во македонски организации, влијае на нивната работа во организациите.
- ❖ Кои се предизвиците со кои се соочуват американските волонтери во македонски работни услови како последица на диверзитетот?
- ❖ Да се направи споредба на карактеристиките на диверзитетот во Македонија со диверзитетот во САД преку компаративни анализи.
- ❖ Да се направи споредба меѓу самите волонтери при справувањето со диверзитетот од самиот почеток на постоењето на Мировниот корпус во Македонија па до денес т.е. од 1996-2014 година.

- ❖ Да се споредат искуствата на волонтерите (особено тие кои го претставуваат диверзитетот во поглед на раса, возраст, работно искуство) од самото постоење на Мировниот корпус па до 2014 година.
- ❖ Да се утврди состојбата во Македонија како земја во која живеат и работат луѓе од различна етничка припадност и од друга страна луѓе што доаѓаат да работат од други земји, исто така, да се истражи диверзитетот од повеќе аспекти (родов, етнички, културолошки, возраст, работно искуство...)
- ❖ Да се објаснат позитивните ефекти од диверзитетот и да се стави акцент и на негативните ефекти од диверзитетот (конфликт, недостаток од групна кохезија или дополнителни трошоци).
- ❖ Да се согледа дали со обуките кои се применуваат за волонтерите во Мировниот корпус се добиваат квалитетни сознанија за диверзитетот и како да се решаваат евентуалните проблеми кои може да се јават.

2.4. Хипотези на истражувањето

Хипотези

1. Постои разлика во интересот за личните карактеристики на колегите во зависност од етничката и расната припадност.
2. Испитаниците кои го претставуваат диверзитетот се позатворени при споделување лични карактеристики за нив.
3. Постои разлика во прифаќањето и потребата од видовите обука кај волонтерите од Мировен корпус од САД и Македонците и Албанците.
4. Постои разлика во ставовите во однос на диверзитетот во зависност од возраста на вработените.

5. Постои разлика во личните искуства при соочување со различни видови дискриминација меѓу Американците, и Македонците и Албанците врз основа на диверзитетната припадност.
6. Постои потреба од зголемен број обуки за менаџирање со диверзитетот во меѓународните организации.

2.5. Варијабли на истражувањето

Во ова истражување независни варијабли се: етничката припадност, расата, работната позиција, културолошкиот диверзитет и возраста, а зависна варијабла е ефективноста на работата во организациите како резултат на диверзитетот и политиките за поддршка на диверзитетот.

2.6. Методи, техники и инструменти на истражување

Анкетата беше спроведена *онлајн* и, исто така, дистрибуирана меѓу испитаниците во печатена верзија. Јазикот на кој се одговараа прашањата беше англиски за американските волонтери и македонски за Македонците и Албанците. Сите испитаници беа директно контактирани.

На анкетните прашалници одговорија вкупно 44 испитаници. Најголемиот број 30 испитаници се Американци т.е. американски волонтери кои живеат и работат во Македонија и претставници од невладини организации (Македонци и Албанци) кои работат со нив. На крај се споредуваа одговорите меѓу Американците од една страна и заедно Албанци и Македонци од друга страна. Истата компаративна анализа се изврши преку izdelување на одговорите на тие кои се идентификуваа како претставници на малцинства и тие кои не се. Тоа придонесе за подлабоко разбирање на тоа како

социјалниот идентитет на испитаниците може да влијае врз нивното искуство со диверзитетот.

Во оваа теза се разработува динамиката на диверзитетот, која на некој начин е родово прашање низ многу типови групни идентитети.

Значи, нема посебна разработка на род, раса, возраст, генерациска разлика итн., туку се интегрирани примери користејќи ги овие групни идентитети како различни аспекти на моделот за кој се дискутираше.

Тезата во суштина се однесува на теоретско истражување/преглед на диверзитетот и управувањето со диверзитетот во Америка преку соодветна литература, потоа индивидуално и групно. Со цел да се дознае повеќе за организацијата, нејзината перспектива и нејзиното оценување за диверзитетот, беше спроведено интервју со главната менаџерка на Мировен корпус на САД во Македонија со што се добија детални одговори и ја демонстрираат перспективата на организацијата за справување со диверзитетот на еден посеопфатен начин. Исто така, беше спроведена анкета со волонтерите и локалните вработени и беше направена анализа која вклучува објаснување на испитаниците, со цел да се даде појасна слика за диверзитетот и начинот на кој се справува со него директно на работното место.

При истражувањето беа користени повеќе методи и тоа теоретска анализа, дескриптивен и компаративен метод, анкета и интервју.

Затоа, еден дел од тезата ја објаснува теоретската рамка на целата студија и ги опишува преземените акции и чекори.

Другиот дел се однесува на културолошкиот диверзитет каде што се истражувани различни значења и дефиниции за културолошкиот диверзитет со цел да даде еден преглед на прашањето/проблемот поради што се илустрира преку неколку димензии вклучувајќи *„Површно ниво на диверзитет“* (она што е видливо) и *„Длабоко ниво на диверзитет“* (она што треба да се истражува).

Теоретскиот дел беше дополнет со детално проучување преку моделот на Taylor Cox (кој има направено одлични истражувања на полето на диверзитетот), за кои некои аспекти се сумирани и комбинирани за да се овозможи евалуација на акции и чекори.

Во овој дел се претставени дефиниции и концепти кои се однесуваат на меѓу-културниот менаџмент со човечки ресурси. Целта на овие концепти е подобро да се сфати менаџментот со човечки ресурси кај вкрстените култури и да се даде појасна слика за него.

2.7. Примерок

Со анкетата беа опфатени 44 испитаници од кои 30 Американци, 10 Македонци и 4 Албанци вклучени во Мировниот корпус во Македонија. Се работи за непосреден избор на испитаници кои со својот профил се соодветни на целите на истражувањето. Анкетирањето на овие испитаници е со цел да се види како тие гледаат и како се справуваат со диверзитетот.

ТРЕТ ДЕЛ

АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА ПОДАТОЦИТЕ

Емпирискиот дел се фокусираше на искуството на волонтерите и локалните вработени преку развојниот модел за диверзитетот во организациите на Тејлор Кокс со тоа што не се зедоа само традиционалните сфери на диверзитетот, туку и работната функција, вредностите и потеклото на испитаниците. Се анализираше секоја културолошка димензија одделно, меѓу Американците од една страна и Македонците и Албанците од друга со цел да се анализираат културолошките разлики меѓу нив во секоја културолошка димензија. Преку ова се издвоија серија гледишта во поглед на хармоничните работни врски меѓу американските експатријати и македонските и албанските вработени во средина на вкрстени култури.

Понатаму, преку прашалникот се претставија практиките на кои организациите ставаат акцент кога станува збор за справување со диверзитетот.

Интерпретацијата на добиените податоци од анкетата понатаму се претстави со помош на табели и графикони кои претходно беа обработени статистички, а прашањата и одговорите од интервјуата се директно претставени со претходна адаптација.

3.1. Обработка и анализа на податоците

Податоците за ова истражување беа добиени од анкетата што беше спроведена со волонтерите на Мировен корпус и членови на организации кои работат со волонтери, потоа интервјуто што беше спроведено со главната менаџерка на Мировен корпус во Македонија и прашалникот кој беше дистрибуиран во 11 организации.

Анкетите беа испратени до 50 волонтери на кои одговорија само 30. Откако беа собрани, анкетите беа обработени врз основа на возраста и тоа на различни генерации („Бејби- бумерс, „Генерација X“ и „Миленијалс“). Податоците покажаа дека бројот на волонтерите кои се во нивната продуктивна возраст е релативно мал. Исто така, машката популација е побројна во однос на женската. Во поглед на расата, претежно се Белци, додека пак процентот на волонтери од други раси е значително мал.

Обработката на резултатите од прашалникот спроведен во организациите кои работат со волонтери на Мировен корпус и други странски волонтери беше претставен табеларно и бројот на одговорите на прашањата беа внесени во табелите.

Интервјуто што беше спроведено со менаџерката на Мировен корпус беше адаптирано со цел да се избегнат субјективните ставови за одредени мислења во поглед на диверзитетот.

Врз основа на одговорите што ги даде директорката на Мировен корпус во Македонија, а која има огромно искуство работејќи на различни позиции во мултикултурни средини за меѓународни организации, диверзитетот особено во Мировен корпус има придонесено за успех во многу организации каде што служат волонтерите и откако се сумираа накратко одговорите на прашањата се дојде до заклучок дека:

- Промоцијата на диверзитетот во организациите придонесува до висока продуктивност.
- Диверзитетот носи различни идеи кај вработените.
- Јазичните и културолошките бариери се едни од најголемите предизвикувачки аспекти кога се говори за диверзитетот на работното место.

3.2. Организација и тек на истражувањето

Со цел да се истражи менаџирањето со диверзитетот, оваа теза се темелеше на евалуација на пристапот на диверзитетот во организациите во споредба со теоретските сугестии. Во оваа теза се истражуваше литературата за менаџирањето со диверзитетот и се стави акцент на постоечките аргументи за про и контра хетерогената работна сила. беа испитувани модели кои се поврзани со диверзитетот на работното место во организациите. Со цел да се добие увид за стратегиите во управување со диверзитетот, се зедаа предвид теоретски модели кои се споредени со искуствата во поглед на диверзитетот во Македонија. Оттука, беа применети квалитативни методи со цел да се добијат подлабоки знаења за стратегиите на справување со диверзитетот во организациите.

Истражувањето се изведуваше преку дистрибуција на анкетните листови до волонтерите на Мировен корпус на САД во Македонија и локалните вработени директно во организациите во коишто работат, додека пак интервјуто се вршеше во главната канцеларија на Мировен корпус на САД во Македонија која се наоѓа во Скопје.

3.3. Анализа и интерпретација на резултатите од анкетата

Анкетата содржеше 16 прашања. Овие прашања беа потребни за преглед на културолошка димензија, со оглед на тоа што луѓето од различна возраст, пол, работно искуство се разликуваат при нивната културна адаптација. Другите прашања беа поставени со цел да истражи дали тие почувствувале културолошки проблеми и дискриминација во организацијата каде што работат. Овие прашања беа со цел да се направи анализа дали луѓето од различна возраст, пол и раса имаат различен начин и различна културолошка адаптација.

Резултатите од истражувањето беа поделени во неколку фази:

- 1) Демографски податоци за испитаниците кои го пополнија прашалникот (пол, возраст, работно искуство).
- 2) Искуство во поглед на дискриминација
- 3) Вклученоста во заедницата



Слика 8 – Етничка припадност на волонтерите

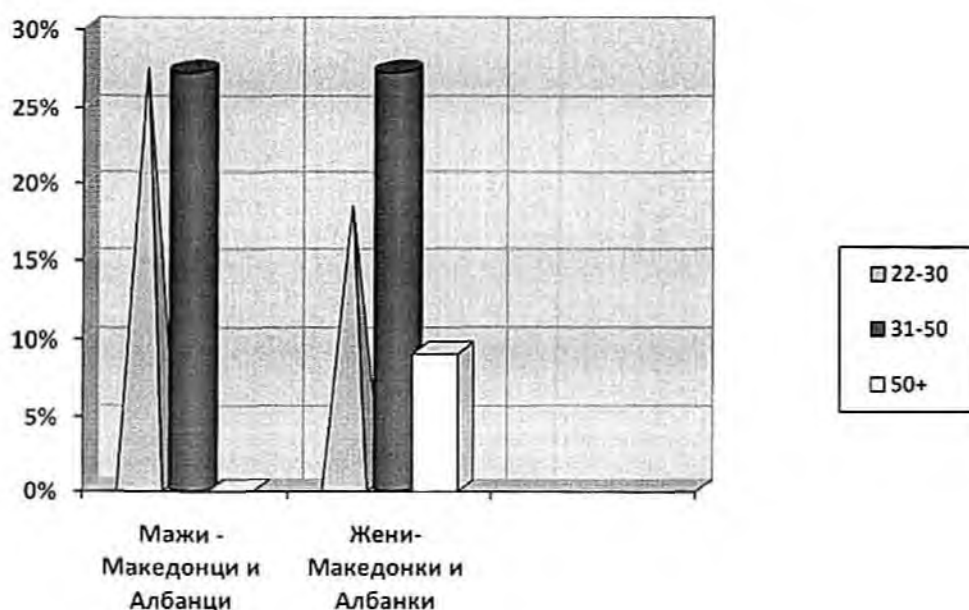
Од илустрацијата може да се забележи дека 64 % од испитаниците припаѓаат на различни етнички групи т.е. дека диверзитетот во поглед на раса и етничка припадност е на високо ниво. 44% припаѓаат на белата раса, 34% со мешана културолошка заднина, 13% на црната раса, останатите се по 3% од Среден Исток, Азијати и Латино-американци.



Слика 9 – Структура на испитаниците според полот и возраста

(Пирамидите ги претставуваат испитаниците од 22-30 годишна возраст, цилиндрите од 31-50 годишна возраст и столпчињата над 50 годишна возраст)

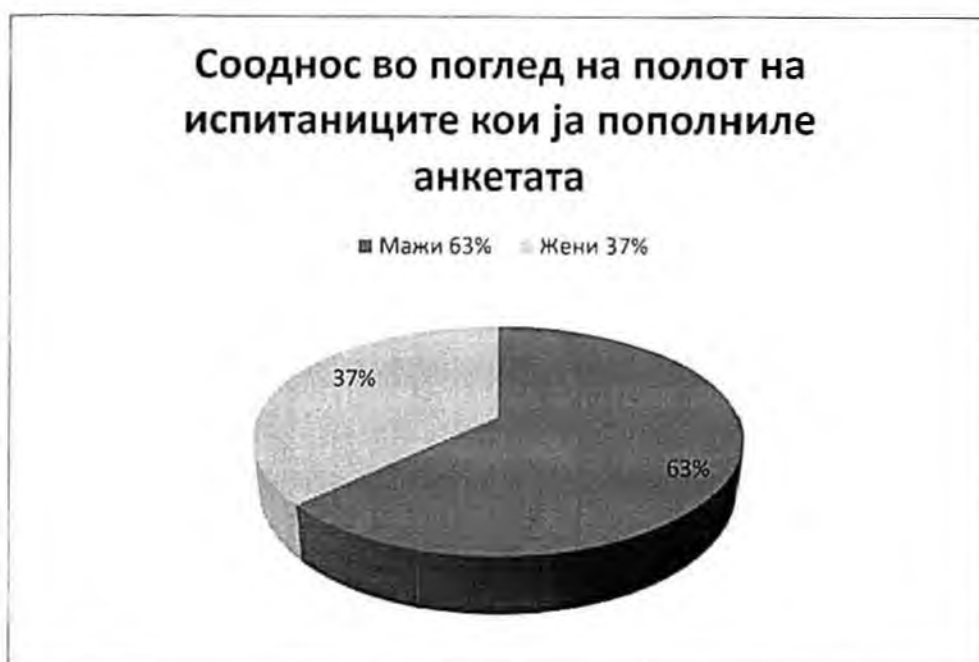
Најголемиот број од испитаниците кои го пополнија прашалникот се мажи и жени на возраст помеѓу 22-30 години. Генерално, целата група волонтери кои работат и живеат во Македонија се млади луѓе.



Слика 10 - Структура на примерокот во однос на пол и возраст, Македонци и Албанци

(Пирамидите ги претставуваат испитаниците од 22-30 годишна возраст, цилиндрите од 31-50 годишна возраст и столпчињата над 50 годишна возраст)

Од сликата бр. 10 може да се забележи дека има претежно млади испитаници и поголем дел мажи. Исто така, генерално соработниците на волонтерите се млади луѓе кои го зборуваат англискиот јазик, додека повозрасните соработници се во многу мал број.



Слика 11 - Структура на примерок во однос на пол

Илустрацијата покажува дека во поглед на бројот на испитаниците кои ја пополнија анкетата се лица од машки пол и истиот изнесува 63% во однос на лицата од женски пол чиј број изнесува 37%.

Колку често се обидуваат да дознаат за потеклото на вашите колеги (работна историја, образование, семеен живот)?

	22- 30 години	31- 50 години	50 + години	Вкупно Испитаници
Никогаш	0	0	0	0
Понекогаш	13%	3%	3%	6
Многу често	20%	13%	10%	13
Секогаш	10%	7%	10%	8

Табела 1 - Интересот на Американците да дознаат повеќе за нивните колеги

Интересен е фактот што на ова прашање испитаниците одговориле со висок процент што од друга страна го потврдува генералното мислење за американската култура т.е.

главно прашање кога се запознаваат со неког е што работат нивните колеги. И покрај фактот дека тие се ориентирани најчесто кон работата пројавуваат интерес да дознаат и за личниот живот на тие со кои работат.

Колку често се обидуваат да дознаете за потеклото на вашите колеги (работна историја, образование, семеен живот)?

	22-30 години	31-50 години	50+ години	Вкупно испитаници
Никогаш	0%	0%	0%	0
Понекогаш	77%	0%	8%	11
Многу често	0%	0%	0%	0
Секогаш	8%	0%	0%	1

Табела 2 - Интересот на Македонските и Албанците да дознаат повеќе за волонтерите

Интересен е резултатот кај Македонците и Албанците во споредба на оној со Американците дека понекогаш сакаат да дознаат покрај професионалните и семејните карактеристики на луѓето со кои работат со оглед на тоа што се смета за затворено општество т.е. колективистичко.

Можеби и една од најтешките истражувачки димензии на културолошките разлики соодветни да влијаат на диверзитетот во организацијата е колективизмот наспрема индивидуализмот. На пример доколку се споредува индивидуализмот со колективизмот, колективизмот става поголем акцент на потребите и на целите на групата, општествените норми и обврски. За колективистите во споредба со индивидуалистите се смета дека ги жртвуваат сопствените интереси за да ги постигнат целите на групата, да имаат посилна семејна ориентација и да бидат задоволни со успехот што го постигнуваат како тим.

Овие наоди ја потврдуваат хипотезата Х1. „Постои разлика во интересот за личните карактеристики на колегите во зависност од етничката и расната припадност.“

Дали се чувствувате пријатно да ги споделите вашите различни искуства од животот со вашите колеги на пример, дека сте родени и пораснати во друга култура, дека имате уникатни вредности и верувања, дека сте биле во брак со личност од друга националност, сте имале родители од различни култури и многу други различни искуства, или пак припадност на друга сексуална определба?

Американци

	22-30 години	31-50 години	50+ години	Вкупно испитаници
Многу пријатно	17%	7%	7%	11
На некој начин пријатно	17%	20%	13%	15
Непријатно, бидејќи не сум сигурна/сигурен како тоа ќе биде прифатено	10%	0%	0%	3
Повеќе сакам да не споделувам ништо што ме прави различна/различен	0%	0%	0%	0

Табела 3 - Споделување на личните искуства на Американците со другите колеги од Македонија

Според одговорите на ова прашање помладата популација има висок процент што значи дека е поотворена кога станува збор да се зборува за себе. Според наодите од истражувањето најголемиот процент од испитаниците кои ја претставуваат диверзитетната група беа токму на возраст меѓу 22-30 години и резултатот ни дава до знаење дека диверзитетната група е позатворена кога станува збор за споделување лични карактеристики. Овие наоди ја потврдија првата хипотеза: X2 „Испитаниците кои го претставуваат диверзитетот се позатворени при споделување лични карактеристики за нив.“ Причина за ваквата појава е можеби дека со самата разлика (боја на кожа) овие испитаници се изложени да бидат во фокусот на вниманието на другите кои не се дел од диверзитетната група.

Дали се чувствувате пријатно да ги споделите вашите различни искуства од животот со вашите колеги на пример, дека сте родени и пораснати во друга култура, дека имате уникатни вредности и верувања, дека сте биле во брак со личност од друга националност, сте имале родители од различни култури и многу други различни искуства, или пак припадност на друга сексуална определба?

Македонци и Албанци

	22-30 години	31-50 години	50+ години	Вкупно испитаници
Многу пријатно	8%	8%	0%	2
На некој начин пријатно	15%	8%	0%	3
Непријатно, бидејќи не сум сигурна/сигурен како тоа ќе биде прифатено.	13%	8%	8%	4
Повеќе сакам да не споделувам ништо што ме прави различна/различен.	0%	0%	0%	0

Табела 4 - Споделување на личните искуства на Македонците и Албанците со Американците

Истото се однесува и на Македонците и на Албанците, помладата генерација зборува поотворено за себе.

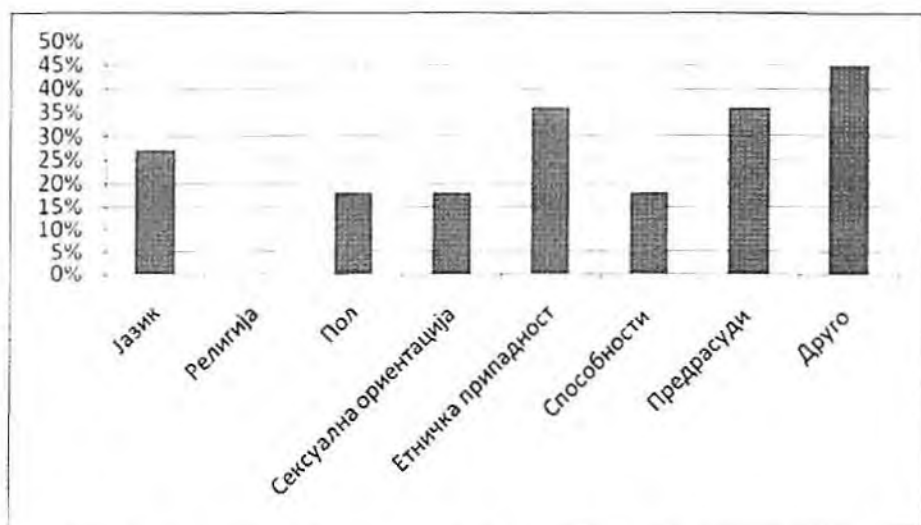
Ова е еден коментар од волонтерите

Тоа зависи од нивото на доверба кое сум го поставил со соговорникот.

Ако се направи разлика меѓу Американците од една страна и Македонците и Албанците од друга страна, може да се забележи дека Американците се многу поотворени во поглед на споделување на лични и професионални искуства. Сепак, тие во овој случај ја почитуваат традицијата и се внимателни при споделувањето на лични информации. Кај Македонците и Албанците се забележува дека се позатворени и

немаат доверба при споделувањето на искуствата од страв дека можат да бидат погрешно толкувани.

Дали некогаш сте се соочиле со бариери при барање работа? Со кои од наведените бариери?



Слика 12 - Бариери со кои се соочиле испитаниците при барање работа

Ова прашање беше наменето само за Македонците и Албанците и некои од нив дадоа дополнителни објаснувања за своите искуства во поглед на дискриминација од аспект на диверзитетот.

„Немав врски и чекав долго време вработување. Работев по договор на дело и волонтерски, но бев невработена. По 9 години случајно аплицирав на проектот за реинтеграција на Ромите но не бев примена бидејќи се бараа социјални работници, а јас бев социолог. Во меѓувреме се смени одговорното лице на проектот, кое беше од Германија, и сите беа непознати за него, без можност за врски. Исто така, за среќа додека траеше изборот една од колежките што работеше во младинскиот центар ја напушти работата и јас влегов на нејзино место. Оттогаш па досега сум на истата позиција. Едноставно имав среќа!“

„При барање работа особено во Скопје се зема предвид и местото на живеење, претпоставувам за „идниот шеф“ да не треба да обезбедува финансиски средства и за транспорт. Предрасуди за местото на живеење, повторно во Скопје поради т.н. „провинцијалци“. Во врска со пол, исто така, мојата кратка биографија која содржеше слика беше злоупотребена.“

Би биле ли заинтересирани за следниве културолошко-диверзитетни обуки во вашата организација?

Американци	22-30 години	31-50 години	50+ години	Вкупно испитаници
Обука за лидерство	30%	10%	0%	13
Обука за волонтери	27%	7%	0%	9
Обука за подигање свест за културолошки диверзитет	40%	7%	0%	14
Обука за справување со конфликти на работно место	37%	27%	0%	19
Друго	0%	0%	0%	0

Табела 5 - Заинтересираноста на волонтерите за културолошко-диверзитетни обуки

„Би било интересно да се добие обука за предноста на „Белците“ наспрема „Црните“, културолошки условувања, културолошки компетенции.“

Можеме да забележиме според резултатите и како што споменавме погоре во поглед на возраста како диверзитет може да се заклучи дека генерацијата „Миленијалс“ има најмногу потреба од Обука за справување со конфликти на работно место имајќи ги предвид погоре набројаните карактеристики што ја опишуваат оваа генерација.

Би биле ли заинтересирани за следниве културолошко-диверзитетни обуки во вашата организација?

Македонци и Албанци	22-30 години	31-50 години	50+ години	Вкупно испитаници
Обука за лидерство	8%	46%	8%	8
Обука за волонтери	15%	8%	0%	3
Обука за подигање свест за културолошки диверзитет	31%	15%	0%	6
Обука за справување со конфликти на работно место	38%	8%	8%	7
Друго	0%	0%	0%	7

Табела 6 - Заинтересираност на Македонците и Албанците за културолошко-диверзитетна обука

„Сметам дека од голема потреба е и обуката за тимско работење.“

Според одговорите што се добиени од испитаниците од двете земји, постои потреба од обуки за справување со конфликти на работно место, но има голема заинтересираност за обуки од областа на лидерството. И за разлика од Американците потребите за обуки од областа на решавање конфликти на работно место се јавува кај најмладата работна генерација. Интересни се наодите кај Американците кои изјавиле дека имаат потреба од обуки за подигање на свеста за културолошки диверзитет. Овие наоди ја потвдуваат хипотезата Х3 „Постои разлика во прифаќањето и потребата од видовите обука кај волонтерите од Мировен корпус од САД и Македонците и Албанците.“

Со оглед на тоа дека доаѓате од друга култура дали одвоите време да ги запознаете вашите колеги одблиску (во смисла да дознаете повеќе за нивната етничка и религиозна припадност, нивното образование) на почетокот на вашата волонтерска служба

Американци	22-30 години	31-50 години	50+ години	Вкупно испитаници
Немам време за такви активности	0%	0%	0%	0
Нема голем диверзитет во мојот оддел	7%	0%	0%	2
Тоа не е поврзано, воопшто со моите дневни работни задачи	0%	0%	0%	0
Да, одвоив време за тоа	33%	33%	23%	27

Табела 7 - Интересот на волонтерите за диверзитетот на колегите во Македонија

Ова прашање беше само во прашалникот на американските испитаници. Имајќи можност да работам со нив осум години од големо значење за нивна култура е набљудувањето кога станува збор за експерименталното учење. За нив од особена важност е да дознаат колку е можно повеќе за луѓето со кои работат за да имаат поголема прегледност за културолошката сензитивност.

Ова прашање е само за Американците.

Кои од следниве активности сте ги направиле во текот на минатиот месец?

Американци	22-30 години	31- 50 години	50+ години	Вкупно испитаници
Поставував прашања со цел да го збогатам моето знаење за другите	37%	23%	20%	24
Поттикнував различни перспективи пред да донесам одлука која би влијаела врз моите	27%	17%	10%	16

колеги.				
Поминав пауза за ручек со некогаш што е различен од мене.	23%	13%	3%	14
Сè уште не сум направил ништо.	0%	0%	0%	0

Табела 8 - Активности спроведени од волонтерите за подобро запознавање на колегите

Интересно за ова прашање е *повторно* за возраста како еден од елементите на диверзитетот. Кај помладата генерација може да се забележи дека отвореноста е на повисоко ниво, така што покрај формалното тие често го користат и неформалниот начин на комуникација, како на пример одење на ручек и преку тоа дружење се отвора можност за поголемо запознавање на карактеристиките едни со други, додека кај постарите генерации особено оние кои се над педесет годишна возраст малку е поинаку од причина што тие го следат оној традиционален начин на социјализација.

Наодите од ова прашање ја потврдуваат хипотезата **X4.** „Постои разлика во ставовите во однос на диверзитетот во зависност од возраста на вработените.“

Друга димензија на однесување која би можела да се земе предвид, а која се разликува многу меѓу припадниците од различни култури е стилот на лидерство што го претпочита одредена личност. Според познатата категоризација на тие димензии на ориентација кон односите со колегите наспрема ориентацијата кон задачите и демократска или авторитативна ориентација.

Лицата кои се ориентирани кон извршување на задачите им пристапуваат на колегите на многу професионален начин фокусирајќи се на извршување на задачите, додека пак за лицата кои се ориентирани за зацврстување на односите со колегите главен акцент ставаат на креирање и одржување силни меѓусебни односи.

Тоа не значи дека лицата кои се ориентирани кон градење подобри односи со своите колеги дека не се ориентирани кон завршувањето на задачите и обратно, туку на што ставаат поголем приоритет.

Така на пример една културолошка разлика која ја забележав како координатор за културолошки прашања меѓу Американците и Македонците во нивната проценка за степенот до кој тие го нагласуваат пријателството и односите со вработените наспрема

организациските процедури забележав дека Американците со мешано потекло и Македонците и Албанците градењето пријателство и односи меѓу вработените го ставаат на прво место.

Исто така, ако се направи споредба меѓу мажите и жените, жените се тие кои, исто така, му придаваат поголемо значење на односите и пријателствата наспрема мажите кои се повеќе ориентирани кон извршување на задачите.

Дали ви се допаѓа живеењето во *мултикултурна* заедница? Што ви се допаѓа, а што не во врска со живеењето во мултикултурна средина?

За голем дел од испитаниците живеењето во мултикултурна средина е од голем позитивен предизвик, додека пак за други, претставници на диверзитетните групи, навистина предизвик со кој често се оставени сами на себе да изнајдат креативни решенија за да се справат со тие предизвици. За нив дефинитивно е поголем предизвикот во едно место каде што се во постојан судир. Предизвиците/конфликтите на некој начин притискаат за саморефлексија (на мотивите, верувањата, вредностите) и саморефлексијата им помага да бидат поотворени, да се придржуваат на вредностите, верувањата, идеите за кои се свесни. Но сепак историјата на големите традиции, обично религиските, кои го вклучуваат семејството и пријателите е од особено значење за богатата диверзитетна традиција и култура. Постои комфор во тоа што да се очекува. И начинот на размислување од типот „ние отсекогаш сме го правеле ова на ваков начин“ или „тоа никогаш не би функционирало тука“. Живеењето и работењето во една релаксирана атмосфера го подобрува квалитетот на животот. Изреката „Има време“ во Македонија за нив кажува многу. Фасцинантно е кога луѓето зборуваат за својата историја и како тие живееле низ неа.

Некои од нив имаат прилика да работат во организации каде што покрај Македонци, Албанци и Турци има и луѓе кои работат од многу други националности. Изложувањето на другите култури е од особено значење за некои кога станува збор за решавање конфликтни ситуации на работното место и начините на кои се решаваат тие. Некои забележуваат дека живеењето и работењето во мултикултурна диверзитетна средина ги прави луѓето да бидат поотворени и да размислуваат поинаку, отколку луѓето што живеат во моноетничка средина.

Некои од нив живеат во чиста македонска средина, така што ги искусуваат овие особини само кога патуваат надвор од местата каде што работат и живеат.

*Обожавам да живеам во мултиетничка заедница, особено каде што има повеќе
хармонија отколку конфликт (како во Сијетл)*

*Навистина ми се допаѓа диверзитетот во Македонија и можноста да учам од луѓе
со различни заднини. Тоа го прави животот многу поинтересен и моето искуство
побогато.*

Дали некогаш сте се соочиле со некаков тип дискриминација/ предрасуди?

Американци	22-30 години	31-50 години	50+години	Вкупно испитаници
○ Базирана на пол	23%	13%	3%	14
○ Базирана на возраст	17%	7%	13%	11
○ Базирана на боја на кожата	13%	13%	3%	9
○ Базирана на сексуална ориентација	3%	0%	0%	1
○ Базирана на јазик	13%	7%		6
○ Базирана на религија	3%	3%	3%	3
○ Базирана на етничка припадност	13%	3%	3%	6
○ Социоекономска	7%	7%	3%	5
○ Базирана на земја на раѓање	10%	10%	3%	7
○ Друго	0%	0%	3%	1

Табела 9 - Соочување со дискриминација на Американците

- Не би го нарекла предрасуда, нешто што забележав е дека луѓето се изненадени дека ги оставив моите деца толку долго време (од две години) иако моите деца се веќе возрасни. Забележав блага промена во тонот, не судење, но нешто како претпоставка дека нешто лошо ми се има случено бидејќи сум разведена.

Македонци и Албанци	22-30 години	31-50 години	50+ години	Вкупно испитаници
○ Базирана на пол	31%	31%	0%	8
○ Базирана на возраст	15%	15%	0%	4
○ Базирана на боја на кожата	0%	0%	0%	0
○ Базирана на сексуална ориентација	0%	0%	0%	0
○ Базирана на јазик	8%	15%	0%	3
○ Базирана на религија	0%	0%	0%	0
○ Базирана на етничка припадност	10%	8%	8%	4
○ Социоекономска	0%	0%	0%	0
○ Базирана на земја на раѓање	0%	0%	0%	0
○ Друго	0%	0%	0%	0

Табела 10 - Соочување со дискриминација на Македонците и Албанците

Интересна е споредбата меѓу Американците од една страна и Македонците и Албанците од друга страна во поглед на полето на дискриминација. Прашањата за испитаниците од двете земји се сведуваа на дискриминацијата на територијата на Р. Македонија. Интересно е да се забележи една културолошка разлика која на пример е сосема спротивна во Македонија. На пример во Македонија колку е повозрасен еден вработен се смета за поквалитетен, додека во Америка колку си помлад, толку си понеквалитетен. Ова диверзитетна разлика, исто така, може да се спореди со генерацииската карактеристика. Најголемиот дел испитаници и од Американците (14) и од Македонците и Албанците (4) одговориле дека најголемата дискриминација со која се соочиле е базирана на пол и возраст, понатаму боја на кожа кај Американците и етничка припадност кај Македонците и Американците. Ова ја потврдува хипотезата X5: „Постои разлика во личните искуства при соочување на различни видови дискриминација меѓу Американците, и Македонците и Албанците врз основа на диверзитетната припадност “

Американци				
Каде се соочивте со дискриминација?				
	22-30 години	31-50 години	50+ години	Вкупно испитаници
На работа	20%	20%	10%	13
Кај доктор	10%	0%	0%	3
Во продавница	13%	7%	7%	8
Во автобус/такси/воз	23%	10%	10%	13
На улица	27%	20%	7%	16

Табела 11 - Место на соочување со дискриминација

- **Обработка на резултати од прашалникот спроведен во организациите кои работат со волонтери на Мировен корпус и други странски волонтери.**

Прашалникот беше спроведен во 11 организации кои работат со волонтери на Мировен корпус и други странски волонтери, а локалниот персонал кој работи во организациите го сочинуваат Македонци, Албанци и Турци.

Беа добиени следниве одговори:

Лидерство и посветеност		Вкупен број организации кои одговориле
1.	Дел од визијата и стратегијата на нашата организација е промовирањето инклузија и хармонија.	7
2.	Нашата организација има конкретни мерливи цели за тоа што сакаме да постигнеме. Тоа вклучува демографски цели поврзани со регрутацијата/напредувањето, културата во работната средина или резултатите.	6
3.	Имаме развиено политика и стратегија за поддршка на инклузијата на работното место.	0
4.	Нашата организација работи на промоцијата на диверзитетот.	11
5.	Значаен дел од работната сила во нашата организација има диверзитетна заднина.	11

Табела 12 - Лидерството и посветеноста

1. На изјавата: „Дел од визијата и стратегијата на нашата организација е промовирањето инклузија и хармонија.“ одговориле седум организации, што навистина е добар резултат.

2. На изјавата: „Нашата организација има конкретни мерливи цели за тоа што сакаме да постигнеме. Тоа вклучува демографски цели поврзани со регрутацијата /напредувањето, културата во работната средина или резултатите.“ одговориле шест организации.

3. На изјавата „Имаме развиено политика и стратегија за поддршка на инклузијата на работното место.“ одговорите на сите организации се негативни, така што ниту една од организациите нема развиено политика и стратегија за поддршка на инклузијата на работното место.

4. На изјавата „Нашата организација работи на промоцијата на диверзитетот.“ сите организации одговориле со да, исто така, тие во рамките на нивната програма организираат дебати, работилници и настани на темата „диверзитет“.

5. На изјавата „Значаен дел од работната сила во нашата организација има диверзитетна заднина.“ одговориле позитивно сите организации имајќи предвид дека членовите на организацијата имаат различно етничко и национално потекло, потоа возраста и полот се уште една диверзитетна карактеристика.

Обука и развој на персоналот		Вкупен број организации кои одговориле
	Членовите на нашата организација се праќаат на обуки со цел да стекнат вештини за работа во тим со членови кои го претставуваат диверзитетот.	10
	Имаме развиено програми за обука на нашите членови да управуваат со тимови со диверзитетна заднина, вклучувајќи управување тимови од различни националности и возрасни групи.	3

Табела 13 - Обука и развој на персоналот

1. На изјавата „Членовите на нашата организација се праќаат на обуки со цел да стекнат вештини за работа во тим со членови кои го претставуваат диверзитетот.“ сите организации имаат одговорено со „да“, карактеристично за овие организации е дека сите работат со меѓународни партнери, а некои од организациите и сами организираат ваков тип обуки.

2. На изјавата „Имаме развиено програми за обука на нашите членови да управуваат со тимови со диверзитетна заднина, вклучувајќи управување тимови од различни

националности и возрасни групи.” одговориле позитивно само три организации во кои членови на организацијата се искусни обучувачи.

Од следниве наоди се доаѓа до заклучок дека Х6 „Постои потреба од зголемен број обуки за менаџирање со диверзитетот во меѓународните организации.“ делумно се потврдува, зашто речиси сите организации кои беа опфатени со прашалниците ги праќаат своите членови на обука надвор од нивните организации, додека пак внатре во организациите само три организации спроведуваат обуки, коишто имаат развиено свои програми за обука за управување со тимови од различни потекла и заднини.

Работна култура во организацијата	Вкупен број организации кои одговориле
Нашата организација има развиено обука која им се нуди на нашите странски волонтери со цел да ги запознаеме со работната култура и социјалните норми.	0
Нашата организација им нуди ориентација на странските волонтери за прилагодување во новата работна средина.	11
Нашата организација има обучено неколку членови од организацијата кои имаат улога да го поддржуваат волонтерот со цел за негова подобра интеграција.	11
Нашата организација редовно учествува и организира настани кои го поддржуваат диверзитетот.	10
Нашата организација има развиено програма за решавање конфликти меѓу вработените.	3
Нашата организација често спроведува прашалници, организира дискусии и други настани каде што се зборува за управувањето со диверзитетот.	0

Табела 14 - Работна култура во организацијата

1. На изјавата: „Нашата организација има развиено обука која им се нуди на нашите странски волонтери со цел да ги запознаеме со работната култура и социјалните норми.“ Ниту една организација нема развиено ваква обука.

2. На изјавата: „Нашата организација им нуди ориентација на странските волонтери за прилагодување во новата работна средина.“ сите организации одговориле позитивно, имајќи предвид дека секоја организација има назначено соработник на волонтерот или пак ментор кој има одговорност да му дава насока на волонтерот во новата културолошка средина.

3. На изјавата „Нашата организација има обучено неколку членови од организацијата кои имаат улога да го поддржуваат волонтерот со цел за негова подобра интеграција.“ На оваа изјава сите организации одговориле позитивно, со оглед на тоа што соработниците кои беа погоре спомнати добиваат кратка обука и од Мировен корпус.

4. На изјавата „Нашата организација има развиено програма за решавање конфликти меѓу вработените.“ позитивно одговориле 3 организации со оглед на тоа дека мисијата на организацијата е решавање конфликти.

5. На изјавата „Нашата организација често спроведува прашалници, организира дискусии и други настани каде што се зборува за управувањето со диверзитетот.“ ниту една организација нема позитивен одговор.

Како заклучок на одговорите е следново:

Организациите треба да бидат флексибилни и да ги остваруваат потребите на членовите на организацијата. Доброто управување со диверзитетот обезбедува предност на организацијата каде што флексибилноста и креативноста се клучни компетенции.

Важно е за организациите да сфатат дека не постои само еден начин на извршување на работите, постојат многу различни начини на остварување на иста цел. Затоа секоја идеја на членовите треба да се земе предвид и да се дојде до една заедничка.

➤ **Анализа на интервјуто со г-ѓа Кори Кејтлин – главен менаџер на Мировен корпус во Македонија**

За да се направи целосна употреба на податоците од интервјуто беше направена структурирана квалитативна анализа на содржината на контекстот. За да се спроведе оваа анализа во овој дел ќе биде објаснето кои категории ќе бидат избрани со цел да се направи една класификација на добиените одговори од интервјуто. За да биде попрецизна анализата ќе се направи главен фокус на категориите:

- Историја на диверзитетот во Мировен корпус,
- Дефиниција на Мировен корпус за диверзитетот, за да се добие попрегледна слика за одговорите на интервјуто.

Историјата на диверзитетот во Мировен корпус

За овој дел го искористив интервјуто што го спроведов со директорката на Мировен корпус во Македонија, Кори Кејтлин (Corey Katheleen) која има долгогодишно работно искуство не само со Мировен корпус, туку и во еден поширок меѓукултурен контекст.

Прашањата беа формулирани според хронолошки ред со цел да се добие една перспектива на тоа како е да се живее и работи во еден меѓукултурен контекст, за предностите и слабостите и начинот на справување со конфликтите.

Ова е накратко работната биографија на директорката, со цел да се даде една кратка содржина и опис на нејзиното работно искуство во една диверзитетна средина каде што морала да изнаоѓа начини како да ги прифати и како да управува со разликите на вработените:

Целиот нејзин живот, откако била волонтерка на Мировен корпус во 1975 година работи со луѓе од различни потекла. Била волонтерка три години во Западна Африка и веднаш потоа работела како службеник живеејќи и работејќи во Либериа (Западна

Африка) како наставник по англиски јазик во изолирано село каде што немало вода за пиење, немало електрична енергија, немало лекари, тоа било навистина интензивно меѓукултурно искуство за неа. Кога се вратила од Мировен корпус сè што знаела е дека сака да работи со луѓе од различни потекла, дека сака да продолжи да работи на едно меѓукултурно тло, исто така, продолжувајќи ја својата работа како дипломат.

Дефиницијата која ја даде директорката на Мировен корпус во Македонија за диверзитетот дека „претставува способност да се работи и да се живее со други луѓе од различни потекла, било да е етничко, полово, мултикултурно, било да е со некој со различна религиозна определба или различно економско потекло.“ Со други зборови диверзитетот според неа, претставува здружување на луѓето од различни потекла заедно, обично со многу предизвици, но секогаш со позитивни резултати доколку се управува со разликите коректно и на соодветен начин.

Според неа предноста во работата со вработени од различни културни потекла е најинтересниот дел кога се работи со вработени од различни култури и се живее во различни земји. Почнувајќи од 1975 година па досега, поминала само 8 години во Соединетите Американски Држави од каде што потекнува и доаѓа. „Фасцинантниот елемент да се работи со луѓе од различни култури значи да се учи за различни култури и да се биде свесен за нив и за справувањето со предизвиците меѓу нив, исто така, дел кога човек се збогатува со нови искуства“, вели таа.

На прашањето „Што гледате како најголем предизвикувачки аспект кај диверзитетната работна сила?“ таа вели: „Јас верувам дека почнува со лидерството. Лидерството треба да им даде насока на нештата дека диверзитетот е позитивно искуство што може да се објасни преку Соединетите Американски Држави, каде што имаме Црнци, млади и стари луѓе, женски, машки, емигранти, Латино-американци, има толку голема диверзитетна работна сила.

Таа ги нагласи истражувањата кои се направени во компаниите во САД што покажува дека крајна линија се парите, па така колку работната сила е подиверзитетна, толку и профитот е поголем. „Тоа е навистина тешко тврдење и причината зад него се крие дека има различни ставови и различни перспективи за кои треба да се размислува малку пошироко, да се разгледуваат разлики базирани на поединците. Диверзитетното потекло дава поширок опсег на мислења и подиверзитетен начин на размислување и решавање на проблемите што ќе го збогати автоматски производот, ќе направи пари од

тоа, корпорацијата ќе има корист од тоа што доведува до меѓукултурно разбирање. Кога е застапена диверзитетна работна сила /човечки ресурси, и кога ќе се здружат сите нивни карактеристики заедно и кога ќе се земат предвид сите нивни гледишта ќе дојдете до нешто побогато, и сè тоа како резултат на диверзитетот.“ Лидерството не им дозволува на луѓето да се „мушнат“ во нас или во нив, какви било предрасуди и стереотипи кои ќе влијаат кај таа работна сила и во таа ситуација, доколку не се дозволи. Затоа треба да им се даде насока на нештата за негово почитување. Кога луѓето не го почитуваат диверзитетот треба да им се даде задача и тоа станува познато како културна норма која треба да го почитува диверзитетот, а не да се омаловажува и треба да се држи кон тоа. Таа смета дека доколку не се почне од врвот и се дозволи да се случи некаква предрасуда или негативност може да се изопачи сè што е позитивно и луѓето нема да доаѓаат на работа поради тоа што чувствуваат дека другите зборуваат за нив или се чувствуваат отфрлени или се чувствуваат дека не се вклучени, треба да се прави инклузија на секого, така што тие ќе се чувствуваат ценети како работна сила.

На прашањето „Какви мерки сте презеле за да се соочите со предизвиците?“ таа вели: „Мислам дека треба да се даде насока кога станува збор за лидерство, се дава насока како да функционира сè кога се почитуваат мислењата на сите, секој има право на свое мислење, ние сме посилни за диверзитетно мислење, не секој го добива својот начин, не секој ќе биде среќен со тоа, и тогаш се преземаат дополнителни чекори. ако има група за која имате чувство дека била маргинизирана од некоја причина базирана на нечии социјални верувања тогаш треба да обезбедите можност за обука за подигање на свеста низ што можеби тие луѓе поминуваат. Мислам дека клучна точка во моментот за Мировен корпус е дека мора да се придвижи за да даде еднакви можности за парови од исти полови низ целиот свет во светот на Мировен корпус што значи дека во иднина ќе имаме хомосексуални парови во земјите низ целиот свет, еден од нашите предизвици работејќи заедно со нашиот персонал кои се можеби хомофобични дека тоа не е целосно негативен свет, што значи ако некој не е среќен со животниот стил на „геј-популацијата“ тоа не треба да значи дека ќе им ги смениме мислењата на луѓето, не можеме, а и не треба, но тоа значи им ги отвораме нивните мислења за разбирање низ што други луѓе поминуваат кога тие чувствуваат одбивање. На пример во Соединетите Американски Држави имаме Американци, имаме Црнци, и имаме многу проблеми, за што беше преземен огромен напор од страна на владата и од страна на општеството да се обиде да ги руши тие стереотипи и да им дозволи на Црнците да имаат еднакви можности за кои треба да се почне со разбирање низ што тие поминуваат кога се

одбиени, кога седат на последните седишта во автобусите, кога не можат да седат во ист ресторан каде што има бели луѓе, кога не им е дозволено да изберат ист пијалак како другите. Во САД нивните групи се избегнувани и одбивани од другите групи, па затоа има огромна кампања за да се рушат тие предрасуди и да се има разбирање дека сите се еднакви. Јас имав спроведено активности со персоналот кој беше малцинство и дискутиравме кои се нивните најлоши искуства низ кои тие поминуваат, како ги решиле, па така може да им се отворат мислењата на луѓето за некои предизвици дека некои од загрозените групи, пример Роми или кои би ви паднале на памет, можете да ги разберете нивните тешкотии низ кои поминуваат и ако можете да изразите емпатија кон луѓето тогаш имате шанса да рушите некои од овие поделби. Уште еднаш, мислам дека повторно почнува со луѓето кои се обидуваат навистина силно за да им ги отворат мислите за прифаќање на сите луѓе, луѓето се чувствуваат дека им се заканувате кога мораат да се менуваат, а и вие немате право да ги менувате. Треба да се обидете да ги разберете и прифатите нивните разлики. И можете да кажете, ние сакаме да кажеме дека луѓето се согласуваат или не се согласуваат, можете да задржете кои сте и другите можат да задржат кои се тие, но морате да ги почитувате, морате да ги почитувате правата, сите точки на гледање и не треба да се бориме за тоа дека можеме да постоиме мирно заедно. Јас не можам да бидам вие или вие не можете да бидете јас, но ние можеме да постоиме.

Зборувајќи за „човечки разлики“ е многу тешко кога знаете кој е предизвикот. Предизвикот се темели на најдлабоките човечки вредности, па ако едни луѓе вреднуваат нешто, додека други не го вреднуваат тоа е моментот кога настанува судир, кога се одбиваат едни со други, верувам дека луѓето од врвот треба да им помогнат да се разбираат едни со други бидејќи поинаку не може да се опстои. Всушност, Македонија е добар пример за тоа. Македонија не влезе во „Балканската војна“ при распадот на Југославија бидејќи очигледно е дека Македонија го вреднува мирот посилно, отколку правото на нашата вредност.

Во поглед на справувањето со ситуации на неприфаќање на диверзитетот на едни вработени во поглед на други, таа дава еден интересен пример. Примерот се однесува на една ситуација во која таа морала да реагира, а се однесува за вработени од иста земја, но со диверзитетни разлики кои ги наметнува самата култура на земјата во којашто живеат тие.

„Ќе употребам еден пример бидејќи учењето преку искуство беше голема грешка. Тоа беше искуство кога бев Директор на Мировен корпус во Шри Ланка. Шри Ланка е многу стратификувано општество од една страна ги имате „Родите“ т.н. недопирливи и „Бромани“ од друга страна, тие не го нарекуваат каста, но навистина има систем на каста. Значи, има класа луѓе кои чистат тоалети, прават чај, додека пак на пример докторите не прават ништо од тоа, пример една дадилка никогаш не би чистела, зашто таа има повисок статус наспрема еден возач кој никогаш не би собирал лисја, на пример. Значи одредени луѓе, прават само одредени работи. Јас имав вработено човек кој правеше само чај и доктор кој се грижеше за здравјето на волонтерите. Човекот што правеше чај беше од многу ниска класа, додека докторката беше од многу висока класа. Волонтерите од Мировен корпус се однесуваа многу љубезно со човекот што правеше чај и тој по некое време стана многу вознемирен од однесувањето на докторката спрема него. Дури и имаше поделеност од страна на волонтерите, едни беа за момчето што правеше чај, други за докторката. И јас направив една огромна грешка, презедов еден американски пристап на решавање проблеми т.н. „соочување со проблемот“. Ги поканив двајцата во мојата канцеларија, ги поканив да седнат еден до друг. Прво го прашав момчето што правеше чај што има ново кај него, дали е добро, потоа докторката дали е сè во ред и ако нешто не е во ред дека можеме да разговараме. Во тој момент докторката толку многу се налути со фактот дека прво ја седнав до момчето, зборував за проблем ставајќи ги нив заедно во иста соба. Толку бев блиску да ја загубам како докторка, иако нашите односи се нарушија сосема, оттогаш. Со тоа јас не помогнав во решавање на дивизијата, туку напротив ги нарушив односите. Треба да се разберат вредностите на една култура и на друга, треба да се обучуваме сами или да вежбаеме која е вредноста и како да се управува со неа. Треба да се користат културолошките норми. Треба да запомниме дека треба да се обидеме да го разбереме предизвикот за вредностите на другите, особено на луѓето со кои работиме. Американците генерално се арогантни бидејќи како народ не сме многу чувствителни за другите култури. Особено изреката која нè карактеризира многу, а многу Американци ја употребуваат „Ќе биде по мое или никако поинаку“ – *My way or the highway*.

Во поглед на стратегиите што таа и Мировен корпус ги употребуваат за решавање на диверзитетните предизвици објаснува дека стратегиите се однесувале на рушењето на стереотипите и навраќање наназад на вредностите на општествата. Како метод ги употребуваат студиите на случај, кога се поставува меѓукултуролошки конфликт, се

прашуваат другите што се случило и што би направиле да посредувате, исто така, се користат вистински животни приказни, се организираат панели каде што луѓето зборуваат за свои лични приказни. „Постојат многу меѓукултуролошки техники, но во крајна линија се обидуваме да разберете што и како размислува другата личност и како се однесува и како работи и тогаш вашата работа доколку ве засега да бидете добар директор, добар лидер, добар работник. Доколку ви значи тоа да имате добар однос со нив, да имате добра репутација кај вработените, бидете со нив, обидете се да разберете кои се тие, значи наша работа е да го презентираме сето тоа. Треба да го смените вашето однесување и најдобар начин за тоа е да покажете емпатија и да се ставите себеси во кожата на таа личност и да разберете како тие размислуваат. Менувањето на однесувањето е многу тешко.“

На прашањата „Како се охрабруваат волонтерите да ја почитуваат уникатноста кај секој поединец? Како им се спротивставувате на предизвиците и како ја промовирате чувствителноста и инклузијата?“ госпоѓа Кори вели: „Можете да имате група волонтери кои се многу диверзитетни, по возраст, пол, нација, етничка припадност, раса. Мировен корпус е нешто слично како армија, кога стануваш волонтер не е важно на кој универзитет си дипломирал, не е важно колку пари си заработувал, не е важно колкав просек си постигнал, не е важно какви интереси си имал, сè се однесува на карактерот што треба да се има и доброто искуство, можете да забележите дека некои од нив стануваат пријатели, а никогаш пред тоа не биле во Соединетите Американски Држави базирано на различни групи во кои тие ќе станат пријатели. Во Мировен корпус сè се врти околу карактерот, не е во ниту една друга работа и ќе се развијат нови односи кои ќе им помогнат на волонтерите да го разберат навистина диверзитетот во нивните групи и повторно јас ги употребувам активностите кога се обидувам да дознам кои се најголемите предизвици во нивните животи преку слушање што нивниот диверзитет има направено/сменето во нивниот живот. Тоа е добар начин да се разберат едни со други во групата од волонтери, во земјата-домаќин, обидувајќи се едноставно да разберат зошто луѓето размислуваат на таков начин, тие не се обидуваат да бидат злонамерни, па затоа организираме активности каде што преку студии на случаи се рушат предрасудите и стереотипите кои се однесуваат на разликите. Исто така, има многу спротивности затоа треба да сме малку повеќе внимателни бидејќи секогаш наоѓаме исклучоци, па кажуваме тоа е традиција, а тоа е стереотип. Како било, можеби ние гледаме на времето различно, можеби ние гледаме на односите, на работата и на етничката припадност различно, можеби ги гледаме односите на спротивните полови

различно, можеби гледаме на пријателството поинаку и зборуваме за тоа и се обидуваме да дадеме сценарија кои ги опишуваат тие работи.”

Зборувајќи за претходното работно искуство најголема пречка во развојот на мултикултурните компетенции за неа е кога луѓето се безволни, нејзината претпоставка е дека се арогантни, кога мислат: „јас го имам одговорот“, мислам дека тоа е најголемата пречка во нивната работа, не е моја работа да се разбирам со нив кога било кога доаѓа до таков вид арогантно гледање на работа со други луѓе. Доколку некому не му е по волја, не е заинтересиран и не му е грижа, и цврсто се држи на „јас сум Американец“, „јас сум тука бидејќи сакам да ви покажам како е во Америка.“ Доколку добиете вакво гледиште на националноста, религијата, полот и не се грижите, тогаш како ќе се согласувате со кого било. Значи најголемата пречка е веројатно ароганцијата.

Последното прашање се однесува на начинот на кој таа ги интегрирала мултикултурните проблеми како дел од нејзиниот професионален развој.

„Сум работела во многу земји низ светот, во Азија, во неколку земји во Африка, во многу земји во Латинска Америка, работев во Средниот Исток, научив многу за културите. Можам слободно да ви кажам дека имам по малку во себе од секоја култура и секоја култура има влијание врз мене, дури и сфатив дека ги сакам другите култури повеќе од мојата. Се обидував да се интегрирам во сите земји во кои сум живеела со исклучок на Америка пример Канада, Германија тие се богати земји, тие можат да купат многу работи, тие управуваат со светот, но нивните деца заминуваат после нивната 18 година од дома и живеат сами. Значи ние немаме силна семејна вредност што е вообичаено за други култури каде што сум живеела.“

Главниот заклучок од интервјуто е дека влијанието на диверзитетот е позитивно, но сепак постојат недостатоци и предизвици во поглед на неговото успешно менаџирање.

ЧЕТВРТИ ДЕЛ

ЗАКЛУЧОК

Според проучената литература од областа на диверзитетот и неговото влијание на работното место, статиите, извори од Интернет, интервјуто што беше спроведено со директорката на Мировен корпус во Македонија, потоа анкетата и прашалниците се дојде до следните заклучоци и сознанија:

- Според Тејлор Кокс (Taylor Cox) во книгата „Културен диверзитет во организациите“, управувањето со диверзитетот се дефинира како: „планирање и спроведување на организациските практики да управуваат со луѓето преку што потенцијалните предности на диверзитетот ќе бидат на максимално ниво додека неговиот потенцијал за неповолности ќе биде на минимално ниво“

- Постојаните промени што се случуваат во светот придонесуваат за зголемен пораст на технолошкиот напредок и демографските промени и со тоа интернационализацијата станува сосема нормална појава. Благодарение на овие напредоци резултатите се гледаат во порастот на диверзитетната работна сила за која пак се јавува потреба од посебно менаџирање. Со сè поголемото навлегување на американски организации во Европа се наметнува и потребата од менаџмент со диверзитетот кој своето потекло го бележи како влијание од Соединетите Американски Држави. Како и да е, сè уште многу организации, особено во Македонија доминираат т.е. ги имаат задржано традиционалните вредности што придонесува до многу културолошки недоразбирања. Па така, доколку не се управува со диверзитетот на соодветен начин, тоа ќе резултира со појава на дискриминација, особено кај оние претставници кои го претставуваат диверзитетот во организацијата, понатаму лоша работна клима, ќе се појават предрасуди кои дополнително ќе ја зголемуваат тензијата. Затоа за менаџментот од повисок ранг од големо значење е да се стави посебен акцент за изнаоѓање стратегии за управување со разликите. Доброто управување со диверзитетот ќе придонесе за долгорочен успех на организацијата.

-Во истражувањето на литературата на диверзитетот беа земени авторите Ели и Томас и Тејлор Кокс кои имаат работено и истражувано на ова поле, исто така, Милтон Бенет во поглед на стадиумите низ кои луѓето минуваат при нивната адаптација во новата работна средина и култура. При истражувањето на литературата која се занимава со диверзитетот се среќаваат многу различни дефиниции. Според Ели и Томас и Тејлор Кокс главната поделба е т.н. видлива или површинска димензија и невидлива или длабока димензија. Видливата димензија ги опфаќа видливите карактеристики кај луѓето како: возраст, пол, раса, исто така, етничката припадност и истите се лесно забележливи. Невидливата димензија ги опфаќа личните вредности, и ставови за кои е потребно подлабоко и поинтензивно набљудување. Оттука, со цел да се создаде и одржи позитивна работна атмосфера во која ќе се вреднуваат сличностите и разликите на поединците мора да се стави посебен акцент на управувањето со диверзитетот. Исто така, треба да се стави главен акцент на организациската култура, управувањето со човечките ресурси и целите на организацијата кои се однесуваат на диверзитетот на вработените.

- Речиси сите волонтери на Мировен корпус при прилагодувањето на новата култура и интеграцијата во заедницата, особено кога станува збор за работното место минуваат низ обиди и страдања. Сепак, нивните искуства значително варираат во зависност од различните аспекти на нивниот идентитет почнувајќи од раса, па до социоекономскиот статус од аспект на погледот кон светот, од аспект на тоа како тие се гледани од заедницата и од аспект на тоа како тие се претставуваат во средината.

- Во зависност од тоа каде се на служба, волонтерите од различните раси и етнички потекла можат да имаат различни искуства при прилагодувањето во новата култура. Особено Црните често привлекуваат внимание и љубопитност од локалните жители - претставници на белата раса. Па често оваа „класа“ луѓе изнаоѓаат начин за успешна интеграција обидувајќи се да го научат локалниот јазик колку е можно побрзо за полесна интеграција во секојдневниот живот и на работното место. Исто така, голем број Црнци особено кога служат во земји каде живее црна раса се често пати напаѓани од локалното население зошто не зборуваат на локален јазик, туку на англиски. Ова е добар пример за Американците да им објаснат на локалните жители за диверзитетот во Америка, укажувајќи им дека не треба да се суди според изгледот. Или пак Азијатите било да се Виетнамци или Корејци или Јапонци често се препознавани како Кинези и за многу луѓе оваа стигматизација е непријатна.

- Голем успех во една организација каде што е застапен диверзитетот може да се постигне со еднаква почит кон сите вработени без разлика на полот, возраста или етничката припадност. Голема улога и внимание треба да се посвети на менаџирањето со човечките ресурси осигурувајќи се дека тие се чувствуваат пријатно на работното место и со нив се однесуваат со почит. Постои директна врска меѓу диверзитетот на работното место и мотивацијата. Со оглед на тоа што диверзитетните работни места се стремат да вработуваат луѓе од различни потекла и возрасни групи од особено значење е поседувањето вештини за решавање проблеми меѓу членовите на тимот. Ставот на членовите на организацијата треба да биде полн со оптимизам, со современо размислување и сочувство.

- Секогаш постојат предизвици кога се работи за диверзитетна работна сила, но тие предизвици можат да се надминат, доколку диверзитетот се смета како позитивна работа и кога ќе се почитуваат мислењата на едни со други, едни со други верувањата колку тие се различни од нашите.

- Секое однесување кое може да влијае негативно врз мотивацијата на другите, треба да се дискутира и да се поправи. Тоа може најдобро да се изведе преку закажување состанок со вработениот или вработените и да се објасни зошто таквиот начин на размислување не може да се прифати и треба да се работи на себе таквите начини во иднина да се поправаат и да се мотивираат сите да придонесуваат кон создавање на една мотивациска работна средина.

- Еден од методите за следење и контролирање на диверзитетот се однесува на спроведување евалуација со цел да се биде во тек со иницијативите што треба да се преземат за да се подобри мотивацијата. Ова може да се постигне со анализа на степени на диверзитетот во рамките на одредени сектори. Потоа можат повремено да се поделуваат анкетни прашалници. Преку редовната евалуација на иницијативите дека постои натпреварувачки дух во организацијата и секоја индивидуа да биде почитувана на лично ниво.

- Изложувањето на различните погледи за една иста работа и различното толкување на исти работи им помага да го дадат и своето мислење кое често се разликува сосема од мислењата на останатите и на тој начин се отвора можност за креативно извршување на работата кога ќе се соберат сите идеи и кога од нив ќе се извлече најдоброто. На тој начин диверзитетот и диверзитетните мислења

придонесуваат до збогатување на животните искуства и го прават животот поинтересен. Голем дел од испитаниците се благодарни што ја имаат можноста да живеат во земја со различна историја и култура, но голем дел од нив имаат откриено повеќе сличности, отколку разлики кога станува збор за Македонија наспрема Америка.

- Живеењето во диверзитетна средина за многумина е одлична работа. Им помага при изнаоѓањето различни перспективи за работите во исто време. Многу помага при наоѓањето начин да се анализираат нештата како на пример: работата, семејството и слободното време.

-Игнорирањето на диверзитетот чини време, пари и ефикасност. Некои од последиците од игнорирањето непријатни тензии, намалување на продуктивноста поради зголемениот конфликт, неможноста да се привлечат и задржат талентирани луѓе, резултира со загуба на инвестирање во регрутација и обука.

- Со сумирање на резултатите на прашалникот може да се заклучи дека организациите кои работат со странски волонтери ставаат акцент на диверзитетот и неговото значење.

- Според резултатите од анкетата, интервјуто, прашалникот и директното искуство на авторот кои се наведени погоре може да се потврди претпоставката дека со диверзитетот се управува правилно и дека Мировен корпус преку своите обуки успешно придонесува за негово разбирање кое пак резултира со почитување и поддршка на луѓето кои го претставуваат диверзитетот.

Сите категории испитаници го изразиле своето мислење дека познавањето и вештините кои произлегуваат од обуките можат да се применат на работното место. Резултатите покажуваат дека вработените не се задоволни со обуката и развојните активности.

Кај сите испитаници се јавува потребата од спроведување културоошко-диверзитетни обуки. Ваквиот вид обуки се од особено значење за генерацијата „Миленијалс“. Од нив дури 47% се изјасниле за потребата од обуки за подигање на свеста за културен диверзитет, потоа обуки за справување со конфликти на работно место и обука за лидерство.

Кај Македонците и Албанците од голема потреба е спроведување обука за лидерство, особено за „Генерацијата Х“.

Од голема важност за американските волонтери е да ги запознаат своите колеги во поглед на диверзитетните карактеристики со што стануваат свесни кога се работи за разликите кои се резултат на диверзитетот.

За претставниците на белата раса живеењето во мултикултурна средина е прекрасно искуство, додека пак за претставниците од другите раси е често голем предизвик зашто често не се разбрани и недобро прифатени од нивните колеги, па тие се оставени сами на себе да изнаоѓаат решенија како да ги надминат тие предизвици.

Во поглед на дискриминацијата за Американците таа се сведува врз база на полот, етничката припадност и расата, особено кај помладата генерација „Миленијалс“. Кај Македонците и Албанците, исто така се сведува на пол и возраст, но често на јазик и етничка припадност.

Од организациите каде што беше спроведен прашалникот им се дава големо значење на лидерството и посветеноста, т.е. промовирањето инклузија и хармонија, но ниту една организација нема развиено политика и стратегија за поддршка на инклузијата на работното место.

Често организациите ги користат можностите да ги праќаат своите членови на обуки каде што би можеле да се стекнат со вештини за работа во тимови со диверзитетна заднина.

Во поглед на работната култура во организацијата ниту една организација не нуди обука на странските волонтери со цел да ги запознаат со работната култура и социјалните норми. Единствена добра работа е што странските волонтери добиваат ориентација за прилагодување во новата средина, а тоа се спроведува преку лица кои се назначени да бидат нивни соработници во текот на нивната волонтерска служба.

Ниту една организација не спроведува евалуација (прашалници, дискусии и други настани) за диверзитетот.

Препораки

- Им се препорачува на организациите да стават поголем акцент на диверзитетот и неговото менаџирање со цел да се искористат максимално потенцијалите и капацитетите на сите подеднакво и да им се даде повеќе слобода на изразување особено на претставниците кои ги претставуваат диверзитетните групи.
- Да се воведат обуки за диверзитетот и негово успешно менаџирање на сите вработени во организацијата и да се развијат механизми за справување и поддршка на претставниците кои се дел од диверзитетната група.
- Да се верува во златното правило: „Однесувај се со другите луѓе на начин на каков другите сакаш да се однесуваат со тебе“. Но, кога ќе се проанализира оваа изрека од аспект на диверзитетот веднаш се поставуваат прашањата: Како изгледа почитувањето? Дали изгледа исто за секого? Тоа сепак е многу индивидуално. Можеме да споделуваме сите исти вредности, на пример потреба за признавање или почит, но како ги покажуваме овие вредности преку однесување може да се разликува за различни групи и поединци. Прашањето е како да знаеме што им е потребно на различните групи или поединци? Во тој случај треба да ја прилагодиме поговорката во: „Однесувајте се со другите луѓе како што тие сакаат да се однесувате со нив“.
- Излегувањето од стандардната рамка од „нашиот начин е најдобар начин“. Во диверзитетната перспектива „ајде да се обидеме со најдобрите различни начини“ ќе ни помогне поуспешно да управуваме во диверзитетната работна средина.
- За успешно решавање на диверзитетните предизвици и стереотипи треба да се употребуваат различни методи како што е студија на случај, вистински животни приказни или размена на искуства за успешно справување со предизвиците кои ги носи диверзитетот кои ќе се дискутираат во група.

ПЕТТИ ДЕЛ

ЛИТЕРАТУРА:

Amy E. Randel, Gangaram Singh, Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?, Human Resource Management Review 19 (2009) 117–133 Institute for Inclusiveness and Diversity in Organizations, Department of Management, College of Business Administration, San Diego State University, CA 92182, USA

Armstrong, Michael A Handbook of Human Resource Mangemnet Practice, 9th edition,

Bennett, Milton J. "Towards Ethnorelativism: A Developmental Model of Intercultural Sensitivity."

Carole Elliott and Sharon Turnbull(2005) Critical Thinking in Human Resource Development, Routledge, New York

Cox, T. H. (1993). Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice. San Francisco, Calif.: Berrett-Koehler.

Cox, Taylor H., & Blake, Stacy (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. USA: Academy of Management Executive, Vol 5, Number 3, pp. 45-56.Retrieved 20 May 2010 from Lynn M. Shore, Beth G. Chung-Herrera, Michelle A. Dean, Karen Holcombe Ehrhart, Don I. Jung

George F. Simons; Carmen Vasquez; Philip R.Harris(1993) Transcultural leadership – Empowering the Diverse Workplace, Gulf Publishing Company, Huston, London, Paris, Zurich, Tokyo

Gerard T. Rice (1985): The Bold Experiment JFK's Peace Corps, University of Notre Dame Press, Indiana 46556

David Thomas & Lakshmi Ramarajan (2008) *A Positive Approach to Studying Diversity in Organizations* Harvard University - Harvard Business School Boston, MA 02163

Derek Torrington; Laura Hall; Stephen Taylor (2008) *Human Resource Management- Seventh Edition*.

Education for the Intercultural Experience. Ed. R.M. Paige. 2nd edition. Yarmouth, ME: Intercultural Press, 1993, 21-71.

Edward E. Lawler III, John W. Boudreau, and Susan Albers Mohrman (2006) *Achieving strategic excellence: an assessment of human resource organizations*. Stanford University Press Stanford, California

Fons Trompenaars (1993/94) *Riding the waves of culture: understanding diversity in global business*, Economist Books, London

H. Ned Seelye (1994), *Teaching culture: Strategies for Intercultural Communications*, National Textbook Company, Illinois, USA

Jaime S. Wurzel (2004), *Toward Multiculturalism*, Intercultural Resource Corporation, Newton, Massachusetts

L. Robert Kohls; Herbert L. Brussow (1995), *Training know-how for Cross cultural and Diversity trainers*, Adult Learning Systems, Inc. Duncanville, USA

Richard W. Brislin; Tomoko Yoshida (1994) *Improving Intercultural Interactions*, SAGE Publication, Inc. California

Monir H. Tayeb (2005) *International Human Resource Management*, Oxford University Press

Peter L. Berger Samuel P. Huntington (2002), *Many Globalizations: Cultural Diversity in the Contemporary World*, Oxford University Press

Robin J. Ely; David A Thomas (2001) *Cultural Diversity at Work: The effects of diversity perspective on work group processes and outcomes*, Vol. 46, No.2 (Jun., 2001), Harvard University, Sage Publications, Inc.

Richard W. Brislin; Tomoko Yoshida (1994) *Intercultural Communication* SAGE Publication, Inc. California

Stephen Bach(2005).Managing Human Resources: Personnel Management in Transition
Blackwell Publishing

Tony Alessandra; Phil Hunsaker (1993), Communicating at Work, Simon & Schuster, New
York

U.S. Peace Corps. 2006. *A Few Minor Adjustments*. Washington, D.C.: Government Printing
Office.

U.S. Peace Corps. 2007. *The Peace Corps Welcomes You To Macedonia*. Washington, D.C.:
Government Printing Office.

U.S. Peace Corps.. *Volunteer Handbook*. Washington, D.C.: Government
Printing Office.

U.S. Peace Corps. 2011. *Your Assignment*. Washington, D.C.: Government Printing Office

V. Lynn Tyler (1987). Intercultural interacting, David M. Kennedy-Center for Intercultural
studies, USA

Веб- страници:

<http://everydaylife.globalpost.com/manage-diversity-workplace-1091.html> посетена на 12.12.2013

<http://www.uri.edu/research/lrc/research/papers/Armstrong-Diversity.pdf> посетена на 25.12.2013

<http://ashtonfourie.com/blog1/2010/05/18/the-dimensions-of-diversity/> посетена на 26.12.2013

<http://ecampus.nmit.ac.nz/moodle/file.php/4599/Diversity/Cox%20%20Blake%20-%20Managing%20cultural%20diversity,%201991.pdf> посетена на 12.12.2013

http://www.encyclopedia.com/topic/Womens_rights.aspx

http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/charters/index_en.htm посетена на 27.12.2013

http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_en.html

<http://www.eurac.edu/en/research/projects/ProjectDetails.aspx?pid=8388>

<http://www.diversityinc.com/about-us/> 12.12.2013

http://en.wikiversity.org/wiki/Workplace_diversity посетена на 25.12.2013

http://brunnen.shh.fi/portals/studymaterial/2008-2009/helsingfors/foretagsledningochorganisation/22005/material/exercises/cox_blake_1991.pdf

<http://www.peacecorps.gov/>

<http://files.peacecorps.gov/multimedia/pdf/library/DiversityTrainingMod.pdf>посетена на 09.11.2014

ШЕСТИ ДЕЛ

ПРИЛОЗИ

1. Анкета

АНКЕТА

Инструкции за пополнување на анкетата:

Одговорете ги само тие прашања за кои се чувствувате пријатно да ги одговорите. Оваа анкета е целосно волонтерска и вашите одговори ќе останат анонимни. Лицето што ќе ја чита нема да го знае вашето име или одговор што сте го дале.

Оваа анкета се врши со цел да придонесе за разбирање за диверзитетот во меѓународните организации со посебен акцент на Мировен корпус во Македонија.

Прашање I – одговорете со Да или Не

Вклученост во заедницата

Дали некогаш сте волонтирале (сте работеле надвор од дома без да бидете платени)?

- 1) Да
- 2) Не

Прашање 2 – отворено прашање – напишете го вашиот коментар на празните линии.

Ако имате одговор „Да“ на претходното прашање, опишете го вашето волонтерско искуство:

Прашање 3 – доколку имате повеќе одговори напишете ги сите.

Дали некогаш сте се соочиле со бариери при барање работа? Ве молиме селектирајте со тоа што се соочиле.

- 1) Јазик
- 2) Религија
- 3) Пол
- 4) Сексуална ориентација
- 5) Транспорт
- 6) Етничка/ расна
- 7) Способности
- 8) Предрасуди, поради местото на живеење

Друго -----

Прашање 4 – отворено прашање – напишете го вашиот коментар на празните линии.

Доколку сакате, објаснете ни ги бариерите со коишто се соочиле при барање работа.

Прашање 5 – доколку имате повеќе одговори напишете ги сите.

Би биле ли заинтересирани за следниве културолошко-диверзитетни обуки во канцеларија?

- 1) Обука за лидерство

- 2) Обука за волонерство
- 3) Обука за подигање свест за културен диверзитет
- 4) Обука за справување со конфликти

Друго -----

Прашање 6 – одговорете со Да или Не

Би сакале ли да бидете повеќе вклучени во социјално/културолошки настани во вашата заедница?

- 1) Да
- 2) Не

Прашање 7 – доколку имате изберете повеќе одговори

Доколку одговоривте со Да, каков тип настан би сакале да видите? Селектирајте кој ви одговара.

- 1) Мултикултурен фестивал
- 2) Мултиверски настани во заедницата
- 3) Музички и уметнички перформанси
- 4) Тркалезни маси за дискусија во заедницата
- 5) Локални добротворни настани
- 6) Атлетски и настани за животната средина

Друго -----

Прашање 8 Одговорете со Да или Не.

Диверзитетот и образованието

Би биле ли заинтересирани да учите повеќе за различни култури и народи?

- 1) Да
- 2) Не

Прашање 9 отворено прашање –напишете го вашиот коментар

Дали ви се допаѓа живеењето во мултикултурна средина? Што ви се допаѓа/ не ви се допаѓа?

Прашање 10 Одговорете со Да или Не (прашањето е само за волонтерите)

Дали некогаш сте се соочиле со некаков вид дискриминација/ предрасуди во Америка?

- 1) Да
- 2) Не

Прашање 11 – Одговорете со Да или Не

Дали некогаш сте се соочиле со некаков вид дискриминација или предрасуди додека сте во Македонија?

- 1) Да
- 2) Не

Прашање 12 – избор од повеќе одговори

Ако одговоривте со „Да“ на претходното прашање, со каков тип дискриминација или предрасуди сте се соочиле? Селектирајте сè со што сте се соочиле.

- 1) Базирана на род/пол
- 2) Базирана на возраст
- 3) Базирана на боја на кожата
- 4) Базирана на сексуална ориентација
- 5) Базирана на јазик
- 6) Базирана на религија
- 7) Базирана на етничка припадност

- 8) Социоекономска
- 9) Базирана на недостаток
- 10) Базирана на земја на раѓање

Друго -----

Прашање 13 – изберете повеќе одговори доколку имате

Каде сте се соочиле со дискриминација? Селектирајте го одговорот што е соодветен за вас.

- 1) Во школо
- 2) На работа
- 3) На лекар
- 4) Во продавница
- 5) Транспорт (такси, автобус, воз)
- 6) При барање работа

Друго -----

Прашање 14

Лични информации

Возраст

- 1) 22- 30
- 2) 31-50
- 3) 50+

Прашање 15 – избор

Пол

- 1) Машки
- 2) Женски

Прашање 16 Доколку имате повеќе одговори напишете ги сите.

На која група припаѓате од наведените?

- 1) Азиец
- 2) Црнец
- 3) Хиспаник/ Латино-американец
- 4) Среден Исток
- 5) Албанец
- 6) Македонец
- 7) Турчин
- 8) Со мешано потекло

Ви благодариме за вашето време за пополнување на оваа анкета. Собраните информации се важна алатка која ќе ни помогне да го разбереме диверзитетот во нашата заедница

2. Прашалник

Прашалник за организациите во Македонија кои работат со волонтери на Мировен корпус и други странски волонтери		
		Ве молиме внесете ги сите одговори што одговараат на вашата организација и дадете дополнителен коментар доколку имате.
Лидерство и посветеност		
6.	Дел од визијата и стратегијата на нашата организација е промовирањето инклузија и хармонија.	
7.	Нашата организација има конкретни мерливи цели за тоа што сакаме да постигнеме. Тоа вклучува демографски цели поврзани со регрутацијата/напредувањето, културата во работната средина или резултатите.	
8.	Имаме развиено политика и стратегија за поддршка на инклузијата на работното место.	
9.	Нашата организација работи на промоцијата на диверзитетот.	
10.	Значаен дел од работната сила во нашата организација има диверзитетна заднина.	
Обука и развој на персоналот		
	Членовите на нашата организација се праќаат на обуки со цел да стекнат вештини за работа во тим со членови кои го претставуваат диверзитетот.	
	Имаме развиено програми за обука на нашите членови да управуваат со тимови со диверзитетна заднина, вклучувајќи управување тимови од различни националности и возрастни групи.	
Работна култура		
Нашата организација има развиено обука која им се нуди на нашите странски волонтери со цел да ги		

запознаеме со работната култура и социјалните норми.
Нашата организација им нуди ориентација на странските волонтери за прилагодување во новата работна средина.
Нашата организација има обучено неколку членови од организацијата кои имаат улога да го поддржуваат волонтерот со цел за негова подобра интеграција.
Нашата организација редовно учествува и организира настани кои го поддржуваат диверзитетот.
Нашата организација има развиено програма за решавање конфликти меѓу вработените.
Нашата организација често спроведува прашалници, организира дискусии и други настани каде што се зборува за управувањето со диверзитетот.

Прашања за интервју:

1. Дали вашата организација има диверзитетна работна сила и како ја промовира нејзината имплементација?
2. Каков вид искуство имате работејќи со луѓе со различно потекло од вашето?
3. Што гледате како предност работејќи со вработени од различни културни заднини?
4. Кој е најголемиот предизвик да се работи со луѓе од различно потекло?
5. Кои се методите што сте ги презеле за да се справите со овие предизвици?
6. Дали ви се случило досега некој волонтер да не ја прифати различната средина и како сте се справиле со таа ситуација?
7. Какви стратегии сте користеле досега да се справите со предизвиците со диверзитетот? Кои беа позитивни и негативни?