

ЖИВОТ И БРОЈКИ

Соодветна и правична застапеност и интеграција на работното место

март, 2016

Наслов на публикацијата:
ЖИВОТ И БРОЈКИ: Соодветна и правична застапеност и интеграција на работното место

Издавач: Институт за европска политика

За издавачот: д-р Малинка Ристевска Јорданова

Автори:

д-р. Малинка Ристевска Јорданова

м-р Ардита Абази Имери

м-р Билјана Котевска

м-р Елена Анчевска

Наима Азогу

Ејми Манте-Аду

Лектура: Билјана Пепоска

Адаптација за печат: Гаја дизајн

Тираж: 300

CIP - Каталогизација во публикација
Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски", Скопје

331.5:323.1

LIFE and numbers : equitable ethnic representation and
integration at the workplace / [authors Malinka Ristevska
Jordanova...[и др.]. - Skopje : European policy institute (EPI),
2016. - 67 стр. : граф. прикази ; 30 см

Фусноти кон текстот. - Библиографија: стр. 64-65

ISBN 978-608-4702-21-4

1. Ristevska Jordanova, Malinka [автор]

а) Пазар на труд - Вработување - Етничка застапеност - Инклузија -

Македонија б) Етничка рамноправност

COBISS.MK-ID 100688138



Проектот „Примена на принципот на правична застапеност“ на Институт за европска политика е поддржан од Проектот на УСАИД за граѓанско општество кој го спроведува Фондацијата Отворено општество – Македонија



Оваа публикација е овозможена со поддршка од американскиот народ преку Агенцијата за меѓународен развој на САД (УСАИД) во рамките на проектот за граѓанското општество. Содржината на анализата е одговорност на Институтот за европска политика (ЕПИ) – Скопје и не ги одразува ставовите на УСАИД и/или Владата на САД.

Содржина	
Вовед	3
1. Позадина на истражувањето	4
2. Теоретска рамка	5
Управувањето со различностите и интеграција на работното место	5
Модели за управување со различностите и интеграција на работното место: најдобри меѓународни практики	8
3. Методологија	19
Цели на истражувањето	19
Истражувачки прашања	20
Избор на методи	20
Методи за собирање податоци	20
Методи за анализа на податоци	21
4. Соодветна и правична застапеност, интеграција и управување со различности во државната администрација во Република Македонија	22
Преглед на правната рамка и рамката за јавни политики	22
Наоди од истражувањето	24
Соодветна и правична застапеност	25
Перцепција за правичната застапеност меѓу јавната администрација и придобивки од спроведувањето	25
Предизвици при спроведување	31
Политизација на администрацијата	31
Посветеност на лидерството за правична застапеност	34
Процедури за вработување и унапредување	35
Други предизвици при спроведувањето	39
Интеграција на работното место и управување со различностите	40
Перцепции и разбирања за интеграција и управување со различностите	40
Работна култура	41
Улогата на човечките ресурси	45
Мерки за подобрување на интеграција и управување со различностите	46
Еднаквост и недискриминација	50
5. Пивот модел	53
Сегашната ситуација	54
Сегашниот модел	58
Стратегија предложена во пивот моделот	58
Пивот модел: Човечки ресурси и управување со различности	59
Заклучок и препораки	61
Користена литература	64

Вовед

Една од првите проектни идеи на Институтот за европска политика - Скопје беше токму онаа која е и причина за оваа публикација. Задоволство ни е што таа се оствари - пет години подоцна и на петгодишнината од основањето на Институтот. Идејата се роди од нашето работно искуство, како во јавниот така и граѓанскиот сектор. Да се биде дел од спроведувањето на начелото на соодветна и правична застапеност од самиот почеток на неговото промовирање најпрво како државни службеници, како витален дел од интегративниот пат кон ЕУ („патот кон Брисел води преку Охрид“), а подоцна и во нашата матична работна средина, беше ново искуство. Несомнено подобро искуство.

Јавната администрација брзо се менуваше, станувајќи сè повеќе различна и несомнено поинаква. И покрај силните противења на почетокот (отворени или премолчени), принципот на правична застапеност беше прифатен од мнозинството во јавната администрација, како што, впрочем, покажува и ова истражување. Барем на нормативно ниво, на него се гледа како на правичен принцип.

На самиот почеток можеби и беше природно бројките/процентите да бидат во преден план при спроведувањето на принципот на соодветна и правична застапеност. Сепак, 15 години подоцна, тие сè уште се во фокусот. Но, како што покажува и нашето истражување, спроведувањето на принципот на правична застапеност е сериозно нарушен и од слабоста на македонската јавна администрација – длабоката политизација.

Нашиот основен мотив при ова истражување беше да се направи чекор напред. Си поставивме неколку основни прашања: до кој степен сме го истражиле потенцијалот на принципот на соодветна и правична застапеност? Дали тој послужи во остварувањето на главните цели на Охридскиот рамковен договор? Дали има нешто што можеме да научиме од другите со цел да се разбереме подобро и заедно подобро да работиме? Како може алатките за управувањето со различностите и интеграција на работното место да помогнат кон овој стремеж?

Ја испитавме теоретска рамка за управувањето со различностите и интеграцијата на работното место. При нашето секундарно истражување ги испитавме најдобрите практики во ЕУ, но и пошироко. Клучен дел во нашето истражување беше, всушност, теренското истражување, т.е. анкетата помеѓу 400 државни службеници, фокус-групите и интервјуата. И додека на општо ниво можеме да бидеме задоволни со резултатите од нашето истражување, особено по однос на прифаќањето на принципот на правична застапеност и гледиштата на испитаниците, истовремено треба да бидеме и многу внимателни. Разликите во гледиштата укажуваат на постоење значајни ризици во спроведувањето на принципот на соодветна и правична застапеност кои, пак, се разработени во оваа публикација.

Конечно, нудиме пивот модел за управување со различностите и интеграција на работното место. Се надеваме дека институциите во Република Македонија сериозно ќе го разгледаат овој модел при изработката и спроведување на новата Стратегија за јавна администрација, како и во другите релевантни стратешки документи.

д-р. Малинка Ристевска Јорданова

1. Позадина на истражувањето

Бројот на вработените во јавната администрација во Република Македонија од немнозинските заедници се зголеми како резултат на спроведување на принципот на соодветна и правичната застапеност. Ова придонесе за остварување на една од целите на Охридскиот рамковен договор (ОРД) - воведување еднаквост кај припадниците на заедниците и зголемување на чувството на припадност, или како што е дефинирано во Охридскиот рамковен договор- лојалност на заедниците кон државата и нејзините институции. Сепак, доминантно е мислењето дека спроведувањето на Рамковниот договор во овој сегмент главно е концентрирано на бројките, а на тоа се фокусираат и најголем дел од истражувањата за имплементација на самиот принцип. Од поднесувањето на апликацијата за членство во Европската унија, официјалните претставници на ЕУ, истакнуваат дека спроведувањето на Охридскиот рамковен договор е централен сегмент во исполнувањето на политичките критериуми за членство во ЕУ. Овој аргумент сè уште е оправдан.

До денес направени се голем број студии околу спроведувањето на Охридскиот рамковен договор и пристапот до јавните услуги од страна на невладините организации,¹ научната јавност² и владините институции.³ За следење на спроведувањето на начелото на соодветна и правична застапеност задолжени се: Секретаријатот за спроведување на Охридскиот рамковен договор (ССРД), Народниот правобранител и Агенцијата за остварување на правата на заедниците (АОПЗ). Главен фокус на овие истражувања е спроведувањето на принципот низ призмата на бројки.

Меѓутоа, истражувањата завршуваат токму тука. Не постојат студии за она што треба да следи, односно интеграција на нововработените на работното место, управување со различностите, како и кои се предизвиците на нововработените од заедниците на работното место и со какви проблеми тие се судираат при интеграција во администрацијата. Овие аспекти не се земени предвид во политиките на управување со човечките ресурси, а нема ниту алатки за управување со различностите во јавната администрација. Ова го покренува прашања во однос на постоечките практики за тоа како тие се утврдени, како и за прашањата поврзани со тоа каков вид информации би требала да понуди меѓуинституционалната анализа околу сличностите и разликите во праксата во различни институции.

Извесно е дека неформалните механизми доведуваат до зголемена интеракција на вработените од различна етничка припадност. Сепак, опсегот на промените по однос на спроведувањето на принципот на соодветна и правична застапеност не предвидува интеграција исклучиво со неформални механизми. Предизвиците се уште поголеми ако се има предвид дека голем дел за првпат влегуваат во јавната администрација, како и дека реформите во јавната администрација се предизвик и за постојните вработени,

¹Види Ристеска, М. И Даскаловски, Ж. (2011). Една деценија по Охридскиот рамковен договор. Скопје: Фондација Фридрих Еберт и Центар за истражување и креирање политики; Котевска, Б. И Новакова, К. (2011). Ефикасно политичко учество на (по)малите етнички заедници во локалната самоуправа во Македонија по Охридскиот рамковен договор. Скопје: Центарот за регионални истражувања и соработка „Студиорум“; Клековски, С. (2011). Охридски рамковен договор: студии на случај. Скопје: Македонски центар за меѓународна соработка; Мијалова, Е. и Данилов, В. (2012) Подобрување на политичкото учество на заедниците под 20%. Скопје: Хелсиншки комитет на Република Македонија; Томовска, И и Незири, Д (2011). Анализа на политика: Комитети за меѓуетнички прашања. Тетово: Институт за развој на заедницата.

²Види Азири, Е. и Емурали, Е. (2014). Охридскиот рамковен договор и мултиетничката иднина на Република Македонија. АЈИС.; Андреева, Е. (2013) Заштита на малцинствата и забрана за дискриминација: Охридскиот рамковен договор. Американско меѓународно списание за современо истражување; Бибер, Ф (2008). Поделбата на моќта и спроведувањето на Охридскиот рамковен договор. Скопје: Фондација Фридрих Еберт.

³Види Извештај на Секретаријатот за спроведување на Охридскиот рамковен договор за спроведувањето на политиките кои произлегуваат од ОРД; Извештај на Народниот правобранител за следењето на спроведувањето на соодветната и правична застапеност; Годишен извештај на МИОА за информации од регистарот на државни службеници.

кои во најголем дел се од мнозинската етничка заедница. Ова остава последици и врз функционирањето и ефикасноста на институциите во целина.

Неопходно е да се генерираат податоци засновани на докази за ова засега неистражено прашање, како и да се понудат препораки за развивање стратегии и политики кои ќе овозможат унапредување на интеграцијата на работното место. Со оглед на тоа дека принципот на соодветна и правична застапеност се спроведува во јавната администрација, развојот на таквите политики ќе придонесе за подобрување на функционирањето на институциите во целина, како и за постигнување на една од примарните цели на Рамковниот договор - припадност и еднаквост. Дополнително, овие политики би биле применливи и во граѓанскиот и приватниот сектор.

2. Теоретска рамка

Ова поглавје дава преглед на аналитичката рамка применета за ова истражување. Таа се осврнува на доминантните дискусии за управување со различностите, вклучувајќи ги и појдовните основи и рамката во која беше спроведено истражувањето. Ова е проследено и со преглед на пет модели за управување со различностите, како што се оние во САД, Белгија, Холандија, Германија и Северна Ирска.

2.1 Управувањето со различностите и интеграција на работното место

Во основата на процесите кои ги детерминираат вклученоста или исклученоста лежат општествената категоризација и стереотипите. Тајфел и Тарнер (1979) ги имаат осмислено овие концепти во развојот на теоријата за општествениот идентитет за да се објасни меѓугрупниот конфликт. Според теоријата за општествен идентитет, општествената категоризација е процес на класифицирање на луѓето врз основа на карактеристики. Тоа е средство за создавање значење за светот околу нас. Групирањето лица во општествени категории го намалува когнитивното оптоварување бидејќи создава стандардизирани правила со кои луѓето се способни да ги идентификуваат другите, наместо оценување на секој поединец врз широк спектар на поединечни карактеристики. Уште една важна функција на општествената категоризација е во тоа што ја дефинира сопствената група и идентитетот на поединецот. Оттука, тоа нуди категорија во која поединецот може да се смести самиот себеси и да бара други поединци нему слични или истомисленици. Ова придонесува кон потребата „да се припаѓа“, т.е. насušна мотивираност да се биде приклучен кон други луѓе и да се биде прифатен.

Последица од овој процес е тоа што луѓето понекогаш тежнеат да ги поедностават овие категоризации. Луѓето чии карактеристики одговараат на одредени карактеристики од одредена група, тогаш им се припишуваат други карактеристики на таа група. На ова се гледа како на градење стереотипи, широка, фиксна и премногу едноставната слика или идеја за одреден тип на личност или нешто. Стереотипите може да доведат до пристрасност помеѓу групите и ја попречуваат групната соработка.

Во ситуации на постојан конфликт, како што е ситуацијата во Република Македонија, овие процеси може да бидат многу важни за разбирање на групното однесување. Историјата помеѓу Македонците, Албанците и припадниците на други немнозински групи овозможува деструктивни во - наспроти надвор - групни процеси каде што стереотипите играат витална улога. Кога карактеристиките на групата и идентитетот меѓу две или повеќе групи се сметаат различни до оној степен што доведува до исклучување, интервенциите кои се насочени кон пристрасноста и предрасудите помеѓу групите може да придонесат за поддршка кон функционална групна соработка.

Со цел намалување на стереотипите и предрасуди помеѓу групите, Алпорт (1954) теоретизира кои предуслови се неопходни за оптимален контакт меѓу групите. Алпорт, исто така, е голем поборник на законот како мошне корисна алатка во борбата против предрасудите и негативните судови. Неговата поента е темелно илустрирана преку регулаторните мерки кои целат кон соодветна и правична

застапеност, преточени во уставните амандмани донесени врз основа на Охридскиот рамковен договор. Овие регулаторни мерки може да резултираат со шаренолика работна сила, но сами по себе не значат и инклузивна работна сила. Како што истакнува Алпорт во неговата контакт-хипотеза, законот сам по себе не е доволен. Неговата контакт-хипотеза вели дека предрасудите помеѓу групите ќе се намалат доколку на групите им се даде еднаков статус, членовите на групата да имаат доволно можност да направат личен контакт, групите да работат кон остварување на заедничка цел преку соработка и контактот помеѓу групите да е поддржан и олеснет од страна на институциите и органите. Иако постои дебата за оправданоста на хипотезата, нејзините предуслови сè уште се препознатливи во низа успешни практики и препораки за управување со различностите.

Во академски дискусии различноста се гледа низ призмата на родот, „раса“/етникум,⁴ сексуалната ориентација, попреченоста, возраст и верата. Верата може, но и не мора да се преклопува со „раса“/етничката припадност и јазикот. Ова први во теоријата на диверзитетот го дискутирале Лоден и Розенер, според кои диверзитетот е она по што се разликуваат една од друга група според примарни и секундарни димензии. Во примарни димензии тие ги ставаат оние кои имаат примарно влијание на идентитетот, а тие ги вклучуваат: род, етничка припадност, сексуална ориентација, возраст или попреченост. Секундарните димензии, пак, се помалку видливи, имаат помалку влијание врз личниот идентитет и генерално додаваат на богатството на примарните карактеристики. Нив ги вклучуваат: религија, мајчин јазик, семеен статус, образование, географска локација, стил на работа, работно искуство, воено искуство, организациска улога и ниво, приход и стил на комуницирање (Рицамампјанина и Кармајкл, 2005).

Во контекст на динамиката на управување со различностите, Акер зборува за режими на нееднаквост, што ги дефинира како „меѓусебно поврзани практики, процеси, активности и значења што резултираат со одржување на класа, род и расната нееднаквост“ (Акер, 2006, р.441-443). Акер смета дека тие се вградени во сите организации и се сочинети од шест компоненти: 1) основи на нееднаквост; 2) вид и степен на нееднаквост; 3) организациски процеси кои создаваат нееднаквост; 4) видливост на нееднаквоста; 5) легитимирање на нееднаквоста; 6) воспоставување контрола и согласност (Акер, 2006, стр. 444-445). Политиките за управување со различностите се производ на напорите за промовирање на еднаквоста и борбата против дискриминацијата. Тие можат да бидат дел од позитивни мерки за акција и/или афирмативни мерки. Сепак, поради отпорот во одредени контексти кон позитивните мерки за акција и/или афирмативната акција, некои теоретичари ги насочуваат основите за потребата од управување со различностите од промовирање на еднаквоста кон унапредување на бизнисот (Акер, 2006).

Во однос на Македонија и фокусот на ова истражување, за промовирање на еднаквост на заедниците, како една од целите на ОРД, важно е да се разгледа различноста низ призмата на етничката припадност, вклучувајќи ги јазикот и верата. Ова соодветствува на дефиницијата на расата, призната во меѓународните договори кои Република Македонија ги има ратификувано, како и во однос на националниот контекст, за што сведочи и преклопувањето на овие три карактеристики. Овој пристап ќе овозможи да се избегне запоставувањето на верата и/или јазикот како можен индикатор за индиректна дискриминација и/или исклучување на заедницата, како и димензија за градење на идентитетот, кој е важен за интеграцијата и различноста.

Според Тидерман (2012), препознавањето на важноста на различните перспективи и вреднување на идеите и заложбите на секој поединец е клучна карактеристика на различноста и инклузивната работна сила. Управувањето со различностите треба да биде дел од развиените политики за постигнување на целта на Охридскиот рамковен договор, односно унапредување на рамноправноста на заедниците. Тоа важи и доколку ова истражување покаже дека постои отпор кон позитивната мерка, принципот на соодветна и

⁴За содржината и утврдување на границите на лични карактеристики и статуси (помеѓу раса, етничка припадност, јазик, култура) за унапредување на еднаквоста и заштитата од дискриминација, види Билјана Котевска, Водич за основи за дискриминација (ОБСЕ и КЗД, 2013).

правична застапеност, бидејќи тоа ќе ја оправда и зајакне потребата за управување со различностите со цел да се подобрат јавните услуги.

Според Боксал и останатите (2007), управувањето со човечки ресурси (УЧР) како научна област се состои од три подобласти: микроуправување со човечки ресурси, стратешко управување со човечки ресурси и меѓународно управување со човечки ресурси. Микроуправувањето со човечки ресурси се занимава со политики и практики на управување со човечки ресурси и прави поделба на управување со поединци или мали групи и управување со цели организации. Стратешки управувањето со човечки ресурси се фокусира на системски проблеми и како одделни аспекти од микроуправувањето со човечки ресурси може да се третираат како целина, зошто и за кои цели. Меѓународното управување со човечки ресурси се занимава со човечките ресурси во транснационалните компании (Боксал, 2007).

Гледиштето на Риџампјанина се издвојува како важново случајот на Македонија, особено заради тоа што тој ја темели неговата теорија за сеопфатен пристап кон управувањето со различностите, а меѓу другото, и заради тврдењето дека „еднаквоста при вработувањето, афирмативната акција и управувањето со различностите се дополнуваат едни со други и од стратешка важност е организациите да ги интегрираат сите три фактори доколку сакаат да успеат во правењето на различноста како предност“ (Риџампјанина и Кармајкл, 2005, р.111). Риџампјанина смета дека добар модел за управување со различностите е оној кој ги предвидува промените и реагира на нив. Тој го идентификува принципот на поделба како предуслов за ефективна интеграција и синергија на разноликоста во рамките на групи или организации. Смета дека овој принцип треба да ги управува клучните организациски процеси преку фокусирање на менаџментот на споделување на резултатите, споделување на менталните модели, споделување на визијата и споделување на надлежностите (Риџампјанина и Кармајкл, 2005, 2005, р.116).

Споделување на резултатите за Риџампјанина значи и да се споделат успехите и неуспехите. Ова е причината зошто тој упатува на врската од обврска, преку припадност, до сопственост. Со цел да се обезбеди ефикасно спроведување на исходот, Риџампјанина сугерира дека треба да бидат утврдени следните предуслови:

- Воспоставување отворени и еднакви средини со можности за учење, раст и успех преку програми за стратешки развој на човечки ресурси, развојот на кариерата и планирање на наследувањето;

- Транспарентност (односно сите да бидат на иста страна и да гледаат исто на работите) во спроведувањето на политиките (Риџампјанина и Максвел, 2002); и

- Желба за надолно хиерархиско делегирање на одговорностите и да се поттикне отчетност во горните делови од организациската структура (Риџампјанина и Кармајкл, 2005) ”.

Успешна имплементација на размената на исходот носи конкретни придобивки за четирите главни организациски процеси - мотивациските, интеракциските, визионерските и процесите за учење. За мотивацискиот процес, реализација на размената на исходот би значело дека постоенето взаемна корист е очигледно за сите страни и може да влијае врз процесот на интеракција (на пример, вработените ќе ја валоризираат здравата „конкуренија“ (бидејќи реалната работна средина е составена од конкуренија и соработка истовремено), со цел да се создаде работна средина со високи перформанси, процесот на визионерство (на пример, вработените ќе бидат подготвени да ја подготват организациска визија самостојно) и процесот на учење (на пример, вработените ќе бидат поттикнати да споделат и разменат информации, знаење, вештини и компетенции со цел да се постигнат заеднички цели).

Во споделувањето на менталниот модел користи од сличното размислување, но не преоѓање кон асимилација, е постигната. Ова се очекува позитивно да влијае врз мотивацискиот процес бидејќи повеќе или помалку, на сличен начин, секој ќе го увиди значењето од средина со отворени и еднакви можности. Како резултат на тоа, веројатна е заедничка работа, како и создавање и одржување на таквата средина. Очекуван исход овозможен од споделување на менталниот модел е, всушност, заедничко создавање на

заедничка визија во процесот на визионерство, додека, пак, процесот на учење е резултат на тоа што сите ќе сакаат да се справат со квалитетот на конфликт на работното место за да се генерира повисок степен на информации, знаење, вештини и компетентност.

Придобивките од **споделувањето на визијата** ќе се појават во мотивацискиот процес (зголемување на нивото на посветеност на секој вработен), во процесот на интеракција (подобрување на синергијата меѓу и во групите) и во процесот на учење (создавање усогласеност помеѓу групните/организациските активности за учење и визијата).

Последното споделување се јавува како **споделување на компетенциите**. Според Рицамамјанина, ако ова споделување е вистинско и континуирано во рамките на една група или организација, тоа ќе резултира со неколку придобивки: а) ќе придонесе за создавање на средина со отворени и еднакви можности (мотивациски процес); б) подобрување на меѓусебната доверба и почит во групата (процес на интеракција); и в) зајакнување на сопственоста на заедничката визија (визонерски процес), (Рицамамјанина и Кармајкл, 2005).

Оваа студија усвојува еден од постулатите на аналитичкиот пристап во управувањето со човечки ресурси, при што се согледува ризикот од користење најдобри практики и решенија од други земји и бара одреден степен на скептицизам. Дополнително, се укажува и на ограничена моќ на универзалните решенија (Боксал, 2005). Оваа студија го прифаќа скептицизмот на аналитичкиот пристап. Заради тоа направивме преглед на практиките од другите земји со значителен акцент на контекстот, заедно со нивното влијание врз развојот на управување со човечки ресурси и интеграција на работното место. Овој пристап беше избран за да се извлечат научените лекции од други места, но не и надвор од контекстот, и генерализирани до точка за да не можат да се применуваат на друго место (во случај на ова истражување, во Македонија) или да бидат претставени без контекстуална анализа, што може да резултира со неточни или нецелосни научени лекции.

Дополнително, го користиме аналитичкиот пристап и поради тоа што се бара разгледување на целите на управувањето со човечки ресурси во анализата. Имајќи ја предвид целта на оваа анализа, односно создавање политика за управување со интеграцијата и различностите на работното место, аналитичкиот пристап дозволува фокус на целта при изработката на анализа и специфичен модел кој може да се користи во Македонија. Последново е дополнителна причина за залагање за овој пристап, бидејќи како финален резултат нуди модели за тоа како би функционирала политиката за управување со човечките ресурси во поширок контекст.

2.2 Модели за управување со различностите и интеграција на работното место: најдобри меѓународни практики

Во последните неколку години дебатата за различностите е интензивизирана. Како последица на глобализацијата и зголемениот акцент за еднакви права, институциите сè повеќе и повеќе ја согледуваат потребата од спроведување на политики за разновидност. Постои заедничко верување помеѓу повеќето држави дека разноликоста сега е реалност која организациите (во овој извештај може да се однесува на сите видови институции, јавни или приватни) треба да ја применат и да одговорат така што нема да се исклучат големи групи како идни работници или целни групи на потрошувачи. Исто така, постои тенденција на раст на литературата и истражувањата за ефектите и придобивките кои различноста може да ги донесе во една организација.

Што се однесува до Република Македонија, се преземаат чекори за да се создаде еднаквост и вклучување на нејзините граѓаните. Откако изби конфликтот помеѓу Македонците и Албанците, во 2001 година беше донесен Охридскиот рамковен договор (ОРД) за да се „промовира мирен и хармоничен развој на граѓанското општество, истовремено почитувајќи го етничкиот идентитет и интересите на сите македонски граѓани“ (Рамковен договор, 2001).

Спроведувањето на договорот претставува предизвик, а во моментот креаторите на политиките во Република Македонија бараат начини да се обезбедат еднакви права за населението. Една од намерите е да се обезбеди правична застапеност во државната администрација (Брунбаер, 2002). Согласно измените и дополнувањата на Уставот, државната администрација има вработено повеќе припадници на немнозинските заедници. Сепак, нејасно е како да постапува со зголемената разноликост во рамките на јавната администрација. Управувањето со различностите е и клучот за создавање постојана, стабилна и ефикасна работна средина во организациите и компаниите. Делот подолу има цел да ги сумира значајните наоди за најдобрите практики во последниве години во светот.

Зошто треба да се промовира различноста?

Креирањето и управувањето со различноста во различни организации може да доведе до бројни придобивки. Глобализацијата, миграцијата и еманципацијата на жените го променија составот и целната група за вработување, како и целната група на производи и услуги. Со цел организациите да останат добро екипирани и да ги ангажираат најдобрите и соодветни кандидати, корисно е да се прошири опсегот на постапката за вработување и селекција. Во исто време, населението кое ги ползува понудените производи и услуги, исто така се менува поради тие случувања. Организациите во кои вработените се огледало на целната популација за кои се обезбедуваат услуги ќе имаат стратегиска предност поради тоа што нивните вработени имаат подобро чувство за ефикасноста на нивните производи или услуги (Риној Кан Тимерхус, 2009). Покрај овие предности за стопанството, релевантни за многу компании, јавниот сектор преку своите организации, исто така, ќе ги увиди придобивките од ефикасно управување со различностите на општествено ниво. Во Холандија интеграцијата на различностите во организациите доведува до национална идентификација, општествена доверба и благосостојба меѓу членовите на немнозинските групи. Резултатите не покажуваат никакви негативни ефекти за членовите на мнозинската група (Отен, Јансен и Де Врум, 2013).

Општи трендови

Во врска со дебатата за различностите, последниве години се забележува промена во целите кои ги поставуваат организациите. Тривиси (2002) наведува дека во управувањето со различностите веќе не е пожелно пасивно да се толерира различноста, па наместо тоа, организациите треба активно да поддржуваат и стимулираат хетерогеност во севкупната политика на компанијата. Економско-социјалниот совет на Холандија, исто така, ги признава придобивките од активното управување на различностите. Тие препорачуваат интегрален пристап кој се однесува на различни аспекти на организацијата (Риној Кан Тимерхус, 2009). Постоечкото гледиште за ефективна и разнолика организација е дека тоа треба да биде организација која што го олеснува пристапот до повеќе сфери, а не само до вработувањето. Како што е случајот со Република Македонија, креаторите на политиките признаваат дека е потребна организациска стратегија за да се обезбеди ефективна соработка помеѓу групите. Привлекување на немнозинските членови кон организацијата преку афирмативна акција и законодавство може да создаде цврста основа за различност преку која ќе се случуваат организациски промени. Афирмативната акција и законодавството може да поттикнат организациски промени со што ќе се изврши притисок врз клучните заинтересирани страни, но ова само по себе не е ефикасен метод за да се создаде внатрешна кохезија, соработка и развој. За тоа е потребно активно управување со различностите (Лувриер, 2013).

Она што стана јасно преку истражување на различностите е дека организациска култура во која постои перспектива насочена кон интеграција и учење е поподложна на промени. Во оваа перспектива културните идентитети земаат централно место поради начинот на кој луѓето го разбираат светот и тоа треба да се интегрира во начини на работа. Други главни перспективи се оние кои се однесуваат на *пристап и легитимитет* и *дискриминација и праведност*. Сепак, овие перспективи имаат тенденција да ги

игнорираат разликите или да ги сведуваат на индивидуалните способности на одредени задачи што зависат од културата и поради тоа не се сметаат за ефикасни перспективи за управување со различности (Лувриер, 2013).

Кога станува збор за изборот на начин за адресирање на разновидна група, постоечката дебата повеќе се фокусира на „инклузивен“ пристап, во кој е призната разноликоста во поширока смисла на зборот. Следејќи го овој пристап, организациите треба да ја шират нивната визија кон различни видови разновидност и идентитет, како што се: етничка припадност, род, попреченост и возраст. Истражувањето од страна на Хант, Лејтон и Принц (2015) покажа дека обуката со ограничен фокус кон целната група и со исклучок на поширока група е пречка за ефикасност. Исто така, треба да се направат избори и во поглед на видот на инклузивна стратегија која е најприменлива. Истражувањето на Отен, Јансен и Де Врум (2013) покажува дека организациите кои усвојуваат перспектива на „слепо“ (фокусирајќи се на еднакви поединци и под претпоставка дека етничките разлики не се влијателни) носат ризик кон отуѓување на членови од мнозинските групи. Од друга страна, со усвојувањето на „мултикултурна“ перспектива (препознавање и вреднување), културните разлики придонесуваат да се намали чувството на вклученост на мнозинството членови. Заради тоа, Стивенс, Плаут и Санчез-Буркс (2008) предлагаат „сестрано инклузивен мултикултурен“ пристап. Овој пристап го проширува својот фокус, при што се вклучува и вреднува секој член на организацијата со неговиот или нејзиниот сопствен придонес.

Најдобри практики

Со цел да се детектираат релевантни предлози за ефективно управување со различностите во јавната администрација во Република Македонија, беше направена студија за најдобрите меѓународни практики. За да се ограничи обемот на студијата, фокусот беше насочен кон земјите кои имаат историја на миграција и разновидност, па оттука и се верува дека поседуваат повеќе искуство за оваа тема. САД и западноевропските земји најдобро се вклопуваат во овој опис. Во ова поглавје се дава преглед на глобалната перспектива на ефективноста на различни организации, придружено со низа специфични најдобри практики од САД, Германија, Холандија, Белгија и Северна Ирска.

Глобална перспектива

Истражувањето на глобалната консултантска фирма за управување МекКинзи открива дека разноликите компании остваруваат поголеми финансии. Во нивната студија биле вклучени 366 компании лоцирани во Велика Британија, Канада, САД и Латинска Америка. Првата четвртина од компаниите со најголема етничката разновидност имаа 35% поголема веројатност да имаат поврат на капитал повисок од средната вредност на нивните национални индустрии. Во извештајот се предупредува дека ова не покажува дека посочените резултати се базираат на причинско-последична поврзаност, односно дека етничката разноликост директно придонесува до поголем успех и профит. Сепак, тоа индицира дека компаниите кои се обврзале на разнолико раководство се поуспешни. Не само што се чини дека компаниите од првата четвртина се поуспешни, тука студијата покажува и дека компаниите во долната четвртина заостануваат во однос на просекот од сите компании од базата на податоци. Според МекКинзи, можеме да заклучиме дека согласно добиените податоци, врската помеѓу разноликото раководството и комерцијалниот успех е статистички значајна и јасно конзистентна. Практиките кои се препорачани во оваа студија, а кои придонесуваат во работењето преку разноликост, се:

Практиките кои придонесуваат во работењето преку различност:

Дефинирање јасен и вредносен исказ	Да се дефинира јасен и вредносен исказ за имање различна и инклузивна средина. Поставете неколку јасни цели (не квоти) што ги балансираат комплексноста и кохезивноста.
Воспоставување база на факти	Разберете ја постоечката ситуација во однос на статистиките и начините на размислување и учете од најдобрите практики од другите. Разберете ги клучните причини и начините на размислување.
Создавање целни иницијативи	Диференцирање на иницијативи од страна на различните групи, како на пример, родовите иницијативи не секогаш се совпаѓаат со оние на другите малцинства. Процесот да се води од врвот на организацијата.
Дефинирање на моделот на владеење	Дефинирање фазна стратегијата - фази за сите иницијативи. Започнување на еден или два видливи и квалитетни проекти на самиот почеток на процесот и нивно ригорозно следење.
Градење вклученост	Постојано укажување на потенцијални пречки поврзани со начинот на размислување преку систематско управување со промените. Поврзување на различноста со останатите напори за управување со промените.

(Хант, Лејтон и Принц, 2015)

Во однос на Република Македонија, постојат одредени елементи кои треба да бидат земени предвид при разгледувањето на овие препораки. Прво, оваа студија покажува како може организацијата да придобие од зајакнатото работење преку активно управување со разноличноста.

Препораките од Хант, Лејтон и Принц (2015) ја нагласуваат важноста за правење чекор понапред од квотите за да се осигурат вистински придобивки од различноста. Ова не треба да се сфати дека квотите и постапките за афирмативна акција не придонесуваат за еднаквост и разноличност (како што ќе биде нагласено во следниот параграф). Второ, овие препораки ставаат акцент на тоа дека јасната визија и стратегија се од суштинско значење. Имено, државната управа има солидна мотивација да создаде еднаквост и вклученост. Би било интересно да се анализира дали поставените цели се измерени и дали разбирањето за овие цели е широко распространето и прифатено во целата организација. Ако ова е случај, тогаш може да се очекуваат и ефектите од постојаните напори за градење на вклученост.

САД

Со долга историја на миграција, како и водечка позиција во организацискиот развој, САД е очигледно првата точка на фокусот кога станува збор за практиките за управување со различностите. Од почетокот на раните 90-тите години САД се лидери во промената на работната сила како резултат на еманципацијата на жените, афроамериканските граѓани и останатите граѓани на што не се припадници на белата раса. На листата „500 најдобри“ на Фортун, 90% од рангираните компании го имаат воведено моделот на управувањето со различностите уште во 1998 година, за разлика од Холандија, каде што 61% од компаниите тоа го сториле во 1999 година, односно 43% од белгиски компании кои го воведоа во 2005 година (Суп и Клејнер, 2007). Во 2005 година Агенцијата за отчетност при Владата на САД спроведе истражување околу постоечките и водечките практики за различностите во организациите. Тие ги идентификуваа следниве девет практики:

Идентификувани водечки практики и агенциски примери од страна на експерти (САД)

Посветеност на лидерите од врвот	Демонстрирана и искомунцирана визија за разноличност во организацијата од страна на топ менаџерите.
Различноста како дел од стратешкиот план на организацијата	Стратегија и план за различност кои се подготвени и усогласени со општиот стратешки план на организацијата
Поврзување на различноста со работењето	Разбирање дека поразлична и инкузивна работна средина може да придонесе за поголема продуктивности да помогне во подобрувањето на работењето на организацијата и личноста.
Мерење	Збир од квантитативни и квалитативни мерки за влијанието на различни аспекти од севкупната програма за разноличност.
Отчетност	Ова упатува на тоа да се осигурат лидерите дека тие се одговорни за разновидноста преку поврзување на оценката за работењето и компензација за напредокот на иницијативите за различност.
План за наследување	Тековен стратешки процес за идентификување и развој на извор на таленти како идни и потенцијални лидери на организацијата
Вработување	Процес на привлекување стручни и различни кандидати за вработување
Вклучување на вработените	Услови во кои вработените ќе придонесат за текот на различноста во дадена организација
Обуки за различност	Напори од страна на организацијата за да ги информира и едуцира управата и персоналот околу различноста

(ГОА, 2005)

Во пракса во САД можат да бидат идентификувани неколку земји или градови како мошне ефикасни во управувањето со нивните разноликости. Во 1998 и 2000 година отпочна проект за проценка. За него беа задолжени Меѓународната асоцијација за управување со персонал (IPMA) и Националната асоцијација на државни раководители со персонал (NASPE), а имаше цел да проникне во практиките на јавната служба. Според Реихенберг (2001), држави како што се Оклахома, Вашингтон, Висконсин, но и градот Сент Петербург од Флорида се најефективни во примената на најдобрите практики.

Државата Оклахома применува регулатива за афирмативна акција, заложби за различноста од менаџерскиот врв, отчетност и контрола. Децентрализацијата на политиката придонесува да се олесни процедурата за нивно приспособување, а истовремено целите се контролирани од центарот. Во 2000 година стапката на вработеност на државната работна сила од немнозинските групи беше 19,2%, наспроти 16,7% во приватниот сектор. Работната сила во државата беше повисока речиси во сите категории.

Државата Вашингтон се посветува кон посветеност од менаџментот, стратешко планирање, афирмативна акција, одговорност и инклузивност. Помеѓу 1986 и 2000 година разноличноста на државата се зголеми за 40%.

Државата Висконсин практикува афирмативна акција, одговорност, мерење и оценка на децентрализацијата и стратешкото планирање. Овие практики резултираа со двојно зголемување на вработеноста на членовите од немнозинските групи споредено со можноста која ја имаа во 1998 година.

Градот Сент Петербург од Флорида применува децентрализација на афирмативната акција, мерење, посветеност од менаџментот и обука. Помеѓу 1990 и 2000 година застапеноста на немнозинските членови се зголеми од 26,4% на 28,6%, а растот помеѓу вработените жени беше поголем.

Оваа студија нуди фокус на формална регулација, со законодавство за афирмативна акција и децентрализирани пристапи кои се применуваат во сите од горенаведените области ширум САД. Иако формалната регулација е надвор од доменот на управувањето со различностите согласно препораките на Агенцијата за отчетност при Владата на САД, се чини дека во пракса ова игра важна улога за понатамошни активности. Горенаведените држави се мошне успешни во зголемувањето на можностите за вработување на малцинствата, како што впрочем потврдува и статистиката. „Помеки“ мерки, како што се обука и вклучување на вработените, во оваа студија не се препознати како ефективни практики. Калев, Добин и Кели (2006) истражуваа стратегии за управување со различностите во приватниот сектор во САД во рамки на долгорочната студија со 708 организации од приватниот сектор во периодот 1971-2002 година. Нивните сознанија се во согласност со практиките опишани погоре. Тие откриле дека креирањето одговорност и афирмативна акција се најефикасни во создавањето разноличност. Обуката се покажала како најмалку ефикасна стратегија за различност, додека, пак, во однос на менторството, се добиле поветувачки резултати.

Сепак, во однос на состојбите во Република Македонија, се чини дека создавањето разноличност во поглед на зголемувањето на бројот на вработени од немнозинските групи не претставува проблем. Квотите се исполнети, но интеграцијата и инклузијата каскаат. Имајќи го ова на ум, заклучоците на Калев, Добин и Кели фрлаат ново светло. Нивната студија покажува дека штом е создадена одговорност и се применува закон за афирмативна акција, ваквите иницијативи го зголемуваат ефектот на „помеките“ мерки, како што се: обуката, менторството и проценките за разноличност од страна на менаџментот. Оваа интеракција на практики покажува дека приодите со едностран метод можат да бидат недоволни, но кога тие се интегрирани во повеќестрани приоди, можат да бидат далеку поефикасни.

Треба да се земе предвид дека студијата на Калев, Добин и Кели го опфаќа приватниот сектор, а во случајот на Република Македонија фокусот е ставен на јавната администрација.

Постојат значителни разлики во карактеристиките на овие сектори кои, секако, треба да бидат земено предвид. Јавниот сектор е формиран истовремено под силните конзервативни и либерални сили во општеството. Ова е и причина за потешко да се намалат предрасудите во јавниот отколку во приватниот сектор. Сепак, студијата се смета за релевантна бидејќи иако постојат јасни разлики помеѓу јавниот и

приватниот сектор, особено во македонскиот контекст, оваа анализа за приватниот сектор е делумно релевантна и за анализата на ефикасноста во јавниот сектор. Сепак, за жал, се чини дека истражувањата за ефикасноста на јавната администрација сè уште се ограничени.

Примена во Европа

Освен САД, кои имаат водечка позиција, многу европски земји го следеа примерот во примената на управувањето со различностите. Како што забележуваат Суп и Клајнер во нивните истражувања во 2007 година, најголемиот дел од приватните компании во Германија со јасна стратегија за разноличност делуваат како компании кои се меѓународно ориентирани и имаат усвоено некој модел од САД. Во согласност со нивните истражувања, видлива е паралела меѓу бројните практики во САД и во Европа. Следниве параграфи го опишуваат изборот на практики во европските земји.

Германија

Во Германија фокусот на дебатата на различноста повеќе е насочен кон половата разноличност. Во последниве години има голем пораст во усвојување на политики за различности од страна на германските организации, но сепак бројот на достапни истражувања и литература за управување со различноста е ограничен.

Суп и Клајнер (2007) ја истражуваа имплементацијата околу управувањето со различности помеѓу 210 организации во Германија. Водени од недостатокот на цврсти дефиниции за тоа што треба да вклучуваат практиките за различноста, истражувачите поделија отворен прашалник до 17 експерти од оваа област. Од нив беше побарано да го ги набројат, според нивно мислење, најрелевантните активности за управување со различностите. Врз основа на добиените резултати, тие изготвија листа со 13 активности, кои потоа навистина беа спроведени од страна на 210-те организации кои учествуваа во истражувањето:

Германски експерти: пракса во управување со различности

Флексибилно работно време
Мешани тимови
Одредување на барање за управување со разноличности
Програми за менторирање
Воведување на управување со различности во деловната култура
Консултативни услуги за различни групи
Договори насочени кон разноликост
Пренесување на управувањето со различности
Обуки за разноличност
Институционализирање на управувањето со различности
Простории кои нудат можност за разноличност
Обликување на управувањето со човечки ресурси согласно различностите

(Суп и Клајнер, 2007)

Во нивната студија, Суп и Клајнер нудат и факторска анализа каде што ги категоризираат овие 13 активности во четири групи фактори. Тоа се: консултации и поддршка, институционализација, посветеност за управување со различностите и организација чие работење е ориентирано кон различности.

Сите горенаведени активности може да бидат релевантни за македонската јавна администрација бидејќи се однесуваат не само на создавањето соодветна и правична застапеност туку на сè она што навистина е потребно во организациите. Бидејќи некои од мерките може да бидат скапи и да одземат време, препорачливо е темелна проценка на потребите и ресурсите на организацијата. На пример, обуката за различностите може да биде скапа, но не секогаш е загарантирана и со ефект. Калев, Добин и Кели (2006)

истражија дека обуката е ефективна само кога се спроведува во прилог на создавањето одговорност. Најважен генерален заклучок во врска со ефикасно управување со разновидност е тоа што треба да се интегрираат и да се усогласат во текот на организацијата (Риној Кан & Тимерхус, 2009; Тривиси, 2002). Тринаесетте активности што се предлагаат во овој параграф се корисни, но треба да се има предвид дека пристапот со една стратегија не е ефикасен во создавањето трајна вклученост кога станува збор за управувањето со различностите. По утврдувањето на стратегијата, државната администрација во Република Македонија може да ги користи овие активности за да се создаде пристап наменет за сите аспекти на организацијата.

Холандија

Во 2009 година, Економско-социјалниот совет на Холандија ѝ укажа на холандската влада за придобивките од користењето на различноста во работната сила. Нивниот извештај претставува широк опис на придобивки и перспективи за различност. Врз основа на научни сознанија од извештајот, исто така се даваат и препораки за ефикасно управување со различностите, но се нагласува дека овој процес секогаш е зависен од дадена ситуација и постојано треба да се заснова врз одреден контекст. Може да бидат нагласени неколку клучни препораки од овој извештај:

Клучните препораки за ефикасно управување со различностите од страна на Економско-социјалниот совет на Холандија

Осмислување визија
Посветеност од горните нивоа на организацијата
Институционализација и проверка на политиките за различност
Увид во составот на вработени (статистики)
Создавање одговорност и поддршка
Реорганизација на работните договори (флексибилност)
Култура на толеранција и почитување (вклученост)

(Риној Кан & Тимерхус, 2009 2009)

Се чини дека препораките на Економско-социјалниот совет на Холандија до одреден степен се преклопуваат со препораките од извештајот на МекКинзи (Хант, Лејтон и Принц, 2015). Вреди да се нагласи дека од исклучителна важност е создавањето одговорност и посветеност на највисоко ниво. Овој аспект се споменува и во разни други студии, како од суштинско значење во создавањето кохезивност (Алпорт, 1954; Гластра и Мерман, 2012; ГОА, 2005). На пример, во некои студии овој аспект се подразбира и со нагласување на важноста од „договори на компаниите ориентирани кон различност“ (Суп и Клајнер, 2007). Се чини дека во Република Македонија би било корисно најпрвин да се проценат првите пет препораки наведени погоре. Дали се има јасна визија дека ова е поддржано низ целата организација?

Дали лидерите во организацијата се посветени на различноста експлицитно, но и имплицитно? Дали политиките може да бидат создадени на начин со кој би се вкорениле во самата структурата на организацијата и дали тие може да се следат и оценуваат? Дали се достапни податоците за сегашната состојба со различноста? Кој е одговорен за спроведување на политиките и дали се има поддршка?

Различноста може активно да се управува само кога се има одговор на вакви и слични прашања. Оттука, организацијата може да работи на реорганизација на работните договори (без тие да бидат поткопани поради недостаток на поддршка) и да се изгради инклузивна култура.

Белгија

Белгиската влада спроведе истражување за практиките на различностите преку нејзиниот проект за одржлив развој на бизнисот. Кога станува збор за процесот на креирање политики за различностите, овој истражувачки труд идентификува десет критични фактори за успех:

Преклопување на организациските цели со различностите
Изјава за мисија како водич за секојдневното работење
Создавање поддршка за политики
Вработување и создавање посветеност
Култура на почитување
Динамика на учество
Флексибилни договори
Корисно и функционално подучување
Интеркултурна едукација
Искористување на организациската мрежа

(Тривиси, 2002)

Во извештајот на Тривиси се дадени примери од праксата, и тоа од различни организации кои ги интегрирале овие практики во нивните деловни политики. Овие квалитативни извештаи доаѓаат од различни сектори и организации, како што се: Општина Антверп, Лекари без граници, КМО (градежна компанија), СТЦ (компанија за изработка на проекти) и Синт Винцентиус болница од Антверпен. Од Тривиси укажуваат дека организациите се водени од различни причини за спроведување на политиките за управувањето со различностите, па заради тоа постојат и разлики во нивните стратегии.

Како што, со право, забележува Тривиси, организациите и контекстите може да се разликуваат во голема мера. Во однос на Република Македонија, овие фактори може да ја поткопаат насоката на избраната стратегија. Примените треба да се базираат на добро разбирање за потребите на организацијата. Како што споменавме погоре во погледна студијата на Суп и Клајнер (2007), пристапот со една стратегија е неефикасен за создавање одржлива вклученост. Овие фактори треба да се искористат како шема преку која ќе се изградат конкретни активности кои активно ќе се управуваат и одржуваат.

Култура на почитување: Пример на случај од страна на раководител на оддел при белгискиот центар за интеграција

Создавањето култура на почитување, според мое мислење, е нешто што се прави преку мали, практични активности, наместо на широки теории. Се обидувам да ги соединам тимовите, заедно и активно ги охрабрувам за консултации. Пред почетокот на секој проект, формирам разнолик тим со цел размена на идеи. На овој начин разговараме за проектот и имаме можност да чуеме различни гледишта. Сметам дека е важно луѓето да не се држат толку цврсто до своите работни места невклучувајќи ги останатите. Преку заедничката работа, луѓето се запознаваат едни со други, учат како мислат другите и учат како да се ценат едни со други. (Тривиси, 2002, стр. 26)

Една студија подготвена од Харџи, Диксон и Нелсон (2003) од Северна Ирска нуди добри примери за практики во земја каде што ситуацијата е многу слична со онаа во Република Македонија. Во времето кога ова истражување беше спроведено, Северна Ирска веќе 30 години беше место на насилство, недоверба и непријателство меѓу протестантите и католиците. Иако најжестоките акти на насилство стивнаа во 2003, Северна Ирска и понатаму остана мошне поделено општество каде што верската припадност одигра витална улога во општествените категоризации помеѓу поединците и групите. Во овој контекст, Харџи, Диксон и Нелсон ја истражуваа комуникацијата помеѓу групите во четири поголеми организации (две јавни и две приватни, секоја со повеќе од 400 вработени). Заклучокот од нивното истражување ги сумира следниве практики препорачани од страна на вработените:

Препорачани практики од вработените

Неутрална работна средина	Организациските политики треба да нудат јасни правила и ограничувања за изразување на припадност кон одредена група.
Обука лице в лице	Вработените треба да ги научат релациите помеѓу групите, соодветно да се однесуваат и да нудат препораки во процесот на креирање политики.
Посредништво од надворешна тела	Учесниците во оваа студија ја поздравиле примената на надворешни тела за олеснување на проблемите на работното место.
Следење и казнување	Организациите треба да бидат строги кога е во прашање вознемирувањето и однесувањето против одредена група.
Дијалог за групните специфичности	Соочување со разликите и размената на групните карактеристики може да помогнат во формирањето благонаклонетост кон другите групи.
Социјални настани помеѓу заедниците	Организацијата треба да обезбеди можности за позитивна социјална интеракција надвор од работното место на неутрални места. Настаните во кои се вклучени сите групи и во кои се уживаат придобивките од тоа се оценети како мошне забавни.

(Харџи, Диксон и Нелсон, 2003)

Осврнувајќи се назад кон контакт-хипотезата на Алпорт (1954), овие препораки мошне јасно се вклопуваат во предложените услови за конструктивен контакт помеѓу групите. Алпорт, исто така, претпоставува дека членовите на групата треба да имаат доволно можности за да направат личен контакт. Ова ја одразува потребата во Северна Ирска за обуки лице в лице помеѓу вработените, дијалог за уникатноста на групите и социјални настани помеѓу заедниците. Понатаму, контакт-хипотезата наведува дека контактот помеѓу групите треба да биде поддржан и олеснет од страна на институциите и органите. Овој предуслов се рефлектира и за потребата од надворешна агенција за посредување, како и за следење и казнување на однесувањето против одредена група. Алпорт посочува и дека на групите треба да им се даде еднаков статус. Овој предуслов делумно се рефлектира за потребата од неутрална работна средина. Предусловот на кој посочува тој, а се однесува на работењето кон една заедничка цел преку соработка, не може лесно да се препознае во препораките на вработените од Северна Ирска. Сепак, овој предуслов природно припаѓа кон оваа студија, каде што фокусот е на вработените и нивната работна средина. Сепак, менаџерите може да имаат поголема корист преку давање поголем акцент на заедничките цели и соработка.

Оваа студија се издвојува во однос на претходно наведените препораки од САД, Германија, Холандија и Белгија бидејќи се забележува силен фокус на контактот помеѓу групите. Имајќи ја предвид општествената ситуација во Северна Ирска, која наликува на онаа во Република Македонија, оваа студија може да биде и повеќе од интересна. Во земјите кои се карактеризираат со траен конфликт, враќањето на контактот помеѓу групите можеби заслужува повеќе внимание во стратегијата за управување со различностите.

Заснованост на докази

Бидејќи во областа со управувањето со различностите нема стандардизација, таа и понатаму останува поле каде што организациите имаат слобода да ги дефинираат своите практики на свој начин. Различните истражувачи го имаат покренато ова прашање и повикуваат за повеќе норми и упатства засновани на докази (Суп и Клајнер, 2007; Татли, 2010). Сегашната ситуација упатува на тоа дека различни земји и институции практикуваат различни методи за ефикасно управување со различностите. Иако зголемениот интерес и примена на управувањето со различностите подразбира дека тоа е важно, позитивните резултати од управувањето со различностите е тешко да се утврдат бидејќи е потешко да се измерат. Во нивната студија за 210 германски компании, Суп и Клајнер од прва рака се соочуваат со овој проблем. Нивната анкета покажа дека 58% од компаниите, придобивките, стратешката релевантност или економската ефикасност ги припишуваат на управувањето со различностите, но само 24% од нив систематски ги следат нивните постапки. Ова упатува на верување во ефикасноста на управувањето со различностите, но тоа не може лесно да се потврди.

Теоријата наспроти емпириските податоци

Управувањето со различностите не гарантира позитивни резултати. Како што наведовме погоре, постојат голем број теоретски модели кои укажуваат на она што е неопходно за ефикасно управување со различностите. Сепак, постојат мал број емпириски истражувања и емпириски докази околу тоа кои се битните предуслови за управувањето со различностите да биде ефективно. Интересна студија на случај која нуди релевантни податоци за управување со различностите е онаа која се однесува на специфичната интервенција на етнички разновидната дарба подготвена од холандската државна даночна управа (Гластра и Мерман, 2012).

Оваа студија на случај открива дека двете варијабли кои се сметаат за најважни, стратешка интеграција на иницијативи поврзани со управувањето со различностите и посветеноста на највисокото раководство, се навистина мошне важни, но за вистинско ефикасно управување со различностите е потребно повеќе од тоа. Студијата предлага дека управувањето со различностите засновани на постојните практики и организациски политики би можело да доведе до ненамерна недоследност. Кога една организација или компанија се потпира силно кон општествениот конформизам и тежнее кон избегнување ризици, посветеноста на раководителите од највисокото ниво не е доволна. Можеби поважно би била волјата да се испитаат постоечките рутини и способноста за справување со конфликти на сите нивоа во рамките на една разнолика организација. Многу модели во врска со управувањето со различностите го нагласуваат рационално усогласување и пропишуваат средства и цели, но, сепак, без јасно да нагласат дека сите организации имаат своја организациската култура. Оваа специфична организациска култура треба секогаш да се анализира пред да се преземат мерки за управување со различностите. Во спротивно, постоечките навики и ставови може да надвлдаат врз применетите чекори кои имаат цел промовирање на различностите, како и врз вработените кои се вклучени во процесот. Ова, секако, е случај и во однос на студијата на холандската даночна управа. Културолошките норми во рамките на оваа организација се покажаа како многу влијателни - избегнувањето на ризикот, бавните кариери, општествениот конформизам и почитување на бирократската поделба на трудот, сите заедно делуваа во спротивност на намерата за управување со различностите.

<p>Во оваа студија на случај истражувачите ја анализираа првичната иницијатива на различност, односно програмата за обука „Талент во движење“ (ТМ) и нејзините резултати. ТМ е програма во рамки на холандската даночна управа насочена кон повисоките стручни лица и пониските раководители со академска наобразба кои имаат амбиција за повисоките раководни позиции.</p>	<p>Поискусен раководител од немнозинска заедница вели: ТМ е секогаш добра, освен овој пат. Врвот одлучи дека ова мораше да се направи брзо. Целата група беше погрешна. Тие мораа да испорачаат резултати, но немаше време. Ако некој упатите на ТМ, тогаш сакате тој/таа да добие раководно место. Мислам дека тоа не беше случај и со оваа ТМ. (Гластра и Мерман, 2012, стр. 115)</p>
---	---

Горенаведената студија на случај дополнително посочува и на значењето од менаџирање со очекувања поврзани со управувањето со различностите. Голем број од кандидатите со различно етничко потекло кои беа обучени во рамките на оваа програма (ТМ), која впрочем беше и предмет на оваа студија на случај, не беа добро изменацирани во однос на нивните очекувања. Имено, тие имаа големи очекувања, односно очекуваа дека по учеството во оваа програма, ќе имаат конкретни можности за кариера и унапредување, како што впрочем е наведено во погоре споменатиот цитат. Кога крајниот резултат беше поинаков, тоа доведе до разочарување, намален елан кај етнички различните вработени и поголем број откази. Поради тоа, оваа студија ја нагласува реалната важност од менаџирање на очекувањата. Спроведувањето мерки кои имаат цел управување со различностите не треба да биде неодредено бидејќи организациите ризикуваат да бидат посочени како виновници што не си држат до своите претходно дадени ветувања за кариерно унапредување. Дополнително, организациите може да ја загубат токму онаа група која сакаат да ја задржат.

3. Методологија

Методолошкиот пристап користен во оваа студија е мешовит. Во истражувањето учествуваа 400 административни службеници кои ги изразија своите ставови и мислења за соодветната и правичната застапеност, интеграција и управување со различностите, а тимот на ЕПИ спроведе и 15 длабински интервјуа со вработени на раководни позиции на локално и централно ниво. Овие податоци беа собрани и анализирани во периодот мај – ноември 2015 год. Исто така беа одржани и две фокус-групи. Беше организирана и тркалезна маса за дискусија со релевантни чинители со цел да се дискутираат прелиминарните наоди од истражувањето. Дополнително, беше даден краток преглед на најдобрите меѓународни практики за интеграција и управување со различности од страна на Наима Азоу и Ејми Манте-Аду.

Методите коишто беа користени во студијата се детално елаборирани во делот што следува.

Цели на истражувањето

Генерална цел: Генерирање на предлог-мерки и активности за унапредување на еднаквоста на припадниците на заедниците како една од целите на Рамковниот договор преку воведување мерки за интеграција на работното место и унапредување на управувањето со диверзитетот.

Конкретни цели:

- Мапирање на постоечката ситуација со спроведувањето на принципот на соодветна и правична застапеност;
- Истражување на можностите и модалитетите за воведување мерки за управување со диверзитетот и интеграција на припадниците на заедниците на работното место во јавниот сектор;
- Генерирање на предлог мерки и активности за унапредување на еднаквоста на припадниците на заедниците.

Истражувачки прашања

Главно истражувачко прашање:

Кои мерки и активности во врска со интеграцијата на работното место и управување на диверзитетот треба да се воведат во Македонија со цел прогресирање кон остварување на унапредувањето на еднаквоста на припадниците на заедниците како една од целите на Рамковниот договор?

Конкретни истражувачки прашања:

- Како се спроведува принципот на соодветна и правична застапеност и кои се искуствата и ставовите на вработените во јавниот сектор и оние на раководни позиции за тоа?
- Во контекст на спроведување на принципот на соодветна и правична застапеност, како се управува со диверзитетот на работното место и како може ова управување да се унапреди, вклучително и според мислењето на вработените во јавниот сектор и оние на раководни позиции?
- Какви политики за интеграција на работното место се потребни за остварување на целта на Рамковниот договор за унапредување на еднаквоста на сите заедници, вклучително и кои конкретни мерки и активности може да се воведат според мислењето на вработените во јавниот сектор и на оние на раководни позиции?
- Кои споредбени практики за управување со диверзитетот и интеграција на работното место во јавниот сектор во врска со етничката припадност може да се искористат и применат во Македонија и како би требало да се прилагодат за да се минимизира ризикот од неуспешен пренос на политика?
- Каков модел за интеграција на работното место може да се изгради за Македонија, кои предизвици би се појавиле за негово спроведување во практиката и како би можеле да се надминат тие?

Избор на методи

Во овој дел се дава преглед на методите за собирање и анализа на податоците потребни за да се одговори на погоре поставените истражувачки прашања.

Методи за собирање податоци

Со цел да се соберат сите потребни податоци, истражувачкиот тим ги спроведе следните активности:

- **Преглед на постоечка литература:** Најпрво, истражувачкиот тим изврши преглед на постоечката литература со цел да се соберат постоечките податоци, да се развие рамката за истражувањето и да се утврди точниот фокус и опсег на податоците кои ќе треба да се соберат. Оваа фаза директно помогна и за развивањето на алатките за собирање на податоците. Беше прегледана следната литература:
 - Домашна законска и рамка за применети политики
 - Европски практики и искуства
- **Теренско истражување:** Со цел да се соберат нови податоци, ќе биде спроведено теренско истражување коешто ќе вклучи:
 - **Анкета:** Со цел да се испитаат перцепциите и предизвиците на интеграција на работното место на вработените од различна етничка припадност беше спроведена анкета на вработени во државната администрација на примерок од 400 испитаници.⁵

⁵Истражувањето се спроведе теренски користејќи компјутерско асистирано персонално интервју (CAPI метод) и компјутерски помогнато интернет-интервју (CAWI) на случаен примерок на 400 лица вработени во јавната администрација поделени по 5 вработени во примерочна единица. За поголемите институции се вклучени повеќе примерочни единици. Соодветната регионална застапеност е добиена со случајно бирање на канцелариите од институциите каде што беа бирани испитаниците.

- **Интервјуа:** Со цел да се соберат нови податоци за искуствата, ставовите, очекувањата и предлозите за интеграција на работното место на вработените од различна етничка припадност беа спроведени 15 интервјуа со клучни креатори и доносители на политички одлуки и креирање на политиките на човечки ресурси во администрацијата на централно и на локално ниво. Интервјуата беа направени со раководни државни службеници во: Секретаријатот за рамковен договор, Министерството за информатичко општество и администрација, Секретаријатот за европски прашања, одделенија за човечки ресурси во одделни министерства, како и општинска администрација.
- **Фокус-групи:** Првата фокус-група се спроведе со претставници на граѓанскиот сектор за да се согледаат нивните ставови за соодветната и правична застапеност, управување со диверзитетот и интеграција на работното место. Втората фокус-група се спроведе со вработени во одделенијата за човечки ресурси на централно и на локално ниво за да се воочат нивните согледувања по однос на предложен модел за пивот случај.

Методи за анализа на податоци

Собраните податоци беа анализирани преку комбинација на методи, и тоа:

- **Компаративен метод:** Податоците собрани од постоечката литература во врска со најдобрите ЕУ практики и алатки за управување на диверзитет и интеграција на работното место се анализираа со помош на компаративен метод. Овие наоди беа комбинирани со наодите од анализата на податоците собрани преку анкета и интервјуа, при што се испитуваше и се тестираше и применливоста во Република Македонија на практиките и алатките применувани во Европската унија, имајќи ги предвид спецификите на моделот на афирмативни мерки за учество на заедниците кои не се во мнозинство во Република Македонија.
- **Квалитативна анализа:** Овој метод се примени за прегледот на постоечката литература, како и за анализа на интервјуата. Тој овозможи широка контекстуална анализа на искуства, практики и знаења во врска со интеграцијата и менаџирањето на диверзитетот на работното место. Најпрво беа идентификувани заедничките теми и прашања во согласност со целите на истражувањето и истражувачките прашања. Овие теми беа прегледани и споредени со остатокот на податоците со цел да се формулираат поголем број на конзистентни и логични наоди, кои понатаму беа употребени за формулирање на финалните заклучоци и препораки.
- **Квантитативна анализа:** Со цел да се анализираат наодите од анкетата, беше применета квантитативна анализа на податоците. Таа овозможи следење на доминантните перцепции како и мислења за предизвиците. Со цел да не се изгуби од искуствата на испитаниците, овој метод беше комбиниран со квалитативна анализа што е опишана погоре.

4. Соодветна и правична застапеност, интеграција и управување со различности во државната администрација во Република Македонија

4.1. Преглед на правната рамка и рамката за јавни политики

Соодветната и правичната застапеност е една од клучните столбови на Охридскиот рамковен договор (ОРД). Иако принципот не е експлицитно дефиниран во ОРД, првенствено се однесува на промовирање на учество на членовите на сите етнички заедници во јавната сфера. Принципот посебно цели кон зголемување на вработеноста на етничките заедниците коишто не се соодветно застапени во „јавната администрација и јавните претпријатија, како и пристапот до јавните финансии за развој на бизнисите“, на централно и на локално ниво и на сите нивоа на вработување (Охридски рамковен договор, 2001)

За да се исполнат условите од ОРД, беше покренат реформски процес што вклучува пренос на принципот на правична застапеност во Уставот⁶ и релевантните закони⁷, дополнето со воспоставување владини тела, како Секретаријатот за спроведување на Охридскиот рамковен договор (ССДР) и Агенцијата за спроведување на правата на заедниците, Собраниска комисија за меѓуетнички односи заедно со општински тела, како што се Комисиите за меѓуетнички односи.

Стратегија за правична застапеност на лицата коишто припаѓаат на мнозинските заедници

Секретаријатот за спроведување на Охридскиот рамковен договор (ССДР) е главното тело одговорно за спроведување на ОРД, а особено за постигнување на соодветна и правична застапеност. Пред неговото воспоставување, Владата усвои Основи за подготовка на програмата за подобрување на правичната застапеност на заедниците во јавните сектор и јавните претпријатија во 2003 (ССРД, 2012). Последователно, ССРД⁸ ја изготви Стратегијата за правична застапеност на лицата коишто припаѓаат на мнозинските заедници во Република Македонија, којашто беше усвоена во 2007 год.

Стратегијата за правична застапеност на лицата коишто припаѓаат на мнозинските заедници во Република Македонија (2007) содржи мерки и активности кои имаат цел да ја подобрат правичната застапеност на сите етнички заедници во Македонија. Според Стратегијата, зголемената бројка на мнозинските заедници во јавната администрација ќе придонесе за зајакнување на мултиетничкото општество и користење на неговиот потенцијал истовремено со подобрени услуги за сите граѓани. Стратегијата предвидува потпишување на Декларација во име на раководителите на високи позиции за да се осигури сопственоста и заложбата за целосна имплементација на правичната застапеност.

Основата на управувањето со различностите, формулирана како „работна култура“, е поставена во самата Стратегијата, инкорпорирајќи ја како една од нејзините главни цели. Понатаму, се објаснува дека развојот на работната култура во јавната администрација и јавните претпријатија треба да биде насочен кон почитување и поддржување на различноста и застапеноста на мнозинските заедници. Ова е наведено како единствен квалитативен индикатор за успех во спроведувањето на правичната застапеност (ССРД, 2012).

Предложените активности и мерки во Стратегијата се организирани во деловите коишто се однесуваат на спроведувањето на правичната застапеност во државната служба, во јавниот сектор, во

⁶ Уставни амандмани VI, XII, XV.

⁷ Вкупно 52 закони беа изменети и дополнети, меѓу нив: Законот за работни односи, Законот за јавни претпријатија, Законот за заштита и превенција од дискриминација, Законот за унапредување на правата на заедниците претставени со помалку од 20%, Законот за организација и работа на државните административни тела.

⁸ Во време на усвојувањето, СИОФА функционираше како Сектор за спроведување на Охридскиот рамковен договор во рамките на Генералниот секретаријат на Владата. Самата Стратегијата содржи предлог за реконструирање на Секторот во Секретаријат и доделување на зголемени надлежности.

јавните претпријатија, како и во единиците на локална самоуправа⁹. Беа воведени неколку позитивни акциски мерки, како што се: приоритетен третман во случај на еднакви квалификации, прилагодување на актот за систематизација и критериумите во согласност со образовните квалификации на немнозинските заедници и подготовка на упатства за интервјуа за да се избегнат дискриминаторски практики.

Вреди да се спомене дека Стратегијата го издвојува отворањето на двојазични работни позиции како една од најважните мерки за подобрување на правичната застапеност. Двојазичните работни позиции се воведени како дел од пошироката владина политика на употребата на албанскиот јазик („јазик на немнозинската заедница којшто го зборуваат најмалку 20% од населението“). Еден од условите е знаењето јазик на немнозинските заедници за позиции коишто вклучуваат директно давање услуги на граѓаните.

Понатаму, во Стратегијата се наведува улогата на Народниот правобранител во заштитата на принципот на недискриминација и правична застапеност. Имено, Народниот правобранител може да поведе постапка, да даде мислење или препораки, да поведе дисциплински мерки и да достави барање до Јавниот обвинител, да покрене постапка. Стратегијата, исто така, им обезбедува легитимит на НВО да започнат процедура пред Народниот правобранител во случај на дискриминација во државните и јавните тела и го преместува товарот на докажување од подносителот на жалбата до обвинетиот.

Националните годишни планови

Претходниот Закон за државни службеници воспостави одговорност за доставување на годишни планови за правична застапеност. Ова првично беше воведено за државните тела, а последователно се прошири и во јавниот сектор. Годишните планови содржеа нумерички податоци во поглед на вработувањето на немнозинските заедници, заедно со проценка на ефектите на спроведувањето на мерките во претходните години, планирање на работната сила за немнозинските заедници за наредната година, мерки за професионален развој и фискални импликации.

Имајќи предвид дека оваа обврска беше воведена во 2004 година, самата Стратегија идентификуваше неколку проблеми како некомплетни и нередовни достави од некои институции. По усвојувањето на новиот закон за административни службеници и законот за вработените во јавниот сектор, обврската да се доставуваат годишните планови престана до постои и беше заменето со Методологијата за планирање на вработувањата.

Методологија за планирање на вработувањата

Законот за вработените во јавниот сектор (2014), кој влезе во сила во февруари 2015 година, воведо обврска за институциите да ги планираат идните вработувања преку Годишните планови според нивните потреби засновани на Методологијата за планирање на вработувањата, аплицирајќи го принципот на правична и соодветна застапеност. Вработувањата во јавниот сектор е регулиран во делот VI –а од Законот и според него, методологијата треба да ги вклучува формата, содржината и образецот за годишните планови и извештајот за спроведување на годишниот план за вработување. Методологијата, преку „балансерот“, ја пресметува потребата за нови вработувања од членовите на немнозинските заедници врз основа на разликите помеѓу сегашната состојба во институциите во поглед на припадноста на заедниците, изразена во процент, и застапеноста да биде постигната според податоците од последниот попис (2002).

Меѓутоа, Методологијата сè уште не е усвоена, бидејќи сè уште постојат разлики во рамки на владината коалиција. Причините за ова се дека има одредени отстапки на примената на овој нов закон. Имено, целиот дел IV-а од Законот и одредбите поврзани со годишните планови не се применуваат на

⁹Терминологијата употребена во Стратегијата е усогласена со претходниот Закон за државни службеници и Законот за јавни службеници. Новите закони коишто беа усвоени во февруари 2014 год. прават разлика помеѓу административни службеници и вработените лица во јавниот сектор.

војската и цивилниот персонал во Армијата на Република Македонија за овластените службеници во Министерството за одбрана, Министерството за внатрешни работи и административните тела на Министерството за внатрешни работи, како и на Службата за разузнавање. Според прегледот на ОРД за социјална кохезија (Преглед на ОРД, 2015¹⁰), ова е спротивно на амандманот VI од Уставот, во којшто правичната застапеност е воспоставена како еден од темелните вредности на уставниот поредок каде што правичната застапеност на граѓаните коишто припаѓаат на сите заедници во државата треба да биде обезбедена во сите владини и други институции на сите нивоа. Другата причина е тоа што Методологијата не ја разликува потребата за вработување (претставена во проценти) на различни категории на позиции (раководни и нераководни) туку се потпира на вкупниот број вработени по институција.

Стандарди за управување со човечки ресурси

Најпрвин воведени во јавната администрација во 2010 година и ревидирани во 2014 година, Стандардите за управување со човечки ресурси (УЧР) содржат најдобри практики во управувањето со човечки ресурси дизајнирани за промовирање на ефикасна, професионална и администрација ориентирана кон услуги. Стандардите за УЧР служат како упатства за зајакнување на управувањето со човечки ресурси во администрацијата и подобрување на работата на УЧР единиците (Шикова и Бочварска, 2014, стр. 5). Во стандардите за УЧР се адресирани различни прашања, како работни вештини, стратешко планирање, избор и вработување, проценка на изведбата, менторирање, комуникација, индукција, обука и професионален развој.

Во контекст на правичната застапеност, управувањето со различностите и интеграцијата на работно место создаваат и промовираат работна средина во којашто разликите се почитуваат и се предвидени како дел од напредни вештини, во рамки на вештините (Шикова и Бочварска, 2014, стр. 28). Постапките за изборот и унапредувањето треба да бидат скроени во согласност со постоечките позитивни акциски мерки коишто, помеѓу другите групи, ги таргетираат немнозинските заедници (Шикова и Бочварска, 2014, стр. 52). Некои од добрите практики за комуникација вклучуваат организирање на неделни и месечни состаноци, заедно со охрабрување на неформална комуникација помеѓу вработените преку заеднички прослави. Менторирањето и обуките за почетници се дадени како пример за клучни процеси за новите вработени во администрацијата, заедно со обуките и професионалниот развој како една од главни функции на УЧР. Понатаму, стандардите за УЧР содржат политики за еднакви можности коишто настојуваат да ги усогласат постојните законски обврски поврзани со правичноста и недискриминацијата во практиките на организацијата (Шикова и Бочварска, 2014).

4.2 Наоди од истражувањето

Во овој дел ги преставуваме клучните наоди од квалитативната и квантитативната анализа на ставовите и мислењата на административните службеници за спроведувањето на правичната застапеност, интеграција на работното место и управување со различностите. За да се испита мислењето на административните службеници на централно ниво, беше спроведена анкета со 400 испитаници. Мора да се напомене дека Секретаријатот за спроведување на Охридскиот рамковен договор на почетокот го поддржување истражувањето, меѓутоа во текот на спроведувањето на испитувањето ја повлече поддршката.¹¹

¹⁰Достапно на <http://eip.org/sites/default/files/OFA%20Review%20on%20Social%20Cohesion.pdf>

¹¹Официјално, повлекувањето беше поради фактот дека ССРД веќе имала испланирано мерки и активности за истата цел во рамките на Планот за имплементација на итните реформски приоритети. Неофицијално, причината беше поради наводната реакција на Владата на поддршката.

За да се истражат перспективите на управувањето на персоналот и за да се пополнат податоците од истражувањето, беа интервјуирани 15 лица на раководни позиции во единиците на локалната самоуправа и централната влада. Понатаму, за да се дополнат овие податоци, истите прашања беа дискутирани со претставниците на граѓанското општество за време на дискусиите во фокус-групи. Првичните наоди беа дискутирани на тркалезна маса која се одржа со 50 засегнати чинители кои ги претставуваа и јавните службеници и граѓанското општество. Нивните рефлексии, исто така, се вклучени во краткиот преглед на наодите.

Согласно главниот фокус на анализата, првиот параграф се фокусира на правична застапеност, додека во вториот параграф се дискутираат наодите за интеграција на работното место и управувањето со различностите. Последниот параграф ги обработува прашањата за еднаквост и недискриминација.

Соодветна и правична застапеност

Како се спроведува правичната застапеност? Кои се искуствата и ставовите на административните службеници и раководните лица? Кои се пречките и факторите за успех за спроведување на овој принцип? Врз основа на собраните податоци преку истражувачката фаза опишана погоре, овој дел настојува да одговори на овие прашања.

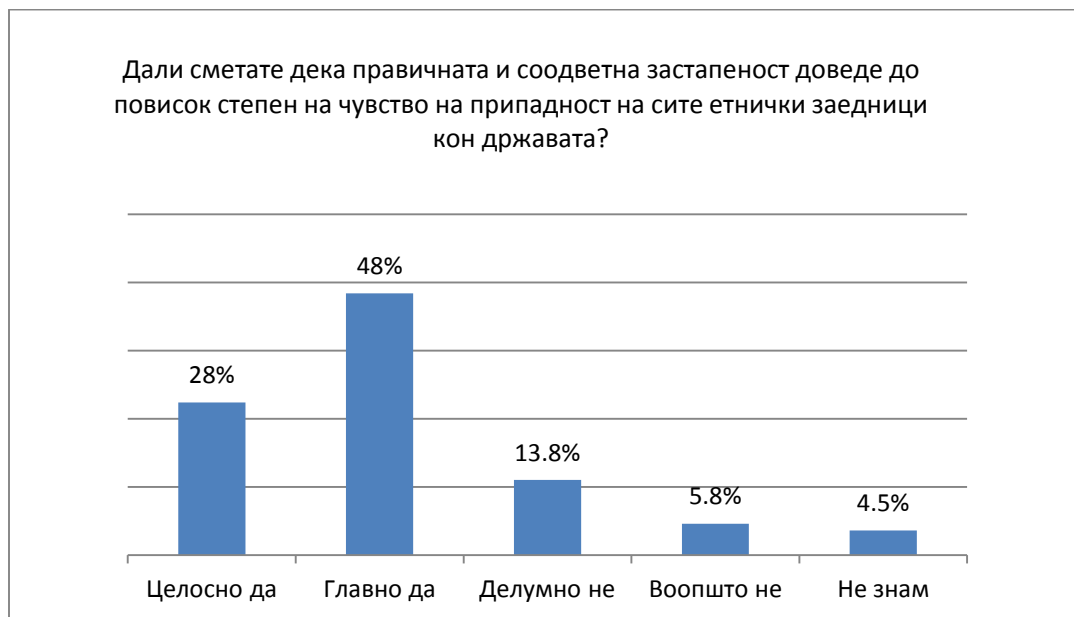
Доминантно мислење меѓу учесниците во истражувањето во оваа студија е дека **целите на ОРД за правична застапеност не се постигнати**, иако 66.8% од испитаниците веруваат дека правичната застапеност придонесува кон имплементација на целите на Охридскиот рамковен договор. До денес, еден од најголемите предизвици на земјата е да се обезбеди еднаквост за сите граѓани. Од страна на учесниците во истражувањето беше нагласено дека правичната застапеност треба да се перципира како инструмент преку кој се постигнува еднаквоста, а не како цел сама по себе. Спроведувањето не се однесува само на бројки и статистики, бидејќи правичната застапеност има цел да ја зголеми репрезентативноста и да постигне баланс на интереси на сите етнички групи во земјата, којшто на крајот ќе доведе до подобрување на етничката кохезија и мултикултурно општество.¹²

Перцепција за правичната застапеност меѓу јавната администрација и придобивки од спроведувањето

Како се разбира правичната застапеност помеѓу јавната администрација? Нашите наоди укажуваат дека принципот на правично здружување првенствено е поврзано со **зајакнато учество на немнозинските членови на заедниците во јавниот живот** и поспецифично со **подобрување на нивната вработеност во јавниот сектор**. Дополнително, правичната застапеност не само што придонесе да се зајакне чувството на припадност на сите етнички заедници за 76% на испитаниците туку се гледа и како на најважната цел од спроведувањето на правичната застапеност (35.8%).

¹²Државен секретар на ССДР, дискусија на тркалезна маса.

Приказ 1. Правична застапеност и чувство на припадност



Немнозинските испитаници, првенствено Албанците (40.6%), по што следуваат Ромите (40%) и Бошњациите (33.3%) ја поврзуваат правичната застапеност со **чувството на припадност, интеграција и еднаквост на сите граѓани, заедно со подигање на довербата во институциите.**

Приказ 2. Ставови за целите на правична застапеност по етничка припадност



Други важни цели се промовирањето на еднаквоста во вработувањето во јавната администрација (25.5%), зголемување на бројната застапеност и обезбедување учество на сите заедници во јавната сфера (22.3%)

За многумина вработени од мнозинските групи, правичната застапеност не само што обезбедува вработување во јавниот сектор и можност за сите заедници да учествуваат во донесувањето на одлуки на сите нивоа туку, исто така, значи подобри услуги за граѓаните. Во тој поглед, **подобри услуги и подобрена работа на администрацијата** се некои од главните придобивки од спроведувањето на правичната застапеност за една третина од испитаниците.

Приказ 3. Правична застапеност и подобрување на работата и услугите



Понатаму, **давањето услуги, посебно на членовите на мнозинските заедници, се подобрени според 72.5% од испитаниците** (кумулативно целосно и во главно да).

Приказ 4. Правична застапеност и подобрени услуги за мнозинските заедници



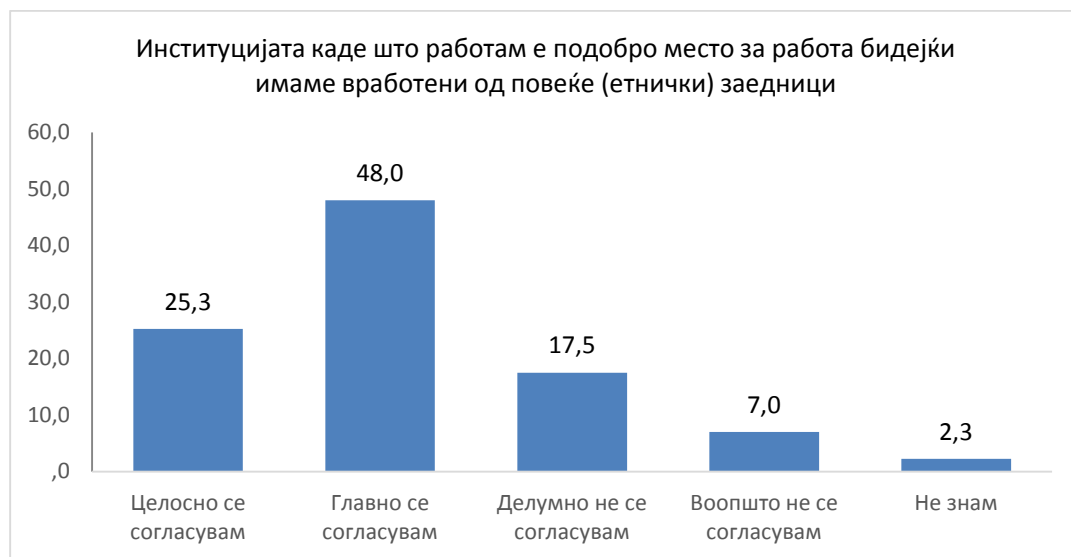
Потребата за подобрување на давањето на услуги доставени од помалку претставените групи беше посебно нагласено на локално ниво, како што и покажува извадокот подолу:

„Ние работиме со граѓани со различно етничко потекло. Има некои кои не зборуваат добро македонски, па тие зборуваат само албански или турски, или ромски. За нас како општина важно е да имаме вработени коишто го зборуваат нивниот (на граѓаните) јазик. Важно е сите граѓани да се чувствуваат дека има вработени во општината од нивната етничка група за да можат да имаат чувство на сопственост кон нив, да чувствуваат дека општинската администрација работи за нивните потреби“¹³

Меѓутоа, постојат различни гледишта по етничка линија. Спротивно на сите од немнозинските заедници (Албанци 86.2%, Турци 92.2%, Срби 85.7%, Роми 90%, Власи 66.7% и Бошњаци 100%) македонски испитаници (60.4%) не го перципираат напредокот на услугите на немнозинските заедници како резултат на спроведувањето на овој принцип.

Другите придобивки од спроведувањето на правичната застапеност се **позитивните ефекти за меѓучовечки односи помеѓи вработените од различни етнички групи**. Една третина од испитаниците го подобриле нивното мислење за лицата од другите етнички групи како резултат на правичната застапеност. За 73.3% од испитаниците, институциите каде што се вработени се подобри места за работа бидејќи има вработени со различно етничко потекло.

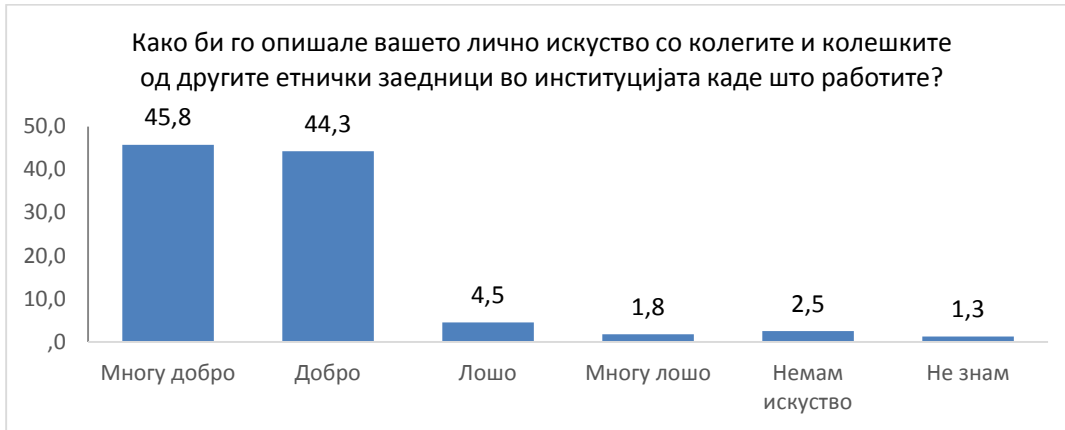
Приказ 5. Етничката различност создава подобро работно место



¹³Интервју со вработен во локална самоуправа.

Искуствата со колеги од друга етничка заедница се опишани како многу добро (45.8%) и добро (44.3%).

Приказ 6. Лични искуства со колеги од друга етничка група



За повеќе од една половина од испитаниците (58%) овие искуства зависат од вештините на овие лица и соработката на работното место. За една четвртина од испитаниците (26.8%), личните карактеристики влијаат на искуствата.

Приказ 7. Фактори кои ги обликуваат искуствата со колегите од други етнички групи



Дополнително, работењето во етнички мешана средина е прифатливо за најголем дел од испитаниците (89%). Оние коишто чувствуваат дека работењето во етнички мешани средини е прифатливо, тврдат дека ова е поради размената на искуства, знаење и заедничкото запознавање. Важноста на натпреварување на работните задачи, без разлика на етничката припадност, насочена кон постигнување на еднаквост на луѓето и животот во мултиетнички општества, се причини за да се прифати работење во етничка мешана средина.

Приказ 8. Зошто е прифатливо да се работи во етнички мешана средина?



За мнозинството од испитаниците (68%) признанието за завршена работа доаѓа од сите колеги без разлика на етничката припадност. Запрашани да ги опишат меѓуетничките односи во нивните институции со бодови од 1 до 5, 31.5% од испитаниците ги оцениле како одлични, 32.8% ги оцениле со четири (4).

Приказ 9. Меѓуетничките односи денес



Речиси половина од испитаниците (42.8%) веруваат дека за 5 години меѓуетничките односи ќе бидат одлични. Членовите на албанската и турската заедница проектирале помали проценти за позитивни очекувања. Во поглед на работните позиции, секретарите покажуваат помали очекувања за подобрување на меѓуетничките односи.

Приказ 10. Меѓуетничките односи по 5 години



Предизвици при спроведување

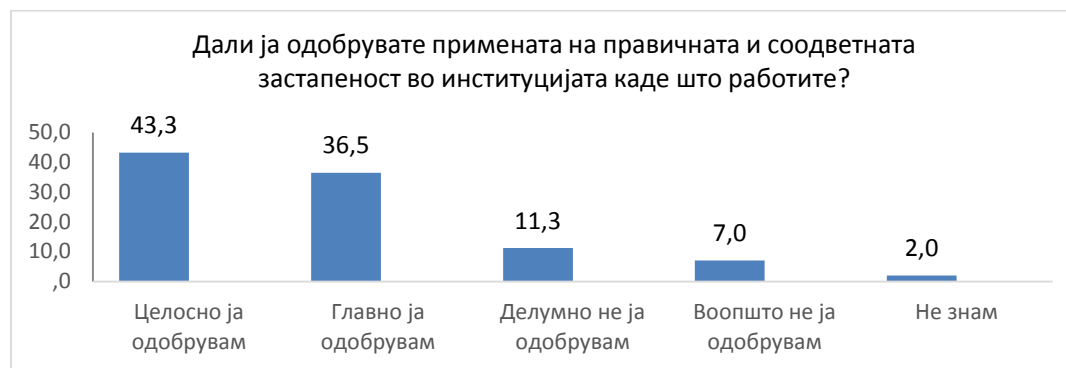
И покрај нотираниите придобивки од спроведувањето на правичната застапеност, беа идентификувани и сериозни пречки. Тие пречки првенствено се однесуваат на политизацијата на администрацијата, посветеноста на раководителите, проблематичното вработување и процедури за вработување заедно со неадекватните механизми за мониторинг и санкционирање, недостигот од основни работни услови и буџетските ограничувања. Пречките се елаборирани подетално во следниве делови.

Политизација на администрацијата

„Проблемот лежи во политизацијата, и таа влијае на сите нас. Тоа е факт, влијае на Албанците, Македонците итн. Ни треба деполитизација, и тоа е најголемиот проблем во оваа држава“¹⁴

Истражувањето на административните службеници открива дека скоро 80% од испитаниците (било целосно или воглавно) ја одобруваат имплементацијата на принципот на правична застапеност.

Приказ 11. Вкупен број на одобрувања на правичната застапеност



¹⁴Од дискусијата на тркалезната маса.

Постои значителна промена во мислењето помеѓу административните службеници во минатата декада. Имено, спроведувањето на принципот се соочува со помалку отпор споредено со првичниот период кога беше воведен. Мнозинството од интервјуираните и учесниците во фокус-групите тврдат дека сега правичната застапеност е во главно прифатена во нивните институции. Така, прифаќањето на немнозинските вработени на работните места е поголемо. Како што беше забележано на тркалезната маса при дискусиите:

„Од денешна перспектива, навистина е изненадувачки зошто [порано] не мислевме дека не е нормално да имаме 4-5% вработени од немнозинските групи... Сега ситуацијата е многу различна, навистина не постојат поделби по етнички линии во мојата институција, сите работиме заедно и се сложуваме одлично“.¹⁵

Ова сведоштво за одлични меѓучовечки односи меѓу вработените од различни етнички заедници често е нарушено од погубното влијание на политичките елити и вработувањата засновани на политичка припадност. Учесниците во истражувањето идентификуваат **вработување и унапредување врз основа на партиска припадност како клучна пречка за соодветно функционирање на администрацијата**. Ако претходно биле доведувани во прашање етничката припадност и вештините на вработените, денес како најпроблематична на површина излегува партиската припадност. Отпорот кон лицата од друга етничка група денес е трансформиран во отпор помеѓу (владајќката) партиска припадност и вработувањата базирани на партиско членство. Во пракса постои премолчено разбирање дека партиската припадност го истиснува системот на заслуги.

Поради овие причини, учесниците во истражувањето едногласно и упорно повикуваат на **вработување засновано на заслуги и поголема транспарентност и отчетност**. Таа најголема смена е идентификувана со цел да се подобри правичната застапеност со што вработувањата засновани на заслуги треба да го заменат вработувањето засновано на партиско членство (20.4%). Еден извадок од обраќањето на Државниот секретар во Министерството за информатичко општество и администрација (МИОА) го илустрира ова:

„Наша заедничка цел е да имаме подобра администрација која ќе служи на потребите на граѓаните и ние заеднички треба да ја изградиме оваа администрација. Кога граѓанинот бара услуга, јас нема да прашувам кој е или што е, туку ќе се фокусирам на услугата што се бара. Етничката припадност е тотално небитна. А идеалната ситуацијата е – сите да бидат третираны еднакво“¹⁶

Сепак, во сегашната ситуација двете најголеми етнички групи и нивните политички партии ја претставуваат Македонија како **би-етничка држава, што резултира со исклучување на другите заедници**. Унапредувањето на еднаквоста и мултикултурните вредности на работните места се смета дека отсуствува.

Неколку од интервјуираните ја опишаа правичната застапеност како „енигма“¹⁷ „правно наметната обврска“¹⁸ и „општествен експеримент на западните земји“¹⁹. Некои додаваат дека на почетокот на спроведувањето целта на принципот била да се постигне одреден процент на застапеност на заедниците. Ова беше перципирано како повеќе или помалку прифатливо и беше поврзано со коригирањето на историските неповолности и отстранување на пречките за вработување во јавниот сектор на помалку застапените етнички групи. Сепак, според последниве, правичната застапеност сега служи како алатка за Албанците чија цел е континуирано да ја зголемуваат нивната застапеност во јавната администрација повеќе од достигнувањето на потребниот процент.²⁰

¹⁵Од дискусијата на тркалезната маса.

¹⁶Од дискусијата на тркалезната маса.

¹⁷Интервју со вработен во институција на централно ниво.

¹⁸Интервју со вработен во институција на централно ниво.

¹⁹Интервју со вработен во локална самоуправа.

²⁰Интервју со вработен во институција на централно ниво.

Понатаму, покрај албанските учесници во истражувањето, другите испитаници, особено Македонците, ја перципираат правичната застапеност како „игра помеѓу политичките елити“²¹. Со јавниот сектор, како главен работодавач во земјата, и политизацијата на администрацијата правичната застапеност се употребува како инструмент кој придонесува за натпреварување за вработување. И двете владејачки партии регрутираат лица од нивната политичка припадност и етничка позадина. Како резултат на ова, бројот на лицата во најголем дел се зголеми од најголемата немнозинска група и ова е можеби најголемо достигнување на спроведувањето на правичната застапеност. Меѓутоа, Албанците се перципирани дека имаат монопол над можностите за вработување во јавниот сектор додека другите немнозински заедници се во голема мерка изоставени во процесот и сè уште се недоволно застапени.²² Како што објаснува еден учесник во фокус-групите:

„Во Министерството за надворешни работи има еден Хрват. Нема ниту еден Турчин што служи во странство. Нема Роми во амбасадите“²³

Слично, наодите од истражувањето укажуваат дека првиот избор од етничките групи коишто се во најлоша позиција во поглед на правичната застапеност во институциите се Ромите (37.6%). Сепак, следни се Албанците (19.3%).

Приказ 12. Ставови за заедниците во најлоша позиција во однос на спроведувањето на правичната застапеност во нивните институции според етничка припадност



Дополнително, запрашани да идентификуваат две етнички групи коишто би требало подобро да бидат застапени на раководни позиции, испитаниците во истражувањето ги идентификуваат Албанците (26.8%) како нивен прв избор. Турците (21.4%) се втора етничка група којашто би требало да има повеќе раководни позиции. Следното поглавје ги идентификува предизвиците поврзани со назначување на немнозински членови на лидерски позиции и како ова влијае на спроведувањето на правичната застапеност.

²¹Интервју со вработен во институција на централно ниво.

²²Од дискусијата на тркалезната маса.

²³Учесник во дискусија во фокус група.

Посветеност на лидерството за правична застапеност

Една третина од испитаниците гледаат на нивните непосредни претпоставени како целосно посветени на спроведувањето на правичната застапеност. Приближно 43% веруваат дека нивните претпоставени главно се посветени на спроведувањето на принципот, додека 22% веруваат дека нема посветеност на ова прашање.

Приказ 13. Мислења за посветеноста на претпоставените на спроведување на правичната застапеност



Преку призмата на етничката припадност, мислењата помеѓу Македонците и Албанците се разликуваат скоро за 20% во нивните верувања дека нивните непосредни претпоставени се посветени на спроведувањето на правичната застапеност (83% од македонските испитаници, наспроти 64.5% од албанските испитаници). Поради ова, Македонците имаат посилено убедување во посветеноста на нивните непосредни претпоставени на принципот на правична застапеност. Во исто време, треба да се напомене дека Албанците изразуваат помала доверба во лидерите од другите етнички групи.

Наративите на интервјуираните раководители дава подлабок увид во ова прашање. Најприсутно верување речиси меѓу сите интервјуирани, без разлика на нивната етничка припадност, е дека **спроведувањето на принципот во најголема мерка зависи од етничката припадност на раководителот на институцијата**. И на централно и на локално ниво, спроведувањето на принципот не беше доведено во прашање во институциите управувани од Албанци. Уште повеќе, во овие институции е постигнато задоволувачко ниво на застапеност. Меѓутоа, многу од интервјуираните во голема мерка сметаат дека институциите управувани од лица со македонска етничка припадност сè уште треба да го исполнат законски поставеното ниво на правична застапеност. Дополнително, постои сериозна загриженост за распределба на немнозинските членови во институциите раководени од Македонската заедница, како и унапредување/регрутирање на членови од заедниците на раководни позиции. Според испитаниците, ако постои политичка волја, слободните позиции можат да бидат пополнети со лица коишто имаат договори во СИОФА, но коишто сè уште не се распределени. Оттука, **недостигот на волја** од страна на раководителите на институциите, посебно на оние раководени од министерства од македонска припадност, се перципирани како клучен проблем

“Зависи од лицата во главните лидерски улоги во институциите да ги управуваат меѓуетничките односи. За жал, мора да забележам дека во институциите, лицата со иста етничка припадност но различна политичка припадност може да имаат проблематични односи”²⁴

²⁴Од дискусијата на тркалезната маса.

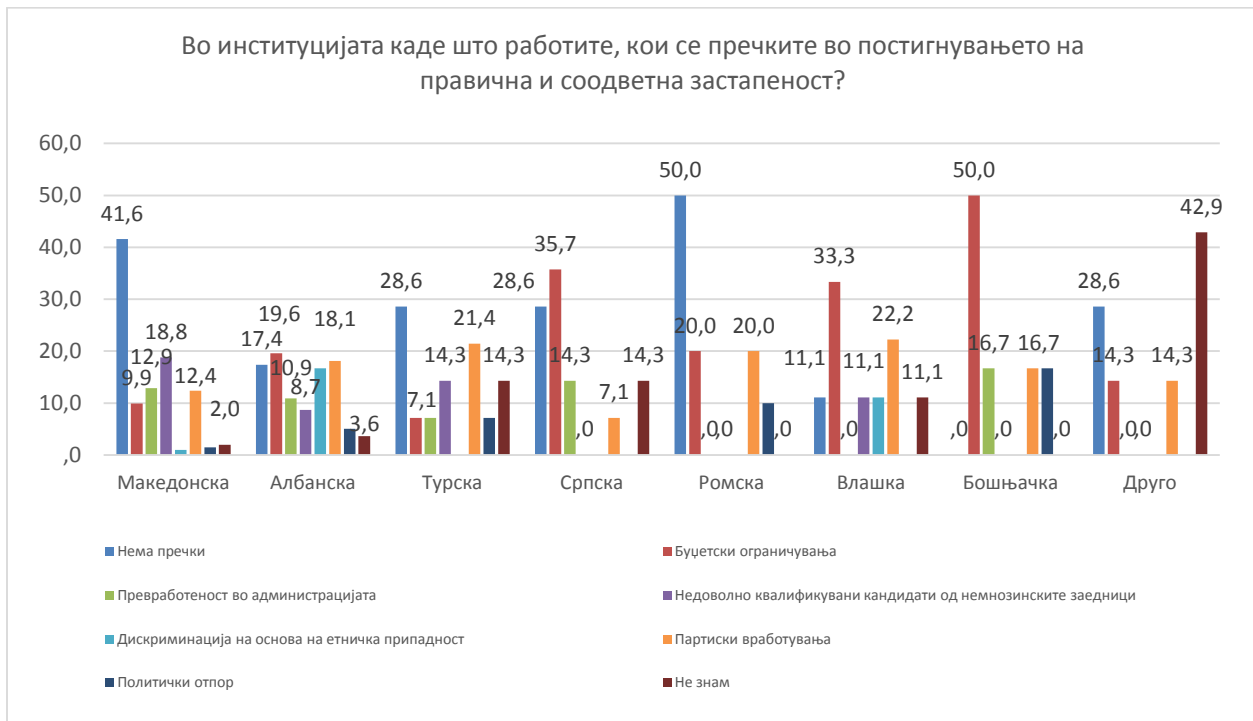
Од друга страна, некои од македонците испитаници коишто работат во институциите управувани од Албанците чувствуваат дека статистичките проценти коишто се барани од ОРД се веќе исполнети. Уште повеќе, доделување на поголема застапеност на албанските членови ги одзема можностите за вработувања на Македонците и ги става во неповолна позиција.²⁵

Понатаму, квантитативната оценка на ставовите изразени од секретарите откриваат дека во одредена мерка од нивните мислења тие отстапуваат од лидерите во другите категории. Тие мислат дека можностите за унапредување зависат од етничката припадност, дека платата зависи од етничката припадност, дека тие не се слободни да го употребуваат јазикот на нивната етничка заедница, дека работното место го нагласува етничкиот идентитет и дека навредите на етничка основа се случуваат често. Од сите испитаници, секретарите покажуваат најмали очекувања за подобрување на меѓуетничките односи.

Процедури за вработување и унапредување

Претходниот дел покажува дека **унапредувањето и регрутирањето во администрацијата во голема мерка се заснова на политичката припадност**. Исто така, се забележува предрасуда во вработувањата и унапредувањето во институциите раководени од Македонската заедница. Ова е тесно поврзано со перцепцијата за способноста и интегритетот на помалку застапените групи. Имено, некои од испитаниците наведоа дека на почетокот од спроведувањето, Македонците ги перципираа немнозинските лица, првенствено Албанците, како слабо образовани на кои им недостигаат вештини и знаење на македонскиот јазик. Од неодамна, етничката припадност на помалку застапените групи и способноста и интегритетот не се гледаат како взаемно исклучувачки. И покрај оваа позитивна смена, сè уште има административни службеници (13,3%) коишто гледаат на недоволно квалификувани кандидати од немнозинската заедница за спроведување на правичната застапеност.

Приказ 14. Пречки за постигнување на правичната застапеност

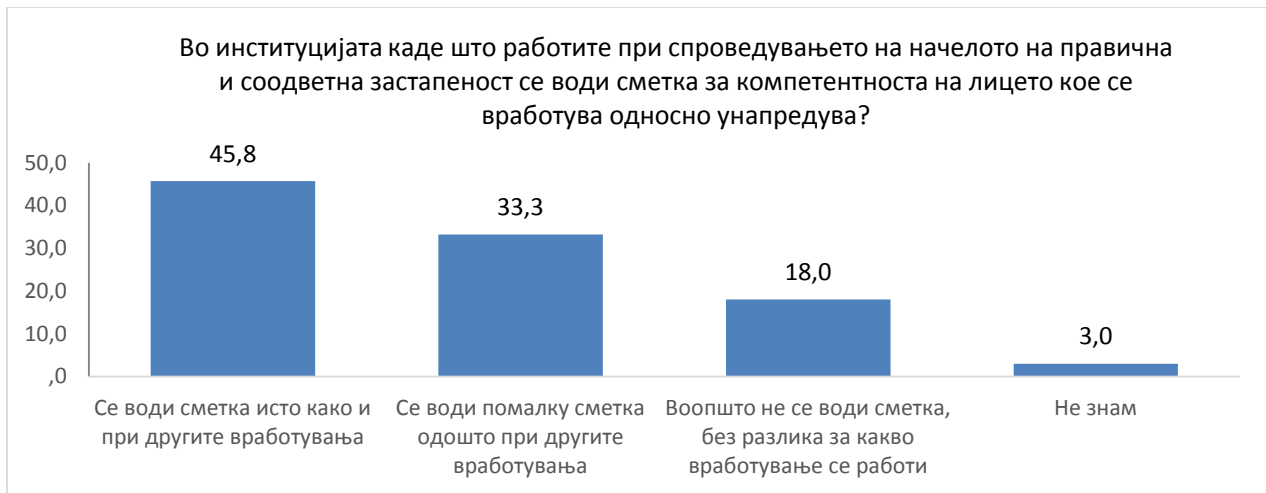


²⁵Интервју со вработен во институција на централно ниво.

Ова е особено забележливо меѓу испитаниците од македонска националност (18.8%). Споредено со другите етнички групи, тие во најголем процент го изразуваат овој став. Кандидатите коишто дипломираат на приватните универзитети се перципираат како помалку квалификувани. Македонските испитаници објаснуваат дека има случаи каде што кандидатите се со „чудни“ дипломи или дипломи од факултети од земји во регионот коишто се сметаат за недоверливи.

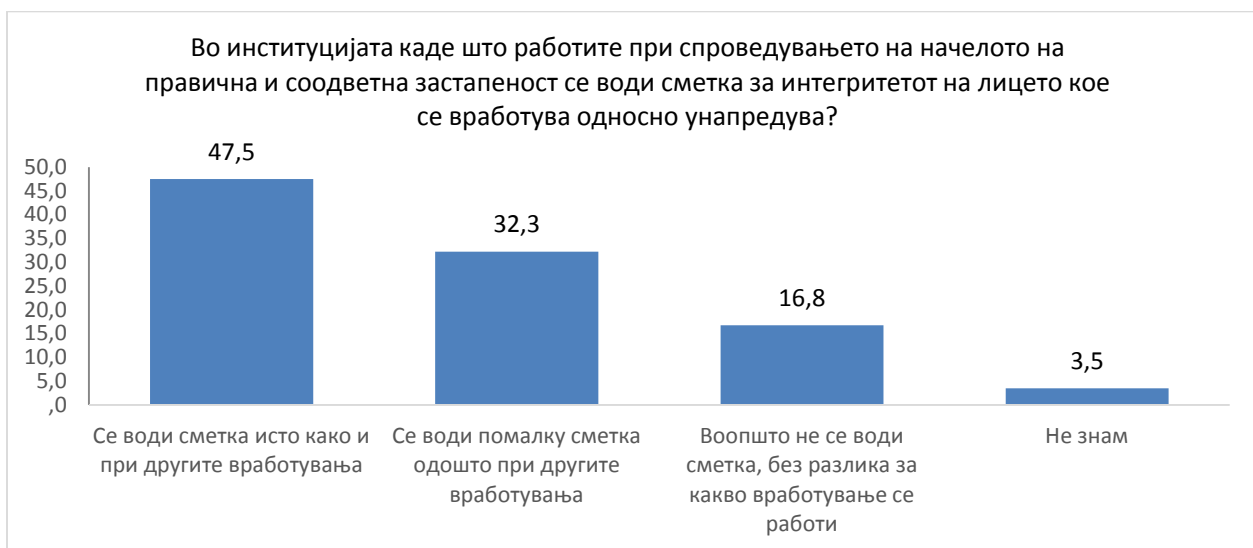
Како што покажуваат одговорите, скоро **половина од испитаниците (45.8%) веруваат дека способноста се зема предвид во вработувањето** засновано на правична застапеност како и во другите вработувања. Од друга страна, **една третина од испитаниците (33.3%) кажале дека способноста е помалку важна.**

Приказ 15. Способноста како влијателен фактор при вработување и унапредување



Слично, во поглед на интегритетот скоро **половина од испитаниците (47.5%) тврдат дека се зема предвид** при вработувањето на помалку застапените групи во нивните институции. **Една третина (32.3%) веруваат дека интегритетот помалку се зема предвид.**

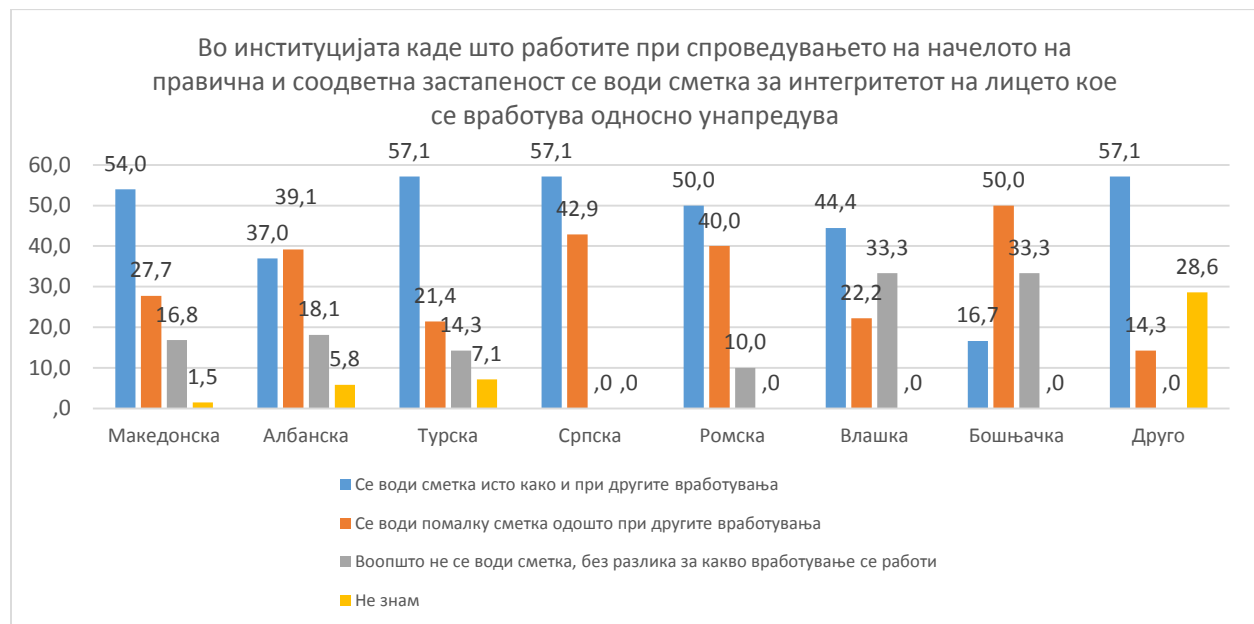
Приказ 16. Интегритетот како фактор при вработување и унапредување



И во поглед на важноста на способноста и интегритетот при вработувањето и унапредувањето засновано на правична застапеност, ставовите помеѓу испитаниците Македонци и Албанци се разликуваат. Една третина од Албанците (36.2%) веруваат дека способноста е битна, додека 42% веруваат дека способноста е помалку битна отколку при другите вработувања. Сликата е малку поразлична меѓу етничките Македонци, каде што 51% веруваат дека способноста е исто толку важна како и при другите вработувања, додека 28.7 веруваат дека е помалку важна. Во поглед на интегритетот, половина од испитаниците Македонци веруваат дека интегритетот е земен предвид; додека 27.7% кажале дека е помалку важна. Повеќе од една половина (37%) од членовите на Албанската заедница веруваат дека интегритетот е еднакво важен, додека 39.1% од нив веруваат дека интегритетот на личноста се зема помалку предвид.

Во поглед на работните позиции, 30.4% од македонските секретарите тврдат дека интегритетот помалку се зема предвид споредено со другите регрутирања, додека 30.4% веруваат дека интегритетот не се зема предвид при ниту едно вработување. Од Албанските секретарите 48.3% мислат дека интегритетот помалку се зема предвид, споредено со 10.3% кои кажале дека не се зема предвид воопшто.

Приказ 17. Етничка дистрибуција на интегритетот како фактор при вработувања и унапредувања



Ставовите на државните секретари повеќе се во согласност со мислењата изразени во квалитативната анализа. Мислењата на испитаниците и дискусантите во фокус-групите покажуваат дека принципите на **способност и интегритет се целосно занемарени при процедурите на регрутирање и унапредување**. Тие се поткопани од регрутирањата на политичките партии каде што партиската лојалност е главниот критериум за вработување. Регрутирањето коешто ги занемарува вистинската потреба за персонал и транспарентност на процедурите за регрутирање се гледа како контроверзно. Процесот на регрутација е опишан како корумпиран. Само оние лица коишто „треба“ да се вработат добиваат максимум поени при тестирањето. Како што беше објаснето од еден од испитаниците, доволно е кандидатот којшто „треба да се вработи“ само физички да се појави на тестирањето. Администраторот задолжен да ги надгледува кандидатите го пополнува неговиот или нејзиниот тест. Беше кажано дека иако оваа практика не може да се докаже, административните службеници на раководни позиции имаат клучна улога бидејќи тие одлучуваат за регрутирањето и поради таа причина оценките се фиксни (иако овие лица ги задоволуваат основните критериуми/барања за вработување).

Дали можностите за унапредување се поврзани со етничката припадност? Мислењата на испитаниците во истражувањето се поделени. 40% од испитаниците (целосно или воглавно) веруваат дека постои зависност, споредено со 54.8% (целосно или воглавно) кои сметаат дека не гледаат таква поврзаност. Постојат забележителни етнички разлики. Една четвртина од испитаниците Албанци целосно веруваат дека унапредувањето зависи од етничката припадност. Од аспект на работната позиција, 20.4% секретарите веруваат дека можноста за унапредување целосно зависи од етничката припадност, додека 35.2% веруваат дека воглавно влијае на подобрувањето на кариерата. Исто така, македонските секретарите (26.1%) во помала мерка веруваат дека унапредувањето е поврзано со етничката припадност отколку секретарите од албанска националност (6.9%).

Мнозинство од испитаниците (62.5%) не веруваат дека етничката припадност влијае врз големината на платата. 17% од испитаниците ја гледаат етничката припадност како придонесувачки фактор во поглед на платата. Во поглед на етничката дистрибуција на одговорите, испитаниците Албанци (23.9%) и Роми (20%) искажуваат малку поголем процент на согласност, тврдејќи дека етничката припадност главно влијае на големината на платата. Во поглед на работните позиции, секретарите (29.7% кумулативно целосно да и главно да) тврдат дека етничката припадност влијае врз платата додека овој процент е понизок кај остатокот од позициите. По етнички линии, Македонците (без оглед на позицијата) повеќе веруваат дека етничката припадност не влијае врз износот на плата, за разлика од Албанците кои перципираат посилни врски помеѓу двете.

Она што е заедничко за сите етнички групи е заедничкото убедување дека за подобрување на правичната застапеност, треба да има подобри можности за напредок во кариерата за сите заедници.

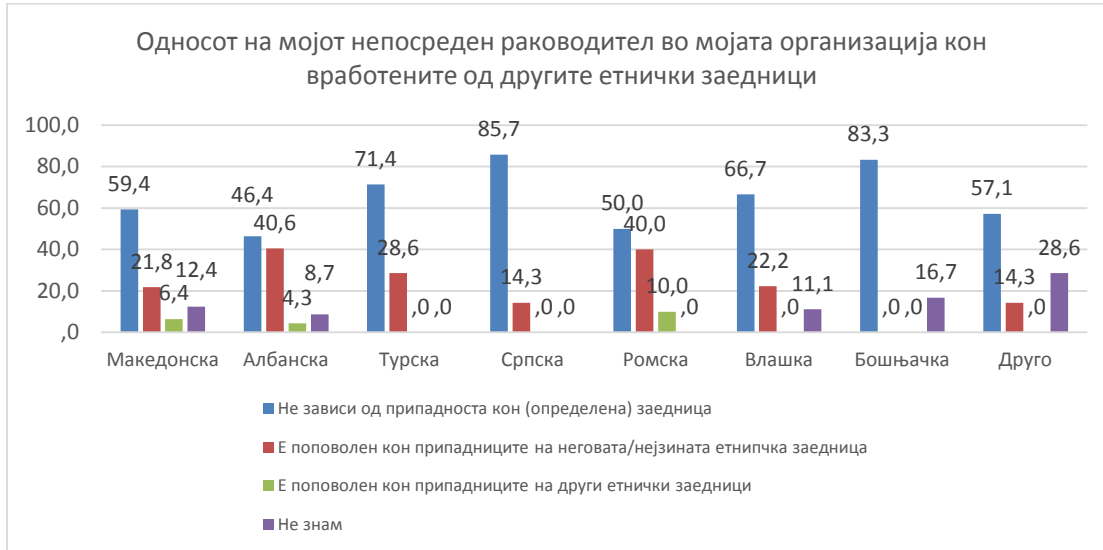
За повеќе од половината од испитаниците, етничката припадност не влијае врз третманот од страна на претпоставените. Скоро третина од испитаниците (28.3%) веруваат дека тој/таа ги третира добро членовите од нејзината/неговата етничка група.

Приказ 18. Односот на претпоставените кон лицата од другите етничките заедници



Испитаниците Албанци и Роми во поголем процент веруваат дека односот на нивните непосредни претпоставени е подобар спрема членовите на неговата/нејзината етничка група (40.6% од Албанците и 40% од Ромите) .

Приказ 19. Односот на претпоставените кон лицата од други етнички заедници според етничка припадност



Споредено со другите позиции, скоро половина од секретарите веруваат дека претпоставените ги третираат подобро членовите на нивната етничка група. Помошните административни службеници во поголем процент веруваат дека односот не зависи од етничката припадност. Од аспект на етничката припадност, скоро половина од испитаниците Македонци (43.1%) немаат претпоставени од друга етничка заедница.

Некои од одговорите на испитаниците на локално и централно ниво беа дека етничката припадност нема ништо со унапредувањето и делегирањето на одговорности. Од друга страна, многу од испитаниците веруваат дека партиската припадност на раководните структури директно се поврзани со унапредувањето кон повисоки работни позиции.

Други прегледи при спроведувањето

Иако за третина од испитаниците не постојат пречки во достигнување соодветна и правична застапеност, најчесто наведена пречка се **буџетските ограничувања** (15.5%). 41-6% од Македонците не гледаат пречки за да се постигне правичната застапеност, 19.6% од Албанците ги идентификуваат буџетските ограничувања како пречка, додека за 18.1% тоа се партиските вработувања. Мнозинство од Турците (28.6%) не гледаат пречки, додека 21.4% ги гледаат партиските вработувања како пречка. Половина од членовите на Ромската заедница не гледаат пречки за спроведување. Лошите работни услови (немање биро, компјутер и друга основна опрема), исто така, се и главен предизвик за соодветно спроведување на принципот.

На институционално ниво, спроведувањето требаше да се следи преку годишни планови за правична застапеност. Испитаниците велат дека кажаните планови биле подготвени но поради недостиг на законодавни механизми за следење на спроведувањето и да го санкционираат неспроведувањето, плановите или не се редовно подготвени или не се подготвуваат воопшто.

Новиот закон за вработени во јавниот сектор обезбедува усвојување на методологија за правична застапеност која треба да ја подобри транспарентноста на процедурите за регрутирање. Сепак, најголем дел од испитаниците не се запознаени со методологијата, нејзината содржина и времето за усвојување и почеток на спроведувањето. Мнозинството испитаници не биле консултирани во процесот на подготовка. Испитаниците коишто се запознаени со методологијата покажуваат скептицизам во поглед на распределба на новите вработени на раководни и нераководни позиции врз основи на етничката припадност. Овој скептицизам главно е поради сегашната практика на годишните планови и на фактот дека механизмите за контролирање на процесот не се предвидени. Се очекува мерките за надминување на пречките да бидат дел од Методологијата за правична застапеност, која треба да ја подобри транспарентноста на процедурите за регрутација на административните работници.

Затоа, испитаниците бараат конзистентна имплементација на Методологијата за соодветна и правична застапеност преку консултација, следење и санкционирање. Друг ризик за соодветно спроведување и отчетност може да биде недостатокот на прецизни статистички податоци, поради фактот дека последниот попис беше спроведен во 2002, како што беше наведено на дискусијата на тркалезната маса.

Интеграција на работното место и управување со различностите

Што се подразбира под интеграција на работното место во контекст на спроведување на принципот на соодветна и правична застапеност? На кој начин се управува со различностите на работното место? На кој начин може да се подобри управувањето според административните службеници на раководни и нераководни позиции? Овој дел ќе ги разгледа токму овие прашања и ќе ги претстави наодите за интеграција на работното место и управувањето со различностите.

Перцепции и разбирања за интеграција и управување со различностите

Постои недоволно разбирање за значењето на управувањето со различностите и интеграција на работната сила. Овие концепти најчесто се поврзуваат со:

- Вклучување и учество на сите вработени во работниот процес, без разлика на нивната етничка припадност;
- Прифаќање на недоволно застапените членови во институциите;
- Создавање мултиетничка средина и разбирање на јазикот на припадниците на другите заедници;
- Соработка помеѓу вработените без разлика на етничката припадност.

Испитаниците препорачаа да се избегне преголема формализација на мерките и активностите за интеграција со цел да не се предизвика спротивен ефект, односно отпор кон мерките. Една од причините за отпорот кон воведување на формални постапки е токму погрешната претстава за управување со различностите и интеграција. Формалните механизми за интеграција на работната сила и управување со различностите се сметаат за непотребни бидејќи се нагласуваат индивидуалните карактеристики, како на пример, волјата на нововработениот да се интегрира и научи да извршува задачи поврзани со работата.

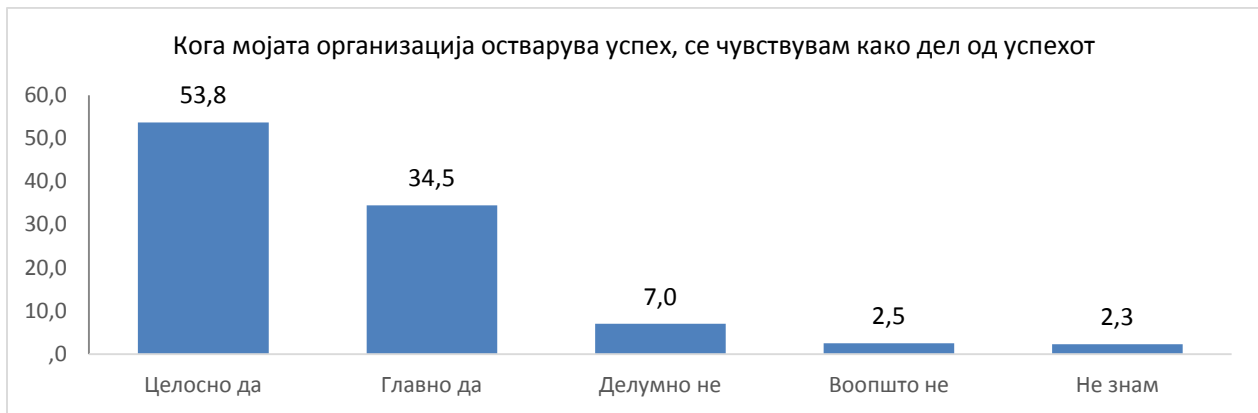
Дополнително, управувањето со различностите претежно е поврзано со етничката припадност, а другите карактеристики како род, години и инвалидитет недостигаат во дискусиите.

Работна култура

За да се процени работната култура во администрацијата, се анализираа следниве компоненти: идентификација со успехот на институцијата, учество во создавање визија, признавање на работниот труд, изразување културен идентитет, етнички и религиозни симболи и користење на јазик.

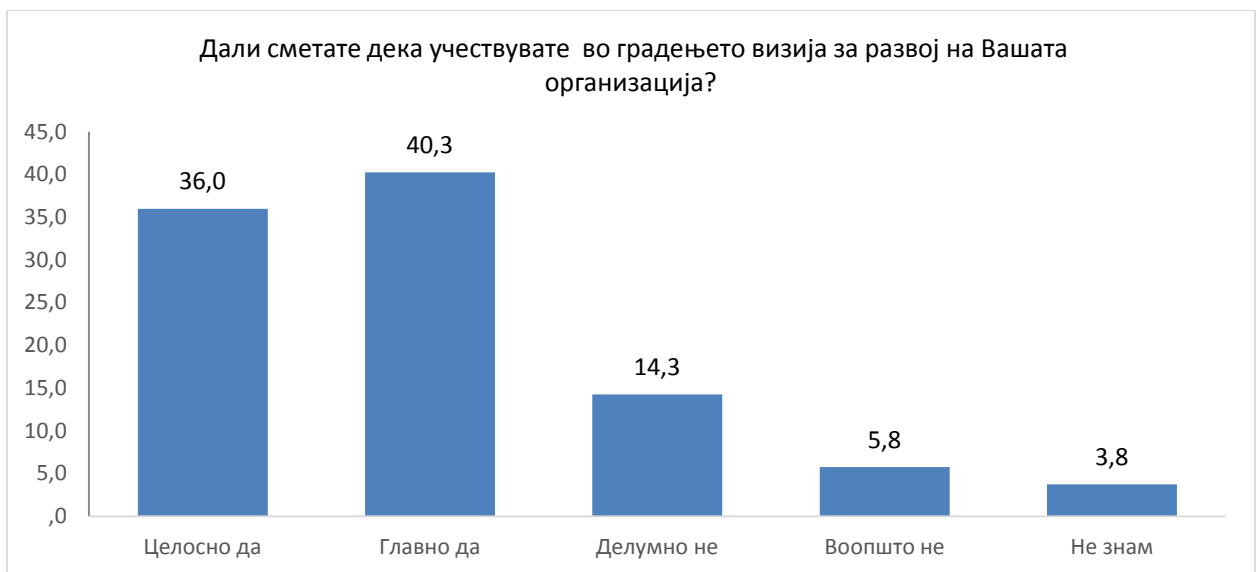
Претежно, испитаниците се идентификуваат со успехот на институцијата. Имено, повеќе од половина од испитаниците (53.8%) целосно се идентификуваат со успехот на нивната институција, додека 34.5% главно се идентификуваат со него.

Приказ 20. Чувство за идентификација со успех на институцијата



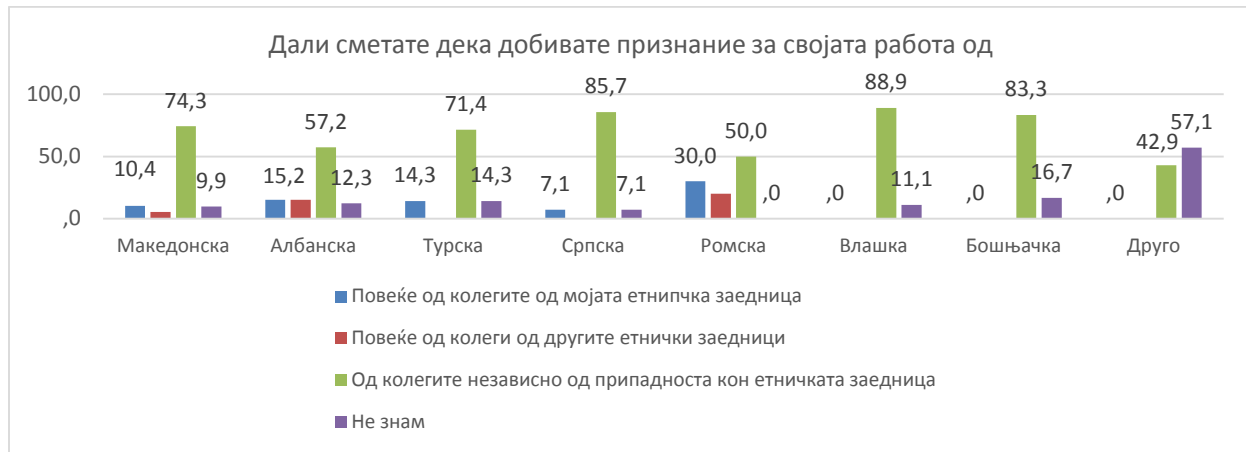
Се добива и севкупен впечаток дека мнозинство од испитаниците веруваат дека учествуваат во создавањето визија за институционалниот развој. Имено, 36% целосно се согласуваат, додека 40.3% главно се согласуваат со ова изјава.

Приказ 21. Учество во институционална визија



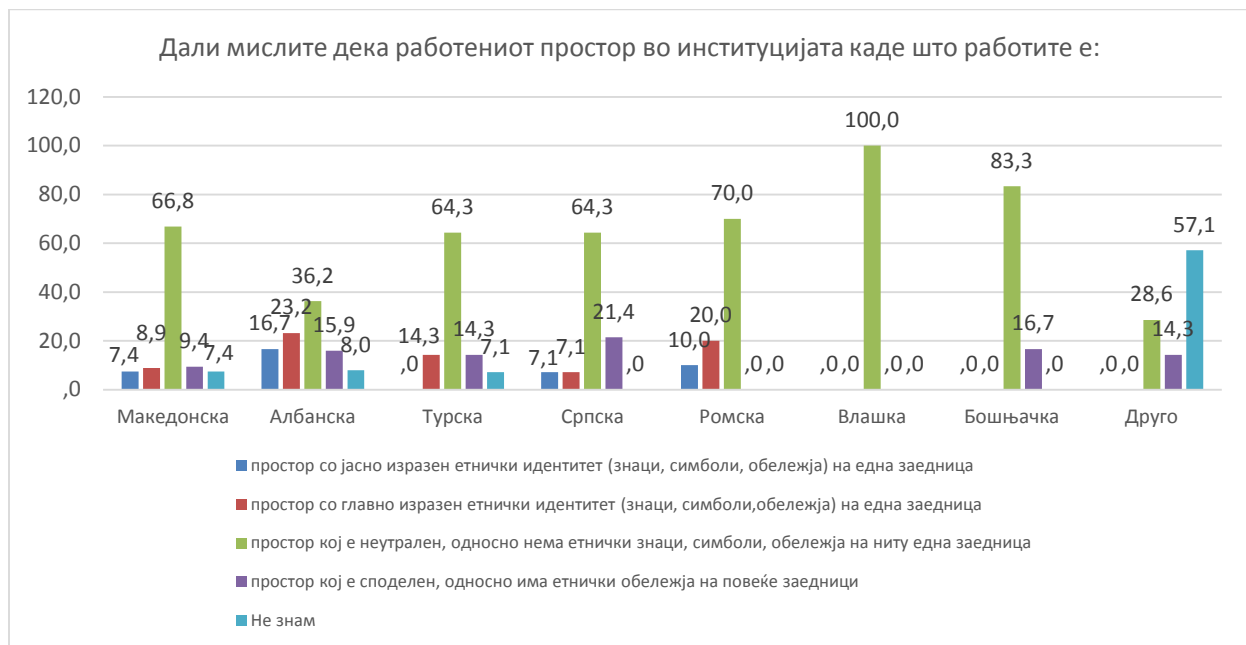
Поголем дел од испитаниците (68%) добиваат признание за завршената работа од сите колеги, без разлика на нивната етничка припадност. Споредено со припадниците на другите етнички заедници, а гледајќи низ призмата на етничка припадност, припадниците на ромската заедница најчесто веруваат дека признанието доаѓа од колегите од истата етничка припадност. Овој процент е помал меѓу припадниците на албанската заедница, споредено со припадниците на другите етнички заедници кои сметаат дека добиваат признание од сите колеги, без разлика на нивното етничко потекло. Слични резултати беа забележани и во поглед на работните позиции.

Приказ 22. Признание за работен труд



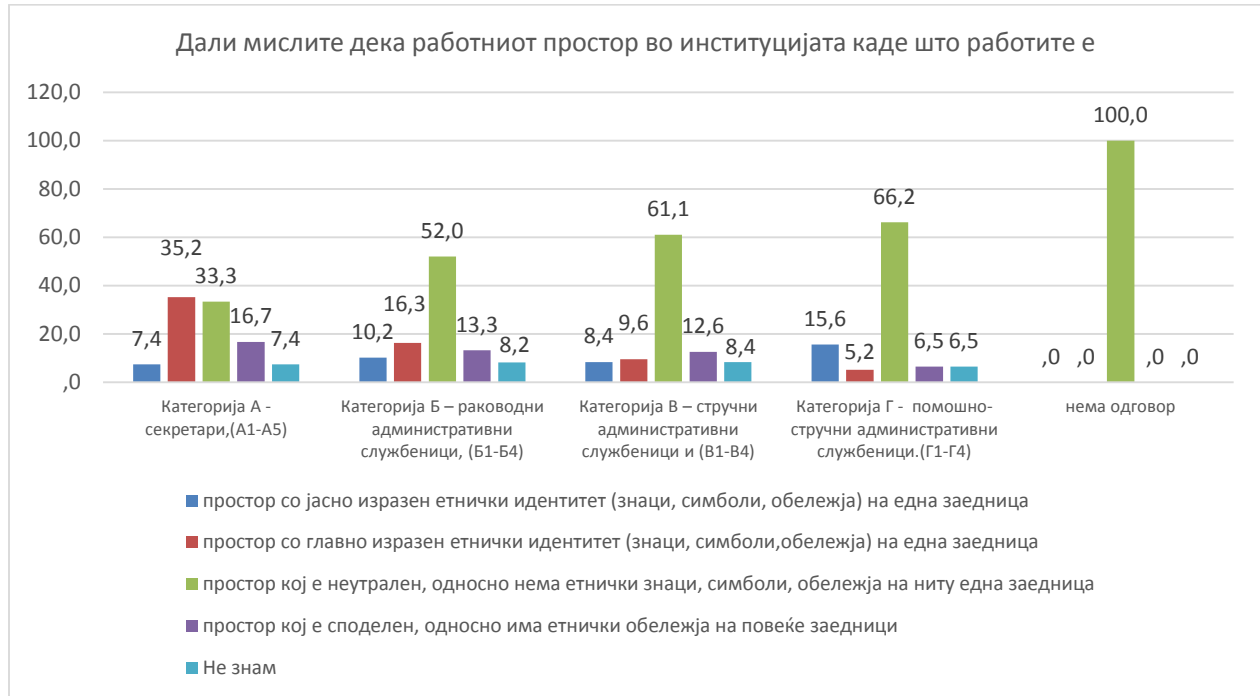
Половина од испитаниците (56.5%) сметаат дека работното место е неутрално, додека, пак, 23.8% од нив изјавија дека работат во институција со пренагласен етнички идентитет. Албанците, споредено со другите групи, покажуваат малку поголеми чувства за нагласување на етничкиот идентитет на работното место (16.7% јасно го нагласуваат етничкиот идентитет, а 23.2% главно го нагласуваат етничкиот идентитет). Слична е ситуацијата и со припадниците на ромската заедница (10% јасно го нагласуваат етничкиот идентитет, а 20% главно го нагласуваат етничкиот идентитет).

Приказ 23. Нагласување на етничкиот идентитет на работното место



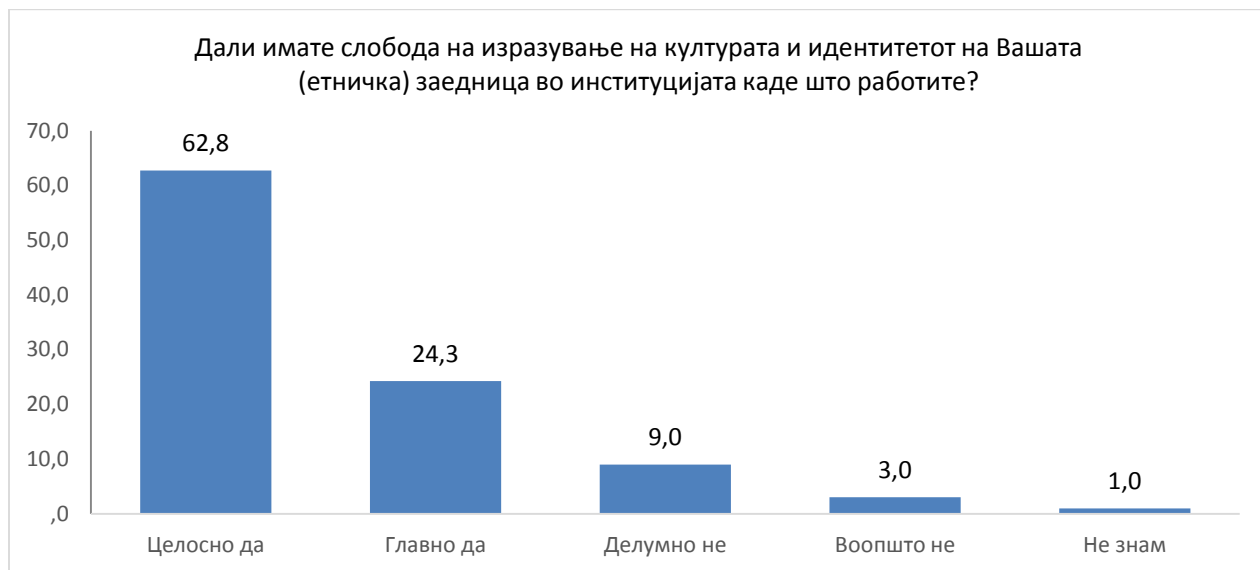
Државните секретари, малку повеќе од другите, чувствуваат дека етничкиот идентитет главно се нагласува на нивното работно место (35.2%).

Приказ 24. Изразување на етничкиот идентитет на работното место според работната позиција



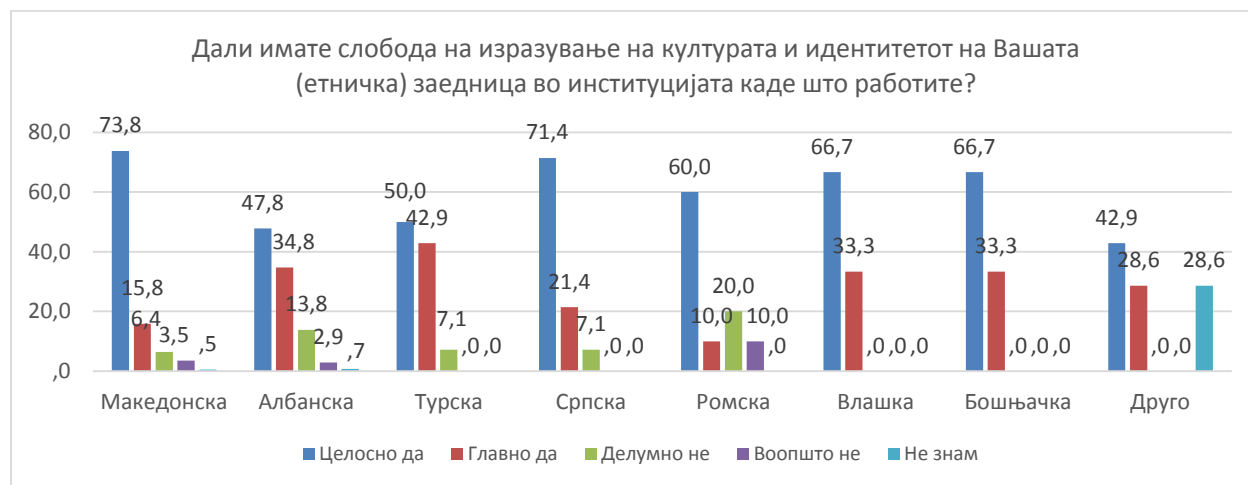
Мал е бројот на испитаниците кои не се чувствуваат слободно да ја изразат културата или идентитетот на својата етничка припадност (12% кумулативно, „делумно не“ и „воопшто не“).

Приказ 25. Слобода на изразување култура и идентитет



Анализата на резултатите покажува дека Албанците, споредено со припадниците на другите етнички заедници, најмалку одговориле целосно да (47.8%). Од друга страна, 30% од испитаниците припадници на ромската заедница (целосно или делумно) чувствуваат дека имаат помалку слобода во изразувањето на нивната култура и идентитет. Сите испитаници, без разлика на нивната работна позиција, се чувствуваат слободно да ја изразуваат нивната култура и идентитет (кумулятивно, целосно да и главно да). Доколку се фокусираме на секретарите, споредено со другите работни позиции, се забележува дека тие ретко одговараат со целосно „да“, а многу повеќе со „главно да“.

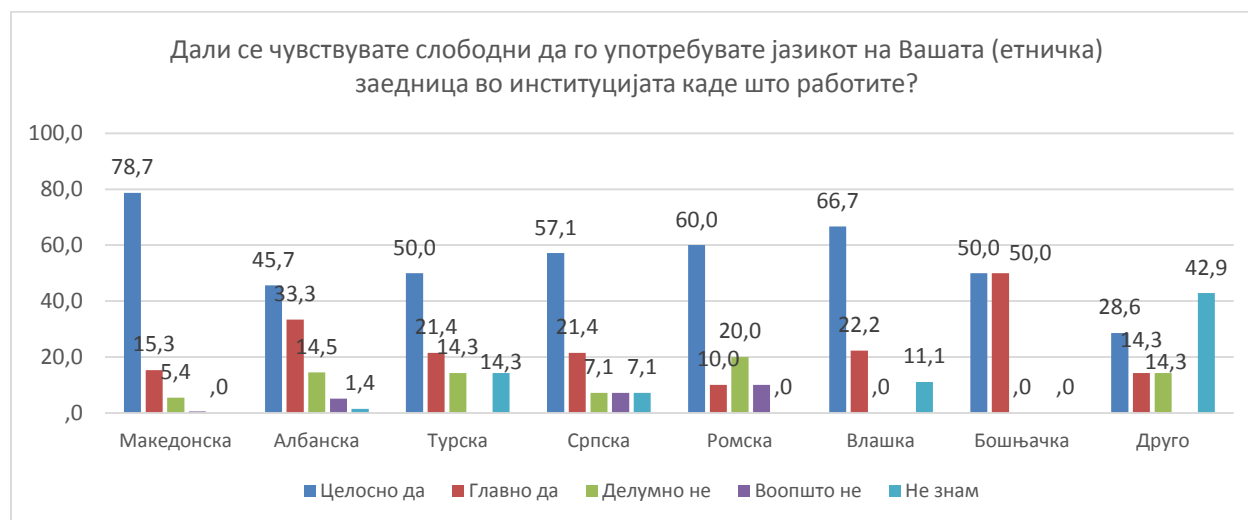
Приказ 26. Слобода на изразување култура и идентитет според етнички групи



Етничките и религиозните симболи на работното место се пречка за интеграција. Сите испитаници ја нагласуваат потребата од секуларизација на работното место. Според нив, не треба да има етнички или религиозни симболи, бидејќи тие не придонесуваат за интеграција на работното место.

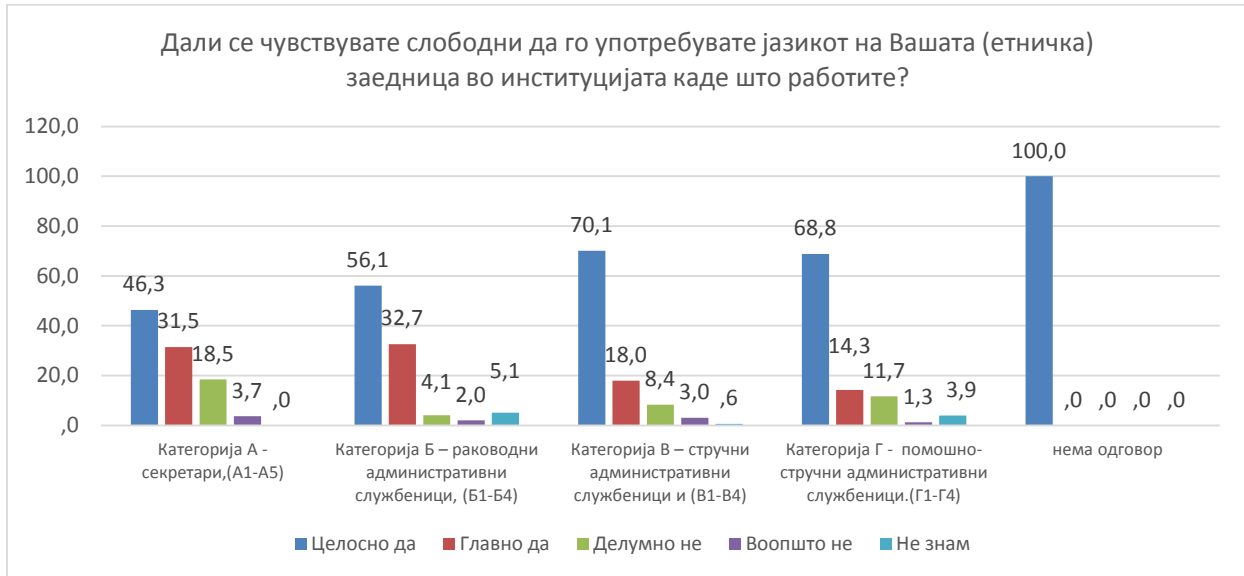
Дополнително, 63.5% од испитаниците се чувствуваат целосно слободно да го користат јазикот на нивната етничка група, додека 5% се чувствуваат главно слободно. Многу мал број испитаници изјавија дека не се чувствуваат слободни да го користат нивниот јазик, а најголем број од случаите се однесуваат на припадниците на ромската заедница (30%), кои чувствуваат најголеми задршки за користење на нивниот јазик.

Приказ 27. Користење јазик



Ако се споредат одговорите според работните позиции, секретарите изразуваат најголем процент на недостиг на слобода за користење на нивниот јазик.

Приказ 28. Користење на јазикот според работните позиции



Улогата на човечките ресурси

Испитаниците сметаат дека одделенијата за човечки ресурси треба да воспостават мерки за интеграција на работното место кои ќе бидат дел од општите политики и ќе се засноваат на правната рамка и стратешките цели за реформи.

Важен е и контекстот во кој функционираат одделенијата за човечки ресурси. Прво, природата на јавниот сектор е сè уште претежно конзервативна и се фокусира на стриктно следење на законот. Се изедначува значењето на управување со човечки ресурси и „кадрово“ – остаток од претходниот систем. Исто така, „кадрово“ беше само „ребрендирано“ во управување со човечки ресурси. Промената е само од семантичка природа и не имплицира промена на практиките или промена на општиот став кон управувањето со вработените (Азири,Весели&Ибраими, 2013). Меѓу интервјуираниот раководен кадар, имаше управители со човечки ресурси коишто имаат пошироко разбирање за значењето на управувањето на човечки ресурси, меѓутоа нивниот прогресивен пристап (барем што се однесува на администрацијата) не може да се примени поради буџетските ограничувања.

Исто така, постојат голем број примери на изразување незадоволство од можностите за вработување и условите за работа. Имено, постои тенденција да се вработува без претходно проценка за тоа. Поради ова, неопходно е оценување засновано на заслуга, почитувајќи ги принципите на компетентност и интегритет, како и вработување согласно потребата на институцијата. На овој начин ќе се создадат механизми кои ќе ги надминат политичките манипулации во процесот на вработување

Мерки за подобрување на интеграција и управување со различностите

„За жал, сè уште живееме во општество полно со предрасуди... а сите овие години се стремиме да создадеме институционална култура која ќе се заснова на различности. Сметам дека ни недостасуваат стратегии и политики за управување со различностите“²⁶

Гледиштата на испитаниците се поделени по однос на одредување мерки за интеграција/управување со различностите. Повеќето од испитаниците сметаат дека треба да се вклучат мерки во политиките за човечки ресурси во секоја институција/општина, додека други сметаат дека треба да се има општа политика која ќе содржи соодветна правна рамка и стратешки заложби за реформи во јавната администрација.

Мерките за интеграција треба да се утврдат преку консултација со административните службеници или да се примени пристап одозгора-надолу (top-down). Другите предлози се однесуваат на усвојување такви мерки и нивно ревидирање од страна на советниците за интеграција во институциите или советите, а кои ќе се состојат од вработени во институциите (општините) и ќе известуваат за проблемите со коишто се соочуваат вработените, како и ќе предлагаат мерки за нивно надминување.

Во наредните параграфи се претставени предложените мерки.

Воведување на работното место

Испитаниците не се запознаени за постоењето на формални политики за воведување на работното место. Во пракса, претставниците од одделот за човечките ресурси им посакуваат добредојде на новите вработени, им ги претставуваат колегите, им ја објаснуваат работата на институцијата и ги распределуваат во определена единица/сектор. Испитаниците сметаат дека постои потреба од формална постапка за воведување на работното место. Тие претпочитаат користење на принципот на менторирање со посебен фокус на правичната и соодветна застапеност.

Инаку, поделени се мислењата на испитаниците за делокругот на работата доделена на нововработените од немнозинските заедници. Од една страна, етничката припадност не е пречка за воведување на нововработените на работното место и делегирање на работни задачи. Од друга страна, етничката припадност влијае на делокругот и видот на делегираната задача на нововработените, но тоа претежно зависи од етничката припадност на раководната структура на институцијата (доколку е од иста етничка припадност) и партиската припадност, како основи за вработување. Припадноста на политичка партија влијае врз интеграцијата. Клучни се размислувањата за непристрасност и независност на вработените, но тие се јавуваат и како најчести меѓу испитаниците во однос на професионалната интеграција на вработените.

Управување со различностите во општата рамка на компетенции

Повеќето испитаници не се запознаени со општата рамка на работни компетенции која предвидува управување со различностите само за административните службеници на раководни позиции, па оттаму и потребата од воведување надлежности за управување со различностите на средно и почетно ниво. Академија за обука е предложена како можно тело што би се фокусираше на развојот на вештини за управување со интеграција/различности. Исто така, потребно е подигање на свеста за содржината на рамката за компетенции и потребата од вклучување капацитети за управување со различностите.

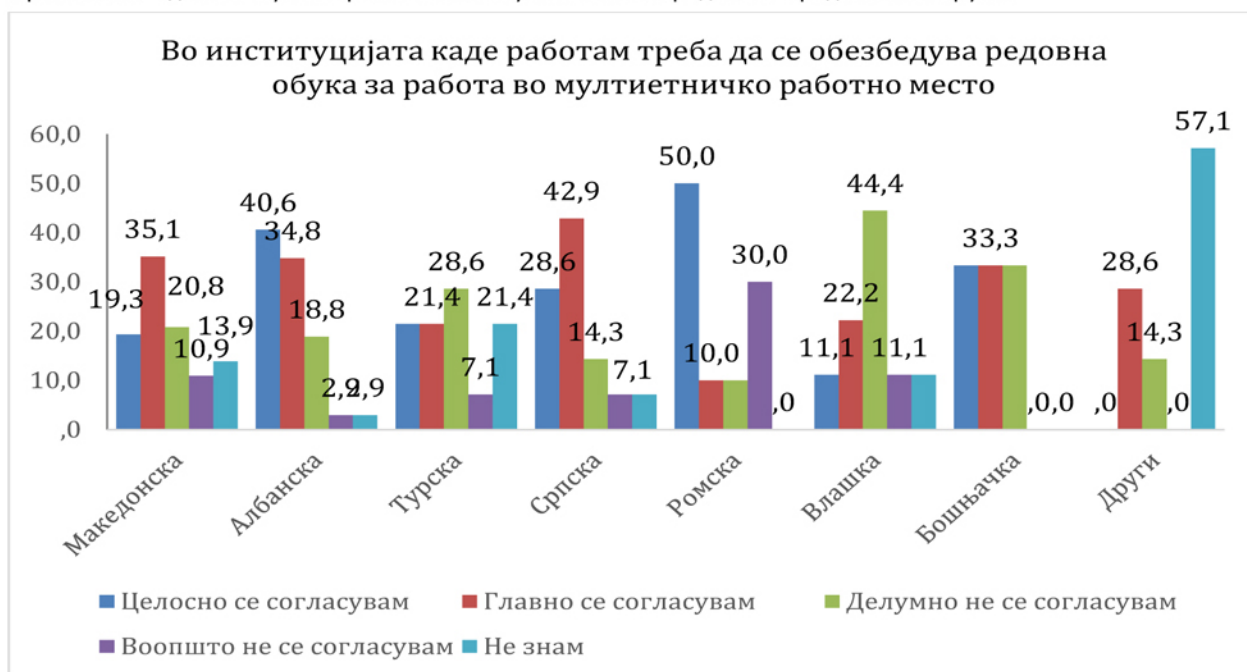
²⁶Од дискусијата за време на тркалезната маса.

Образование, обука и професионален развој

Иако поголем број од испитаниците на локално и централно ниво сметаат дека треба да се организира обука за подобрување на интеграцијата на работното место, одреден број испитаници на централно ниво сметаат дека не е потребна таква обука.

Наодите од анкетата за потребата од редовна обука за работење во мултиетничка средина покажуваат дека речиси две третини (61.3% кумулативно, целосно се согласуваат и главно се согласуваат) сметаат дека е потребна таква обука. Од гледна точка на етничката припадност, 19.3% од Македонците целосно се согласуваат, а 35.1% главно се согласуваат за потребата од редовни обуки. Понатаму, 40.6% од Албанците целосно се согласуваат, а 34.8% главно се согласуваат за потребата од редовни обуки. Согласноста кај турската заедница е помала (42.8% кумулативно, целосно и главно се согласуваат), а Власите, исто така, се согласуваат во помал процент (33.3% кумулативно, целосно и главно се согласуваат).

Приказ 29. Редовни обуки за работење во мултиетничка средина според етнички групи.



Половина од испитаниците сметаат дека треба да се организираат одделни обуки за работење во мултиетничка средина.

Приказ 30. Одделни обуки за работење во мултиетничка средина.

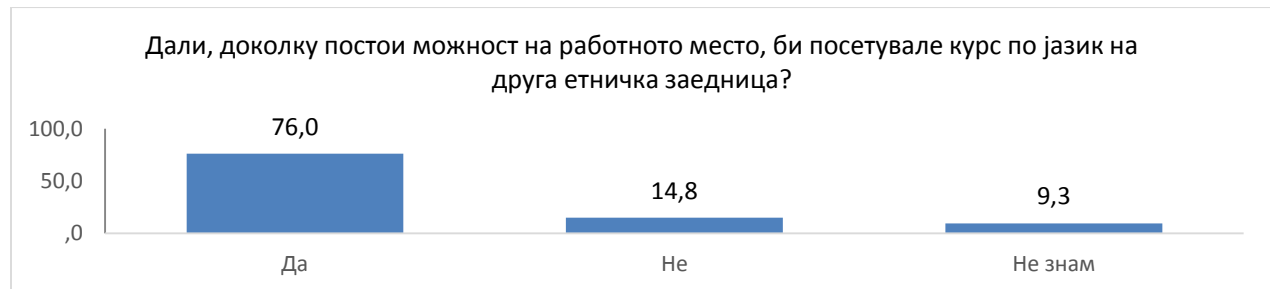


Размислувањата за степенот на задолжителност на обуките и начинот на нивното финансирање се разликуваат помеѓу претставниците од централната власт. Едни сметаат дека обуките се задолжителни според годишниот план утврден со буџетот, додека, пак, други сметаат дека учеството на обуки зависи од финансирањето од странски амбасади и фондации. Некои испитаници изјавија дека вработените од повисок ешалон присуствуваат на ваквите обуките.

Испитаниците од локалните власти нагласуваат дека постојат можности за обука, но тие се многу ретки. Се нагласува ставот дека не се потребни скапи обуки поради постојаниот одлив на обучен кадар, а од таа причина не се финансираат таквите обуки.

Како активност што треба да придонесе за поголема интеграција се предлага изучување на јазикот на другите етнички заедници. Резултатите од анкетата покажуваат дека 76% од испитаниците би посетувале курс за изучување на јазикот на другите етнички групи, споредено со 14.8% кои не би ја искористеле оваа можност.

Приказ 31. Посетување јазичен курс од друга етничка група



Во поглед на ова, еден пратеник за време на дискусијата од тркалезната маса изјави:

„Кога станува збор за изучување јазик, се претпоставува дека Албанците треба да научат македонски, и секако дека треба да се научи, бидејќи е службен јазик. Но, исто така, треба да се научи и албански јазик во местата каде што е службен јазик, па дури и во местата каде што не е. Зошто еден колега не би го зборувал јазикот на другиот со кого поминува поголем дел од денот, или барем да го поздравува на нивниот мајчин јазик?“²⁷

Поради разликите во квалитетот на дипломите, испитаниците забележуваат дека постојат пречки во образовната историја на општествено ниво. Етничките македонските испитаници, исто така, сметаат дека одредени кандидати немаат доволно познавање на јазикот и затоа се бараат мерки за надминување на јазичните бариери. На образованието се гледа како евентуална можност за придонес за поголема интеграција. Понатаму, испитаниците ја идентификуваат потребата за поголема свест за целта на принципот на еднаква застапеност, управување со интеграција и разликностите.

Комуникација и соработка

Сите испитаници се согласуваат дека активностите за тим билдинг може да придонесат за подобра интеграција на работното место. При планирањето и организирањето на активностите за тим билдинг треба да се земе предвид етничкиот елемент. Како една од главните пречки за организирање на обуките е недостатокот од финансии. Речиси ниту една институција не организира активности за тим билдинг, додека, пак, оние што организираат, не ја земаат предвид интеретничката социјализација. Во однос на учеството во

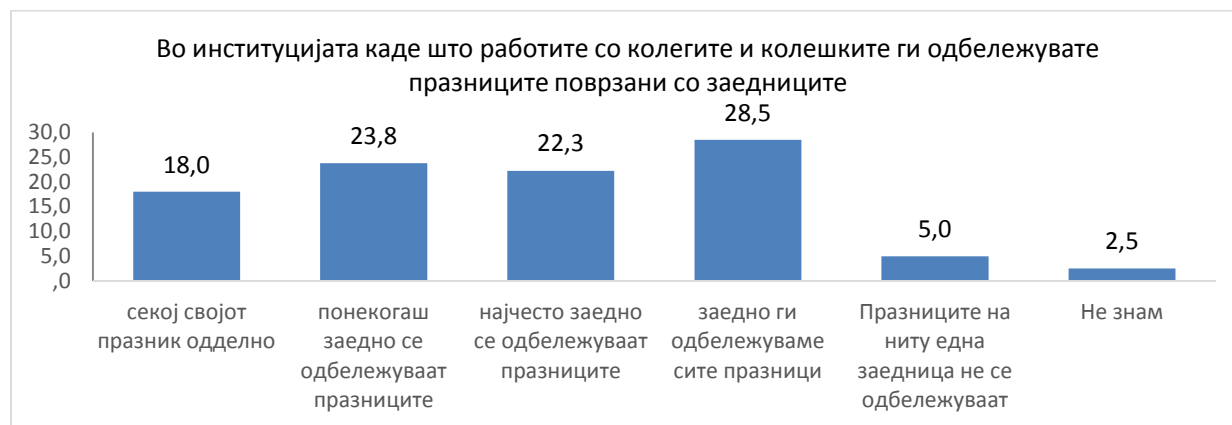
²⁷Дискусија за време на тркалезна маса

активности за тим билдинг, 29.5% изјавија дека учествуваат сите етнички групи. Понатаму, 37.5% сметаат дека повеќето етнички групи земаат учество, додека 18.8% сметаат дека учествуваат главно припадниците на една етничка заедница.

Мнозинство од испитаниците имаат лични контакти со припадниците на други етнички заедници и ги прославуваат празниците заедно со своите колеги. Меѓутоа, тие ја нагласуваат потребата за активности за подобрување на комуникацијата и соработката, како: редовни состаноци со вработените, “happyhours”, заеднички простории и средби надвор од работното место.

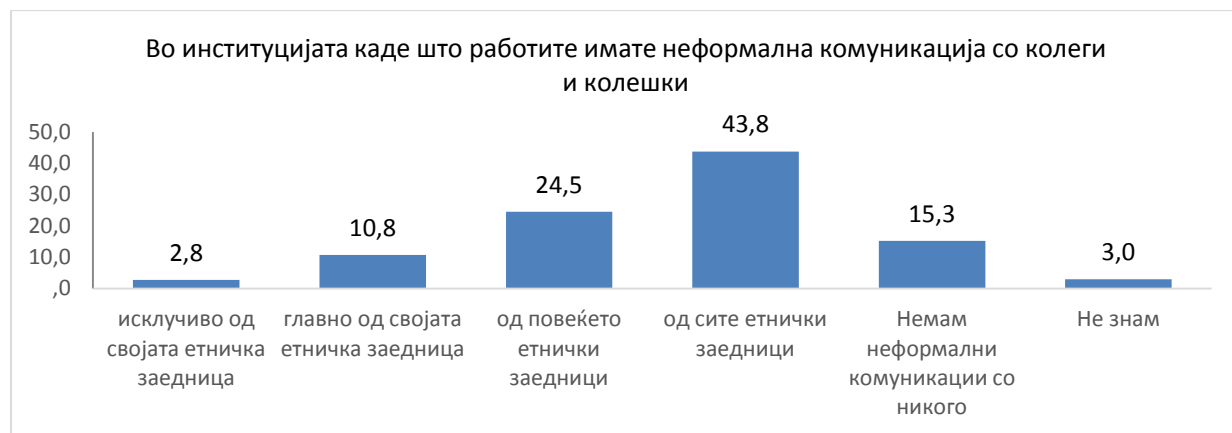
Заклучоците од анкетата покажуваат дека речиси една третина (28.5%) од испитаниците заедно ги прославуваат празниците, а за 18% од испитаниците, празниците се слават одделно.

Приказ 32. Прослава на празници



Речиси половина од административните службеници (43.8%) неформално комуницираат со колеги од сите етнички групи. Многу малку (2.8%) комуницираат само со колеги од нивната заедница. Во однос на неформалната комуникација надвор од работното време, една третина од испитаниците одговорија дека комуницираат со припадници од сите етнички групи, додека 27% комуницираат со припадници од повеќето етнички групи. Исто како и претходната категорија, низок е процентот (4.8%) на испитаниците кои комуницираат само со колеги од нивната етничка припадност.

Приказ 33. Неформална комуникација



Мнозинството испитаници изјавија дека распределбата на канцелариите и местото за седење можат да придонесат за подобра интеграција. Некои сметаат дека начинот на распределба на местата за седење во канцелариите треба да се изврши врз основа на секторски единици, а не по етничка основа.

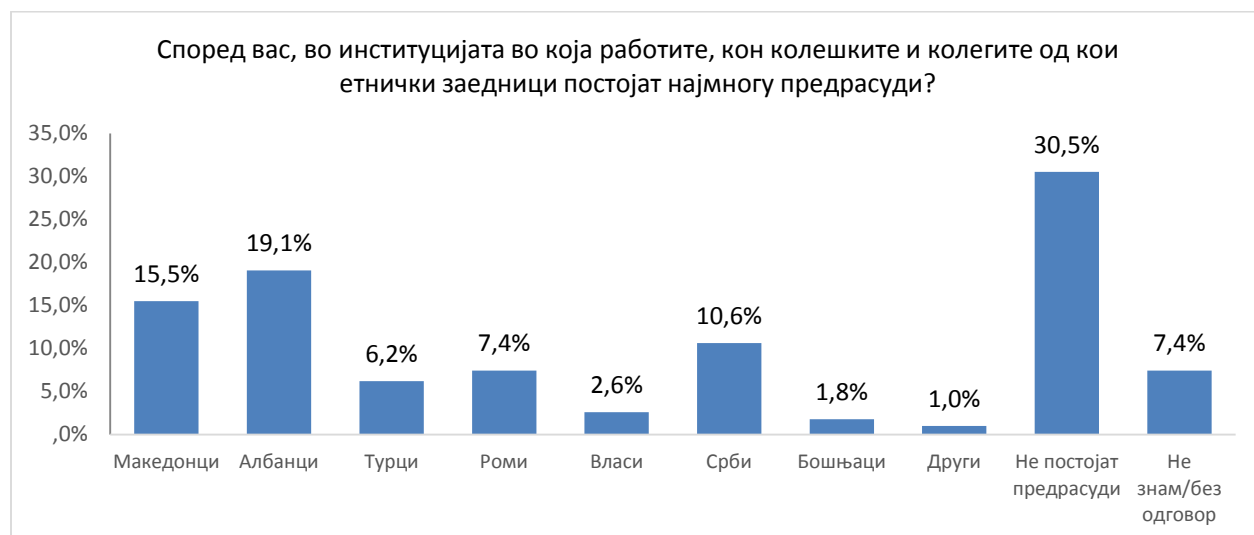
Мал број од испитаниците од македонската заедница веруваат дека доколку во една канцеларија се смести само еден претставник од друга етничка заедница (на пример само еден вработен од македонската заедница, а сите други од албанската заедница), јазичните разлики можат да имаат негативно влијание врз интеграцијата. Ова е случај бидејќи во тие канцеларии би се зборувал само еден јазик, кој можеби е непознат за тој вработен (на пр. албански јазик).

Еднаквост и недискриминација

Освен за двете главни теми на ова истражување, соодветна и правична застапеност и управување со интеграцијата и различностите, собравме податоци од испитаниците и за проблеми поврзани со еднаквост и недискриминација.

За речиси една третина од испитаниците (38.0%) не постојат предрасуди кон припадниците на различните етнички заедници. Сепак, 23.8% од испитаниците во анкетата ги идентификуваа припадниците на албанската заедница како најчест предмет на предрасуди. Половина од испитаниците не искажуваат недоверба кон која било друга заедница, 14.5% од нив искажуваат недоверба кон македонската заедница, а 11.2% од вкупниот број испитаници не им веруваат на Албанците.

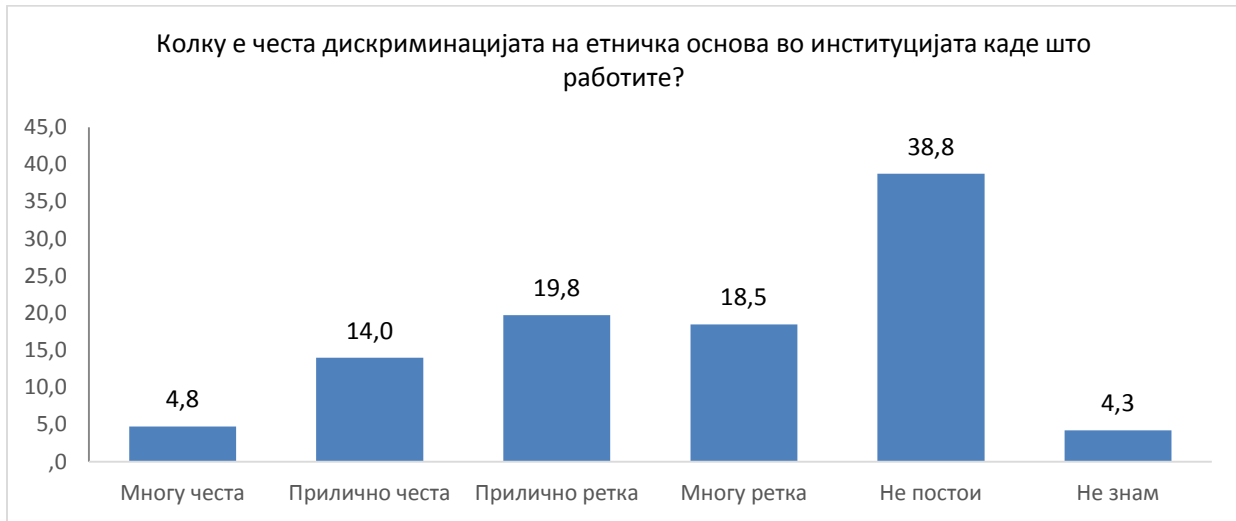
Приказ 34. Предрасуди на работното место



На прашањето како колегите од различни етнички заедници се однесуваат еден кон друг, 64.8% одговорија дека постои еднаков третман, 25.3% сметаат дека постои делумно еднаков третман, а додека само мал број (2%) сметаат дека кон нив не се однесуваат еднакво.

Распонот на одговори за прашањето колку е честа етничка дискриминација, покажува дека за 38,8% етничката дискриминација не постои, за 38,3% е ретка, а 18,8% сметаат дека често се исказува.

Приказ 35. Дискриминација по етничка основа



Речиси половина (45%) од испитаниците веруваат дека не постојат навреди по етничка основа. За 21% ова многу ретко се случува, а за 14,8% доста ретко.

Приказ 36. Навреди по етнички основи



Секој петти Албанец верува дека навреди по етнички основи се случуваат доста често. За разлика од вработените на други работни позиции, секретарите изјавија дека навредите по етничка основа се случуваат доста често (31.5%). За 64.3% од испитаниците не постои заплашување или насилство по етничка основа на работното место, а само мал број испитаници (4.8% кумулативно, многу често и доста често) изјавуваат дека често се случува насилство.

Приказ 37. Навреда по етничка основа, според етничка припадност



Бројот на лица кои не знаат каде треба да побараат информација во случај на дискриминација е повисок, за разлика од оние кои се информирани (44.3% неинформирани наспроти 39.8% информирани).

Приказ 38. Совет за барање помош



Претставник од ССРД ги коментираше овие резултати и изјави:

„Изненаден сум што 40% од испитаниците сметаат дека не се дискриминирани. Ова ги менува моите очекувања. Затоа е важно да се знае колку се информирани административните службеници за мерките и пристапите за справување со дискриминација, за која 44,3% изјавиле дека не се информирани. Претпоставувам дека луѓето кои не се информирани се истите оние кои не можат да ја препознаат дискриминацијата на работното место.“²⁸

Слично на ова, испитаници изјавија дека не се советувани каде треба да се обратат во случај на дискриминација (доколку се чувствуваат дискриминирани), а не постојат ниту механизми за внатрешна заштита. Повеќето од испитаниците сметаат дека не се почувствувале дискриминирани, но за разлика од тоа, испитаниците изјавија дека се забележува мобинг. Мал дел од испитаниците одговорија дека лично се чувствуваат дискриминирани во поглед на партиската припадност, а не на етничка основа. Сепак, дури и да постоеја механизми за внатрешна заштита, нивната објективност би се довела до прашање и вработените не би ги користеле. Во однос на вработувањето, испитаниците веруваат дека позитивната дискриминација постои само за албанската етничка заедница, додека другите заедници се маргинализирани.

Испитаничките и учесничките на тркалезната маса укажаа за родовата дискриминација на работното место. Административна службеничка на централно ниво вели:

„Има повеќе жени од мажи во министерството, но досега сите министри беа мажи. Некои од нив знаеја да го ценат искуството, но други делуваа на следниот начин – жена не може да ми каже што треба да правам – и, секако, носеше погрешни одлуки. Меѓутоа, ние жените кои сме раководители на сектори и единици се почитуваме меѓу себе, се држиме заедно.“

Како резултат на непристапноста на институциите и вклученоста на лицата со инвалидитет се воочува како проблематична.

Според познавањата на испитаниците, Народниот правобранител и Комисијата за заштита од дискриминација никогаш не биле вклучени во случаи за справување со дискриминација во нивните соодветни институции.

5. Пивот модел

Во согласност со целите на Охридскиот рамковен договор, во државната администрација во Република Македонија се создадоа можности за вработување за немнозинските заедници кои претходно беа помалку застапени во институциите. Земајќи ги предвид несогласувањата кои главно постоеа помеѓу етничките Македонци и немнозинството од етничките Албанци, вработувањето на етничките Албанци беше главниот фокус. Оваа позитивна интервенција успешно резултираше во зголемување на бројот и процентот на вработени етнички Албанци во државната администрација во Република Македонија. Сепак, ова не значи дека постои оптимална соработка и меѓучовечки работни односи. Институцијата во која што има вработени од различни етнички заедници, може да стане поделена по етничка линија доколку не се имплементираат експлицитни мерки за да се обезбеди интеграција помеѓу вработените. Ова се добри причини да се претпостави дека македонската државна администрација веќе е или е во ризик да стане поделена (разновидна) организација. Историјата на конфликт и исклучување помеѓу групите на општествено ниво како и политизацијата во организацијата може да предизвика ефекти внатре во различните етнички групи и надвор од нив.

²⁸Дискусија за време на тркалезната маса

Сегашната ситуација

Овој извештај идентификува седум клучни фактори кои се сметаат за ефикасни во неколку различни држави: управување со активни различности/човечки ресурси (активно менаџирање), сеопфатен мултикултурен пристап, афирмативна акција и законодавство, заложби за различности, мерливи цели, изјава за мисија и позитивен контакт помеѓу групите. Овие фактори се применети во ситуацијата со РМ и се разработени во следниве параграфи.

Управување со активни различности/менаџмент на човечки ресурси

Во овој момент се преземаат чекори да се обезбеди солидна анализа и план за да се зголеми ефикасноста од спроведувањето на иницијативата за соодветна и правична застапеност. Очигледно е дека постои јасна свест дека соодветна и правична застапеност не значи само привлекување работници од различна етничка припадност туку дека тоа е потребно. При процесот на управување со различностите, посебно внимание треба да им се посвети на стратешкото спроведување на усогласени практики низ организацијата. Клучно е да се остане фокусиран кон темата поради нејзината ефективност.

За Македонија потребна е долгорочна перспектива бидејќи се забележува долга и постојана практика на вработување и унапредување врз основа на партиска припадност. Промена преку ноќ не може да се очекува. Процесот дополнително е стагниран од конзервативната природа на јавниот сектор, како и изразувањето незадоволство за работните можности и условите за работа. Потребно е активно подигнување на свеста и упорноста во застапувањето на различностите. При креирањето на вистински организациски промени нема да биде доволен единствен метод на интервенција, како на пример броен диверзитет преку афирмативна акција. Ова влијае врз управувањето со очекувања, поставување на целта и примена на активностите. Сите овие практики треба да бидат отпорни. Долгорочната ефективност на Стратегијата за управување со различностите може да се гарантира преку испреплетување на одбраните активности и практики во организациската култура и секојдневните практики и преку придодавање мерки за евалуација и отчетност кон овие практики.

Функционална афирмативна акција

Афирмативната акција овозможува основа за различноста врз која ќе можат да се засноваат идните практики и управувањето. Во македонската државна администрација, афирмативната акција се покажа како многу ефективна, доколку се земе предвид исполнувањето на целите за различност по однос на бројот и процентот. Важно е да се следат овие чекори. Статистичките податоци може да бидат корисни за проверка на статусот на организацијата. Кога се исполнуваат посакуваните цели, практиките за афирмативна акција треба внимателно да се прегледаат и прилагодат за усогласување со организационите цели. Дополнителна пречка во процесот на постигнување на соодветна и правична застапеност може да биде одбивноста кон афирмативната акција. Како реакција можат да се јават дискриминација (која е само впечаток или реална) на мнозинството или поттикнување на постоечките стереотипи и стигматизација на немнозинските групи. Овој метод директно не го решава проблемот со основните причини за предрасуди. За да се намали одбивноста кон афирмативната акција, македонската државна администрација треба да ги преразгледа своите практики за вработување и унапредување. Во овој момент партиската припадност ја попречува постапката на правичност и транспарентност во организацијата, а се забележуваат дури и случаи на коруптивни практики. Повеќе испитаници апелираат за систем кој се заснова врз заслуги, набљудување и санкционирање на несоодветното спроведување на политиката. Системот заснован врз заслуги остава простор за афирмативни мерки со додавање на оправдани услови и транспарентност на самата постапка. Афирмативната акција може да послужи како посредник за ефективноста на други мерки, како на пример обука, а може да претставува и средство за споделување на највисоки заложби за соодветна застапеност. Сепак, треба да се очекува дека позитивен ефект може да се постигне само доколку се воспостави правична постапка.

Сеопфатен мултиетнички/мултикултурен пристап

Имајќи предвид дека целите се постигнати во поглед на бројната разноликост во македонската државна администрација, би можело да се направи префокусирање во системот од создавање различности кон управување со нив. Истражувањата и најдобрите практики од Западна Европа и САД посочуваат дека најефикасно средство за обновување и одржување баланс меѓу различни групи е сеопфатниот мултикултурен пристап. Сите различни групи треба подеднакво да бидат опфатени со овој пристап, вклучувајќи ги и перспективите, како на пример етничка припадност, род или инвалидитет. Ова е динамичен пристап, кој може да направи простор за сите групи. Постојат различни наоди во податоците коишто го оправдуваат овој пристап. Испитаниците укажуваат дека сегашниот фокус во организацијата е ставен врз тензиите кои се јавуваат меѓу етничките Македонци и етничките Албанци. Се чини дека заедницата на етничките Албанци ги има монополизирано целите за еднаква застапеност, а притоа сите други немнозински заедници се запоставени во дебатата. Ова претставува закана за мнозинската заедница. Оваа стратегија може да олесни дел од тензиите помеѓу етничките Македонци и етничките Албанци, но со сеопфатен мултикултурен пристап можат да се вклучат и другите немнозински заедници. На тој начин ќе се обезбеди состојба во која сите групи на вработени чувствуваат сопственост за соодветната и правична застапеност, правејќи процес во кој секој може да учествува.

Заложба за постигнување разноликост

Важно е постојано да се внимава на одржување и градење поддршка за организациски промени. Одалеку изгледа дека постои добра вкупна поддршка за спроведување на соодветната и правична застапеност. Секако дека постои вистина во тврдењето дека со текот на времето и искуството, порасна прифаќањето на соодветната застапеност, меѓутоа, кога подетално ќе се прегледаат податоците, одредени конфликтни одговори укажуваат дека ситуацијата е посложена. На пример, секретарите сметаат дека етничката припадност има поголемо влијание врз организациските постапки отколку испитаниците од другите хиерархиски позиции. Исто така, Македонците повеќе веруваат во заложбите на нивните претпоставени во спроведување на принципите отколку претставниците на другите немнозински заедници. Македонците, за разлика од Албанците, исто така се помалку убедени дека можностите за напредување зависат од етничката припадност. Овие контрадикторни резултати го поставуваат прашањето за вистинската ситуација. Веројатно е дека одредени погледи се пристрасни. Испитаниците укажуваат дека етноцентризмот и стереотипите се дел од општеството и овие лесно можат да влијаат на перцепциите. Исто така, можно е и давањето на општествено прифатливи одговори да игра улога во одговорите на испитаниците. Тие можеби чувствуваат притисок да кажат дека го прифаќаат принципот на еднаква застапеност, а всушност не се согласуваат, па дури и го одбиваат. Оттаму, можниот резултат кога експлицитно ќе им се постави прашањето би можел да биде дека вработените доста позитивно се настроени кон него, но во пракса тие се спротивставуваат на промени.

Македонците искусуваат најмалку тешкотии во однос на еднаквата застапеност. Нивните одговори за релевантноста и ефективноста на соодветната застапеност понекогаш отстапуваат, споредено со одговорите на испитаниците на малцинствата. Интересно е дополнително да се истражи оваа дискрепанција. Како можен заклучок може да се јави помалата свест меѓу Македонците за проблемот. Овој факт дополнително се воочува со доказите дека 38.8% од испитаниците сметаат дека нема дискриминација врз основа на етничка припадност, додека за 18.8% од испитаниците дискриминацијата врз основа на етничка припадност е честа појава. Албанците најчесто искусуваат навреди врз основа на етничка припадност. Очигледно оваа негативна пракса постои меѓу одредени вработени. Интересен е и фактот што испитаниците не се свесни за ангажираноста на Народниот правобранител и на Комисијата за заштита од дискриминација во справувањето со дискриминација.

Ова може да претставува можност да се искористат веќе постоечките алатки, како Народниот правобранител, за да се подигне свеста за ова прашање и да се сигнализира дека во рамките на државната

администрација, дискриминација нема да се толерира. Најексплицитни напори во заложбите за управување со различностите треба да се насочат кон раководителите во организацијата. Раководителите играат витална улога во успешното спроведување на принципот на соодветна застапеност. Испитаниците забележуваат неразбирања на дефиницијата за интеграција и недостатокот на волја кај политичките елити.

Исто така, различни резултати од податоците укажуваат на воочлива субјективност кај раководителите, во зависност од етничката припадност. На пример, Албанците покажуваат помала доверба кон раководителите од другите етнички заедници. Без разлика дали овие перцепции укажуваат на вистината или не, јасно е дека организацијата може повеќе да инвестира во обновување и зајакнување на врската помеѓу раководителите и вработените.

Кога станува збор за придобивање на раководителите, интересна група за опсервација се секретарите. Очигледно е дека нивните погледи за еднаква застапеност се разликуваат од лицата од другите хиерархиски позиции. Според нив, етничката припадност игра силна улога во можностите за унапредување, плата, став на надредените и симболите на работното место. Оваа исклучителна разлика може да укаже на фактот дека секретарите се во поповолна позиција да дадат искрени и реални одговори на поставените прашања во истражувањето за разлика од претставниците на другите категории. Би било интересно да се истражат можностите за давање општествено прифатливи одговори. Се чини дека секретарите се во позиција во која нивните размислувања се разликуваат, па затоа нивните одговори можат да дадат нова перспектива на основните проблеми или на отпорот за промена.

Мерливи цели

Се чини дека во организацијата не постојат постапки за мерење или собирање податоци за проблеми поврзани со различностите. Ова истражување е добра причина да се промени овој тренд. Слични студии за евалуација на перцепциите на вработените можат да претставуваат солидна основа врз која можат да се изградат дополнителни цели или кои може да послужат како појдовна точка. Овие евалуации покажуваат каде е потребно да се инетрвенира во поглед на заложбите или кои пречки се идентификувани од чинителите во процесот на организациските промени. Исто така, добар инструмент за справување со актуелните проблеми на мерлив начин е пријавувањето на малтретирање или инциденти поврзани со дискриминација. Разидувањата во искуствата со инциденти со навреди по етничка припадност на работното место ја проблематизираат потребата од ваквите квантификации. Македонците претежно сметаат дека не постојат навреди врз основа на етничка припадност на работното место, додека значително поголем дел од Албанците сметаат дека навреди врз основа на етничка припадност доста често се случуваат на работно место. Мерењето на искуствата на вработените овозможува објективен преглед во постоечките проблеми и може да помогне при подигањето на свеста и отпочнувањето на дијалог.

Нејасно е дали има достапни податоци за распределбата на етничките различности во организацијата. Квотите се исполнети во поглед на рефлектирање на етничкиот состав во општеството, во етничкиот состав во државната администрација. Тогаш би било интересно да се истражи на кој начин етничкиот состав е распределен во администрацијата. Поголем увид во стратификацијата на различните припадници на заедницата може да понуди насока за активностите. Ова може да се разгледува од различни перспективи: дали етничките заедници се застапени во сите слоеви на организацијата? (од хиерархиска гледна точка); дали припадниците на сите етнички заедници комуницираат во мешани групи? (од општествена гледна точка); дали припадници на различни етнички заедници се сместени во различни одделенија или установи во организацијата? (од просторна гледна точка); итн.

Податоците укажуваат дека, на пример, постои одредена сегрегација на работното место во смисла на тоа дека секторите и одделенијата во рамките на државната администрација се различни, но различноста е претежно бројна, а одделенијата, секторите и тимовите се различни по етничка основа. Доколку е ова случај, тогаш ова би се сметало за несоодветно согласно принципот за управување со различностите. Попрецизни податоци за овие перспективи би овозможиле подлабок и попрецизен преглед врз реалната ситуација за интеграција на работното место.

Изјава за мисијата на институцијата

Податоците од истражувањето нудат скроман увид во мисијата на организацијата и до кој степен мисијата им е претставена на вработените. Се чини дека вработените се доста свесни за иницијативата за соодветна и правична застапеност, но, сепак, погледите за целта на оваа иницијатива се различни помеѓу вработените. Овој наод покажува дека целта на организацијата во поглед на иницијативата не им е јасна на вработените. Би било од сеопшта корист да се инвестира во усогласувањето на овие погледи и создавањето заедничка мисија зад која би застанале сите вработени. Кога станува збор за различностите, ова е вредна алатка за вградување и усогласување на целите на организацијата. Таа претставува средство кое овозможува насока и структура за спроведување на стратегијата за управување со различностите.

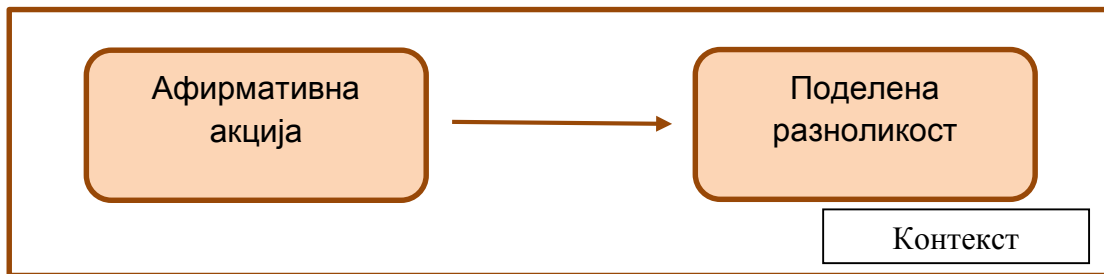
Позитивен меѓугрупен контакт

Мнозинство од испитаниците изјавија дека има контакт помеѓу групите при неформалната комуникација. Меѓутоа, сè уште постои значителен број вработени кои укажуваат на низок меѓугрупен контакт. Податоците од истражувањето покажуваат дека вработените бараат повеќе и поредовни можности за меѓугрупен контакт, настрана од работните обврски. Тие, исто така, претпочитаат менторирање од страна на поискусните вработени за време на запознавањето со работното место. Ова барање, кое потекнува од самите вработени, е одлична можност за организацијата да ја зголеми позитивната интеракција. Во согласност со контакт-хипотезата на Алпорт и успешните искуства од организации во Северна Ирска, администрацијата треба да ги поддржи и олесни можностите, но и да создава можности за контакт во средините каде што различни етнички групи имаат еднаков статус и работат заедно. Податоците укажуваат дека постои определена сегрегација на работното место имајќи го предвид фактот што секторите и одделенијата во државната администрација се поделени по етнички основи. Доколку ова навистина е случај, суштински би го отежнало управувањето со различностите. Ако целта навистина е ефикасно управување со различностите, тогаш соработката, работењето во тимови и креирањето унифицирана организација е клучно. Бројната различност преку афирмативни акции сама по себе не претставува разнолика работна сила доколку вработените ретко комуницираат или ретко работат заедно.

Постоечките норми за јазиците кои се говорат на работното место нудат една интересна слика. Клучен фактор за намалување на стереотипите и меѓугрупните закани е позитивен меѓугрупен контакт, а комуникацијата е од суштинско значење за постигнување на ова. Иако треба да се охрабрат напорите за изучување на другите јазици (позитивност и спремност едни кон други) со цел да се гарантираат можностите за комуникација, би било корисно да се направи јасен договор за јазикот на работното место. Неможноста да бидеш разбран или да ги разбереш другите може да доведе до фрустрации и недоверба. Разбирливо е дека проблемот со јазикот и неговата службена позиција (државно или општинско ниво) е доста чувствителна тема во рамки на Република Македонија. Сепак, во поглед на ова прашање важно е да се стремиме за сеопфатна дебата и одржливи определени договори во државната администрација. Веројатно би било корисно да се види дали можат да се научат одредени лекции, како на пример од белгиските јазични политики.

Сегашниот модел

Сегашната ситуација во администрацијата во Република Македонија може да се претстави преку шематски приказ. Афирмативните мерки се клучните активности што се преземаат за зголемување на процентот на вработени од немнозинските заедници. Оваа интервенција беше успешна во зголемувањето на различностите во институциите, но се очекува дека различностите создадени на овој начин нема да бидат ефективни и одржливи на долг рок. Земајќи ги предвид контекстуалните фактори што влијаат на интервенцијата и резултатите од неа, се создаде одредено ниво на поделеност помеѓу група на вработени од различна етничка припадност.



Модел 1: Сегашната стратегија за управување со различности во администрацијата во Република Македонија

Стратегија предложена во пивот моделот

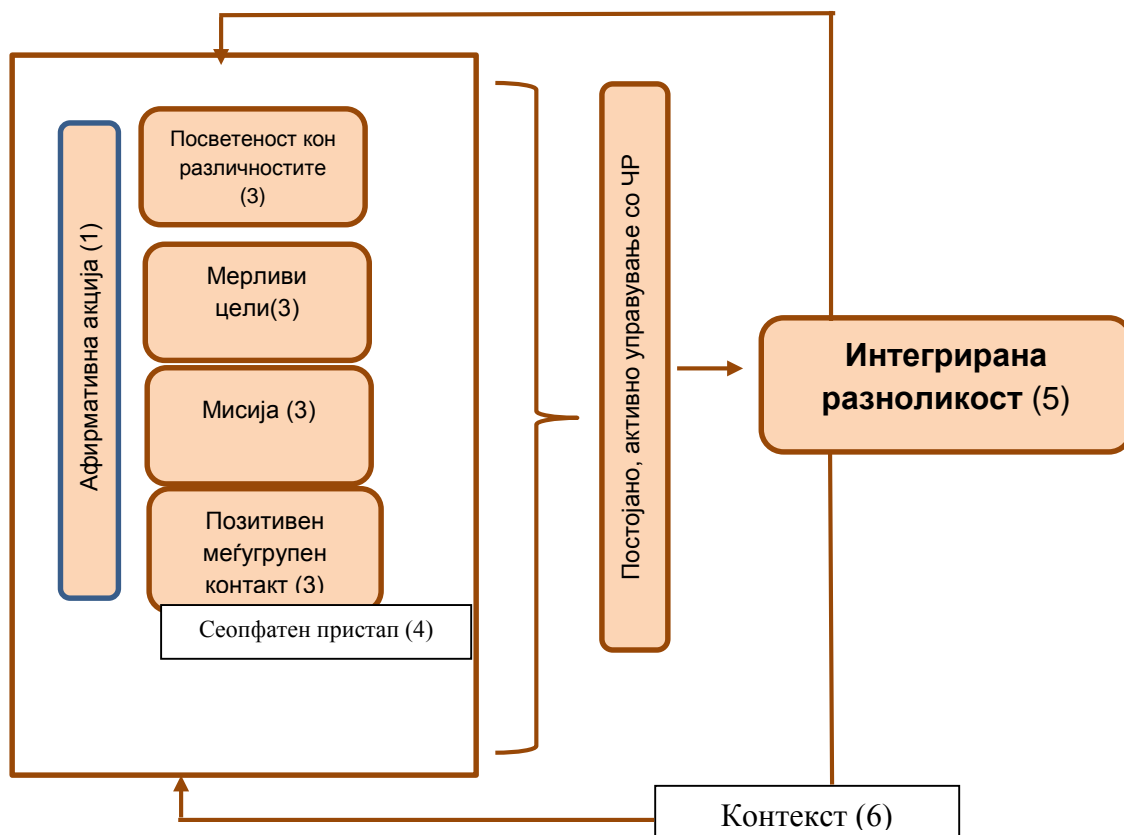
Државната администрација во Република Македонија мора да ја рedefинира стратегијата за оптимално да се искористат придобивките од различностите во организацијата. Моменталната стратегија се покажа како успешна до одредена мера за создавање различности, но сепак е недоволна за да се обезбеди долготрајна интеграција помеѓу различни групи на вработени. Овој пивот модел е предложен за да се прилагоди постоечката стратегија.

Моќта на пивотот лежи во отстапувањето од моменталните трендови на пристап основан на еден метод. Потребен е нов фокус кој вклучува широка визија кон управувањето со човечки ресурси и различности, фокус кој обраќа внимание кон задржување на вработените, успешна соработка, услуги и квалитет. Со сегашниот акцент на вработување во администрацијата, стратегијата е фокусирана на исходи. Целта на пивотот е да поттикне фокус на процесот. Ова значи дека афирмативните мерки се задржуваат на основата на стратегијата, но дополнително се гради и стратегија за управување со различности. Ова е долгорочна стратегија што бара работа и вложување. Бидејќи постојат голем број претходни студии што укажуваат на ефикасноста на управувањето со различности, оваа стратегија е изградена врз основа на тие наоди (види: Меѓународни препораки за најдобри практики)

Процесот може да се опише како целосна реновација на куќа. Носечките столбови се поставени, но потребно е време и напор за да осигури правилно малтерисување, да се постави подот, изолацијата да биде од добар квалитет и ентериерот да биде соодветен. Пријатниот животен простор бара постојано внимание и подобрување, а нецелосно спроведени мерки ќе резултираат во скапи поправки на подолг рок. Ова може да се примени и на управувањето со различности, постојан труд и исцрпни методи се единствениот начин за да се осигурат одржливи промени.

Пивот модел: Човечки ресурси и управување со различности

Предложената стратегија е составена од повеќе методи за управување со различностите при што интервенциите поврзани со различности се вградени во општата стратегија за управување со човечките ресурси. Посветеноста на прашања што се поврзани со различностите може да се зацврсти преку стратегијата за управување со човечки ресурси; ако преземените мерки се во општ интерес на организацијата и нејзините вработени, тоа ќе придонесе до внатрешна посветеност на промени. Организацијата треба да ги има предвид различните активности предложени од вработените, како што се: обуките, менторирањето и овозможувањето на неформални средби помеѓу вработените. Врз основа на афирмативните мерки како основна состојка, се предлагаат други интервенции што ќе бидат дел од пошироката стратегија за човечки ресурси. Подолу е претставен подетален приказ.



Модел 2: Предложениот пивот модел за управување со различности

1. Афирмативните мерки се основа на стратегијата при пивотирање на моделот. Квотите за припадниците од различните заедници треба да се исполнуваат и неопходна е акција во случај на нивно неисполнување.
2. Дополнително, вработувањето на целните групи од мнозинските и немнозинските заедници треба постојано и активно да се менаџира. Овде акцентот е на постојаноста. Вработените во институцијата што застапуваат управување со различностите мора да сфатат дека придобивките од стратегијата нема да се случат преку ноќ туку дека ќе мора да се надминат одредени препреки.

3. Активното и континуирано управување со човечки ресурси треба да се фокусира на фактори за кои што веќе е утврдено дека позитивно влијаат на интеграција на различните заедници. Овие фактори се: посветеност на различностите (особено на ниво на раководни структури), поставување мерливи цели, споделување на мисијата на организацијата и овозможување на позитивен меѓугрупен контакт.

4. Сите овие фактори треба да се базираат на сеопфатен пристап за управувањето со различности да се стане прашање што е релевантно за сите вработени, без разлика на етничката припадност. Кога сите вработени ја чувствуваат стратегијата како своја, посветеноста кон управувањето со различностите и подложноста на институцијата кон промени ќе се зголеми.

5. Оваа организациска промена ќе придонесе кон поголема интеграција на различностите. Но, ова е процес што ќе се повторува бидејќи стратегијата не се фокусира на исходи, туку на процеси. Ова значи дека стратегијата бара постојана евалуација и одржување.

6. Историјата на конфликт и исклучување, како и вкоренетата политизација на организациските процеси, е специфична за администрацијата во Македонија. За да биде стратегијата ефективна, потребно е симултано таргетирање на овие процеси преку формални договори. Согласност, праведност и транспарентност се клучни вредности за создавање доверба кај вработените и со тоа посветеност на организациските цели и промени. За ова е потребно управување со човечки ресурси основано на вредности. Голем број вработени во администрацијата ја истакнаа потребата за вработување и унапредување основано на заслуги. За таа цел, неопходно е воспоставување на тело во рамките на институцијата што ќе биде задолжено за спроведување и мониторирање. Во случаи кога општествените фактори влијаат врз организацијата преку стереотипи и дискриминација, треба да се воспостави противтежа. На пример, еден начин за спротивставување на стереотипите е преку поставување ефективни лидери од мнозинските заедници на чело на организациите. Друг начин за спречување на дискриминацијата е преку наметнување на вредности што се спротивставуваат на исклучување и дискриминаторски практики.

Заклучок и препораки

Оваа студија првенствено го проучуваше воведувањето мерки и активности за интеграција на работното место и управувањето со различностите во македонската администрација, а сè со цел унапредување на соодветната и правична застапеност помеѓу заедниците како една од целите на Охридскиот рамковен договор. Поконкретно, во фокусот на студијата беше:

а) да се анализира спроведувањето на соодветната и правичната застапеност и проценка на управувањето со различностите од страна на јавната администрација, како и да се понудат мерки и активности за подобрување.

б) да се испитаат меѓународни компаративни практики за управување со различностите и интегрирање во администрацијата и како тие може да се прилагодат и да се применат во контекст на РМ со цел да се намали ризикот од неуспешно транспонирање на политиките.

в) да се предложи модел за интеграција и управување со различностите во македонската администрација.

Врз основа на мешовитиот методолошки пристап, се доби увид за гореспоменатите клучни прашања. Ставовите на јавните службеници беа испитани преку анкета, мислењата на раководен кадар беа добиени преку длабински интервјуа, а гледиштата на претставниците на граѓанското општество беа осознаени преку дискусија во фокус-група. Предложениот пивот модел е изработен врз основа на секундарното истражување на меѓународни практики, а потоа со помош на раководен кадар од локално и централно ниво (кои учествуваа во дискусија во фокус-групата) прилагоден да одговара на македонскиот контекст.

Нашите наоди укажуваат на тоа дека едно од најголемите достигнувања во спроведувањето на соодветна и правична застапеност е бројното зголемување на вработените од немнозинските заедници во администрацијата. Сепак, главна пречка за негово понатамошно спроведување, управување со различностите и постигнување на еднаквост во работната сила, е политизацијата на администрацијата. Вработувањето и унапредувањето врз основа на партиската припадност го попречува адекватното спроведување на соодветната и правична застапеност и ги поткопува можностите за создавање администрација која ќе ги отсликува сите групи во општеството, благодарна на различноста и недискриминирана.

Соодветната и правична застапеност сè повеќе се смета како монополизиран процес кој се однесува само на албанската заедница, маргинализирајќи ги немнозинските заедници. Дополнително, се чини дека постои недостиг од посветеност кај раководните структури за имплементација на соодветната и правична застапеност и управувањето со различностите. Членовите на немнозинските заедници се присутни во институциите со кои раководат припадници од немнозинските заедници. Распределбата на припадниците на заедниците во институциите кои се управувани од македонската заедница е проблематична, како што е и вработувањето/унапредувањето на раководни работни места, особено во институциите раководени од страна на припадниците на македонската заедница.

Постојат нејаснотии и недостиг од разбирање на значењето на интеграција и управување со различностите. Овие концепти во голема мера се поврзани со етничката припадност, а се запоставени оние карактеристики кои се однесуваат на родот, возраста, телесната способност и други карактеристики. Управувањето со човечките ресурси во голема мера сè уште наликува на управување со кадарот. Јазичните бариери, придружени со етничките и верски симболи на работното место, се пречка за интеграција, а недостигот од основни услови за работа дополнително го отежнува овој процес.

Постои и недоволна запознаеност за можностите за правна заштита против дискриминацијата, односно каде може вработените да се обратат во случај на дискриминација, што укажува на потребата да се

обрне внимание токму на овој јаз од информации. Исто така, испитаниците се изјаснија и дека нема постојни внатрешни механизми за решавање на прашања поврзани со дискриминација во самите институции, што упатува на потреба од развивање вакви внатрешни механизми. Крајно, испитаниците сметаат дека треба да постојат и позитивни мерки за акција, но овој пат да се однесуваат и за сите помали етнички заедници.

Врз основа на наодите од нашето истражување, ги предлагаме следниве препораки:

Препораки за соодветна и правична застапеност:

- Имајќи предвид дека партиските вработувања се пречка за соодветно спроведување на овој принцип, треба итно да се обрне внимание за департизација на институциите.
- Зајакнување на посветеноста на раководствата во поглед на соодветната и правична застапеност и управувањето со различностите.
- Целосното спроведување на системот на заслуги и набљудување на принципите за стручност и интегритет се од суштинско значење. Оттука, потребни се механизми за надминување на политички манипулации со законите, особено во поглед на вработувањето како најпроблематична област.
- Да се зголеми застапеноста на помалите етнички заедници.
- Потребни се мерки за постигнување на законски предвиденото ниво на застапеност во сите институции и на сите нивоа, без оглед на етничката припадност на раководната структура.
- Потребни се мерки за соодветно и правично унапредување на припадниците на мнозинските заедници на раководни позиции.
- Постои тренд на вработување без претходна проценка на потребите за вработување и профилот на вработените. Потребна е реална проценка за потребите за вработување како и проценка на потребните профили во институциите, со цел да се избегне создавање вишок на одреден профил и кусок од друг.
- Постои потреба за широки институционални консултации пред финализирањето на Методологијата за планирање на работната сила, која треба да биде придружена со нејзино доследно спроведување.
- Воспоставување механизми за следење на спроведувањето на Методологијата за планирање на работната сила, проследено со одговорност и санкционирање за нејзино несоодветно спроведување.
- Подобри можности за унапредување за сите заедници.
- Опсегот на работа и напредувањето во кариерата треба да се засноваат врз заслуги, а не на членство во политичка партија.

Препораки за интеграција и управување со различностите:

- Вработувањето врз основа на политичка партија е најголемата пречка за интеграција. Оттука, постои потреба за отстранување на влијанието на партиите врз институциите;
- Независноста и непристрасноста на вработените се клучни за професионална интеграција на вработените;
- Воспоставување систем на заслуги преку целосна имплементација на принципите за интегритет и стручност;
- Треба да се разгледаат и мноштво други лични карактеристики (на пример род, телесни способности, возраст ...), а не само етничката припадност, доколку се сака да се постигне интегрирана и разнолика работна сила.
- Надминување на јазичните бариери преку учење на јазиците на мнозинските заедници. Потребно е исто така добро познавање на македонскиот јазик.
- Образовни политики и интегрирано образование како мерки/политики кои ќе придонесат кон интеграцијата на работното место и управувањето со различностите.
- Стратегијата за реформа на јавната администрација треба да вклучува мерки за воведување алатки за управувањето со различностите и интеграција на работното

место. Пивот моделот предложен во оваа публикација може да биде основа за понатамошна дискусија.

- Одделенијата за човечки ресурси треба да спроведат мерки за интеграција на работното место, кои, пак, би биле дел од општи политики и врз основа на законската регулатива и стратешките реформски цели.
- Јавната администрација треба да биде подобро запознаена со рамката за општи работни надлежности каде што управувањето со различностите е предвидено само за напредно ниво (само за државните службеници и раководните позиции). Постои потреба од воведување на овие надлежности на средно и почетно ниво. Дополнително, постои и потреба за информирање на вработените за рамката на надлежности и потребата од нејзино воведување.
- Постои потреба од формална постапка за запознавање на работното место.
- За да се зголеми соработката и комуникацијата помеѓу различните групи, се предлагаат следниве активности: редовни состаноци помеѓу вработените, “happy hours”, заеднички простории и собири надвор од работното место.
- Етничките и религиозни симболи не треба да бидат истакнати бидејќи тие не ја поттикнуваат интеграцијата на работното место.
- Подобрување на условите за работа, опремата и просториите.

Препораки за дискриминација и еднакви можности

- Со оглед на тоа дека административните службеници не се запознаени за случаи на дискриминација поведени пред постоечките институции, како што се Народниот правобранител и Комисијата за заштита од дискриминација, постои потреба од подобрување на информирањето и можностите за правна заштита од дискриминација.
- Воспоставување механизми во рамките на институциите за интерно решавање на прашања поврзани со дискриминација.

Користена литература

- Acker, J. (2006). Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*, 20(4), pp.441-464.
- Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Boxall, P., Purcell, J. and Wright, P. (2007). *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford: Oxford University Press.
- Brunnbauer, U. (2002). The implementation of the Ohrid Agreement: Ethnic Macedonian resentments. *Journal on Ethnopolitics and Minority Issues in Europe*, 1, 1-24.
- Framework Agreement (2001). Republic of Macedonia. Ohrid
- Glastra, F., & Meerman, M. (2012). Developing ethnic talent in the Dutch national tax administration: a case study. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 105-124.
- Влада на Република Македонија (2007). Стратегија за соодветна и правична застапеност на лицата што припаѓаат на немнозинските заедници. Скопје: Секретаријат за спроведување на Охридскиот рамковен договор.
- Hargie, O., Dickson, D., & Nelson, S. (2003). Working Together in a Divided Society: A Study of intergroup communication in the Northern Ireland workplace. *Journal of Business and Technical Communication*, 17(3), 285-318.
- Hunt, V., Layton, D. & Prince, S. (2015). *Diversity matters*. McKinsey & Company.
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589-617.
- Loden, M., & Rosener, J. (1991). *Workforce America!: Managing Employee Diversity as a Vital Resource*. Homewood, IL: Business One Irwin.
- Louvrier, J. (2013). *Diversity, difference and diversity management: A contextual and interview study of managers and ethnic minority employees in Finland and France (dissertation)*. Helsinki: Hanken School of Economics.
- Службен весник на Република Македонија (2011). Правилник за содржината на годишниот план за соодветна и правична застапеност. Rulebook on the content of the annual plan for equitable representation. Скопје: Влада на Република Македонија.
- Службен весник на Република Македонија (2001). Охридски рамковен договор. Скопје: Влада на Република Македонија.
- Otten, S., Jansen W. S., & De Vroome, T. (2013). *Werkt diversiteit? Arbeidsintegratie en sociaal vertrouwen in een kleurrijke samenleving*. Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.
- Rasoava Rijamampianina and Teresa Carmichael, "General Issues in Management: A Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity", in *Problems and Perspectives in Management* (2005).
- Reichenberg, N. E. (2001) *Best Practices in diversity management*. Cornell University ILR school, New York.
- Rinnooy Kan, A. H. G. & Timmerhuis, V. C. M. (2009). *Diversiteit in het personeelsbestand*. Sociaal-Economische Raad, Den Haag.
- Секретаријат за спроведување на Охридскиот рамковен договор (2012). Извештај за статусот за спроведување на сите политики што произлегуваат од Охридскиот рамковен договор. Скопје: Влада на Република Македонија.

- Шикова, Н. и Бочварска, Е. (2014) Стандарди за управување со човечки ресурси. Скопје: Министерство за информатичко општество и администрација.
- Stevens, F., Plaut, V., & Sanchez-Burks, J. (2008). Unlocking the benefits of diversity: All-inclusive multiculturalism and positive organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 116-133.
- Süß, S., & Kleiner, M. (2007). Diversity management in Germany: Dissemination and design of the concept. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(11), 1934-1953.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*. Monterey, CA: Brooks-Cole.
- Tatli, A. (2010). A multi-layered exploration of the diversity management field: Diversity discourses, practices and practitioners in the UK. *British Journal of Management*, 22(2), 238-253.
- Thiederman, S. (2012). Diversity and inclusion handbook. Flower Mound, TX: Walk the Talk.
- Trivisi (2002). Diversiteit: Kritische succesfactoren van een diversiteitsbeleid (red. Janssens, M.). Leuven: Administratie werkgelegenheid.
- United States Government Accountability Office (2005). Diversity management: Expert-identified leading practices and agency examples. GOA, Washington, D. C.