

UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI  
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR  
ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR

## **Rezumatul tezei de doctorat**

**Managementul Diversității și Performanța Angajaților**

**Conducători de doctorat:**

**Prof. univ. dr. habil. Monica Aniela ZAHARIE**

**Prof. univ. dr. Anca BORZA**

**Student doctorand:**

**Radu-Dan IRINI**

**Cluj-Napoca**

**2023**

## Cuprinsul rezumatului tezei de doctorat

Cuprinsul tezei de doctorat .....	3
Cuvinte cheie .....	6
1. Introducere.....	6
2. Studiul actual al cunoștințelor în domeniu.....	6
3. Definirea obiectivelor cercetării .....	7
4. Cercetarea empirică: Înțelegerea relației dintre EPDM și performanța angajaților .....	8
5. Concluzii și contribuții .....	9
5.1. Contribuții teoretice .....	9
5.2. Contribuții empirice.....	10
5.3. Implicații manageriale .....	11
5.4. Limitări și direcții viitoare de cercetare .....	13
Referințe .....	15

## Cuprinsul tezei de doctorat

Lista figurilor .....	V
Lista tabelelor .....	VII
Lista abrevierilor.....	IX
<b>Introducere.....</b>	<b>1</b>
Delimitarea subiectului și motivația cercetării .....	1
Studiul actual al cunoștințelor în domeniu.....	2
Definirea obiectivelor cercetării .....	4
Structura tezei de doctorat .....	6
<b>Capitolul 1: Diversitatea și managementul diversității - definirea conceptelor de bază .....</b>	<b>11</b>
1.1. Egalitatea, diversitatea și incluziunea .....	11
1.2. Evoluția conceptului de diversitate. De la Oportunitățile Egale de Angajare la Managementul Diversității .....	16
1.3. Dimensiunile diversității.....	21
1.3.1. Dimensiunile primare ale diversității .....	24
1.3.1.1. Diversitatea de gen și identitatea de gen.....	25
1.3.1.2. Diversitatea de vârstă.....	29
1.3.1.3. Diversitatea rasială și etnică.....	33
1.3.1.4. Diversitatea (dis)abilității .....	36
1.3.1.5. Diversitatea orientării sexuale .....	40
1.3.2. Dimensiunile secundare ale diversității .....	43
1.4. Concluzie .....	47
<b>Capitolul 2: Particularitățile managementului diversității în contextul afacerilor - diversitatea forței de muncă percepută ca o armă cu două tăișuri .....</b>	<b>50</b>
2.1. Principalele motive pentru implementarea inițiativelor de management al diversității .....	50
2.1.1. Reglementările legale și justiția socială .....	51
2.1.2. Argumentul economic pentru diversitate .....	54
2.2. Paradoxul diversității. Diversitatea forței de muncă percepută ca o armă cu două tăișuri .....	58
2.2.1. Avantajele implementării managementului diversității .....	59
2.2.2. Dezavantajele implementării managementului diversității .....	63
2.3. Principalele provocări în calea managementului eficient al diversității forței de muncă .....	65
2.3.1. Preocupări legate de definiția diversității .....	67
2.3.2. Lipsa sprijinului managerial și responsabilitatea neclară .....	70
2.3.3. Discriminarea în organizații. Consecințele dăunătoare și costurile prejudecăților și stereotipurilor .....	72
2.3.4. Barierele interne asociate culturii organizaționale .....	76
2.4. Înțelegerea efectelor contradictorii ale diversității angajaților și a percepțiilor legate de managementul diversității prin prisma mai multor teorii .....	78
2.5. Concluzie .....	86
<b>Capitolul 3: Relația dintre percepția angajatului asupra managementului diversității și performanță. Instrumente cheie pentru practică .....</b>	<b>90</b>

3.1. Atitudini și percepții față de diversitatea forței de muncă și DM .....	90
3.2. Investigarea modului în care contextul influențează atitudinile și percepțiile angajaților .....	91
3.3. Instrumente și bune practici pentru atingerea obiectivelor de management al diversității și creșterea EPDM.....	95
3.3.1. Evaluarea inițiativelor de DM.....	96
3.3.2. Măsurarea EPDM .....	99
3.3.3. Restructurarea culturii organizaționale .....	101
3.3.4. Recrutarea imparțială a diversității .....	104
3.3.5. Discursurile, comunicarea și managementul conflictelor legate de diversitate .....	106
3.3.6. Reținerea angajaților, managementul talentelor și flexibilitatea în muncă .....	109
3.3.7. Formarea în domeniul diversității .....	111
3.4. Efecte generale ale EPDM asupra variabilelor psihologice și legate de muncă.....	113
3.5. Concluzie .....	115
<b>Chapter 4: Definirea variabilelor de studiu și formularea ipotezelor de cercetare .....</b>	<b>118</b>
4.1. Performanța individuală la locul de muncă și EPDM.....	118
4.2. Satisfacția la locul de muncă și EPDM.....	120
4.3. Angajamentul organizațional și EPDM .....	122
4.4. Sprijinul organizațional perceput și EPDM .....	126
4.5. Comportamentul inovator la locul de muncă și EPDM .....	128
4.6. Auto-eficacitatea și EPDM .....	129
<b>Capitolul 5: Cercetarea empirică: Înțelegerea relației dintre EPDM și performanța angajaților .....</b>	<b>132</b>
5.1. Scopul și obiectivele cercetării empirice .....	132
5.2. Rezumat al ipotezelor de cercetare .....	133
5.3. Metodologia de cercetare.....	134
5.4. Eșantionul și colectarea de date .....	142
5.5. Măsurători.....	143
5.6. Fiabilitatea și validitatea măsurătorilor studiului .....	147
5.7. Analiza și interpretarea rezultatelor cercetării .....	152
5.7.1. Caracteristicile socio-demografice ale respondenților .....	152
5.7.2. Analiza descriptivă a variabilelor de cercetare .....	158
5.7.3. Testarea ipotezelor și discuția rezultatelor.....	173
5.7.4. Validarea ipotezelor de cercetare.....	200
<b>Concluzii și contribuții la teorie și practică .....</b>	<b>201</b>
Contribuții teoretice .....	199
Contribuții empirice.....	203
Implicații manageriale .....	205
Limitări și direcții viitoare de cercetare .....	208
<b>Referințe .....</b>	<b>210</b>
Cărți citate .....	210
Articole științifice citate .....	214

Resurse online citate .....	235
<b>Anexe .....</b>	<b>238</b>
Anexa 1. Itemii chestionarului utilizat.....	238
Anexa 2. Statisticile descriptive ale variabilelor de control.....	242
Anexa 3a. Scorurile medii ale răspunsurilor din chestionar, separate pe gen, vârstă, naționalitate, etnie, orientare sexuală și religie .....	243
Anexa 3b. Scorurile medii ale răspunsurilor din chestionar, separate pe dizabilitate, educație, departament și vechime în organizație .....	245
Anexa 4. Rezumatul scorurilor medii generale ale măsurătorilor.....	247

## **Cuvinte cheie**

Managementul diversității, diversitatea forței de muncă, incluziunea, managementul resurselor umane, performanța individuală, percepții ale angajaților.

## **1. Introducere**

Teza de doctorat a început cu o explorare a subiectului managementului diversității (DM), inclusiv a evoluției sale, semnificației, limitărilor, oportunităților și obstacolelor. Inițial, obiectivul nostru principal era identificarea impactului DM asupra performanței organizaționale. Aceasta a implicat adresarea unui număr mare de întrebări, cum ar fi: de ce este diversitatea importantă în mediul de afaceri de astăzi? Poate diversitatea forței de muncă să fie cu adevărat o sursă de avantaj competitiv? Ar putea DM să conducă la discriminare pozitivă? Pot inițiativele DM să atragă talente și să îmbunătățească reputația corporativă? Prin explorarea și clarificarea literaturii existente despre DM, am găsit răspunsuri la unele dintre aceste întrebări și am ajuns la concluzia că putem aduce o contribuție semnificativă în acest domeniu prin abordarea unei ramificații a DM care a fost insuficient studiată în cercetările globale.

Ca rezultat, scopul tezei s-a concentrat pe percepțiile angajaților cu privire la DM (EPDM) și relația EPDM cu performanța individuală la locul de muncă (IWP), angajamentul organizațional, satisfacția în muncă, sprijinul organizațional perceput (POS), comportamentul inovator la locul de muncă (IWB) și auto-eficacitatea. Prin explorarea acestor domenii, sperăm să aducem o contribuție unică în înțelegerea DM în contextul Europei de Est. În esență, dorim să arătăm dacă percepția angajaților asupra DM este în relație pozitivă sau negativă cu IWP și celelalte variabile menționate.

## **2. Studiul actual al cunoștințelor în domeniu**

În anii 1980, în Statele Unite ale Americii, conceptul DM a apărut și s-a construit pe baza fundamentelor stabilite de practicile oportunităților egale de angajare și a acțiunilor afirmative (Johnston & Packer, 1987). Aflată într-o dezvoltare continuă în mediul de afaceri (Plummer, 2018), DM își propune să creeze un mediu de lucru pozitiv și inclusiv în care indivizii sunt apreciați și capabili să aducă contribuții valoroase în atingerea obiectivelor organizaționale (Carstens și De Kock, 2016; Cox, 1991; Thomson et al., 2019). Încorporată în cadrul managementului strategic al resurselor umane, DM este adesea privită ca o unealtă

contemporană pentru atragerea, reținerea și motivarea unei forțe de muncă diverse și talentate (Ashikali & Groeneveld, 2015).

În literatura disponibilă, am descoperit că percepțiile privind diversitatea sunt strâns legate de realitatea fiecărui context organizațional și pot avea un impact semnificativ asupra succesului sau eșecului inițiativelor DM (Garib, 2013). Cu alte cuvinte, chiar dacă acțiunile și recompensele menite să promoveze diversitatea și să îmbunătățească climatul organizațional pot fi echitabile, ele pot să nu aducă rezultatele dorite dacă angajații le percep în mod negativ (Gould-Williams, 2007).

În literatura actuală despre DM, accentul principal se pune pe impactul la nivel organizațional al inițiativelor de DM, iar atunci când se măsoară atitudinile sau percepțiile, cercetătorii adoptă de obicei perspectiva managementului (Carstens & De Kock, 2016; Patrick & Kumar, 2012). Cu toate acestea, relativ puține studii încep la nivelul micro prin examinarea percepțiilor angajaților asupra DM, totodată, nu există studii care să exploreze implicațiile asupra IWP ale acestor percepții în legătură cu auto-eficacitatea sau comportamentul inovator la locul de muncă (IWB). În această perspectivă, măsurarea EPDM și legarea acesteia de variabile precum IWB, POS și auto-eficacitate oferă o abordare unică în literatura despre DM. Studiarea acestor percepții este valoroasă, deoarece furnizează informații esențiale despre percepția generală a organizației cu privire la asemănări și diferențe, oferind decidenților oportunitatea de a construi o cultură care valorizează diversitatea prin implementarea de inițiative DM specifice.

### **3. Definirea obiectivelor cercetării**

Scopul general al cercetării din teza actuală este de a aduce la lumină implicațiile și corelațiile EPDM asupra comportamentelor la locul de muncă și IWP. Pentru a atinge acest obiectiv, mai jos sunt prezentate o selecție dintre obiectivele de cercetare stipulate în studiu.

1. Având în vedere că literatura prezentată pune în discuție dacă conștientizarea angajaților cu privire la DM afectează succesul individual și organizațional, primul obiectiv al acestui articol este să exploreze modul în care angajații percep inițiativele de DM. În legătură cu aceeași idee, un obiectiv secundar examinează posibile diferențe în ceea ce privește caracteristicile demografice și EPDM. Pentru a realiza acest obiectiv, studiul se bazează pe analiza și interpretarea statisticilor descriptive.

2. Un alt obiectiv este de a explora dacă EPDM are un impact direct asupra performanței angajaților, satisfacției în muncă, angajamentului organizațional, POS, IWB și auto-

eficacității. Pentru a atinge cu succes al doilea obiectiv al studiului, sunt aplicate, interpretate și discutate regresii simple și multiple.

3. În cele din urmă, acest studiu își propune să aprofundeze înțelegerea interacțiunii dintre EPDM și performanța individuale. Mai exact, investigăm efectele mediatice ale satisfacției în muncă, angajamentului organizațional, POS, IWB și auto-eficacității asupra relației dintre EPDM și IWP. Pentru a descoperi nuanțele acestei relații, examinăm diverse medieri seriale. Pentru a finaliza obiectivul final, utilizăm rezultatele din regresii multiple dar și extensia SPSS - PROCESS.

Având în vedere oportunitatea de a realiza un studiu asupra EPDM, cu relații originale și într-un context geografic nou, acest articol își propune să avanseze și să extindă teoria DM. Răspunzând tuturor acestor obiective, anticipăm contribuții valoroase care pot îmbunătăți condițiile și bunăstarea individuală și organizațională.

#### **4. Cercetarea empirică: Înțelegerea relației dintre EPDM și performanța angajaților**

Bazându-ne pe lacunele de cercetare identificate în capitolele anterioare, Capitolul 4 servește ca o legătură pivotală între teorie și practică, unde accentul se concentrează pe definirea și analiza variabilelor care sunt așteptate să interacționeze cu EPDM și să aibă relevanță pentru evaluarea cuprinzătoare a IWP. După cum am menționat anterior, aceste variabile relevante includ angajamentul organizațional, satisfacția în muncă, POS, IWB și auto-eficacitatea. Pornind de la fundația teoretică stabilită în Capitolul 4, am formulat 16 ipoteze de cercetare, dintre acestea amintim:

- EPDM este pozitiv corelată cu IWP.
- Satisfacția în muncă mediează relația dintre EPDM și IWP.
- Există o mediere serială între EPDM și IWP, prin intermediul POS și satisfacția în muncă.

În cadrul cercetării empirice (corespunzătoare Capitolului 5), prezentăm metodologia de cercetare, oferim o prezentare generală a caracteristicilor eșantionului și colectării datelor, descriem măsurile utilizate în cercetare, evaluăm fiabilitatea și validitatea variabilelor selectate și, cel mai important, analizăm și interpretăm rezultatele cercetării cantitative.

Alegerea metodologiei adecvate pentru testarea ipotezelor de cercetare a fost un pas vital al studiului nostru. În cele din urmă, am optat pentru o abordare de cercetare socială,



utilizând un chestionar auto-administrat. Această metodă a fost aleasă datorită eficienței sale în raport cu timpul de colectare, absenței de prejudecată a intervievatorului, capacității de a asigura consistență și eficacitatea sa în cuantificarea atitudinilor și comportamentelor dintr-un eșantion care reprezintă întreaga populație (Watson, 2015; Zikmund et al. 2013).

În cadrul studiului curent, s-a utilizat IBM SPSS Statistics 20 pentru a descoperi caracteristicile descriptive ale variabilelor de cercetare și pentru a testa ipotezele studiului. Instrumente precum analiza componentelor principale (PCA), corelații, analiza mediilor și a mediei generale, regresii liniare simple și multiple și analiza de mediere (prin PROCESS) au fost utilizate pentru a analiza datele colectate de la cei 414 respondenți ai chestionarului.

După efectuarea analizei statistice, am ajuns la un rezultat convingător: toate ipotezele noastre au fost susținute. Ca urmare a acestei descoperiri, recunoaștem validarea răsunătoare a ipotezelor formulate în Capitolul 4, bazate pe teoriile relevante.

## **5. Concluzii și contribuții**

### **5.1. Contribuții teoretice**

Analiza sistematică a bibliografiei a fost structurată pentru a contribui la avansarea cunoștințelor în domeniul cercetării privind DM. A fost adoptată o abordare cronologică, începând cu o discuție despre informații generale privind conceptul de diversitate, progresând către explorarea rolului DM în mediul de afaceri și culminând cu accentul pe particularitățile EPDM, o componentă în mare măsură neexplorată în domeniul managementului resurselor umane.

Una dintre contribuțiile semnificative pe care le-am adus literaturii este clasificarea obstacolelor primare care afectează eficacitatea implementării inițiativelor DM. Aceste obstacole sunt legate de definirea diversității, sprijinul managerial insuficient și responsabilitatea neclară, practicile discriminatorii și obstacolele generate de o cultură organizațională pătinoasă. În esență, implementarea DM trebuie considerată o strategie pe termen lung în concordanță cu obiectivele de management și HR, care necesită angajament persistent și responsabilitate din partea întregii forțe de muncă.

În plus, analiza sistematică a bibliografiei a relevat diferiți factori care pot afecta succesul acțiunilor DM, iar unul dintre aceștia este justificarea pentru implementarea lor. Am constatat că integrarea argumentelor etice și a celor concentrate pe câștig financiar pot crește probabilitatea de a obține beneficiile unei forțe de muncă diversificate. Mai mult, studiul

nostru a identificat un set de bune practici care pot avea un impact semnificativ asupra ratei de succes a inițiativelor de DM, în timp ce promovează și un mediu de lucru incluziv. Aceste practici includ instrumente de măsurare atât pentru DM, cât și pentru EPDM, precum și strategii pentru reducerea rezistenței la schimbare și remodelarea culturii organizaționale. De asemenea, s-a constatat că retorica eficientă privind diversitatea, aliniată cu realitatea percepută a DM, managementul conflictelor, formarea legată de diversitate și acțiunile HR, cum ar fi recrutarea, retenția și gestionarea talentelor în domeniul diversității, au avut un impact important asupra influențării pozitive a EPDM.

Am mai identificat că inițiativele DM ale unei organizații sunt susceptibile să fie ineficiente (în ciuda bunelor intenții ale organizației) dacă percepțiile angajaților cu privire la acestea nu sunt aliniate cu obiectivele stabilite de cei responsabili de implementarea lor. Cu alte cuvinte, percepțiile membrilor personalului cu privire la DM pot modela realitatea mediului de afaceri (Garib, 2013). Acest lucru evidențiază rolul critic pe care percepțiile îl joacă în rata de succes a inițiativelor DM, acesta fiind unul dintre motivele pentru care cercetarea empirică se concentrează în primul rând pe EPDM.

## **5.2. Contribuții empirice**

Studiul nostru aduce o contribuție semnificativă din punct de vedere empiric în domeniul cercetării privind DM. În mod specific, avansăm cunoștințele prin examinarea relațiilor inedite dintre EPDM și IWB, precum și dintre EPDM și auto-eficacitate. În plus, explorarea noastră a relațiilor de mediere în legătură cu EPDM și performanța la locul de muncă aduce mai multă claritate asupra efectelor complexe pe care EPDM le pot avea asupra performanței, în special IWP.

Conform rezultatelor obținute, din cei 414 angajați chestionați, 293 (70.77%) au avut o percepție predominant pozitivă asupra inițiativelor DM, indicând sprijin pentru eforturile legate de diversitate. Mai mult, rezultatele noastre indică faptul că unii angajați consideră că organizațiile lor ar putea face mai mult pentru a aborda subiectul diversității la locul de muncă. Aceste constatări demonstrează că investiția în inițiative DM este importantă nu doar din motive legale și etice, ci are și un posibil sens financiar semnificativ, contribuind la teoria mai largă a argumentului economic pentru diversitate.

Pe lângă IWP, studiul nostru a examinat relațiile directe ale EPDM asupra diverselor comportamente legate de locul de muncă, inclusiv satisfacția în muncă, angajamentul organizațional, POS, IWB și auto-eficacitatea, controlând efectele variabilelor demografice.

Rezultatele cercetării statistice aduc dovezi pentru a susține toate ipotezele, indicând o relație pozitivă semnificativă între EPDM și variabilele menționate anterior. Prin urmare, concluziile noastre sugerează că atunci când angajații au EPDM pozitiv, aceștia au tendința de a avea performanțe mai bune, de a experimenta o mai mare satisfacție în muncă și angajament organizațional, de a manifesta un comportament mai inovator și de a demonstra nivele mai ridicate ale POS și ale auto-eficacității.

În plus, studiul nostru a oferit perspective noi asupra efectelor de mediere ale mai multor variabile asupra relației dintre EPDM și IWP. Rezultatele noastre susțin toate ipotezele de mediere, cu satisfacția în muncă fiind un mediator total în relația dintre EPDM și IWP, în timp ce angajamentul organizațional, POS, IWB și auto-eficacitatea acționează ca mediatori parțiali complementari. Prin luarea în considerare a acestor mediatori, organizațiile pot adapta mai eficient strategiile lor de DM pentru a satisface nevoile forței lor de muncă și pentru a facilita un nivel de implicare, satisfacție și productivitate sporit

În cele din urmă, am efectuat teste suplimentare în cadrul cercetării noastre empirice pentru a identifica variabilele care pot acționa ca mediatori seriali în relația dintre EPDM și IWP. În cele patru relații analizate, am descoperit dovezi semnificative care să susțină aceste ipoteze. Aceste rezultate oferă perspective importante asupra relației complexe dintre EPDM și variabilele studiate, deoarece se recomandă organizațiilor să ia în considerare aceste constatări în dezvoltarea politicilor și programelor menite să îmbunătățească strategiile de DM și să îmbunătățească performanța la locul de muncă a angajaților.

Cercetarea noastră empirică aduce o contribuție valoroasă în înțelegerea percepțiilor angajaților în mediul de afaceri. Concluziile evidențiază faptul că EPDM poate influența performanța individuală la locul de muncă. Mai mult, studiul nostru relevă că EPDM influențează și alte variabile evaluate de angajați, așa cum este susținut de evidența statistică a ipotezelor noastre. În ansamblu, această lucrare îmbunătățește înțelegerea rolului percepțiilor în formarea rezultatelor individuale la locul de muncă, subliniind importanța DM în îmbunătățirea performanței și bunăstării angajaților.

### **5.3. Implicații manageriale**

Din perspectiva managerială, această lucrare furnizează perspective valoroase pentru îmbunătățirea celor mai bune practici privind diversitatea, egalitatea și incluziunea. Analiza sistematică a literaturii și cercetarea empirică oferă împreună orientări pentru profesioniștii în resurse umane, echipele de conducere și specialiștii în diversitate pentru a înțelege mai

bine și a integra eficient inițiativele de DM în strategia lor de afaceri, punând accent pe EPDM. Astfel, considerăm că lecțiile învățate din acest studiu pot ajuta organizațiile să abordeze mai cuprinzător acțiunile necesare pentru a dezvolta un mediu de lucru inclusiv.

În plus, constatările empirice obținute din chestionar și analizate prin metode statistice oferă o motivație valoroasă pentru persoanele responsabile să implementeze lecțiile învățate în practică și să stabilească așteptări realiste pentru obiectivele lor legate de DM. Mai jos sunt prezentate cele mai semnificative implicații manageriale și câteva dintre cele mai bune practici identificate:

1. Pentru a dezvolta strategii eficiente de DM, managerii trebuie să recunoască impactul normelor culturale și sociale asupra percepțiilor legate de diversitate. Prin urmare, integrarea măsurării EPDM ca o componentă integrală în etapele inițiale ale construirii acestor strategii este crucială. Astfel, managerii pot înțelege mai bine atitudinile și percepțiile actuale ale angajaților față de diversitate și pot ajusta strategiile lor în consecință pentru a promova un mediu de lucru mai incluziv.

2. Profesioniștii trebuie să își amintească că DM nu se referă doar la sprijinirea grupurilor minoritare, ci la valorizarea caracteristicilor tuturor angajaților. Este important ca membrii grupurilor majoritare să înțeleagă și să sprijine inițiativele DM, deoarece orice favoritism sau tratament nedrept perceput poate avea consecințe negative. DM presupune o dezvoltare comună, în care caracteristicile unice ale fiecărui individ sunt valorizate și considerate importante.

3. Din perspectiva managerială, un chestionar EPDM structurat similar, administrat în cadrul unei organizații, poate captura eficient informații vitale despre pregătirea angajaților de a se implica în inițiativele DM, cunoștințele lor despre DM și nivelul de susținere pentru astfel de eforturi. De asemenea, examinarea EPDM în legătură cu caracteristicile demografice este crucială, deoarece acest lucru poate ajuta organizațiile să adapteze programele lor de formare pentru grupurile specifice de angajați. Prin adoptarea acestor măsuri, companiile pot înțelege mai bine nevoile angajaților lor și pot dezvolta strategii țintite care promovează o cultură lipsită de practici discriminatorii.

4. Cercetarea noastră a dezvăluit că angajații care acordă prioritate diversității și percep organizația lor ca fiind implicată activ în programele de DM au tendința de a avea o performanță mai ridicată. Mai mult, am constatat o corelație pozitivă între EPDM și satisfacția în muncă, angajamentul față de organizație, IWB, POS și auto-eficacitatea. Aceste

constatări evidențiază importanța investițiilor în inițiative DM, deoarece pot avea influența într-o manieră pozitivă diferite aspecte ale funcționării organizaționale și bunăstării angajaților.

5. Analiza noastră a arătat că relația dintre EPDM și IWP este complexă și este influențată de mai mulți factori mediatori, precum nivelul satisfacției în muncă, angajamentul față de organizație, POS, IWB și auto-eficacitatea. Persoanele responsabile ar trebui să ia în considerare acești mediatori în proiectarea și implementarea inițiativelor de gestionare a diversității pentru obținerea unor rezultate optime.

#### **5.4. Limitări și direcții viitoare de cercetare**

Principalul dezavantaj al studiului nostru este legat de metoda folosită pentru colectarea datelor. Limitarea principală este faptul că această metodă permite doar respondenților să-și evalueze percepțiile și experiențele, ceea ce poate duce la o cunoaștere neaprofundată a EPDM. Ca rezultat, datele colectate pot să nu surprindă întreaga complexitate și contextul EPDM. În al doilea rând, o altă limitare a acestui studiu este domeniul restrâns, deoarece sondajul colectează doar informații specifice bazate pe variabilele incluse în cercetare, limitând astfel explorarea altor factori potențiali care pot influența EPDM. În al treilea rând, un alt dezavantaj al acestui studiu este reprezentat de biasul de răspuns, deoarece participanții pot răspunde inexact la întrebările chestionarului. În cele din urmă, rezultatele obținute prin chestionarul aplicat pot avea o generalizabilitate limitată, deoarece descoperirile pot să nu fie aplicabile altor grupuri sau contexte. Cu toate acestea, cum am menționat pe parcursul cercetării, generalizabilitatea redusă este de așteptat în investigațiile privind gestionarea diversității.

Un alt aspect limitativ se referă la eșantionul de cercetare, care este compus exclusiv din angajați care lucrează în corporații multinaționale. Această caracteristică a eșantionului nostru duce inevitabil la o generalizabilitate limitată a descoperirilor noastre și restricționează aplicabilitatea acestor descoperiri. Pentru a îmbunătăți caracterul inclusiv al cercetării noastre, recunoaștem că includerea participanților din întreprinderi mici și mijlocii (IMM-uri) și companii deținute de stat ar fi putut furniza un nivel suplimentar de cunoștințe în domeniul DM, deoarece ne-ar fi permis să efectuăm analize comparative ale EPDM între tipurile și dimensiunile diferitelor companii. O altă limitare pe care am identificat-o în lucrarea noastră se referă la subiectivitatea tuturor măsurilor utilizate, inclusiv a întrebărilor privind autoevaluarea IWP. Pentru a obține o perspectivă mai cuprinzătoare și precisă asupra

performanței angajaților, recunoaștem beneficiile potențiale ale combinării percepțiilor subiective cu date obiective, cum ar fi evaluările de performanță și alte indicatori cheie de performanță. Cu toate acestea, recunoaștem complexitatea obținerii unor informații statistice obiective, mai ales având în vedere ghidurile stricte prevăzute în Regulamentul General privind Protecția Datelor al Uniunii Europene care se aplică în mediul de lucru.

Pe baza perspectivelor teoretice și a concluziilor empirice prezentate în acest articol, devine evident că tema DM oferă numeroase oportunități pentru perspective viitoare de cercetare. Având în vedere că DM este percepută ca o armă cu două tăișuri și că efectele gestionării diversității variază în funcție de contextul național, susținem că explorarea impactului EPDM asupra tuturor tipurilor de performanță este fundamentală în managementul resurselor umane. Pentru a depăși limitările menționate anterior, se recomandă ca studiile viitoare să investigheze impactul inițiativelor de gestionare a diversității și să măsoare relațiile intricate ale percepțiilor angajaților privind gestionarea diversității utilizând o abordare metodologică mixtă care să includă interviuri, chestionare, rapoarte evaluate de către colegi, evaluări ale supervisorilor și alte tehnici relevante. Prin utilizarea atât a metodelor calitative, cât și a celor cantitative, studiile viitoare pot dobândi o înțelegere mai cuprinzătoare a EPDM, pot obține perspective mai bogate cu privire la circumstanțele și percepțiile angajaților și pot oferi o abordare mai holistică asupra acestui fenomen complex.

Impactul amplu al DM subliniază importanța prioritizării parteneriatelor solide între practicieni și cercetători pentru a maximiza impactul descoperirilor lor asupra practicii organizaționale. Așa cum am menționat în studiul nostru, este crucial ca aceste parteneriate și toate cercetările viitoare privind gestionarea diversității să ia în considerare particularitățile culturale și contextuale relevante care formează experiențele indivizilor și grupurilor diverse. Prin colaborarea strânsă în studiile viitoare privind DM, practicienii din mediul privat și cercetătorii diversității pot co-crea soluții inovatoare care să investigheze mai eficient oportunitățile și provocările complexe asociate cu DM în context organizațional.

## Referințe

### Cărți citate

1. Alonso, M. (2013). *Best Inclusion Practices - LGBT Diversity*. Palgrave Macmillan: Hampshire.
2. Anderson, D. R., Sweeney, D. J., Williams, T. A., Camm, J., Cochran J., Fry, M. J., & Ohlmann, J. W. (2020). *Statistics for business and economics*, 14<sup>th</sup> Edition. Cengage: Boston.
3. Antonius, R. (2012). *Interpreting Quantitative Data with IBM SPSS Statistics*, 2<sup>nd</sup> Edition. Sage: London.
4. Bacchi, C. (1990). *Same Difference: Feminism and Sexual Difference*. Allen and Unwin: Sydney.
5. Badgett, M. V. (2020). *The Economic Case for LGBT Equality: Why Fair and Equal Treatment Benefits Us All*. Beacon Press: Boston.
6. Bales, K. (1999). *Disposable People: New Slavery in the Global Political Economy*. University of California Press: Berkeley.
7. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. WH Freeman and Company: New York.
8. Banton, M. (2000). The idiom of race: A critique of presentation. In Back, L., & Solomos, J. (Eds.), *Theories of race and racism* (pp. 53-63). Routledge: London.
9. Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press: New York.
10. Becker, B. (1971). *The Economics of Discrimination*, 2<sup>nd</sup> Edition. University of Chicago Press: Chicago.
11. Bizjak, D. (2018). *Diversity Management and Identity in Organisations*. Cambridge Scholars Publishing: Newcastle-upon-Tyne.
12. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley: New York.
13. Borza, A., Bordean, O., Mitra, C., & Dobocan, C. (2008). *Management strategic. Concepte si studii de caz*. Risoprint: Cluj-Napoca.
14. Braswell, P. (2019). *Let Them See You: The Guide for Leveraging Your Diversity at Work*. Lorena Jones Books: New York.
15. Brief, A. P. (Ed.) (2008). *Diversity at Work*. Cambridge University Press: Cambridge.
16. Byers, T. (2018). *The Multiplier Effect of Inclusion: How Diversity & Inclusion Advances Innovation and Drives Growth*. Publish Your Purpose Press (n.p.).
17. Byrd, M. I., & Scott, C. (Eds.) (2018). *Diversity in the Workforce: Current Issues and Emerging Trends*, 2<sup>nd</sup> Edition. Routledge: New York.
18. Byrne, D. (1971). *The Attraction Paradigm*. Academic Press: New York/London.
19. Chun, E., & Evans, A. (2019). *Conducting an institutional diversity audit in higher education: A practitioner's guide to systemic diversity transformation*. Stylus Publishing: Sterling.
20. Cox, T. H. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers: San Francisco.
21. Cox, T. H. (2001). *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity*. Jossey-Bass: San Francisco.
22. Davis, C. O. (2021). *The Queens' English: The LGBTQIA+ Dictionary of Lingo and Colloquial Phrases*. Clarkson Potter: New York.
23. DeVellis, R. F. (2003). *Scale development: Theory and applications*, 2<sup>nd</sup> Edition. Sage: Newbury Park.
24. Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: individual interactions across cultures*. Stanford University Press: Standford.
25. Field, A. (2018). *Discovering statistics Using IBM SPSS statistics*, 5<sup>th</sup> Edition. Sage: Thousand Oaks.
26. Flippin, C. S. (2017). *Generation Z in the Workplace: Helping the Newest Generation in the Workforce Build Successful Working Relationships and Career Path*. Candace Steele: New York.
27. Griggs, L. B. (1995). Valuing diversity: where from ... where to?. In Griggs, L. B., & Louw, L. (Eds.), *Valuing Diversity: New Tools for a New Reality* (pp. 1-14). McGraw- Hill: New York.
28. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis*, 8<sup>th</sup> Edition. Cengage Learning, EMEA: Hampshire.
29. Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 3<sup>rd</sup> Edition. Sage: Thousand Oaks.
30. Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. Guilford Press: New York.
31. Hensler, C. (2013). *Generation X Goes Global: Mapping a Youth Culture in Motion*. Routledge: New York.
32. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 3<sup>rd</sup> Edition. McGraw-Hill: New York.
33. Hubbard, E. E. (2004/2014). *The diversity scorecard: Evaluating the impact of diversity on organizational performance*, 1<sup>st</sup> and 2<sup>nd</sup> Edition. Routledge: London.

34. Hughes, C. (2016). *Diversity intelligence: Integrating diversity intelligence alongside intellectual, emotional, and cultural intelligence for leadership and career development*. Palgrave Macmillan: Fayetteville.
35. Jackson, S. E., May, K. E., & Whitney, K. (1995). Under the dynamics of diversity in decision-making teams. In Guzzo, R. A., & Salas, E. (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (pp. 204-261). San Francisco: Jossey-Bass.
36. James, G., Witten, D., Hastie, T., & Tibshirani, R. (2013). *An introduction to statistical learning, with application in R*. 1<sup>st</sup> Edition. Springer: New York.
37. Johnston, W. B., & Packer, A. E. (1987). *Workforce 2000: Work and workers for the twenty-first century*. Hudson Institute: Indianapolis.
38. Jones, G., & George, J. (2011). *Contemporary Management*, 7<sup>th</sup> Edition. McGraw-Hill Irwin: New York.
39. Jonsen, K., & Özbilgin, M. (2014). Models of global diversity management. In B. M. Ferdman & B. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 364-385). Jossey-Bass: San Francisco.
40. Joshi, A., & Jackson, S. E. (2003). Managing workforce diversity to enhance cooperation in organizations. In West, M. A., Tjosvold, D., & Smith, K. G. (Eds.), *International Handbook of Organizational Teamwork Cooperative Working* (pp. 277-296). John Wiley & Sons Limited: Chichester.
41. Kamakura, W. A. (2010). *Common Methods Bias*. John Wiley & Sons: New York.
42. Kinsey, A. C., Pomeroy, W. B., & Martin C. E. (1948). *Sexual Behavior in the Human Male*. W. B. Saunders: Philadelphia.
43. Kossek, E. E., & Pichler, S. (2006). EEO and the management of diversity. In Boxell, P., Purcell, J., & Wright P. M. (Eds.), *Handbook of Human Resource Management* (pp. 251-272). Oxford University Press: Oxford.
44. Luthans, F., & Doh, J. (2015). *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*, 9<sup>th</sup> Edition. McGraw-Hill Irwin: New York.
45. Mannheim, K. (1953). *Essays on Sociology and Social Psychology*. Oxford University Press: New York.
46. McCrindle, M., & Wolfinger, E. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. UNSW Press: Sydney.
47. Meyer, E. (2016). *The Culture map: Decoding how people think, lead, and get things done across cultures*. PublicAffairs: New York.
48. Minors, A. (1996). From uni-versity to poly-versity organizations in transition to anti-racism. In C. James (Ed.), *Perspectives on racism and the human services sector* (pp. 196-208). University of Toronto Press: Toronto.
49. Mitchell, B., & Gamlem, C. (2018). *The Manager's Answer Book: Powerful Tools to Maximize Your Impact and Influence, Build Trust and Teams, and Respond to Challenges*. Career Press: Newburyport.
50. Mor Barak, M. E. (2017/2022). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*, 4<sup>th</sup> & 5<sup>th</sup> Edition. Sage: Thousand Oaks.
51. Murray, C. (2020). *Human Diversity: The Biology of Gender, Race, and Class*. Twelve: New York.
52. Niven, P. R. (2006). *Balanced Scorecard*, 2<sup>nd</sup> Edition. John Wiley & Sons: New York.
53. Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*, 2<sup>nd</sup> Edition. McGraw-Hill: New York.
54. Omi, M., & Winant, H. (1986). *Racial Formation in the United States: From the 1960s to the 1980s*. Routledge: New York.
55. Özbilgin, M., & Tatli, A. (2008). *Global diversity management: An evidence based approach*. Palgrave Macmillan: London.
56. Plummer, D. L. (Ed.) (2018). *Handbook of Diversity Management: Inclusive Strategies for Driving Organizational Excellence*, 2<sup>nd</sup> Edition. Half Dozen Publications: Boston.
57. Popescu, S. (2013). *Comunicarea interculturală. Paradigmă pentru managementul diversității*. Institutul European: Iași.
58. Prasad, P., & Mills, A. J. (1997). Understanding the dilemmas of managing workplace diversity. In Prasad, P., Mills, A. J., Elmes, M., & Prasad, A. (Eds.), *Managing the organizational melting pot: Dilemmas of workplace diversity* (pp. 3-27). Sage: Thousand Oaks.
59. Sandberg, S. (2013). *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead*. Knopf Doubleday Publishing Group: New York.
60. Seemiller, C., & Grace, M. (2016). *Generation Z Goes to College*. Jossey-Bass: San Francisco.
61. Stone, D. L., Dulebohn, J. H., & Lukaszewski, K. M. (Eds.) (2020). *Diversity and Inclusion in Organizations*. Information Age Publishing: Charlotte.
62. Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*, 5<sup>th</sup> Edition. Allyn and Bacon: New York.
63. Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In Worchel S., & Austin, W. G. (Eds.) *Psychology of Intergroup Relations* (pp. 7-24). Nelson-Hall: Chicago.
64. Taylor, C. (1992). *Multiculturalism and the politics of recognition*. Princeton University Press: Princeton.



65. Thomas, A. (1996). *Beyond affirmative action: Managing diversity for competitive advantage in South Africa*. Knowledge Resources: Randburg.
66. Thomas, R. R. (2010). *World class diversity management: A strategic approach*. Berrett-Koehler: San Francisco.
67. Tulshyan, R. (2016). *The Diversity Advantage: Fixing Gender Inequality in the Workplace*. CreateSpace Independent Publishing Platform (n.p.).
68. Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Basil Blackwell: Oxford.
69. Velasquez, M. G. (2017). *Business ethics: Concepts and cases*, 8<sup>th</sup> Edition. New York: Pearson.
70. Wittenberg-Cox, A. (2010). *How Women Mean Business. A Step by Step Guide to Profiting From Gender Balanced Business*. John Wiley & Sons: Chichester.
71. Wrench, J. (2007). *Diversity Management and Discrimination. Immigrants and Ethnic Minorities in the EU*. Ashgate Publishing: London.
72. Zapata-Barrero, R., & van Ewijk A. R. (Eds.). (2011). *Spheres of Diversities: From Concept to Policy*. CIDOB: Barcelona.
73. Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2013). *Business research methods*, 8<sup>th</sup> Edition. Cengage Learning.

### Articole științifice citate

1. Adam, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
2. Agrawal, V. (2012). Managing the diversified team: challenges and strategies for improving performance. *Team Performance Management*, 18(7/8), 384-400.
3. Ailey, S. H., Brown, P., Friese, T. R., & Dugan, S. (2016). Building a culture of inclusion: Disability as opportunity for organizational growth and improving patient care. *Journal of Nursing Administration*, 46(1), 9-11.
4. Akron, S., Feinblit, O., Hareli, S., & Tzafrir, S. (2016). Employment arrangements diversity and work group performance. *Team Performance Management*, 22(5/6), 310-330.
5. Al Ariss, A., & Sidani Y. M. (2016). Understanding religious diversity: implications from Lebanon and France. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(3), 467-480.
6. Alcázar, M., Fernández, M., & Gardey, S. (2013). Workforce diversity in strategic human resource management models: A critical review of the literature and implications for future research. *Cross Cultural Management*, 20(1), 39-49.
7. Ali, M., Metz, I., & Kulik, C. T. (2015). The impact of work-family programs on the relationship between gender diversity and performance. *Human Resource Management*, 54(4), 553-576.
8. Allan, B., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2019). Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis. *Journal of Managerial Studies*, 56(3), 500-528.
9. Allison, M. T. (1999). Organizational Barriers to Diversity in the Workplace. *Journal of Leisure Research*, 31(1), 78-101.
10. Alserhan, B., Forstenlechner, I., & Al-Nakeeb, A. (2010). Employees' attitudes towards diversity in a non-western context. *Employee Relations*, 32(1), 42-55.
11. Amabile, T. M., & Grysiewicz, N. D. (1989). The Creative Environment Scales: Work Environment Inventory. *Creativity Research Journal*, 2(4), 231-253.
12. Amarantou, V., Kazakopoulou, S., Chatzoudes, D., & Chatzoglou, P. (2018). Resistance to change: an empirical investigation of its antecedents. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 426-450.
13. Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
14. Armstrong, C., Flood, P. C., Guthrie, J. P., Liu, W., MacCurtain, S., & Mkamwa, T. (2010). The impact of diversity and equality management on firm performance: Beyond high performance work systems. *Human Resource Management*, 49(6), 977-998.
15. Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment: the role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 146-168.
16. Aslan, H. (2019). Mediating Role Of Perceived Organizational Support In Inclusive Leadership's Effect On Innovative Work Behavior. *BMIJ*, 7(5): 2945-2963.

17. Ateş, A., & Ünal, A. (2021). The Relationship between Diversity Management, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Teachers: A Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 21(1), 18-32.
18. Avery, D. R. (2011). Support for diversity in organizations a theoretical exploration of its origins and offshoots. *Organizational Psychology Review*, 1(3), 239-256.
19. Ayub, N., & Jehn, K. (2014). When diversity helps performance: Effects of diversity on conflict and performance in workgroups. *International Journal of Conflict Management*, 25(2), 189-212.
20. Bacouel-Jentjens, S., & Yang, I. (2019). Do we see the same? Discrepant perception of diversity and diversity management within a company. *Employee Relations*, 41(3), 389-404.
21. Barbosa, I., & Cabral-Cardoso, C. (2010). Equality and diversity rhetoric: one size fits all? Globalization and the Portuguese context. *Equality, Diversity and Inclusion*, 29(1), 97-112.
22. Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: revitalization or decline? *Journal of management*, 37(5), 1299-1315.
23. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
24. Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 169-175.
25. Bell, J. M., & Hartmann, D. (2007). Diversity in everyday discourse: the cultural ambiguities and consequences of ‘happy talk’. *American Sociological Review*, 72(6), 895-914.
26. Bell, M. (2008). The implementation of European anti-discrimination directives: Converging towards a common model? *The Political Quarterly*, 79(1), 36-44.
27. Benkhoff, B. (1997). Disentangling organizational commitment. *Personnel Review*, 26(1/2), 114–131.
28. Bešić, A., & Hirt, C. (2016). Diversity management across borders: the role of the national context. *Equality, Diversity and Inclusion*, 35(2), 123-135.
29. Bharat, C., & Rajendra, M. (2018). Generation Z entering the workforce: the need for sustainable strategies in maximizing their talent. *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 34-38.
30. Bizri, R. (2018). Diversity management and OCB: the connection evidence from the Lebanese banking sector. *Equality, Diversity and Inclusion*, 37(3), 233-253.
31. Bleijenbergh, I., Peters, P., & Poutsma, E. (2010). Diversity management beyond the business case. *Equality, Diversity and Inclusion*, 29(5), 413-421.
32. Blouch, R., & Azeem, M. F. (2019). Effects of perceived diversity on perceived organizational performance: Mediating role of perceived organizational justice. *Employee Relations*, 41(5), 1079- 1097.
33. Bogilović, S., Bortoluzzi, G., Černe, M. Ghasemzadeh, K., & Žnidaršič, J. (2021). Diversity, climate and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*, 24(5), 1502-1524.
34. Bolser, K., & Gosciej, R. (2015). Millenials: Multi-Generational Leaders Staying Connected. *Journal of Practical Consulting*, 5(2), 1-9.
35. Boxenbaum, E. (2006). Lost in translation, the making of Danish diversity management. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 939-948.
36. Brewis, D. N. (2017). Social justice ‘lite’? Using emotion for moral reasoning in diversity practice. *Gender, Work & Organization*, 24(5), 519-532.
37. Carnes, M., Fine, E., & Sheridan, J. (2019). Promises and Pitfalls of Diversity Statements: Proceed with Caution. *Academic Medicine*, 94(1), 20-24.
38. Carrell, M., Mann, E., & Sigler, T. (2006). Defining workforce diversity programs and practices in organizations: a longitudinal study. *Labor Law Journal*, 57(1), 5-12.
39. Carstens, G. J., & De Kock, F. (2016). Firm-level diversity management competencies: development and initial validation of a measure. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(15), 2109-2135.
40. Caudron, S., & Hayes, Y. C. (1997). Are diversity programs benefiting African Americans? *Black Enterprise*, 27(7), 121-136.
41. Chae, H., & Park, J. (2020). Interactive effects of employee and coworker general self-efficacy on job performance and knowledge sharing. *Social Behavior and Personality*, 48(7), 1-11.
42. Chang, E. S., Kanno, S., Levy, S., Wang, S., Lee, J., & Levy, B. (2020). Global reach of ageism on older persons’ health: a systematic review. *PLoS ONE*, 15(1), 1-24.
43. Chapple, L., & Humphrey, J. E., (2014). Does Board Gender Diversity Have a Financial Impact? Evidence Using Stock Portfolio Performance. *Journal of Business Ethics*, 122(1), 709-723.
44. Chaudhry, I. S., Paquibut, R. Y., & Tunio, M. N. (2021). Do workforce diversity, inclusion practices, & organizational characteristics contribute to organizational innovation? Evidence from the U.A.E. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1-24.

45. Chen G, Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a New General Self-Efficacy Scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), 62-83.
46. Choi, S., & Rainey, H. G. (2010). Managing Diversity in U.S. Federal Agencies: Effects of Diversity and Diversity Management on Employee Perceptions of Organizational Performance. *Public Administration Review*, 70(1), 109-121.
47. Chow, E. N. (2003). Gender matters: studying globalization and social change in the 21<sup>st</sup> century. *International Sociology*, 18(3), 443-460.
48. Chow, I. (2018). Cognitive diversity and creativity in teams: the mediating roles of team learning and inclusion. *Chinese Management Studies*, 12(2), 369-383.
49. Choy, W. K. (2012). Globalisation and workforce diversity. *Singapore Management Review*, 29(2), 1-19.
50. Chua, R. Y. J. (2013). The costs of ambient culture disharmony: indirect intercultural conflicts in social environment undermine creativity. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1545-1577.
51. Chyung, S. Y., Barkin J. R., & Shamsy, J. A. (2018). Evidence-Based Survey Design: The Use of Negatively Worded Items in Surveys. *Performance Improvement*, 57(3), 16-25.
52. Clark, J. M., & Polesello, D. (2017). Emotional and cultural intelligence in diverse workplaces: getting out of the box. *Industrial and Commercial Training*, 49(7/8), 337-349.
53. Colgan, F. (2011). Equality, diversity and corporate responsibility: Sexual orientation and diversity management in the UK private sector. *Equality, Diversity and Inclusion*, 30(8), 719-734.
54. Combs, G. M. & Luthans, F. (2007). Diversity training: Analysis of the impact of self-efficacy. *Human Resource Development Quarterly*, 18(1), 91-120.
55. Cook, A., & Glass, C. (2011). Leadership Change and Shareholder Value: How Markets React to The Appointments of Women. *Human Resource Management*, 50(4), 501-519.
56. Cooke, F. L., & Saini, D. S. (2010). Diversity management in India: a study of organizations in different ownership forms and industrial sectors. *Human Resource Management*, 49(3), 477-500.
57. Cooke, F. L., & Saini, D. S. (2012). Managing diversity in Chinese and Indian organizations: a qualitative study. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 3(1), 16-32.
58. Cooper, D., & Thatcher, S. M. (2010). Identification in organizations: The role of self-concept orientations and identification motives. *The Academy of Management Review*, 35(4), 516-538.
59. Cox, T. H. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, 5(2), 34-47.
60. Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45-56.
61. Crowne, K. A. (2013). Cultural exposure, emotional intelligence, and cultural intelligence: an exploratory study. *International Journal of Cross Cultural Management*, 13(1), 5-22.
62. Cugueró-Escofet, N., & Fortin, M. (2014). One justice or two? A model of reconciliation of normative justice theories and empirical research on organizational justice. *Journal of Business Ethics*, 124(3), 435-451.
63. Cugueró-Escofet, N., & Fortin, M. (2022). How Should We Distribute Rewards in Social Sustainable Organizations? Investigating Individual Preferences for Justice Allocation Norms. *Sustainability*, 14(3), 1841.
64. Culibrk, J., Delic, M., Mitrovic, S., & Culibrk, D. (2018). Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. *Front. Psychol.*, 9(1), 1-12.
65. Czarniawska, B. (2013). Negotiating selves: Gender at Work. *Tamara - Journal for Critical Organization Inquiry*, 11(1), 59-72.
66. Dahanayake, P., Rajendran, D., Selvarajah, C., & Ballantyne, G. (2018). Justice and fairness in the workplace: a trajectory for managing diversity. *Equality, Diversity and Inclusion* 37(5), 470-490.
67. Daubner-Siva, D., Vinkenburg, C., & Jansen, P. (2017). Dovetailing talent management and diversity management: the exclusion-inclusion paradox. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(4), 315-331.
68. Davis, N. A. (2005). Invisible disability. *Ethics*, 116 (1), 153-213.
69. Davis, P. J., Frolova, Y., & Callahan, W. (2015). Workplace diversity management in Australia. *Equality, Diversity and Inclusion*, 35(2), 81-98.
70. Daya, P. (2014). Diversity and inclusion in an emerging market context. *Equality, Diversity and Inclusion*, 33(3), 293-308.
71. De Clercq, D., Haq, I. U., & Azeem, M. U. (2018). Self-efficacy to spur job performance: Roles of job-related anxiety and perceived workplace incivility. *Management Decision*, 56(4), 891-907.
72. De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
73. De Meuse, K. P., & Hostager, T. J. (2001). Developing an instrument for measuring attitudes toward and perceptions of workplace diversity: an initial report. *Human Resource Development Quarterly*, 12(1), 33-51.

74. Decker, F. H., Harris-Kojetin, L. D., & Bercovitz, A. (2009). Intrinsic Job Satisfaction, Overall Satisfaction, and Intention to Leave the Job Among Nursing Assistants in Nursing Homes. *The Gerontologist*, 49(5), 596-610.
75. Dentice, D., & Dietert, M. (2015). Liminal Spaces and the Transgender Experience. *Theory in Action*, 8(2), 69-96.
76. Dobbin, F., & Kalev, A. (2007). The architecture of inclusion: evidence from corporate diversity programs. *Harvard Journal of Law & Gender*, 30(2), 279-301.
77. Douglas, B. C. (1999). The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4), 495-524.
78. Dover, T. L., Kaiser, C. R., & Major, B. (2020). Mixed signals: The unintended effects of diversity initiatives. *Social Issues and Policy Review*, 14(1), 152-181.
79. Dwyer, R. J., & Azevedo, A. (2016). Preparing leaders for the multi-generational workforce. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 10(3), 281-305.
80. Eger, L., & Indruchová, Z. (2014). Diversity management - perceptions and attitudes by Czech managers. *E+M: Ekonomie a Management*, 17(1), 73-81.
81. Eggerth, D. E. (2008). From Theory of Work Adjustment to Person-Environment Correspondence Counseling: Vocational Psychology as Positive Psychology. *Journal of Career Assessment*, 16(1), 60-74.
82. Eisenberger, N. I., Lieberman, M. D., & Williams, K. D. (2003). Does Rejection Hurt? An fMRI Study of Social Exclusion. *Science*, 302(5643), 290-292.
83. Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
84. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
85. Eisenberger, R., Malone, G. P., & Presson, W. D. (2016). Optimizing Perceived Organizational Support to Enhance Employee Engagement. *Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology*, 2(1), 3-22.
86. Ely, R. J., Padavic, I., & Thomas, D. A. (2012). Racial Diversity, Racial Asymmetries, and Team Learning Environment: Effects on Performance. *Organization Studies*, 33(3), 341-362.
87. Evans, C. (2012). Recruitment initiatives aimed at increasing the gender diversity within ITEC employment. *Equality, Diversity and Inclusion*, 31(8), 741-752.
88. Farrukh, M., Kalimuthu, R., Farrukh, S., & Khan, M. S. (2020). Role of Job satisfaction and organization commitment in Employee Loyalty: Empirical Analysis from Saudi Hotel Industry. *International Journal of Business and Psychology*, 2(1), 1-20.
89. Fassinger, R. E. (2008). Workplace diversity and public policy: Challenges and opportunities for psychology. *American Psychologist*, 63(4), 252-268.
90. Fernández Sastre, J. (2015). The impact of R&D teams' gender diversity on innovation outputs. *International journal of entrepreneurship and small business*, 24(1), 142-162.
91. Findler, L., Wind, L., & Mor Barak, M. E. (2007). The challenge of workforce management in a global society: modeling the relationship between diversity, inclusion, organizational culture, and employee well-being, job satisfaction and organizational commitment. *Administration in Social Work*, 31(3), 63-94.
92. Fogaça, N., Coelho, F. A., Paschoal, T., Ferreira, M. C., & Torres, C. C. (2021). Relationship between Job Performance, Well-Being, Justice, and Organizational Support: A Multilevel Perspective. *Ram. Rev. Adm. Mackenzie*, 22(4), 1-27.
93. Fogaça, N., Rego, M. C., Melo, M. C., Armond, L. P., & Coelho, F. C. (2018). Job Performance Analysis: Scientific Studies in the Main Journals of Management and Psychology from 2006 to 2015. *Performance Improvement Quarterly*, 30(4), 231-247.
94. Frost, S. (2018). How diversity (that is included) can fuel innovation and engagement - and how sameness can be lethal. *Strategic HR Review*, 17(3), 119-125.
95. Fujimoto, Y., & Hartel, C. (2017). Organizational diversity learning framework: going beyond diversity training programs. *Personnel Review*, 46(6), 1120-1141.
96. Fujimoto, Y., Härtel, C. E., & Azmat, F. (2013). Towards a diversity justice management model: integrating organizational justice and diversity management. *Social Responsibility Journal*, 9(1), 148-166.
97. Garib, G. (2013). Diversity is in the eye of the beholder: Diversity perceptions of managers. *The Psychologist-Manager Journal*, 16(1), 18-32.
98. Genevičiūtė-Janonienė, G., & Endriulaitienė, A. (2014). Employees organizational commitment: Its negative aspects for organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 140(1), 558-564.
99. Gilbert, J., Stead, B., & Ivancevich, J. (1999). Diversity Management: A new organizational paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21(1), 61-76.

100. Giscombe, K., & Mattis, M. C. (2002). Leveling the playing field for women of color in corporate management: Is the business case enough? *Journal of Business Ethics*, 37(1), 103-119.
101. Goertzen, M. J. (2017). Applying Quantitative Methods to E-book Collections. *Library Technology Report*, 53(4), 1-31.
102. Gould, R., Harris, S., Mullin, C., & Jones, R. (2020). Disability, diversity, and corporate social responsibility: learning from recognized leaders in inclusion. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 52(1), 29-42.
103. Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
104. Gould-Williams, J. (2007). HR practices, organizational climate and employee outcomes: evaluating social exchange relationships in local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(9), 1627-1647.
105. Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
106. Groeneveld, S. (2011). Diversity and employee turnover in the Dutch public sector: Does diversity management make a difference? *International Journal of Public Sector Management*, 24(6), 594-612.
107. Grow, J. M., & Yang, S. (2018). Generation-Z Enters the Advertising Workplace: Expectations Through a Gendered Lens. *Journal of Advertising Education*, 22 (I), 7-22.
108. Gruenfeld, D. H., Mannix, E., Williams, K. Y., & Neale, M. A. (1996). Group composition and decision making: how member familiarity and information distribution affect process and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(1), 1-5.
109. Guan, X., Sun, T., Hou, Y., Zhao, L., Yi-Ze, L., & Li-Hua, F. (2014). The relationship between job performance and perceived organizational support in faculty members at Chinese universities: a questionnaire survey. *BMC Medical Education*, 14(1), 1-10.
110. Guerrero, S., Sylvestre, J., & Muresanu, D. (2013). Pro-diversity practices and perceived insider status. *Cross Cultural Management*, 20(1), 5-19.
111. Guillaume, Y. R., Dawson, J. F., Otaye-Ebede, L., Woods, S. A., & West, M. A. (2017). Harnessing demographic differences in organizations: what moderates the effects of workplace diversity? *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 276-303.
112. Ha, J. C., & Lee, J. W. (2022). Realization of a Sustainable High-Performance Organization through Procedural Justice: The Dual Mediating Role of Organizational Trust and Organizational Commitment. *Sustainability*, 14(3), 1259.
113. Haas, H. (2010). How can we explain mixed effects of diversity on team performance? A review with emphasis on context. *Equality, Diversity and Inclusion*, 29(5), 458-490.
114. Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
115. Hassi, A., Foutouh, N., & Ramid, S. (2015). Employee perception of diversity in Morocco: empirical insights. *Journal of Global Responsibility*, 6(1), 4-18.
116. Hennekam, S., & Tahssain-Gay, L. (2015). Changing attitudes towards diversity: The Netherlands and Morocco compared. *Management Decision*, 53(9), 2135-2155.
117. Heres, L., & Benschop, Y. (2010). Taming diversity: An exploratory study on the travel of a management fashion. *Equality, Diversity and Inclusion*, 29(5), 436-457.
118. Hernaus, T., & Vokic, P. N. (2014). Work design for different generational cohorts: Determining common and idiosyncratic job characteristics. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 615-641.
119. Herring, C. (2009). Does diversity pay? Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review*, 74(2), 208-224.
120. Hill, R. (2009). Incorporating queers: blowback, backlash, and other forms of resistance to workplace diversity initiatives that support sexual minorities. *Advances in Developing Human Resources*, 11(1), 37-53.
121. Hochwarter, W. A., Witt, L. A., Treadway, D. C., & Ferris, G. R. (2006). The interaction of social skill and organizational support on job performance. *The Journal of Applied Psychology*, 91(2), 482-489.
122. Holck, L. (2016). Putting diversity to work: An empirical analysis of how change efforts targeting organizational inequality failed. *Equality, Diversity and Inclusion*, 35(4), 296-307.
123. Holck, L., Muhr, S. L., & Villesèche, F. (2016). Identity, diversity and diversity management. *Equality, Diversity and Inclusion*, 35(1), 48-64.
124. Holmes, O., Jiang, K., Avery, D. R., McKay, P. F., Oh, I. S., & Tillman, C. J. (2021). A Meta-Analysis Integrating 25 Years of Diversity Climate Research. *Journal of Management*, 47(6), 1357-1382.
125. Homberg, F., & Bui, H. T. (2013). Top management team diversity: a systematic review. *Group & Organization Management*, 38(4), 455-479.

126. Hossain, M., Atif, M., Ahmed, A., & Mia, L. (2020). Do LGBT Workplace Diversity Policies Create Value for Firms? *Journal of Business Ethics*, 167(4), 775-791.
127. Huang, T. C., & Hsiao, W. J. (2007). The causal relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Social Behavior and Personality*, 35(9), 1265-1276.
128. Inegbedion, H., Sunday, E., Asaleye, A., Lawal, A., & Adebajji, A. (2020). Managing Diversity for Organizational Efficiency. *Sage Open*, 10(1), 1-10.
129. **Irini, R. D.** (2021a). Diversity Discourse Analysis on Top Romanian Organizations. *TEM Journal*, 10(4), 1540-1547.
130. **Irini, R. D.** (2021b). Main challenges in the path of efficiently managing workforce diversity. In *Proceedings of the 38<sup>th</sup> International Business Information Management Association Conference (IBIMA)* (pp. 1181-1187). Seville, Spain.
131. **Irini, R. D.** (2022). Understanding the Main Arguments Behind the Implementation of Diversity Management Initiatives. In *Entrepreneurship through Digital Transformation and Social Changes* (pp. 100-109), *Presa Universitară Clujeană*. Cluj-Napoca, Romania.
132. **Irini, R. D.**, & Borza, A. (2020). Attitudes to workplace diversity- Main findings in a global context. In *Proceedings of The 14<sup>th</sup> International Management Conference* (pp. 752- 760). Bucharest, Romania.
133. Isotalus, E., & Kakkuri-Knuutila, M. (2018). Ethics and intercultural communication in diversity management. *Equality, Diversity and Inclusion*, 37(5), 450-469.
134. Jabbour, C., Gordon, F., Caldeira de Oliveira, J., Martinez, J., & Battistelle, R. (2011). Diversity management: Challenges, benefits, and the role of human resource management in Brazilian organizations. *Equality, Diversity and Inclusion*, 30(1), 58-74.
135. Jaiswal, A., & Dyaram, L. (2018). Diversity: a matter of reality or perception? *International Journal of Organizational Analysis*, 26(5), 798-811.
136. Janssens, M., & Zanoni, P. (2014). Alternative diversity management: organizational practices fostering ethnic equality at work. *Scandinavian Journal of Management*, 30(3), 317-331.
137. Jauhari, H., & Singh, S. (2013). Perceived diversity climate and employees' organizational loyalty. *Equality, Diversity and Inclusion*, 32(3), 262-276.
138. Jin, M., Lee, J., & Lee, M. (2017). Does leadership matter in diversity management? Assessing the relative impact of diversity policy and inclusive leadership in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 303-319.
139. Jolliffe, I. T., & Cadima, J., (2016). Principal component analysis: a review and recent developments. *Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, 374(2065), 20150202.
140. Jonsen, K., Maznevski, M., & Schneider, S. (2011). Diversity and its not so diverse literature: an international perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(1), 35-62.
141. Kalagy, T., Abu-Kaf, S., Portugies, N., & Braun-Lewensohn, O. (2022). Diversity Climate, Salutogenic Theory, and the Occupational Health of College-Educated Women from Conservative Communities. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 19(4), 2356.
142. Kapil, Y., & Roy, A. (2014). A Critical Evaluation of Generation Z at Workplaces. *International Journal of Social Relevance & Concern*, 2(1), 10-14.
143. Kapoor, C. (2011). Defining diversity: the evolution of diversity. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), 284-293.
144. Kapoor, C., & Solomon, N. (2011). Understanding and managing generational differences in the workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), 308-318.
145. Kelly, E., & Dobbin, F. (1998). How Affirmative Action became Diversity Management. *American Behavioural Scientist*, 47(7), 960-985.
146. Kersten, A. (2000). Diversity management: dialogue, dialectics and diversion. *Journal of Organizational Change Management*, 13(3), 235-248.
147. Khan, T. M., Clear, F., Al-Kaabi, A., & Pezeshki, V. (2010). An exploratory study of the effects of diversity dimensions and intervening variables on attitudes to diversity. *Team Performance Management*, 16(5/6), 289-308.
148. Kharroubi, D. (2021). Global workforce diversity management: Challenges across the world. *Ekonomicko-manazerske spektrum*, 15(1), 28-37.
149. Kim, H. K., Lee, U. H., & Kim, Y. H. (2015). The effect of workplace diversity management in a highly male-dominated culture. *Career Development International*, 20(3), 259-272.
150. Kitchen, P. J., & Proctor, T. (2015) Marketing communications in a post-modern world. *Journal of Business Strategy*, 36(5), 34-42.
151. Klarsfeld, A., Ng, E., Booyesen, L., Castro Christiansen, & L., Kuvaas, B. (2016). Comparative equality and diversity: main findings and research gaps. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(3), 394-412.

152. Klawitter, M. (2015). Meta-Analysis of the Effects of Sexual Orientation on Earnings. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 54(1), 4-32.
153. Knights, D., & Omanović, V. (2016). (Mis)managing diversity: exploring the dangers of diversity management orthodoxy. *Equality, Diversity and Inclusion*, 35(1), 5-16.
154. Ko, J., & Hur, S. (2014). The impacts of employee benefits, procedural justice, and managerial trustworthiness on work attitudes: integrated understanding based on social exchange theory. *Public Administration Review*, 74(2), 176-187.
155. Köllen, T. (2021). Diversity Management: A Critical Review and Agenda for the Future. *Journal of Management Inquiry*, 30(3), 259-272.
156. Köllen, T., Kakkuri-Knuuttila, M., & Bendl, R. (2018). An indisputable “holy trinity”? On the moral value of equality, diversity, and inclusion. *Equality, Diversity and Inclusion*, 37(5), 438-449.
157. Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Lerner, D., De Vet, H. C. W., & Van Der Beek, A. J. (2016). Cross-cultural adaptation of the Individual Work Performance Questionnaire. *Work*, 53(3), 609-619.
158. Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., Vander Beek, A. J. & de Vet, H. C. W. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6-28.
159. Kovacs, C., Stiglbauer, B., Batinic B., & Gnabs, T. (2018). Exploring different forms of job (dis)satisfaction and their relationship with well-being, motivation and performance. *Applied Psychology*, 67(3), 523-556.
160. Kravitz, D. A. (2008). The diversity-validity dilemma: beyond selection - the role of affirmative action. *Personnel Psychology*, 61(1), 173-193.
161. Kundu, S. C. (2001). Managing cross-cultural diversity a challenge for present and future organizations. *Delhi Business Review*, 2(2), 1-8.
162. Kundu, S. C., & Mor, A. (2017). Workforce diversity and organizational performance: a study of IT industry in India. *Employee Relations*, 39(2), 160-183.
163. Kundu, S. C., Mor, A., Bansal, J., & Kumar, S. (2019). Diversity-focused HR practices and perceived firm performance: mediating role of procedural justice. *Journal of Asia Business Studies*, 13(2), 214-239.
164. Kurtulmuş, M. (2016). The effect of diversity management on teachers' organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 6(2), 277-302.
165. Kyalo, J. M. (2015). Effect of diversity in workplace on employee performance in the banking industry in Kenya. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 2(53), 145-181.
166. Lanier, K. (2017). 5 things HR professionals need to know about Generation Z: Thought leaders share their views on the HR profession and its direction for the future. *Strategic HR Review*, 16(6), 288-290.
167. Lattimer, R. L. (1998). The case for diversity in global business, and the impact of diversity on team performance. *Competitiveness Review*, 8(2), 3-17.
168. Lawrence, B. S. (1997). Perspective - the black box of organizational demography. *Organization Science*, 8(1), 1-22.
169. Leca, I., & Vranceanu, C. A. (2014). Multicultural teams: Moving from Diversity to Inclusion. *Cross-Cultural Management Journal*, 16(2), 361-368.
170. Lee, P. M., & James, E. H. (2007). She-E-Os: Gender Effects and Investor Reactions to the Announcement of Top Executive Appointments. *Strategic Management Journal*, 28(3), 227-241.
171. Levine, A. (1991). The meaning of diversity. *Change*, 23(5), 4-5.
172. Li, W., Wang, X., Haque, J., Shafique, M. N., & Nawaz, M. Z. (2020) Impact of Workforce Diversity Management on Employees' Outcomes: Testing the Mediating Role of a person's Job Match. *SAGE Open*, 10(1), 2158244020903402.
173. Liang, T. P., Wu, J. C., Jiang, J. J., & Klein, G. (2012). The impact of value diversity on information system development projects. *International Journal of Project Management*, 30(6), 731-739.
174. Liff, S. & Wajcman, J. (1996). Sameness' and 'difference' revisited: which way forward for equal opportunity initiatives? *Journal of Management Studies*, 33(1), 79-94.
175. Linnehan, F., & Konrad, A. M. (1999). Diluting Diversity: Implications for Intergroup Inequality in Organizations. *Journal of Management Inquiry*, 8(4), 399-414.
176. Liou, S. R. (2008). An Analysis of the Concept of Organizational Commitment. *Nursing Forum*, 43(3), 116-125.
177. Liu, C. (2022). Risk Prediction of Digital Transformation of Manufacturing Supply Chain Based on Principal Component Analysis and Backpropagation Artificial Neural Network. *Alexandria Engineering Journal*, 61(1), 775-784.
178. Lorbiecki, A., & Jack, G. (2000). Critical turns in the evolution of diversity management. *British Journal of Management*, 11(1), 17-31.

179. Luanglath, N., Ali, M., & Mohannak, K. (2019). Top management team gender diversity and productivity: the role of board gender diversity. *Equality, Diversity and Inclusion*, 38(1), 71-86.
180. Lundberg, S. J. (1991). The enforcement of equal opportunity laws under imperfect information: Affirmative action and alternatives. *The Quarterly Journal of Economics*, 106(1), 309-326.
181. Macdonald, S., & MacIntyre, P. (1997). The generic job satisfaction scale: Scale development and its correlates. *Employee Assistance Quarterly*, 13(2), 1-16.
182. Magoshi, E., & Chang, E. (2009). Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea. *Journal of World Business*, 44(1), 31-40.
183. Mahapatro, M. (2014). Mainstreaming gender: Shift from advocacy to policy. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 18(4), 309-315.
184. Maj, J. (2017). Diversity Management Instruments in Polish Organisations. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 4(1), 39-54.
185. Malik, P., Lenka, U., & Sahoo, D. (2017). Proposing micro-macro HRM strategies to overcome challenges of workforce diversity and deviance in ASEAN. *Journal of Management Development*, 37(1), 6-26.
186. Mamman, A., Kamoche, K., & Bakuwa, R. (2012). Diversity, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An organizing framework. *Human Resource Management Review*, 22(1), 285-302.
187. Mathieu, J. E., DeShon, R. P., & Bergh, D. D. (2008). Mediation inferences in organizational research. *Organizational Research Methods*, 11(2), 203-223.
188. McCuiston, V. E., Wooldridge B. R., & Pierce C. K. (2004). Leading the diverse workforce. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(1), 73-92.
189. McGuire, D., & Bagher, M. (2010). Diversity training in organisations: an introduction. *Journal of European Industrial Training*, 34(6), 493-505.
190. McKay, P. F., Avery, D. R., Liao, H., & Morris, M. A. (2011). Does diversity climate lead to customer satisfaction? It depends on the service climate and business unit demography. *Organization Science*, 22(3), 788-803.
191. McLeod, A., & Herrington, V. (2017). Valuing different shades of blue: From diversity to inclusion and the challenge of harnessing difference. *International Journal of Emergency Services*, 6(3), 177-187.
192. McPhail, R., McNulty, Y., & Hutchings, K. (2014). Lesbian and gay expatriation: Opportunities, barriers and challenges for global mobility. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(3), 1-25.
193. Meena, K., & Vanka, S. (2017). Developing an empirical typology of diversity-oriented human resource management practice. *Journal of Management Development*, 36(7), 915-929.
194. Mehng, S. A., Sung, S. H., & Leslie, L. M. (2019). Does diversity management matter in a traditionally homogeneous culture? *Equality, Diversity and Inclusion*, 38(7), 743-762.
195. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), pp. 61-89.
196. Michielsens, E., Bingham, C., & Clarke, L. (2014). Managing diversity through flexible work arrangements: management perspectives. *Employee Relations*, 36(1), 49-69.
197. Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.
198. Mohr, A., & Shoobridge, G. E. (2011). The role of multi-ethnic workforces in the internationalisation of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(4), 748-763.
199. Mohr, K. A., & Mohr, E. S. (2017). Understanding Generation Z Students to Promote a Contemporary Learning Environment. *Journal on Empowering Teaching Excellence*, 1(1), 84-94.
200. Moitreyee, P., Kesari, L. J., & Kalpana, S. (2019). Workplace Spirituality and Workforce Agility: A Psychological Exploration Among Teaching Professionals. *Journal of Religion and Health*, 59(1), 135-153.
201. Mor Barak, M. E., Cherin, D. A., & Berkman, S. (1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate: Ethnic and gender differences in employee perceptions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 34(1), 82-104.
202. Mor Barak, M. E., Levin, A., Nissly, J. A., & Lane, C. J. (2006). Why do they leave? Modeling child welfare workers' turnover intentions. *Children and Youth Services Review*, 28(5), 548-577.
203. Moreno-Gómez, J., Lafuente, E., & Vaillant, Y. (2017). Gender diversity in the board, women's leadership and business performance. *Gender in Management*, 33(2), 104-122.
204. Moss-Racusin, C. A., Dovidio, J. F., Brescoll, V. L., Graham, M. J., & Handelsman J. (2012). Science faculty's subtle gender biases favor male students. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 109(41), 16474-16479.



205. Mousa, M., Massoud, H. K., & Ayoubi, R. M. (2020). Gender, diversity management perceptions, workplace happiness and organisational citizenship behaviour. *Employee Relations*, 42(6), 1249-1269.
206. Mowday, R. T., & Sutton, R. I. (1993). Organizational behavior: linking individuals and groups to organizational contexts. *Annual Review of Psychology*, 44(1), 195-229.
207. Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(1), 224-247.
208. Na-Nan, K., & Sanamthong, E. (2020). Self-efficacy and employee job performance: Mediating effects of perceived workplace support, motivation to transfer and transfer of training. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 37(1), 1-17.
209. Noon, M. (2007). The fatal flaws of diversity and the business case for ethnic minorities. *Work, Employment & Society*, 21(4), 773-784.
210. Ohunakin, F., Adeniji, A., Ogunnaike, O. O., Igbadume, F., & Akintayo, D. I. (2019). The effects of diversity management and inclusion on organisational outcomes: A case of multinational corporation. *Business: Theory and Practice*, 20(1), 93-102.
211. Oliveira, E., & Cabral-Cardoso, C. (2017). Older workers' representation and age-based stereotype threats in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 32(3), 254-268.
212. Oppenheimer, D. B. (2016). The disappearance of voluntary affirmative action from the US workplace. *Journal of Poverty and Social Justice*, 24(1), 37-50.
213. Otaye-Ebede, L. (2018). Employees' perception of diversity management practices: Scale development and validation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(4), 462-476.
214. Otto, K., & Mamatoglu, N. (2015). Why does interactional justice promote organizational loyalty, job performance, and prevent mental impairment? The role of social support and social stressors. *The Journal of Psychology*, 149(2), 193-218.
215. Ozdemir, O. (2020). Board diversity and firm performance in the U.S. tourism sector: The effect of institutional ownership. *International Journal of Hospitality Management*, 91(2), 102693.
216. Ozturk, M. B., & Tatli, A. (2016). Gender identity inclusion in the workplace: broadening diversity management research and practice through the case of transgender employees in the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(8), 781-802.
217. Paolillo, A., Silva, S. A., & Pasini, M. (2016). Promoting safety participation through diversity and inclusion climates. *International Journal of Workplace Health Management*, 9(3), 308-327.
218. Patrick, H. A., & Kumar, V. R. (2012). Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges. *SAGE Open*, 2(2), 1-15.
219. Pichler, S., Ruggs, E., & Trau, R. (2017). Worker outcomes of LGBT-supportive policies: a cross-level model. *Equality, Diversity and Inclusion*, 36(1), 17-32.
220. Pitts, D. (2009). Diversity Management, Job Satisfaction, and Performance: Evidence from U.S. Federal Agencies. *Public Administration Review*, 69(2), 328-338.
221. Pitts, D. W., Hicklin, A. K., Hawes, D. P., & Melton, E. (2010). What Drives the Implementation of Diversity Management Programs? Evidence from Public Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(4), 867-886.
222. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
223. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S.B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63: 539-569.
224. Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C., & van der Zee, K. (2013). Managing a culturally diverse workforce: diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(2), 159-175.
225. Posthuma, R., & Campion, M. (2009). Age stereotypes in the workplace: common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35(1), 158-188.
226. Prescott, J., & Bogg, J. (2011). Segregation in a male-dominated industry: Women working in the computer games industry. *International Journal of Gender, Science and Technology*, 3(1), 205-227.
227. Qin, J., Muenjohn, N., & Chhetri, P. (2014). A review of diversity conceptualizations variety, trends, and a framework. *Human Resource Development Review*, 13(2), 133-157.
228. Racołta-Paina, N. D., & Irini, R. D. (2021). Generation Z in the Workplace through the Lenses of Human Resource Professionals - A Qualitative Study. *Quality - Access to Success*, 22(183), 78-85.
229. Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernandez del Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35 (3), 195-205.
230. Rangarajan, N., & Black, T. (2007). Exploring Organizational Barriers to Diversity: A Case Study of the New York State Education Department. *Review of Public Personnel Administration*, 27(3), 249-263.

231. Ravazzani, S. (2016). Understanding approaches to managing diversity in the workplace. *Equality, Diversity and Inclusion*, 35(2), 154-168.
232. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
233. Riach, K. (2009). Managing 'difference': understanding age diversity in practice. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 319-35.
234. Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31, 212-236.
235. Ruijten, P. A. (2021). The similarity-attraction paradigm in persuasive technology: effects of system and user personality on evaluations and persuasiveness of an interactive system. *Behaviour & Information Technology*, 40(8), 734-746.
236. Sabharwal, M., Levine, H., & D'Agostino, M. (2016). A conceptual content analysis of 75 Years of diversity research in public administration. *Review of Public Personnel Administration*, 38(2), 248-267.
237. Sackett, P. R., & Lievens, F. (2008). Personnel selection. *Annual Review of Psychology*, 59(1), 419-450.
238. Saini, D. (2007). Manpower diversity for business success: some emerging perspectives. *Manpower Journal*, XLII(2), 1-22.
239. Sajjad, N., Amina, S., Mian, M. Wang, W., & Syed, M. (2019). How organization justice and perceived organizational support facilitate employees' innovative behavior at work. *Employee Relations*, 41(6), 1288-1311.
240. Sarker, D. (2020). Discrimination against people with disabilities in accessing microfinance. *Alter*, 14(4), 318-328.
241. Schneid, M., Isidor, R., Steinmetz, H., & Kabst, R. (2016). Age diversity and team outcomes: a quantitative review. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 2-17.
242. Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
243. Seierstad, C. (2016). Beyond the business case: the need for both utility and justice rationales for increasing the share of women on boards. *Corporate Governance: An International Review*, 24(4), 390-405.
244. Shan, L., Fu, S., & Zheng, L. (2017). Corporate Sexual Equality and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 38(9), 1812-1826.
245. Sharma, A. (2016). Managing diversity and equality in the workplace. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1-14.
246. Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. *International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235-251.
247. Shen, J., D'Netto, B., & Tang, J. (2010). Effects of human resource diversity management on organizational citizen behaviour in the Chinese context. *International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2156-2172.
248. Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: a review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
249. Singh, V., & Point, S. (2006). (Re)presentations of gender and ethnicity in diversity statements on European company websites. *Journal of Business Ethics*, 68(4), 363-379.
250. Skinner, H., Sarpong, D., & White, G. (2018). Meeting the needs of the Millennials and Generation Z: gamification in tourism through geocaching. *Journal of Tourism Futures*, 4(1), 93-104.
251. Smith, G. (2008). Does gender influence online survey participation? A record-linkage analysis of university faculty online survey response behavior. *ERIC Document Reproduction Service No. ED 501717*.
252. Solakoglu, M. N., & Demir, N. (2016). The role of firm characteristics on the relationship between gender diversity and firm performance. *Management Decision*, 54(6), 1407-1419.
253. Soni, V. (2000). A Twenty-First-Century Reception for Diversity in the Public Sector: A Case Study. *Public Administration Review*, 60(5), 395-408.
254. Srivastava, S., & Agrawal, S. (2020). Resistance to change and turnover intention: a moderated mediation model of burnout and perceived organizational support. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1431-1447.
255. Stewart, J. & Harte, V. (2010). The implications of talent management for diversity training: an exploratory study. *Journal of European Industrial Training*, 34(6), 506-518.
256. Strauss, J. P., Sawyerr, O., & Oke, A. (2008). Demographics, individual value structures, and diversity attitudes in the United Kingdom. *Journal of Change Management*, 8(2), 147-170.

257. Subeliani, D., & Tsogas, G. (2005). Managing diversity in the Netherlands: a case study of Rabobank. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 831-851.
258. Suh, T., & Jaehun, L. (2016). Internal audience segmentation and diversity in internal communication. *Corporate Communications*, 21(4), 450-464.
259. Sun, H., Teh, P. , Ho, K., & Lin, B. (2017). Team Diversity, Learning, and Innovation: A Mediation Model. *Journal of Computer Information Systems*, 57(1), 22-30.
260. Suresh, V., & Dyaram, L. (2020). Towards a confluence: disability inclusion and organizational change. *Journal of Indian Business Research*, 12(4), 625-644.
261. Süß, S. (2008). Diversity management on the rise: An empirical analysis of the corporate practices in Germany. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 60(1), 406-430.
262. 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.
263. Syed, J., & Murray, P. (2009). Multi-level challenges in diversity: Stories of Muslim migrant women in Australia. *Human Resource Management Journal*, 19(4), 413-432.
264. Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33(1), 1-39.
265. Talwar, S. (2010). An intersectional framework for race, class, gender, and sexuality in art therapy. *Art Therapy*, 27(1), 11-17.
266. Tan, C. (2014). Organizational justice as a predictor of organizational silence. *Educational Research and Reviews*, 9(21), 1190-1202.
267. Tang, Y., Lam, C. K., Ouyang, K., Huang, X., & Tse H. M. (2022). Comparisons draw us close: The influence of leader-member exchange dyadic comparison on coworker exchange. *Personnel Psychology*, 75(1), 215-240.
268. Tatli, A. (2011). 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.
269. Thomas, D., & Ely, R. (1996). Making differences matter. A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.
270. Thomas, R. R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, 68(2), 107-117.
271. Thomson, S. B., Wei, W. X., & Swallow, P. (2019). Equality and harmony: Diversity management in China. *Chinese Management Studies*, 13(1), 113-127.
272. Tisserant, P., Wagner, A. L., & Barth, I. (2013). The propensity to discriminate: a diagnostic indicator for diversity management. *Equality, Diversity and Inclusion*, 32(1), 36-48.
273. Traavik, L. E., & Adavikolanu, A. V. (2016). Attitudes towards diversity: Evidence from business school students from Norway, India and the Czech Republic. *Cross Cultural and Strategic Management*, 23(3), 450-466.
274. Triana, M., Del, C., García, M., & Colella, A. (2010). Managing diversity: How organizational efforts to support diversity moderate the effects of perceived racial discrimination on affective commitment. *Personnel Psychology*, 63(4), 817-843.
275. Tripolitsioti, A. (2018). Age and perceptions of diversity management in municipal sports organizations. *European Journal of Business and Innovation Research*, 6(4), 1-12.
276. Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549-579.
277. Tulgan, B. (2004). Trends point to a dramatic generational shift in the future workforce. *Employment Relations Today*, 30(4), 23-31.
278. Turner, J. C., & Oakes, P. J. (1986). The significance of the social identity concept for social psychology with reference to individualism, interactionism and social influence. *British Journal of Social Psychology*, 25(3), 237-252.
279. Usman, M., Farooq, M. U., Zhang, J., Makki, M. A., & Khan, M. K. (2019). Female directors and the cost of debt: does gender diversity in the boardroom matter to lenders? *Managerial Auditing Journal*, 34(4), 374-392.
280. Valentine, H. A., & Collins, F. S. (2015). National institutes of health addresses the science of diversity. *Proc. Natl. Acad. Sci.*, 112(40), 12240-12242.
281. van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.
282. Van Ewijk, A. R. (2011). Diversity and diversity policy: diving into fundamental differences. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), 680-694.
283. Van Knippenberg, D., & Mell, J. N. (2016). Past, present, and potential future of team diversity research: from compositional diversity to emergent diversity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136(C), 135-145.

284. Van Knippenberg, D., & Schippers, M. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 515-541.
285. Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008-1022.
286. Van Zyl, L. E., van Oort, A., Rispens, S., & Olckers, C. (2021). Work engagement and task performance within a global Dutch ICT-consulting firm: The mediating role of innovative work behaviors. *Current Psychology*, 40(1), 4012-4023.
287. Vanderbroeck, P., & Wasserfallen, J. (2017). Managing gender diversity in healthcare: getting it right. *Leadership in Health Services*, 30(1), 92-100.
288. VanderWeele, T., & Vansteelandt, S. (2014). Mediation Analysis with Multiple Mediators. *Epidemiologic Methods*, 2(1), 95-115.
289. Vasconcelos, A. F. (2016). Organizations workforce demographic age preferences: multiple case-studies from Brazil. *Journal of Management Development*, 35(3), 406-427.
290. Waight, J., & Madera, J. (2011). Diversity training: Examining minority employees' organizational attitudes. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), 365-376.
291. Walker, S., Ruggs, E., Morgan, W., & DeGrassi, S. (2019). Diverse perspectives on inclusion: Exploring the experiences of individuals in heterogeneous groups. *Equality, Diversity and Inclusion*, 38(1), 2-19.
292. Wallace, H., Hoover, K., & Pepper, M. (2014). Multicultural ethics and diversity discourse. *Equality, Diversity and Inclusion*, 33(4), 318-333.
293. Watson, R. (2015). Quantitative research. *Nursing Standard*, 29(31), 44-48.
294. Webber, S. S., & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: a meta-analysis. *Journal of Management*, 27(2), 141-162.
295. White, D. R. (1999). Managing the Diverse Organization: The Imperative for a New Multicultural Paradigm. *Public Administration & Management: An Interactive Journal*, 4(4), 469-493.
296. Wicks, D. (2017). The consequences of outness: gay men's workplace experiences. *Management Decision* 55(9), 1868-1887.
297. Wildermuth, C., & Wildermuth, M. (2011). Seeking common ground: An alternative diversity training paradigm. *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 283-290.
298. Wondrak, M., & Segert, A. (2015). Using the Diversity Impact Navigator to move from interventions towards diversity management strategies. *Journal of Intellectual Capital*, 16(1), 239-254.
299. Wu, G., Zhao, X., Zuo, J., & Zillante, G. (2019). Effects of team diversity on project performance in construction projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 26(3), 408-423.
300. Xie, L., Zhou, J., Zong, Q., & Lu, Q. (2020). Gender diversity in R&D teams and innovation efficiency: Role of the innovation context. *Research Policy*, 49(1), 1-13.
301. Yang, Y., & Konrad, A. M. (2011). Understanding Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource-Based Theory. *Group and Organization Management*, 36(1), 6-38.
302. Yap, M., Holmes, M., Hannan, C., & Cukier, W. (2010). The relationship between diversity training, organizational commitment, and career satisfaction. *Journal of European Industrial Training*, 34(6), 519-538.
303. Ylöstalo, H. (2016). Traces of equality policy and diversity management in Finnish work organizations. *Equality, Diversity and Inclusion*, 35(7/8), 415-428.
304. Yu, Y. T., & Cable, D. M. (2011). Unpacking cooperation in diverse teams: Incorporating long-term orientation and civic virtue in the study of informational diversity. *Team Performance Management*, 17(1/2), 63-82.
305. Zhao, X., Lynch Jr., J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of consumer research*, 37(2), 197-206.

### Resurse online citate

1. Badgett, M. V., Nezhad, S., Waaldijk, K., & van der Meulen Rodgers, Y. (2014). The relationship between LGBT inclusion and economic development: An analysis of emerging economies. *UCLA: The Williams Institute*. Retrieved on 20 March 2022, from <https://escholarship.org/uc/item/3kn013kr>.
2. Catalyst (2021). Women CEOs of the S&P 500. Retrieved on 17 January 2022, from <https://www.catalyst.org/research/women-ceos-of-the-sp-500/>.
3. Centre for Research on Gender Equality (CORE). (2020). CORE Norwegian Gender Balance Scorecard 2020. Retrieved on 12 September 2021, from <https://www.samfunnsforskning.no/core/english/publications/Infographics/core-norwegian-gender-balance-scorecard/>.

4. Chang, E., Milkman, K. L., Zarrow, L., Brabaw, K., Gromet, D., Rebele, R., Massey, C., Duckworth, A., & Grant, A. (2019). Does Diversity Training Work the Way It's Supposed To?. *Harvard Business Review*. Retrieved on 12 June 2022, from <https://hbr.org/2019/07/does-diversity-training-work-the-way-its-supposed-to>.
5. Chua, S. J., Myeda, N. E., & Teo, Y. X. (2022). Facilities management: towards flexible work arrangement (FWA) implementation during Covid-19. *Journal of Facilities Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JFM-09-2021-0101>.
6. Diaz-Uda, A., Medina, C., & Schill, B. (2013). Diversity of thought and the future of the workforce. Deloitte University Press. Retrieved on 15 March 2022, from [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/diversitys-new-frontier/DUP426\\_Cognitive-diversity\\_vFINAL1.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/diversitys-new-frontier/DUP426_Cognitive-diversity_vFINAL1.pdf).
7. Dixon-Fyle, S., Dolan, K., Hunt, V., & Prince, S. (2020). Diversity wins: How inclusion matters. McKinsey & Company. Retrieved on 12 June 2021, from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>.
8. European Commission (EC), Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Grammenos, S. (2021). European comparative data on Europe 2020 and persons with disabilities. Retrieved on 10 February 2022, from <https://demagog.org.pl/wp-content/uploads/2022/02/UE-osoby-niepelnospprawne.pdf>.
9. European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. (2005). The business case for diversity: good practices in the workplace. Retrieved on 3 March 2022, from <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/57e667e2-d349-433b-b21d-1c67fd10ebb1>.
10. European Union Agency for Fundamental Rights. (2020). A long way to go for LGBTI equality. Retrieved on 13 February 2022, from [https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra\\_uploads/fra-2020-lgbti-equality-1\\_en.pdf](https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/fra-2020-lgbti-equality-1_en.pdf).
11. Groysberg, B., & Connolly, K. (2013). Great leaders who make the mix work. *Harvard Business Review*. Retrieved on 26 May 2022, from <https://hbr.org/2013/09/greatleaders-who-make-the-mix-work>.
12. Institutul Național de Statistică. The 2021 Romanian census. Retrieved on 1 February 2023, from <https://insse.ro/cms/ro/content/recensăminte>.
13. International Labour Organization. (2001). Code of practice on managing disability in the workplace. Retrieved on 10 February 2022, from [www.ilo.org/public/english/standards/relm/gb/docs/gb282/pdf/tmemdw-2.pdf](http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/gb/docs/gb282/pdf/tmemdw-2.pdf).
14. International Labour Organization. (2019). A quantum leap for gender equality - For a better future of work for all. Retrieved on 20 January 2022, from [https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_674831/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_674831/lang--en/index.htm).
15. International Labour Organization. (2020). Labour statistics on women. Retrieved on 20 January 2022, from <https://ilostat.ilo.org/topics/women/>.
16. Petrovici, N., & Mare, C. (2020). Economia Clujului. Municipiul Cluj-Napoca și Zona Metropolitană Cluj – Raport de cercetare – dezvoltarea economiei locale în deceniul 2008-2018. Centrul Interdisciplinar pentru Știința Datelor. Retrieved on 2 July 2022, from <https://news.ubbcluj.ro/wp-content/uploads/2020/07/Raport-Economia-Clujului.pdf>.
17. Population Reference Bureau. (2021). The 2021 World Population Data Sheet. Retrieved on 13 January 2022, from <https://www.prb.org/news/2021-world-population-data-sheet-released/>.
18. Preacher, K. J., & Leonardelli, G. J. (2022). Calculation for the Sobel test: An interactive calculation tool for mediation tests. Retrieved on 20 August 2022, from <https://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>.
19. The U.S. Bureau of Labor Statistics. (2021). Persons With a Disability: Labor Force Characteristics — 2020. Retrieved on 10 February 2022, from <https://www.bls.gov/news.release/pdf/disabl.pdf>.
20. The World Bank. (2021). Diagnosis of the situation of persons with disabilities in Romania. Retrieved on 11 February 2022, from <http://andpdca.gov.ro/w/wp-content/uploads/2021/11/Diagnosis-of-the-situation-of-persons-with-disabilities-in-Romania.pdf>.
21. The World Economic Forum. (2021). Global Gender Gap Report 2021. Retrieved on 26 January 2022, from [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2021.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf).
22. United Nations Development Programme. (UNDP). (2016). Being LGBTI in China - A National Survey on Social Attitudes towards Sexual Orientation, Gender Identity, and Gender Expression. Retrieved on 13 February 2022, from [http://www.cn.undp.org/content/china/en/home/library/democratic\\_governance/being-lgbt-in-china.html](http://www.cn.undp.org/content/china/en/home/library/democratic_governance/being-lgbt-in-china.html).
23. United Nations. (2015). World Populations Prospects 2015. Retrieved on 13 January 2022, from <https://www.un.org/en/development/desa/publications/world-population-prospects-2015-revision.html>.
24. United Nations. (2019). World Populations Prospects 2019. Retrieved on 17 January 2022, from <https://population.un.org/wpp/Download/Standard/Fertility/>.

25. United States census Bureau. Race and Ethnicity in the United States: 2020 Census. Retrieved on 5 February 2022, from <https://www.census.gov/programs-surveys/decennial-census/about/rdo/summary-files.html#P1>.
26. Universal Declaration of Human Rights. (1948). United Nations. Retrieved on 22 September 2021, from [www.ohchr.org/EN/UDHR/Pages/Introduction.aspx](http://www.ohchr.org/EN/UDHR/Pages/Introduction.aspx).
27. World Health Organization. (2021). Global report on ageism. Retrieved on 30 September 2021, from <https://www.who.int/teams/social-determinants-of-health/demographic-change-and-healthy-ageing/combating-ageism/global-report-on-ageism>.
28. World Health Organization. (2021a). Disability and health. Retrieved on 10 February 2022, from <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/disability-and-health>.