



Универзитет "Св. Кирил и Методиј" - Скопје

Филозофски факултет - Скопје



ПОСТДИПЛОМСКИ СТУДИИ ПО МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ
РЕСУРСИ ВО ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ

**ДОВЕРБАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО СИНДИКАТИТЕ И
УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ**

- Магистерски труд -

КАНДИДАТ:

Александар Стојмановски

МЕНТОР:

Проф. д-р Јован Пејковски

Скопје, 2018

СОДРЖИНА

Апстракт	4
Abstract	5
Вовед	6
1. Теоретски пристап кон проблемот на истражување	8
1.1. Дефинирање на проблемот и основните поими.....	8
1.2. Релевантни истражувања.....	9
2. Синдикати, довербата на вработените во истите, и идни предизвици	13
2.1 Синдикати (поим и дефиниција).....	13
2.2. Историја на дејствување на синдикатите.....	16
2.3. Застапеност на синдикатите во Република Македонија.....	18
2.4. Довербата на работниците во синдикалното лидерство и менаџментот.....	22
2.5. Улогата на синдикатите во ера на глобализација и нивните идни предизвици.....	25
2.6. Законски прекршувања на синдикалните права во Република Македонија.....	31
3. Улогата на менаџментот на човечки ресурси во синдикатите при колективното преговарање	33
3.1. Менаџмент на човечки ресурси (поим и дефиниција).....	33
3.1.1. <i>Планирање на човечки ресурси</i>	35
3.1.2. <i>Селекција на човечки ресурси</i>	36
3.2. Колективно преговарање.....	38
3.2.1. <i>Преговарачко однесување</i>	43
3.2.2. <i>Преговарачка моќ</i>	43
3.2.3. <i>Тема на преговори</i>	43
3.2.4. <i>Престанок на преговорите</i>	44
3.2.5. <i>Припреми и планирање на процесот на колективно преговарање</i>	44
3.2.6. <i>Принципи кои гарантираат успех на договорот</i>	46

3.3. Стратегии на менаџментот на човечки ресурси при колективното преговарање помеѓу синдикатите и менаџерските тимови.....	49
4. Методологија на истражувањето.....	53
4.1. Предмет на истражувањето.....	53
4.2. Цел и карактер на истражувањето.....	54
4.3. Задачи на истражувањето.....	54
4.4. Хипотези.....	55
4.5. Варијабли на истражувањето.....	56
5. Методи, инструменти и техники на истражувањето.....	56
5.1. Популација и примерок.....	57
5.2. Статистичка обработка на податоците.....	58
5.3. Организација и тек на истражувањето.....	60
6. Анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето....	61
6.1. Анализа и интерпретација на резултатите добиени по пат на скалирање наменето за вработените во одделот РЕ Влеча на возови.....	63
6.2. Анализа и интерпретација на резултатите добиени по пат на скалирање наменето за вработените во секторите за менаџмент на човечки ресурси.....	73
6.3. Анализа и интерпретација на резултатите добиени по пат на интервју од отворен тип.....	81
6.4. Тестирање на хипотезите.....	83
Заклучок.....	89
Користена Литература.....	91
Веб Страни.....	94
Прилог 1.....	95
Прилог 2.....	102
Прилог 3.....	104

АПСТРАКТ - “Довербата на вработените во синдикатите и улогата на менаџментот на човечките ресурси”

Во екот на глобализацијата и сè поголемиот замав на корпорациите и нивните принципи на работа и функционирање насекаде низ светот, синдикалните здруженија имаат помала и поразлична улога во организацијата на која припаѓаат. Со други зборови, синдикатите сè помалку го извршуваат самиот чин за кој се создадени, а тоа е да ги штитат правата и интересите на своите членови и вработени.

Во ера на транзиција од еден политички систем во друг, и потребите од европски реформи, менаџирањето на човечки ресурси од спротивност, прераснува во тесна и витална потпора, но и своевидна замена на синдикализмот. Како и да е, синдикалните здруженија треба да бидат во тесна врска со одделите, односно секторите за менаџмент на човечки ресурси, бидејќи имаат заеднички интерес – работниците, и стратегиите на менаџментот на човечки ресурси кои кореспондираат со мисијата на синдикатите.

Меѓутоа, во ера на мултинационални корпорации и помали приватни претпријатија, како и приватизирање на повеќето државни претпријатија, синдикализмот полаку почнува да биде заменуван со менаџментот на човечки ресурси. Тоа побудува интерес за проучување на тој трансфер на грижа за благосостојбата на вработените од еден систем во друг (од синдикализам во менаџмент), и со тоа да се согледаат сите можни решенија за заштитување на интересите на работниците.

Ова истражување е од суштинско значење за да се провери довербата на самите вработени во синдикалните здруженија и одделите за менаџмент на човечки ресурси, нивната комуникација како потреба за заштита на вработените, но исто и да ги испита нивните спротивности, сличности, начини на функционирање, и да понуди решенија за неопходна соработка во име на вработените.

Клучни зборови: менаџмент на човечки ресурси, синдикат, доверба, соработка, колективно преговарање

ABSTRACT - “The trust of the employees in trade unions and the role of Human Resources Management”

In the wake of globalization and the even bigger rise of corporations and their working principles and functioning all over the world, trade unions have a far smaller, and a different role to play in the company they belong in. In other words, the trade unions are beginning to do their job for which they were created less efficiently, and that is to protect the worker's rights and interests of its members and employees.

In an era of transition from one system to another, and the need of European reforms, human resources management went from an opposite to an ally of the trade unionism, with a tight and vital connection. However it may be, trade unions should work in close cooperation with the human resources management offices, because they have the same interest in mind – the employees, and the human resources management strategies that correspond with the main task on the trade unions.

However, in an era of multinational corporations and mostly smaller privately owned companies, as well as privatizing most of the state – owned companies, unionism is slowly being replaced by human resources management. That transfer of the care for the well-being of workers from one system to another (from unionism to management) sparks a lot of interest, and with that to study all possible solutions to protect the interests of the workers.

This research is of crucial meaning to this subject and it will evaluate the trust of the employees themselves in these two structures and ideas, the trade unions and human resources management units, their communication as a need to protect the workers rights, but also to study their differences, similarities, ways of functioning, and offer solutions for a dire need of cooperation in the name of the employees.

Key words: Human Resources Management, trade union, trust, cooperation, collective negotiation

ВОВЕД

Во современото општество во кое живееме, работниците имаат сè помала улога во одлучувањето и функционирањето на организациите и претпријатијата во кои работат. Синдикалните здруженија, гласот на вработените, кои како членови и вработени во организацијата кои биле врска на комуникација и дијалог помеѓу работната сила и раководството, ја губат својата моќ, и како достоинствен заменик на синдикализмот во однос на вработените на едно претпријатие доаѓа менаџментот на човечките ресурси. Своевиден микс на синдикализмот и индустриските односи, менаџментот на човечки ресурси во современите организации и претпријатија е клучна врска помеѓу вработените и раководството, така што полесно го загрозува и зазема статусот на синдикатите. Поради одредени карактеристики, овие две појави се спротиставени, но клучни при соработка во еден систем во транзиција во каков што е Република Македонија.

Со доволна соработка, синдикатите можат поефективно да ги планираат и спроведуваат своите барања, додека менаџментот на човечки ресурси добива поголема доверба и соработка со самите вработени. Колку и да се ослабнати, расцепени, и растурени овие синдикати, сепак опстојуваат и се витален дел од организирањето на вработените и одржување на баланс во работењето и контролата во одредени претпријатија.

Со ова истражување, се прави обид да се опфати мислењето на вработените во државно претпријатие со оддели за менаџмент на човечки ресурси и активни синдикални здруженија. Со тоа се анализира довербата во нивните синдикални претставници и самиот менаџмент како друг субјект на заштитување на правата на работникот, со што се спроведени анонимни анкетни прашалници и интервју од отворен тип, сè со цел да се опфатат што е можно повеќе мислења на дадената тема, која е релативно непроучена. Можните алтернативи на синдикатите, и улогата во тие алтернативи на стратемскиот менаџмент на човечки ресурси, е една идна транзиција на организирање на работниците во која синдикатите можат да замислат

одредена иднина, со оглед на нивното опаѓање во однос на членови и значење во модерните индустриски односи.

Конкретно, како предмет за истражување е земено претпријатието *МЖ - Транспорт А.Д. Скопје*, поради големиот број на активни синдикати, како и поголемиот личен пристап до информации, постоење на функционални оддели за менаџмент на човечки ресурси во самото претпријатие, како и работењето на самите синдикати и мислењето на нивните членови. Овој магистерски труд се фокусира на мислењето на самите синдикални членови, нивното задоволство од синдикалните претставници, улогата на менаџментот на човечки ресурси во нивната заштита и развој, како и нивното познавање на основните права и колективните договори помеѓу менаџментот и самите синдикати во кои членуваат. Непознавањето на правата дава можност за нивно злоупотребување во голем обем, што во конкретното претпријатие кое е предмет на истражување знае да биде присутно.

Истражувањето има за цел да даде допринос во проучувањето на оваа проблематика, но и да служи за пронаоѓање на нови решенија во однос на работничкото здружување и заштитување на правата, како и правата од колективниот договор, доколку е потпишан. Започнувајќи од теоријата, за синдикатите и довербата во нив, улогата на стратегискиот менаџмент на човечки ресурси во колективното преговарање на синдикатите, до анализирање на целосното истражување спроведено во горенаведеното претпријатие, овој труд доаѓа до тестирањето на хипотезите и заклучокот, каде се сумирани добиените резултати.

1. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1.1. Дефинирање на проблемот и основните поими

Повикот на синдикализирање може да предизвика вознемиреност во претпријатијата каде што се активни, како што улогите на синдикатите или менаџментот на човечки ресурси се разликуваат на работното место. Во организации без синдикално присуство, менаџментот на човечки ресурси непосредно се соочува со вработениот околу сите работни проблеми опфаќајќи од плати, па сè до отпуштања во склоп со менаџерскиот тим. Меѓутоа, штом е оформен синдикат и има влијание во претпријатието, менаџментот на човечки ресурси ја губи таа предност во процесот, со тоа што и синдикатот презема улога во тие преговори.¹

Мислењето на повеќето членови околу иднината на нивната синдикална застапеност, зависи од самото дејствување на синдикатите и согледување на неминовните предизвици кои ги носи глобализацијата и корпоративните правила на игра и нивно адаптирање во тој приватен сектор. Очигледно, сè помалата доверба во синдикатите укажува на потребата од сериозни промени и идни стратегии на дејствување, а тие стратегии во дадените економски рамки, синдикатите може да ги планираат со секторите за менаџмент на човечки ресурси.

Во првата точка од теоретскиот пристап кон проблемот на истражување, најпрвин се образложени основните поими околу кои се одвива ова истражување, за да се добие појасна слика околу самиот проблем. Потоа ќе биде образложен конкретниот проблем кој се истражува.

Основните поими кои се користени во ова истражување се:

- Менаџмент на човечки ресурси – иако веројатно не постои една единствена дефиниција која во себе ги вклучува сите елементи кои во целост го објаснуваат значењето на менаџментот на човечки ресурси, сепак како универзална дефиниција може да се земе следната:

¹ <http://smallbusiness.chron.com/roles-unions-hr-workplace-19066.html> Достапно на 24.03.2017

Менаџментот на човечки ресурси претставува низа на меѓусебно поврзани активности и задачи на менаџментот и организацијата, насочени кон обезбедување адекватен број и структура на вработените, нивните знаења, вештини, интереси, мотивација и начини на однесување, потребни за остварување на моменталните, развојните и стратегиските цели на организацијата.²

- Синдикат – Синдикат е организација или здружение на работници основано со цел унапредување на интересите на нивните членови (преку колективни договори), во однос на плати, придонеси и работни услови, или пак, поедноставната дефиниција која гласи: Синдикат е организација на работници основана да ги заштити правата и интересите на своите членови.³

Теоретскиот пристап кон конкретниот проблем на ова истражување ги опфаќа дефинициите на проблемот, односно довербата на вработените во синдикалните здруженија, нивната заштита и соодветно претставување, колективно преговарање и идни предизвици, како и соработката, работата и задачата на менаџментот на човечки ресурси, и со помош на добиените резултати од спроведените истражувања да се претстават сознанија кои постојат за иста или слична проблематика.

1.2. Релевантни истражувања

Мал број на истражувања се спроведени на темата синдикати – менаџмент на човечки ресурси. За конкретната област, повеќето истражувања не се обемно обработени, но сепак се витален дел околу сознанијата за промените и напредокот во оваа сфера.

Според Margolies, K. A. (2011), во неговата студија околу стратегиската улога на менаџментот на човечки ресурси во синдикалните здруженија,

² Бојациоски Д. & Ефтимов Љ (2009), *Менаџмент на Човечки Ресурси. Дефинирање на менаџментот на човечки ресурси*, Скопје: Економски Факултет – Скопје. с 20-21.

³ <https://www.merriam-webster.com/dictionary/labor%20union> Достапно на 24.03.2017.

пишува: Додека потребата за стратегии на оживување на синдикалното движење стимулираше со бројни дискусии и истражувања, малку, или пак воопшто внимание не е обрнато на стратегиската улога на менаџментот на човечки ресурси во синдикатите. Ова истражување се однесува на прашањето “Кои се соодветни стратегии на менаџментот на човечки ресурси за синдикатите во време на криза”. Прелиминарни истражувања, како и сегашни истражувања во поголеми размери околу синдикалните движења, сугерираат дека синдикатите се во голема потреба од поефективни стратегии за менаџментот на човечки ресурси со систематски пристап.⁴

Dhal M. (2014), во својата студија што се базира на стратегиски менаџмент на човечки ресурси во односот синдикат – менаџмент, пишува: Природата на односите помеѓу актерите од индустриски односи, поточно менаџери, вработени и синдикални претставници зависи од моќта и контролата која ја поседуваат. Понатаму укажува: Вработените ќе се лојални кон тој синдикатит, што ќе им обезбеди повеќе придонеси.⁵

Релевантно истражување околу функциите на менаџментот на човечки ресурси и синдикатите и нивните разлики, но и заеднички цели, е студијата на De Silva S.R. (1998) – “Human Resource Management, Industrial Relations and achieving management objectives”, во која пишува: Индустриските односи (синдикатите) се во суштина плуралистички, со тоа што не го покриваат само односот помеѓу вработениот и работодавачот (индивидуални односи), туку и односот помеѓу вработениот и синдикатите како и нивниот однос со државата (колективни односи). Синдикалната теорија, пракса и институции традиционално повеќе се фокусираат на колективниот аспект на односите. Ова е евидентно од централно место опколени со синдикални закони, слободата на асоцијација, колективно договарање, правото на штрајк, вклученост на вработени во процеси кои ги вклучуваат синдикатите итн. Тука има секако еден голем степен на преклопување. Раководењето со

⁴ Margolies, K. A. (2011), *Human resource strategy for labor unions: Oxymoron, chimera or contributor to revival: Abstract*. Ithaca: Cornell University. p 3.

⁵ Dhal M. (2014), *Impact of HR practices on union management relationship: Evidence from India. Position of Workers, Managers and Union Leaders*. p 3-5.

индивидуалните жалби спаѓа во доменот на двете дисциплини, но решавањето на разликите на колективните проблеми по прикладно спаѓаат во доменот на индустриските односи (синдикатите).⁶

Wright C.F. (2011), во студијата “What role for trade unions in future workplace relations”, пишува: *улогата на синдикатите се смени значително во последните 30 години. Светската конкурентност, растечкиот тренд на outsourcing, легалните пречки, и синдикати спонзорирани од раководството и негово мешање, взаемно придонесоа за значителниот пад на членството во синдикатите и покриеноста на колективните договори. Наредната декада ветува дека ќе биде еднакво предизвикувачка за синдикалните движења. Како ќе реагираат на предизвиците и можностите низ следните неколку години ќе биде од исклучително значење за да се утврди нивото на влијание во организацијата.*⁷

Verma A. (2005), во својата студија “What Do Unions Do to the Workplace? Union Impact on Management and HRM Policies”, пишува: *Со често спротиставување на менаџерот на човечки ресурси, синдикатот може често да ја помати образложената порака од менаџментот. Со почесто мешање, присуството на синдикатот може да ја влоши директната комуникација на вработените и менаџментот.*⁸

Околу довербата на вработените во синдикатите, Kim, D.O. (2012), во својата студија “Trust and Employment Relations: A Workplace-level Analysis” пишува: *Довербата се верува дека има влијание врз решавањето на работните спорови преку разни механизми. Најпрвин, високото ниво на доверба се очекува да резултира со позитивен ефект на отвореност и комуникација со групата (Zand, 1972), позитивни очекувања во интер – организациски односи (Smith and Barclay, 1985), точноста на информацијата*

⁶ De Silva S.R. (1998), *Human Resource Management, Industrial Relations and achieving management objectives. The theory of the conflict between industrial relations and human resource management*, Bangkok: ACT/EMP Publications. p 9.

⁷ Wright C.F. (2011), *What role for trade unions in future workplace relations?*. p 1.

⁸ Verma A. (2005), *What Do Unions Do to the Workplace? Union Impact on Management and HRM Policies. Organizational climate and workplace culture*. Toronto: University of Toronto. p 24-27.

споделена со надзорниот орган (Mellinger, 1959), и обемот на информациите пратени до претпоставените (O'Reilly and Roberts, 1974).⁹

Daemane M.M.M. (2014) пак, во својата студија "Human Resources Management (HRM) and Trade Union's compatibility: "soft - hard" model digestion for human capacity building and sustainable productivity at the workplace", пишува: *менаџментот на човечки ресурси е последната димензија на менаџирање на луѓето на работното место, процесот на произведување, работна организација и релации првпат користени од јапонските автомобилски индустрии. Меѓутоа, пред тоа постоеше нешто што порано се нарекувало "масовно производство". Во тој претходен метод, производството не било ориентирано кон потрошувачите и затоа немало доволно разновидност.¹⁰*

Конкретното истражување се однесува околу довербата на вработените во синдикатите и менаџментот на човечки ресурси во Република Македонија и како да се задржи довербата во овој транзициски систем. Истражувањето е релевантно бидејќи служи како пример и помага околу транзицијата на едно државно претпријатие од еден пост-социјалистички во нов европски систем, во кој синдикатите треба да пројдат низ една трансформација, ако не низ целосно исчезнување.

За мислењето на вработените (членови на синдикатите) околу работата на нивните претставници, како и нивното познавање на истите се најдени разни извори кои се елаборирани и претставени во текстот на овој магистерски труд.

⁹ Kim, D-O (2012), *Trust and Employment Relations: A Workplace-level Analysis. Theoretical backgrounds and hypothesis*. Cheonan: Korea University of Technology and Education. p 5.

¹⁰ Daemane M.M.M. (2014), *Human Resources Management (HRM) and Trade Union's compatibility: "soft - hard" model digestion for human capacity building and sustainable productivity at the workplace. Definitions of Concepts, HRM and TUs HRM*. Lesotho: Univ. of Lesotho. p 122.

2. СИНДИКАТИ, ДОВЕРБАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ИСТИТЕ И ИДНИ ПРЕДИЗВИЦИ

Во оваа точка, образложени се основните поими за синдикатите, нивната функција и дефиниција, нивната историја, застапеноста во Република Македонија, како и довербата на членовите во синдикатите кои ги претставуваат и идните предизвици на синдикалните здруженија.

2.1. Синдикати (поим и дефиниција)

Терминолошки гледано, зборот синдикат потекнува од грчкиот збор *syndic* кој значи личност која некому му помага во правото, која е ополномоштена од некого да го застапува или пак адвокат. Организацијата која се занимава со тие прашања се вика *sindikos*. Во англискиот јазик се употребува терминот *Trade Union*, во Германија *Gewershaft*, во Италија и Шпанија *Sindicato*, во Шведска *Facket* и.т.н. Општо прифатен термин кај нас е **Синдикат**.

Постојат повеќе дефиниции за **синдикатот**.

Изразот **синдикат** означува првенствено општествено - економска организација, која ги здружува и обединува работниците, и ги претставува нивните економски интереси, водејќи борба за нивно остварување.

Карл Маркс, синдикатот го третира како организација и средство за ослободување на работниците¹¹, додека Професорот *Прибичевиќ* (2008), синдикатот го дефинира како *прва најмасовна, најуниверзална и најнепосредна организација на работниците, чија што прва цел е заштита и унапредување на непосредните, пред се' економски интереси на своите членови, а со тоа и на работниците, бидејќи правата од работниот однос кои ги остварува синдикатот важат за сите работници, а не само за членовите на синдикатот*.¹²

¹¹ <https://www.quora.com/What-did-Karl-Marx-think-about-Labor-Unions> Достапно на 04.10.2018.

¹² <http://vihor-vihor.blogspot.com/2008/07/b-pribievi-pojam-sindikata.html> Достапно на 04.10.2018

Професорот Ѓорѓевиќ, Ј. во “Теорија и пракса на синдикатите”, синдикатот го дефинира како општествено-економска организација, во таа смисла што се бори за остварување, а понекогаш и за одбрана на општествено - економските интереси на работниците.¹³ Марковиќ, Б. го дефинира синдикатот *како сила на организираниот труд*.¹⁴

Синдикат е организација или здружение на работници основано со цел унапредување на интересите на нивните членови (преку колективни договори), во однос на плати, придонеси и работни услови, или пак, поедноставната дефиниција која гласи: Синдикат е организација на работници основана да ги заштити правата и интересите на своите членови.¹⁵

Целите на синдикалното движење природно произлегуваат од неговите вредности. Според Gallin D. (2009), тие се неколку цели, на различни нивоа:

- Одбраната на непосредните интереси на своите членови на работното место: пристојни плати, сигурноста за вработување, работна состојба која не го загрозува психичкото и физичкото здравје на работникот, основна социјална заштита;
 - Социјално напредна легислација во интерес на сите вработени, што е секако огромното мнозинство на популацијата.
 - Политичко општество каде што правата на вработените и на сите граѓани се загарантирани. Најстарите битки на синдикалното движење за да се достигне универзално избирачко право, што е политичка цел, како и универзално и слободно образование, слобода на здружување, и слободен печат. За да се достигне сето ова, синдикалното движење мора, во повеќе земји да ја практикува својата политичка моќ преку свои партии.
 - Синдикалното движење отсекогаш имало интернационални перспективи и објективи, поради тоа што нивните достигнувања се под ризик секаде, се додека неправдата и потиштувањето постојат било каде.
- Признанието дека работниците зависат еден од друг за да бидат сигурни

¹³ <http://www.efzg.unizg.hr/> Достапно на 04.10.2018

¹⁴ Митревски, Ж. (2016), *Колективното преговарање и синдикалното водство*. Битола: Киро Дандаро. с 13.

¹⁵ <https://www.merriam-webster.com/dictionary/labor%20union> Достапно на 24.03.2017.

дека правдата и слободата ќе преовладуваат насекаде е искажана преку концептот на солидарност.¹⁶

Во однос на зголемување на платата, синдикатите добиваат пазарна моќ преку постигнување на легален монопол за давање на услуги на работа на одредена компанија или сектор. Служејќи се со овој монопол, тие ги принудуваат компаниите да понудат плати, надоместоци и услови за работа кои се над конкурентното ниво. Синдикатите можат да ги зголемат платите на своите членови на 4 начини: ограничување на понудата на работна сила, користење на својата моќ за директно зголемување на стандардните плати, зголемување на стандардните плати, зголемување на побарувачката за труд, и отпор кон работодавците со монополистичка моќ на преговарање.

Ограничувањето на понудата на работна сила се постигнува преку воведување на имиграциски бариери, одредување на долг период на практиканство, различна дискриминација, односно одбивање на примање на нови членови во синдикатот и оневозможено вработување на синдикално неорганизираните работници.

Синдикатите обично не ја ограничуваат понудата на работна сила туку настојуваат со преговорите да остварат поголеми плати од стандардните. Последица од тоа може да биде пораст на невработеноста бидејќи синдикатот не може да ги натера работодавачите да ги вработуваат прескапите членови на работната сила. Невработените можат да чекаат слободни работни места во добро платен синдикален сектор или да бараат работа во друга индустрија. Синдикатите можат да се борат за повисоки плати, порастот на платите ќе биде следен со поголема вработеност. Синдикатите можат да го постигнат ова преку зголемување на маргиналната продуктивност на трудот, ограничување на слободата на увозот итн. Синдикатите можат да бараат поголеми плати од оние работодавачи кои се со монополистичка позиција во потрагата на работна сила. Синдикалната акција е насочена кон пораст на стандардните плати, на кратко синдикатите работат во однос према монополистите како контингентна сила.

Околу ефектите на платите и вработувањето, синдикалните претставници тврдат дека синдикатите ги зголемиле вистинските плати и донеле просперитет на работниците. Критичарите тврдат дека резултатот од зголемувањето на платите е висока невработеност, инфлација и искривена алокација на ресурсите. Тие веруваат дека синдикатите ги зголемуваат платите на товар на надоместоците на синдикално неорганизираните работници, наместо на товар на профитот. Наместо да се оствари прераспределба на националниот доход, синдикатите ги редистрибуираат постојните фондови за плати во корист на поединечни делови на работната сила.

Синдикатите не можат да ги зголемат реалните плати, но можат со своите барања за поголем номинален надоместок да предизвикаат инфлациска спирала. Тие исто така можат да ја зголемат невработеноста која што може да се јави во два облика: како невработеност во која што се чека за подобро работно место и работни услови, и како класична невработеност, а тоа е неможност за пронаоѓање на работа. Невработеност со чекање е предизвикана со одбивање на синдикално организираните работници да прифатат работа во која ќе добиваат помал надоместок од надоместокот за невработеност. Класичната невработеност настанува од прекумерна понуда предизвикана од структурата на економијата, високи реални плати и несоодветна работна сила. Таквиот вид на невработеност не може да се отстрани со традиционалните мерки на макроекономската политика, туку бара намалување на реалните плати и промена на структурата на економијата.

2.2. Историја на дејствување на синдикатите

Првичните форми на синдикално организирање се појавуваат кон крајот на XVIII век, како здруженија на работниците за меѓусебна помош и за најразличен вид на осигурување, посебно од смрт, невработеност и слично. Најпрвин се јавуваат во Англија, каде и првпат започнува индустрискиот развој и концентрацијата на индустриските работници. Сепак, како официјален почеток на синдикалното организирање се споменуваат 30-тите години на XIX век, кога се основаат и првите самостојни организации и на наемните работници во

Англија со обележја на синдикати. Карактеристично е што на почетокот, формирањето на синдикатите се поврзува со организирање на т.н. горен слој на работниците, односно на квалификуваните и висококвалификуваните работници. Како прва национална организација се споменува наа формирана на Роберт Овен *“Национално здружување за заштита на рачната работа”* во 1831 година.¹⁷

Како и да е, појавата на синдикатите и синдикалното движење е директен резултат на суштинските општествено - економски промени познати како индустриската револуција, што е споменато на почетокот во Англија, која, кон крајот на XVIII и почетокот на XIX век, се претвора во *индустриска работилница на светот*.¹⁸

Синдикатот е здружение на вработени создадено за заштита на интересите на своите членови. Првите синдикати се појавуваат на крајот на 18 век и почетокот на 19 век, првично во Велика Британија, потоа во Франција, САД, Германија и други земји во светот. Во почетокот, дејноста на синдикатите повеќе била насочена кон општествените реформи, а помалку на подобрување на економската положба на своите членови. Денешното работничко движење почна да се формира во 1881 година со основањето на Американската федерација на трудот (American Federation of Labor-AFL) со која раководел Samuel Gompers.¹⁹

Според него, американските синдикати треба да постојат првенствено заради подобрување на економскиот статус на работниците – да се борат за поголема плата, за пократко работно време, поголем годишен одмор, подобри работни услови и подобри и поубави привилегии. Американските синдикати биле спротивност на работничките движења во многу европски земји, бидејќи таму со синдикатите понекогаш доминирале големите политички партии и воделе класна борба за да го променат обликот на владеење или да

¹⁷ Митревски, Ж. (2016), *Колективното преговарање и синдикалното водство*. Битола: Киро Дандаро. с 14-15.

¹⁸ Markovic, B. (1965), *Britanskisindikati u savremenimuslovima*. Белград: Институт за изучување на работничкото движење. с 18.

¹⁹ Foner, Phillip S. (1955), *History of the Labor Movement in the United States: Volume 2: From the Founding of the AFL to the Emergence of American Imperialism*. New York: International Publishers. p 132–133.

промовираат социјализам. Денес, американските работнички синдикати се организирани во AFL-CIO, која што е главна национална работничка организација во САД.

Синдикатите преговараат за колективни договори кои одредуваат кој може да работи различни работи, колку ќе биде платен за тоа и кои се правилата за работа. Тие отвараат важни прашања за сите работници, како што се: пензиите, здравствена заштита и работното време. Синдикатите можат да одлучат и за стапување во штрајк, целосно да го поништат своето работење, па дури и да предизвикаат затварање на фабриката за да се постигне подобар договор со работодавачот. На пазарот на трудот, делуваат исто така како монополите на пазарот на стоки, па затоа нивното постоење е знак на непотполно конкурентен пазар на труд. Може да се организираат по грански и стручен принцип. Гранските синдикати ги собираат работниците кои што се вработени во иста стопанска гранка, независно од нивната стручност, додека пак стручните синдикати ги сочинуваат работниците со иста струка независно во која дејност или гранка работат. Членовите на синдикатите имаат обврска да плаќаат синдикална членарина која може да се искористи во различни случаи, како помош на невработените членови, помош при незгода на работа и сл.

2.3. Застапеност на синдикатите во Република Македонија

За добивање на појасна слика околу синдикалното движење во Република Македонија, во оваа точка се образложени сите синдикални здруженија што се активни во нашата држава, како и нивните грански синдикати.

Во Македонија постојат четири национални синдикални федерации, и тие се:

- ***Сојуз на синдикати на Македонија***
- ***Конфедерација на слободни синдикати***
- ***Унија на независни и слободни синдикати***
- ***Конфедерација на синдикални организации на Македонија.***

Сојузот на синдикатите на Македонија (ССМ), е организација во која доброволно и врз демократска основа се здружуваат синдикатите заради застапување на економските и социјалните интереси на членството.²⁰ Тој е наследник на синдикалниот сојуз од времето на комунизмот. ССМ ги обединува и ги застапува заедничките општествени, економски, социјални и културни интереси на здружените синдикати и во него членуваат 18 грански синдикати.

Од март 2015 година, Сојузот на синдикатите е полноправна членка на Европската конфедерација на синдикати, а од февруари 2011 година, е придружна членка на *Светската конфедерација на слободните синдикати*. Основните цели на *Сојузот на синдикатите* се: заштита на правата на работниците, социјална правда, материјална сигурност, здравствена заштита, пензиско и инвалидско осигурување, правна заштита, солидна станбена политика, преквалификација и доусовршување на работниците. Овој сојуз се залага за почитување на човековите права и слободи, за правна држава, демократија и слободен пазар, примена на меѓународни стандарди, конвенции и препораки. Основните цели на Сојузот на синдикатите се: засилување на социјалниот дијалог и социјалното партнерство, учество во одлучувањето во институциите на системот, колективното договарање, заштитата на работниците, меѓународната соработка, образованието на членството и објективното информирање на јавноста.

Сојузот на синдикатите на Македонија во 2018 година одбележува значаен јубилеј – 110 години синдикално движење и синдикално организирање во државата.

ССМ функционира како најстар, репрезентативен синдикат и социјален партнер во државата и приоритетно се залага за активности и мерки кои ќе придонесат за заживување и развој на економијата како база за целокупен напредок на општеството.

²⁰ <http://ssm.org.mk/mk/za-nas> Достапно на 10.11.2017

При утврдувањето на репрезентативност на ССМ, во 2015 година констатирано е дека ССМ има 66.386 членови кои плаќале членарина²¹, додека во 2010 година констатирано е дека броел 75.997 членови кои плаќале членарина, што претставувало 17,47% од вкупниот број на вработени во Република Македонија.²² Претходно, во 2009 година, бројот на членови изнесувал околу 115.000. Во 1993 година ССМ броел 364.000 членови и опфаќал 70% од вработените.²³

ССМ се залага за унапредување на синдикалното движење, силни, бројни и активни синдикати, и е составена од следниве синдикати:

- *Синдикат на работниците од угостителството, туризмот, комунално-станбеното стопанство, занаетчиството и заштитните друштва (СУТКОЗ);*
- *Синдикат за градежништво, индустрија и проектирање (СГИП);*
- *Синдикат на работниците од агроиндустрискиот комплекс на (АГРО Синдикат);*
- *Синдикат на работниците од управата, правосудните органи и здруженија на граѓани (УПОЗ);*
- *Самостоен синдикат за здравство, фармација и социјална заштита;*
- *Синдикат на работниците од текстилната, кожарската и чевларската индустрија (СТКЧ);*
- *Самостоен Синдикат на работниците од енергетика и стопанство на Република Македонија;*
- *Синдикат на работниците од сообраќај и врски на Република Македонија (СРСВМ);*
- *Синдикат на хемија, неметали и метали на Република Македонија (СХНМ);*
- *Синдикат на индустрија, енергетика и рударство (СИЕР);*

²¹ Решение за утврдување на репрезентативност на синдикат на ниво на јавен сектор, Решение за утврдување на репрезентативност на синдикат на ниво на приватен сектор од областа на стопанството заради учество во колективно договарање на ниво на приватен сектор од областа на стопанството, Службен весник на РМ, 185/15, с 35.

²² Решение за утврдување на репрезентативност на синдикат за територијата на Република Македонија, Службен весник на РМ, 105/10, с 19-20.

²³ Кирачиевска С. (1993), *Борба за подостоинствен труд, а не за власт*. Скопје: Нова Македонија, с 3.

- *Синдикат на поштенските и телекомуникациските работници на Република Македонија (СПТРМ);*
- *Синдикат на работници од трговија на Република Македонија (СРТ);*
- *Македонски полициски синдикат (МПС);*
- *Синдикат на графичка, информативна, филмска, издавачка дејност и производство на хартија на Република Македонија (ГИФИХ);*
- *Синдикат на работници од шумарство, дрвна индустрија и енергетика на Република Македонија;*
- *Синдикат на одбраната и безбедноста (СОБ);*
- *Синдикат на финансиските дејности на Република Македонија (СФДМ);*
- *Мултиетнички синдикат на образование (МЕСО).*

Конфедерацијата на слободни синдикати (КСС), е синдикален сојуз во Република Македонија, формиран на 28 декември 2005 година по отцепувањето на Синдикатот за образование, наука и култура од Сојузот на синдикатите на Македонија. Конфедерацијата на слободни синдикати на Македонија (КСС) е доброволна синдикална организација во која се здружени синдикати од јавниот и приватниот сектор во Република Македонија, кои притоа формираат две федерации: Федерација за јавен сектор и Федерација за приватен сектор. Во КСС членуваат 11 грански синдикати:

- *Самостоен Синдикат за образование, наука и култура на Република Македонија (СОНК);*
- *Синдикат на станбено-деловни, комунални организации на Република Македонија (ССКО);*
- *Самостоен Синдикат на работниците во енергетика, рударство и индустрија (ССЕРИ);*
- *Синдикат на администрација и државната управа на Република Македонија (САДУ);*
- *Синдикат за транспорт и врски (СТВ);*
- *Синдикат на поштенско-телекомуникациските оператори на Република Македонија (СПТОМ);*
- *Независен синдикат на одбраната (НСО);*

- *Независен синдикат на пожарникарите на Република Македонија (НСПМ);*
- *Земјоделски Синдикат (ЗС);*
- *Синдикат за угостителство и туризам (СУТ);*
- *Синдикат за здравство и фармација (СЗФ).²⁴*

Унијата на независни и слободни синдикати (УНАСМ) е формирана во 1991 година после организацијата на масовните штрајкови на машиновозачите и на вработените во ЕМО од Охрид во 1989 година. УНАСМ се залага за примена на меѓународните стандарди, конвенции и препораки. Оваа унија изгради и своја структура, така што во неа се преиклучени шест федерации со 170 синдикални организации. Од 1999 година е регистрирана и Организацијата на жени при УНАСМ, а во март 2007 година почна со работа и Секцијата за млади. Првенствено, УНАСМ, е создадена од три независни синдикати:

- *Независен синдикат на ЕМО од Охрид*
- *Автономен синдикат при рудници и железарница од Скопје*
- *Независен струков синдикат на машинскиот персонал при Македонски Железници.²⁵*

2.4. Довербата на работниците во синдикалното лидерство и менаџментот

До пред независноста на Република Македонија, односно во рамките на Југославија, сите вработени учествуваа во единствената синдикална организација. После 27 години независност и променети сопственички и економски услови, вкупно околу 24% од вработените членуваат во некоја синдикална организација.

Синдикалното организирање на работниците во современи услови е привилегија на вработените во јавниот сектор во кој синдикално се организирани 48,5% од вработените, а многу малку во доминантниот приватен сектор, во кој само 6,8% од вработените се синдикално организирани.

²⁴ <https://kss.mk/za-nac/>. Достапно на 11.08.2017.

²⁵ <http://rabotnickiprava.mk/ynasm/>. Достапно на 11.08.2017

Од вкупно 65 илјади деловни субјекти во Република Македонија, само во 2.000 од нив (и тоа во поголемите) се регистрирани синдикални организации. Синдикални организации постојат во компании од областа на јавниот сектор во кои се вработени над 100 лица, додека во помалите не постојат или од страна на работодавците не е дозволено синдикалното организирање.

Најдобро се организирани и најбројно е синдикалното членство во образованието 57%, потоа во здравството 50%, во управата, правосудството и во јавната администрација 42%, а најмалку во индустријата и во рударството 8%, трговијата и во угостителството 4%.

Улогата на синдикатите во заштитата на работничките права, најголем број од вработените ја оценуваат како слаба или како многу слаба.

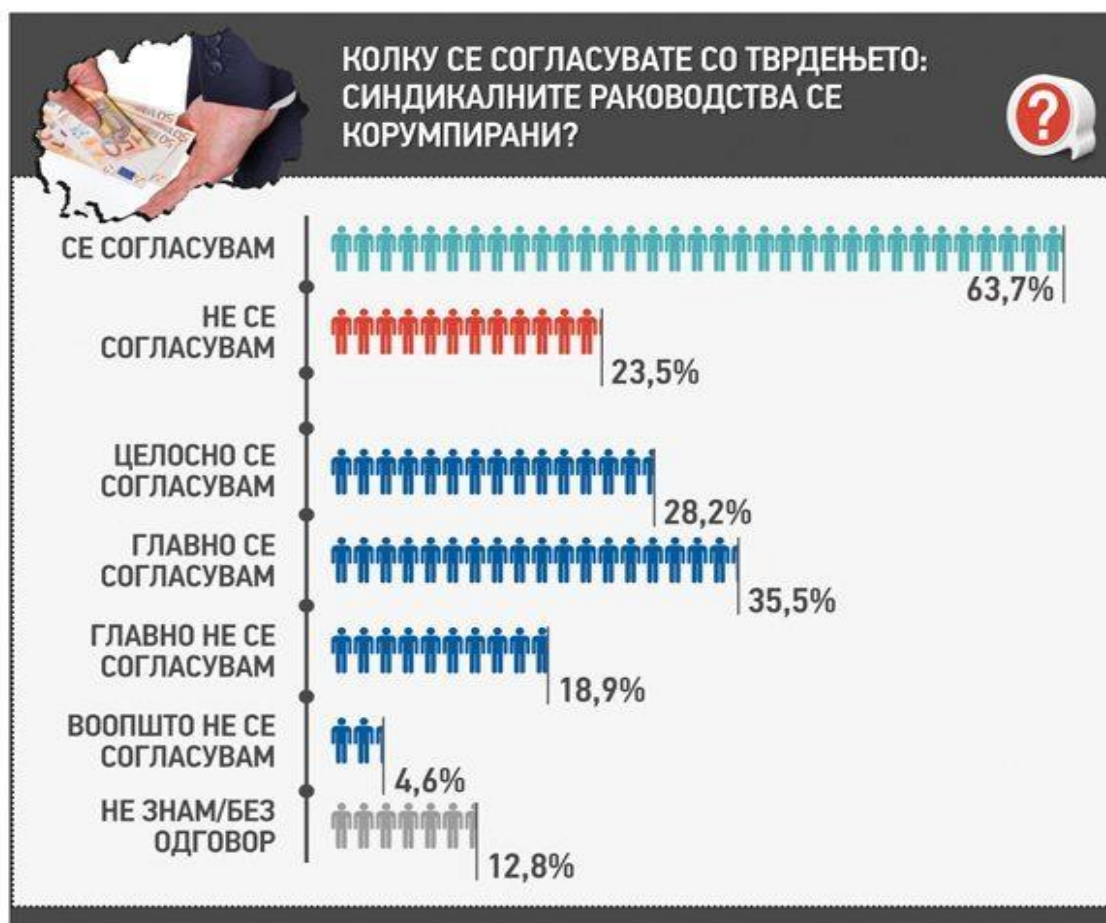


Извор: <http://fokus.mk/fokus-express/anketa-na-fokus-i-rejting-2/>

Ваквата негативна оцена за улогата на синдикатите е особено распространета меѓу вработените во приватниот сектор, кои се најмалку синдикално организирани и чии права од работниот однос се значително

помалку заштитени од правата на вработените во државната администрација и во јавниот сектор.

Зошто тоа се случува, станува јасно од одговорот на прашањето кое гласи: *Колку се согласувате со тврдењето дека синдикалните лидери во земјава се корумпирани?*



Извор: <http://fokus.mk/fokus-express/anketa-na-fokus-i-rejting-2/>

Со приватизирање на македонската економија, по пример на западните земји, застапеноста на синдикатите станува помала, и е во потрага од огромни промени и реконструкции.²⁶

²⁶ <http://fokus.mk/fokus-express/anketa-na-fokus-i-rejting-2/> Достапно на 10.11.2017

2.5. Улогата на синдикатите во ера на глобализација и нивните идни предизвици

Во овој дел се елаборирани некои од предизвиците на синдикатите и нивните членови, како и одделни решенија кои се имплементирани од одредени структури. Глобализираниот пазар нема место за синдикално здружување на работниците, поради сè поголемиот раст на светската економија, потребата од квалификуван и достапен кадар, како и приватизирањето на повеќето претпријатија.

Од осумдесетите години на XX-от век се приметувало значително намалување на бројот на синдикалните членови (апсолутна загуба), и по некои синдикализирани вработени (релативна загуба), а со тоа и намалување на нивното влијание ширум светот, кое е поизразено во развиените земји, но е присутно и во неразвиените и земјите во транзиција. За тој тренд се виновни сите учесници во тие процеси, кои ги поткупуваат синдикатите и нивните членови, деиндустријализацијата и терцијаризација, кои го загрозуваат традиционалното синдикално членство, но и работното законодавство кое ги штити работниците и нивните права подобро од тоа што ги штитело некогаш.²⁷

Треба да се има во предвид и спротиставувањето на менаџерите и синдикатите, како и нивната соработка со вработените, неактивност на синдикатот за грижа за веќе постоечките и привлекување на нови членови, како и многу други причини. Од тоа произлегува и се поставува прашањето, дали постои реална потреба во современото општество за синдикатите кога постојат законите кои ги осигуруваат она што некогаш ги осигурувале само синдикатите, кога работодавачите применувале проактивни мерки за управување со луѓето кои си го зачувуваат достоинството на работници и допридонесуваат за успех на претпријатието, кога вработените и менаџерите постануваат партнери бидејќи и едните и другите од тоа имаат корист, кога постои организација на цивилното општество која се грижи за многу аспекти на животот и работата за кои некогаш се грижеле само синдикатите.

²⁷ Schiavone, M. (2008), *Unions in Crisis? – The Future of Organized Labor in America*. Westport: Praeger Publishers. p 101.

Се верува во опстанокот и мисијата на синдикатите, односно дека синдикатите нема да изумрат. Синдикатите денес не се потребни во смисла во која биле потребни во таканареченото робовладетелско општество на почетокот на индустриската револуција, но се неопходни за изградба на цивилно општество. Со други зборови, додека постои несовершенство во организациите и општествата, која за жал ќе постои секогаш, постои и простор за синдикално работење.

Синдикатите заради својата вертикална (достапност на владата, политичарите и работодавците) и хоризонталната интегрираност (широка база на работа) се совршено позиционирани за решавање на проблемите, како во организациското окружување, така и на широкиот општествен план. Освен доколку не се искоренат причините кои довеле до појава на синдикатите (несигурни работни услови, опасност по здравјето, произволни откази и отпуштања, ниски плати) тие различни проблеми во општеството (дискриминација, неправедни такси, негрижа кон околината и сл.) сигурно е дека синдикатите нема да изумрат.²⁸

Тие „нови“ синдикати, кои се грижат за своите членови, но истовремено ги разбираат и работодавачите и владите, растечката конкуренција и глобализација, имаат потенцијал да обезбедат рамнотежа во општеството. Тие имаат потенцијал радикално да го трансформираат и економското и политичкото опкружување што ги чини да бидат демократи.²⁹

Целта на овој труд е да ги опише предностите кои можат да ги имаат работниците и претпријатието од денешните синдикати, односно да покаже дека е многу важно функционирањето во синдикатите, како и нивната соработка со секторите за менаџмент на човечки ресурси, токму како што било важно и пред 30 години, а тоа успешно го докажале и Richard Freeman и James Medoff во својата книга „Што работат синдикатите?“ (What do unions do?)³⁰ –до ден денес највлијателна книга во подрачјето на индустриските односи. Исто

²⁸ Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L. (2010), *Managing Human Resources*. Upper Saddle River, NJ: 6th ed., Pearson Education Inc. p 510.

²⁹ Yates, M. D. (2009), *Why Unions Matter*. New York, NY: 2nd ed., Monthly Review Press. p 11.

³⁰ McLennan, K. (2008), What Do Unions Do? – A Management Perspective, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 563-588. p 563.

така, можностите и улогата на синдикатите во современите претпријатија се и поголеми, треба да се има во предвид и влијанието на глобалната финансиска криза, предбанкротни ситуации во многу држави и организации ширум светот, па и моралната криза која е присутна во претпријатието. Ваквото опкружување ги наметнува синдикатите како ново - стари борци за правата на работниците, но и пошироко, како оние кои што се борат за правата на сите неповластени организации и работнички здруженија во целина.

Секако, она што треба да се промени е “телото и умот” на синдикатот. Синдикатите треба да се станат и да се однесуваат како современи организации. Тие треба да ги земат предвид потребите и желбите на своите клиенти и членови, да имаат јасна визија и мисија, цели и стратегии во своето работење, да бидат флексибилни и современо организирани организации, па во своите редови да имаат визионери и трансформациски лидери свесни за проблемите на современата економија..

Ова е од голема важност за синдикатите, кои треба да се оживеат, односно да се трансформираат за да бидат повлијателни во современите претпријатија. Важно е за вработените, кои зачленувањето во синдикатот треба да го гледаат како прилика да го унапредат своето работење, а со тоа и работењето на целото претпријатие. Конечно, важно е и за студентите, кои често немаат прилика да слушнат колку синдикатите драматично го имаат унапредено животот на голем број луѓе, за да ако одлучат да се вклучат во некој синдикат, да не се вклучат заради синдикалните игри и синдикалните патувања кои се вклопуваат во нивниот начин на живот, а да не ги интересира што можат тие да направат за нивното добро и доброто на претпријатието во кое работат.

Потребата за синдикатите во XXI-от век ги оправдува многуте размислувања, докази и расправи што се однесуваат на допридонесот на синдикатите во животот на поединците и организациите. Во далечната 1984 година, Freeman и Medoff, најпознатите научници во светот кои ја имаат истражувано проблематиката на синдикатите, пишуваат како синдикатите се дуplo поефикасни, како за своите членови, така и за економската успешност и

доброто на претпријатието во целина.³¹ Три децении на истражувања ја докажале поврзаноста помеѓу присутноста на синдикатите и различните бенефити на ниво на поединците, организацијата и претпријатието во целина:

- За членовите на синдикатот предноста од синдикализираноста произлегува од подобрите плати и бенефиции, поголема сигурност и здравствена заштита на работното место, помал страв од загуба на работата, преку соработка во одлучувањето и подобри можности за образование и развој, а се протегаат до се поголемо задоволство на работа и поголема мотивираност.
- Тие кои не се членови имаат корист од делувањето на синдикатот поради ефектот на преливање (spillover effect), односно појава на пренесување на успехот на синдикатот на тие кои не се членови, на пример кон влијанието на општо ниво на платите и бенефициите во државата или сигурност и заштита на здравјето на работата во некоја организација (бидејќи е невозможно да се однесуваат различно и да ги двојат членовите од нечленовите). Исто така ефектот на преливање е присутен и кога несиндикализирани работодавачи ги исплаќаат своите работници со поголеми плати и им овозможуваат поголеми бенефиции за да ги одвратат од тоа да се синдикализираат.
- Многу истражувања ја имаат докажано користа од синдикализираност која ја имаат претпријатијата. Така на пример, синдикализираните организации се покажале по посакувани од работодавачите поради тоа што е веројатно дека да се работи во нив е напорно, и работната успешност е поголема, отпор во вид на штрајк и успорување на работата ретко се случува, а стапка на апсентизам и флуктуација нема. Како последица на тоа клиентите можат да бидат подобро услужени, а претпријатието продуктивно, профитабилно и успешно.
- На ниво на претпријатието, на синдикатите им се пропишуваат придонесите како што се: легализација и институционализација на

³¹ Hirsch, B. T. (2004), *What Do Unions Do for Economic Performance*, *Journal of Labor Research*, 25(3): 415-455. p 444.

правата на работниците, донесување на закони од општ интерес, учинок на позитивна агрегатна побарувачка, поголема вкупна продуктивност на претпријатието, намалување на нееднаквоста и распределба на доходот, поголемо задоволство на животот, поголема конкуренција на земјата, рушење на авторитарните и корумпираните владеачки состави итн.³²

Синдикатите се денес потребни и заради тоа што отсекогаш постоеле плати недоволни за пристоен живот, кои не ја осигуруваат потребната куповна моќ за поттикнување на економски активности, опасни услови на работа кои луѓето не би требале да ги трпат и кои наметнуваат трошоци на локалните заедници заради медицински трошоци, надоместок за неспособност за работење и изгубена продуктивност, автократски медоти на надгледување и нарушување на човечкото достоинство и демотивација на работниците.³³ Што повеќе пазарот на работна сила е изразито конкурентен, доведува до различни облици на притисок врз вработените како што се поголемо работно време, поголем интензитет на работа и поголема несигурност при работа, па затоа синдикализмот како облик на заштитнички институционален механизам може да се смета како исправен.

Истражувањето на Freeman, M., "What Do Unions Do for Economic Performance" (1984) покажува, дека покрај се', синдикатите имаат две лица, односно истовремено можат и да ја унапредуваат и да и наштетуваат на економската благосостојба.³⁴ Така синдикализираноста може да ги има следните негативни последици на ниво на организацијата:

- *Намалена профитабилност.* Трошоците за производство растат заради порастот на платите, па покрај поголемите цени на производите или услугите на пазарот и потенцијално долгорочниот раст на продуктивноста, профитабилноста опаѓа. Ова се смета за парадокс

³² Addison, J. T., Belfield, C. R. (2008), Union Voice, U, Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers. p 238-274.

³³ Kaufman (1997), *The Effect of Unions on Employee Benefits and Non-Wage Compensation: Monopoly Power, Collective Voice, and Facilitation*, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers. p 160-192.

³⁴ Freeman, Medoff. (1984), *What Do Unions Do for Economic Performance?*, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 193-237. p 194.

бидејќи синдикатите се корисни за организираниите работници скоро секогаш, корисни за економијата - на повеќе начини, но штетни за конечните ставки на организациските биланси.

- *Намалени долгорочни вложувања.* Трошоците на синдикализирањето поради поголемите трошоци на работа, а со тоа и намалени расположливи средства за понатамошно инвестирање можат да го ограничат капиталот за вложување во истражување и развој, како и да го намалат повратот на вложениот капитал, иновативноста и желбата за понатамошни капитални вложувања.³⁵
- *Ограничување на делувањето на менаџментот.* Синдикатите ја ограничуваат флексибилноста на менаџерите. Така, на пример ги успоруваат носењето на одлуки и прилагодувањето на промените на условите за работење на пазарот бидејќи бараат да се следат условите од колективниот договор. Исто така, често оневозможуваат менаџерите да ги плаќаат и унапредуваат вработените врз база на индивидуалниот допринос, како и преземање на дисциплински постапки и отпуштање на вработени со потпросечен работен учинок.³⁶
- *Поголема веројатност за затворање на организација.* Ако поради притисок на синдикатот платите премногу се зголемат, конечниот резултат може да биде фатален за претпријатието, бидејќи нема да се остварува потребниот поврат на вложен капитал, така и што несиндикализираните конкуренти со пониска цена ги преземаат клиентите.³⁷

На ниво на претпријатието, како негативни последици од синдикализмот се наведуваат:

³⁵ Addison, J. T., Belfield, C. R. (2008), op. cit.; Hirsch, B. T. (2008), What Do Unions Do for Economic Performance?, op. cit.; Kaufman, B. E. (2008), *What Do Unions Do? – Insights from Economic Theory*.

³⁶ Kaufman, B. E. (2008), What Do Unions Do? – Evaluation and Commentary, op. cit., p 546.; Kaufman, B. E. (2008), What Do Unions Do? – Insights from Economic Theory, op. cit. p 18.

³⁷ Kaufman, B. E. (2008), What Do Unions Do? – Insights from Economic Theory, op. cit. p 28.

- *Намалена флексибилност на работната сила.* Синдикатите го ограничуваат вработувањето на хонорарните работници, вработувањето на одредено време или пак отпуштање на работници кои што работат слабо.³⁸
- *Побавен раст на вработување.* Активностите на синдикатот поврзани со зголемувањето на платите го успоруваат растот на вработување поради тоа што работодавачите вработуваат побавно, бидејќи работната сила е скапа.³⁹
- *Бавен раст на синдикализирани сектори.* На спориот раст на индустријата која е синдикализирана, и' се препишува мал профит и инвестиции кои се последица на рентата што ја бараат синдикатите.⁴⁰

Негативното лице на синдикатите присутно е и кога се однесуваат, наместо заштитнички и демократски, себично и автократски, односно кога ја користат својата моќ за да ги искористат организациите и потрошувачите по пат на преголеми плати и разни ограничувања, а на своите членови им ги скратуваат изворните права и соработката во внатрешното управување со синдикатите, па лобираат законодавците да донесат закони кои ги штитат и зголемуваат монополските ренти на синдикатот на трошок на целокупната заедница.⁴¹

2.6. Законски прекршувања на синдикалните права во Република Македонија

Како што ослабнуваат позициите на синдикатите, така самите се повеќе подложни на мобинг од претпријатијата во кои функционираат, управните одбори на униите во кои членуваат, па и од самата власт во државата доколку

³⁸ Schramm, J. (2011), *The Future of Unions*, u: Mello, J. A., *Strategic Management of Human Resources*, Mason, OH: 3rd ed., South- Western Cengage Learning, 541-547. p 541

³⁹ Pencavel, J. (2008), *Unionism Viewed Internationally*, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – Twenty-Year Perspective*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 423-458. p 435.

⁴⁰ Hirsch, B. T. (2008), *What Do Unions Do for Economic Performance?*. p 194.

⁴¹ Kaufman, B. E. (2008), *Historical Insights: The Early Institutionalists on Trade Unionism and Labor Policy*. p 74.

е потребно. Синдикалното делување е само по себе заштитено како во сите про европски земји.

Работникот како што ги поседува своите права, така треба и да ги применува конкретните норми што му ги наложува неговиот работодавач, било во приватниот или државниот сектор. Затоа што, исто како што и работникот има свои права и така треба да внимава на нив и работодавачот има некои обврски што е должен да ги применува или почитува законите што го обврзуваат.

Односот работник - работодавец и обратно се темели токму на Законот за работни односи. Неговата примена не е секаде еднаква. Пример, во државниот сектор во Република Македонија има многу пропусти и не се внимава на некои од членовите во Законот, а пак, во приватниот сектор работникот е ставен на волјата на неговиот работодавец и од тоа му зависи и понатамошниот работен однос. И во двете страни има некои пропусти кои што се ескивираат со „дупките во законот“ кои што ги наоѓаат и приватниот и државниот сектор. Законот за работни односи важи или се применува само за лица од Република Македонија, или за некои соработници од странство што имаат склучено договор со некои работници, работодавци, фирми, претприемачи и сл. што се жители, државјани на Република Македонија.

Овој Закон за работни односи единствено не важи за поморскиот персонал на трговско-поморските претпријатија, за членови на екипаж на авиони и за странци вработени во компаниите за патничкиот и железничкиот сообраќај кои имаат регистрирано седиште во странство. Во модерниот корпоративен свет работничките права се повеќе се злоупотребувани од страна на менаџерските тимови и управни одбори, и затоа здружувањето на работниците во организации како синдикати, е од витално значење за работничкиот сектор. Во Република Македонија секој работник има право да биде член на одредена организација или синдикат непречено, но како и во цел свет, така кај нас доаѓа до притисоци и мобинг, како и други закани врз тоа право. Поради самото прекршување на правата на работниците, нивната доверба во синдикатите е драстично намалена.

3. УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО СИНДИКАТИТЕ, КОЛЕКТИВНОТО ПРЕГОВАРАЊЕ И ИДНИ ПРЕДИЗВИЦИ

Во оваа точка, накратко е образложен менаџментот на човечки ресурси како појава, со сите негови функции и детали, за да се добие појасна слика околу неговата поврзаност со работењето на синдикатите, конкретно во колективното преговарање со менаџментот, како и анализирање на идни стратегии на менаџментот на човечки ресурси при колективното преговарање помеѓу синдикатите и менаџерските тимови.

3.1. Менаџмент на човечки ресурси (поим и дефиниција)

Во денешно време, поимот менаџмент со човечки ресурси има четири значења, а тоа се:

- *научна дисциплина*
- *менаџерска функција*
- *посебна работна функција во организацијата*
- *специфична филозофија на менаџмент.*

Менаџментот со човечки ресурси стана битен фактор на внатрешната динамика и организирање на секоја организација и компанија. Многу од нив имаат оформено посебни сектори за менаџмент со човечки ресурси. Постојат многу дефиниции за оваа синтагма. Една од нив, што ги содржи сите важни елементи е онаа од професорката Bahtijarević-Šiber, F (1999) која под поимот менаџмент на човечки ресурси подразбира: *„Низа на поврзани активности и задачи на менаџментот и организацијата, насочени кон осигурување на адекватен број и структура на вработени, нивните знаења, вештини, интереси, мотивација, облици на карактери кои што се потребни за остварување актуелни, развојни и стратески цели на организацијата“*.⁴²

Менаџментот на човечки ресурси како израз на нова филозофија и пракса на менаџментот, е резултат на забрзаните промени во современиот свет и значењето кое им се придава на луѓето и нивните потенцијали. Човечките

⁴² Bahtijarević Šiber, F. (1999), *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb.

ресурси не се само најзначаен ресурс на една организација, туку и најскап и најпроблематичен ресурс и затоа за нив треба да се покажува највисок степен на внимание и интерес. Луѓето т.е. кадрите во организацијата, нивната регрутација и селекција, развој, можности како и начинот на кој се управува со нив претставува одлучувачки фактор на конкурентската способност и успех на организацијата.

Управувањето со човечките ресурси отсекогаш било предмет на посебен интерес на науката и секојдневна човечка пракса како израз на неопходноста која произлегува од потребата за групен начин на живот и работа. Сепак, употребата на поимот човечки ресурси е изложена на бројни критики. Дел од критичарите сметаат дека самото користење на овој поим е понижувачки за луѓето, бидејќи тие се најголемото богатство за организациите и е неприфатливо да се сведуваат на исто ниво со останатите ресурси (пари, машини, информации и др.).

Управувањето со вработените, како најзначаен ресурс на организацијата е мошне сложен и повеќе димензионален процес. Истовремено, вложувањето во човечки ресурси е најдобра инвестиција за компанијата. Значењето на човечкиот капитал е директно поврзано со перформансите на организацијата и ефективното управување со овие ресурси, и е од голем интерес на организациите кои на овој начин можат да обезбедат конкурентска предност. Без човечкиот капитал и неговиот потенцијал нема да постои ниту организацијата, ниту нејзиниот успех.

Од клучно значење за успехот на организацијата и еден вид гаранција претставува стекнувањето и задржувањето на висококвалитетните кадри. За тоа да се постигне потребно е процесите на регрутација и селекција на кадри да бидат организирани на високо ниво имајќи предвид дека овие два процеси се круцијални во рамките на менаџментот со човечки ресурси.

Денес е се потешко да се пронајдат кадри со вистинско знаење, вештини и способности кои се потребни за успешно работење на организацијата. Како што пазарот на работна сила станува се поголем и поконкурентен, а расположливите вештини се подиверзифицирани, регрутерите и во помалите и

во поголемите организации треба да бидат се поселективни во нивниот избор и со повисоки критериуми. Тоа е неопходно бидејќи лошо избран човечки ресурс ќе даде негативен ефект на целата организација, како што се високи трошоци за обука и развој, со цел да се намалат лошите перформанси.

3.1.1. Планирање на човечки ресурси

Планирањето на човечките ресурси е темелот на кој што се врши процесот на регрутација на едно успешно претпријатие.

Планирањето на човечките ресурси најчесто се дефинира како процес во кој што, врз основа на очекуваните и неочекуваните промени во интерното и екстерното опкружување, се предвидуваат и идентификуваат човечките ресурси потребни за организацијата да ги постигне своите стратешки цели. Во принцип тоа се однесува на усогласување на човечките ресурси со долгорочните деловни потреби, иако понекогаш се однесува на краткорочните барања. Овде се наметнуваат 2 прашања:

- *Колку луѓе се потребни?*

- *Кој вид на луѓе се потребни?*⁴³

Планирањето со човечки ресурси се занимава и со прашања кои се поврзани со начините на кои се вработуваат лицата и нивниот развој. Според тоа, планирањето на човечките ресурси игра важна улога во стратегискиот менаџмент со човечки ресурси и тоа мора да биде спроведено во согласност со визијата и стратегијата на самата организација.⁴⁴

Планирањето на човечките ресурси се состои од редица активности кои ги преземаат менаџерите за да ги предвидат тековните и идните потреби од човечки ресурси. Тековните човечки ресурси се вработените кои се потребни на организацијата во сегашноста за да обезбеди висококвалитетни стоки и услуги за потрошувачите. Идните човечки ресурси се вработените кои ќе и

⁴³ Armstrong, M. (2003), *A Handbook of human resource management practice*. USA: 9th Edition, Kogan Page Limited. p 361.

⁴⁴ Rothwell, J.W. & Kazanas, C.H. (2003), *Planning and managing Human resource, Strategic planning for Personnel Management*. Massachusetts: 2nd edition, HRD Press Amherst.

бидат потребни на организацијата понатаму, во иден период, за остварување на долгорочните цели. Цел на предвидување на интерната понуда на кадри е утврдување на можноста да се задоволат идните потреби од човечки ресурси од постојниот фонд кадри, односно од фондот со кој сега располага организацијата.⁴⁵

3.1.2. Селекција на човечки ресурси

Квалитетот на човечките ресурси е критичен и постојан менаџерски предизвик за продуктивно и задоволително функционирање на организациите. Способните работници можат да направат успешен или послаб план, но и најдобриот план може да даде лоши резултати ако е неспособен персоналот или ако не постои соработка и меѓусебно разбирање. Процесот на селекција е од суштинско значење за организацијата како целина и за сите менаџери. Успешните организации денес, инвестираат значителни количини на време, пари и напор во изборот на човечките ресурси. Донесувањето на добри одлуки кои се однесуваат на селекцијата им помага на организациите да се осигураат дека финансиската инвестиција во човечки капитал ќе биде исплатлива.⁴⁶ Исто така легалниот и фер процес на селекција е сигурен доказ дека нема да се појават законски тужби врз основ на дискриминација и сл. Треба да се земе предвид фактот дека погрешната одлука не води само кон залудно потрошено време и можности, туку може да влијае и врз луѓето истовремено. Правилниот избор на кадри може да значи раст и зголемена ефективност и ефикасност, но погрешниот избор може да доведе до фрустрации, катастрофални грешки, повторни обуки, па дури и до прекин на работен однос.

Организациите знаат дека основата на нивната конкурентна стратегија е во вистинските луѓе, односно во квалитетот на човечките ресурси со кои располагаат.

Вистинските луѓе може да ги дефинираме на следниов начин:

⁴⁵ De Cenzo, A. David, Robbins, P. Stephen (2005), *Fundamentals of Human Resource Management*. USA: 6 Edition, John Wiley & Sons, Inc. p 128.

⁴⁶ Sims, R.R. (2002), *Organization success through effective human resources Management*. USA: An imprint of Greenwood Publishing Group, Inc. p 140.

- *Индивидуу кои одговараат на барањата поставени во работната спецификација;*
- *Индивидуу кои имаат задоволителни референции;*
- *Индивидуу кај кои идните предвидувања укажуваат на нивниот успех на соодветна позиција;*
- *Индивидуу кои изразиле доволен интерес за конкретното работно место за време на селекциониот процес, со што покажале дека вистински посакуваат да им се понуди работното место.⁴⁷*

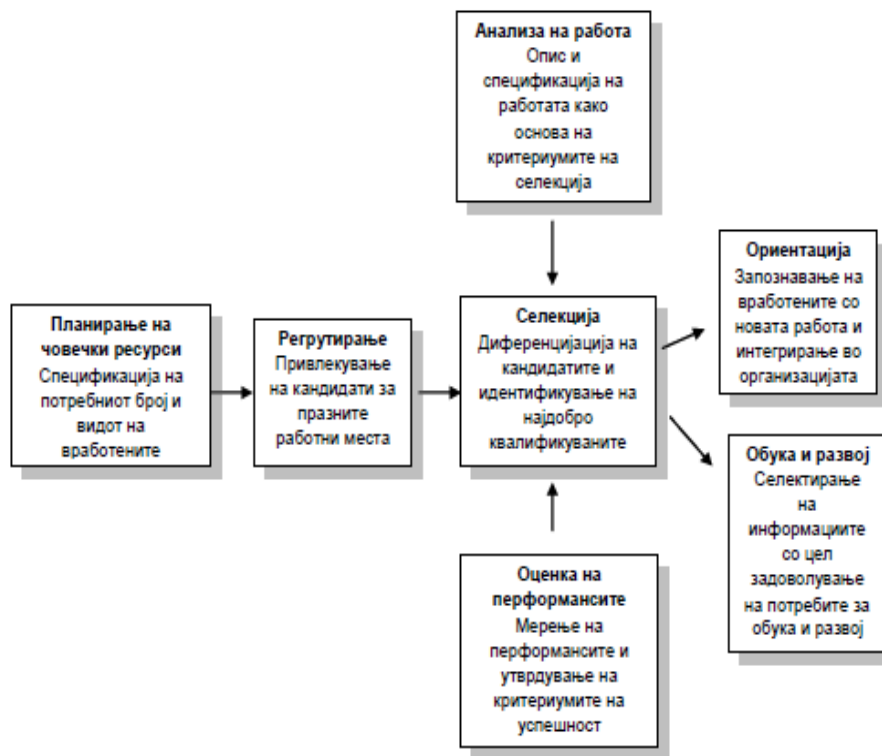
Располагањето со флексибилни, ексклузивни, иновативни човечки кадри, може да биде поконкурентно од технолошките и маркетиншките предности. Ваквите кадри ќе бидат способни да генерираат и имплементираат широк спектар на нови стратегии за да одговорат брзо на промените во околината. Најдобри индивидуу се оние кои се најдобри во интерперсоналните односи при променливи околности, како и во тимската работа, преговорите и менаџирањето.

Во оваа точка, каде што на кратко е образложен менаџментот на човечки ресурси, и некои од неговите функции како планирање и селекција, се дава појасна слика околу оваа појава, за полесно да се визуелизира и спореди со синдикалните здруженија, кои се вклучени во колективното договарање и преговарање со менаџерскиот тим. Со јасна слика околу синдикатите, менаџментот на човечки ресурси и колективното преговарање, полесно се доаѓа до поврзаноста, заедничките активности и стратегии на овие појави, и помага во полесно интерпретирање на овој магистерски труд.

Табелата подолу дава слика и од другите функции на менаџментот на човечки ресурси и нивната поврзаност, за да се видат заедничките интереси со синдикатите, и сфери во кои можат да бидат од корист, како во анализата на работата, оценката на перформансите на вработените, обуката и развојот, така и во помагање при интегрирање на нови вработени, т.е. запознавање со правилата на работа, колективниот договор итн.

⁴⁷ Stredwick, J. (2005), *An Introduction to Human Resource Management*. Oxford: 2nd edition. Published by Elsevier Ltd. p 162.

Слика 3-1: Поврзаност на селекцијата со другите функции на менаџментот на човечки ресурси;
Picture 3-1: Relation of selection with the other functions of human resources management;



⁹⁴ Преземено од: Бојаџиоски, д-р Димитар (2009): *Менаџмент на човечки ресурси*. Економски факултет, Скопје, 119

3.2. Колективно преговарање

Колективното преговарање помеѓу светот на работата и светот на капиталот, трае веќе 200 години со повеќе или помалку успех во многу земји ширум светот, а посебно во Европа. Иако преовладува мислењето дека колективното преговарање и колективните договори се резултат на борбата на работниците за своите права, интересен е фактот дека првата иницијатива за користење на овој инструмент ја имаат дадено сопствениците на капиталот - работодавачите, бидејќи сакале да ги регулираат односите и стабилноста во таа област.

Историјата на колективното договарање е многу долга, а овој процес поминал низ многу тешкотии и недоразбирања помеѓу сите негови засегнати страни. Првите почетоци се одвивале во самата работилница, фабрика, помеѓу вработените - работниците и газдите-работодавачите, а потоа преговорите се прошириле на целата економска гранка во една земја. На тој начин се создале првите колективни договори во фабриките (индивидуалните колективни договори), а потоа и колективните договори за целата економска гранка.

Покрај сопствениците на капиталот, работодавачите и работниците, во процесот на колективно преговарање, со текот на времето се вклучува и државата. Бидејќи нејзината главна цел е стабилноста на социјалниот развој, социјалната сигурност и рамнотежата на заедничките интереси. Социјалниот дијалог како процес, механизам и институционална рамка, се стреми кон постигнување на општествен консензус или социјален пакт кој им овозможува на државите да стигнат до состојбата на благосостојба без големи конфликти, како на пример скандинавските земји.

Самиот поим колективно договарање, кон крајот на XIX-от век првпат го вовеле историчарите на синдикалното движење, Sidney и Beatrice Webb. Првите документи за колективното договарање ги составиле Dunlop (1944) и Leontief (1946).⁴⁸ Првиот колективен договор е склучен во Австрија во 1896 година, помеѓу синдикатот на графички работници и работодавците. Колективното договарање се повеќе се афирмира по завршувањето на Првата светска војна, така што првата законска регулатива за колективното договарање доаѓа во Германија во 1918 година, Австрија и Франција во 1919 година, Холандија во 1927 година и Шведска во 1928 година.

Во развиените земји постојат голем број на видови на договарање, како што се централизиран тип на договарање, децентрализиран тип на договарање, преговори на ниво на компании, фрагментарно договарање и сл. Во еден централизиран тип на договарање, преговарањето се извршува и се постигнуваат договори помеѓу мал број на национални синдикати (меѓу кои постои ниско ниво на меѓусебна конкуренција) и здруженија на работодавци

⁴⁸ Richard T.F. (1983), *Macroeconomics, Theories and Policies*. New York: Macmillan.

(кои се по правило добро организирани). Централизираното преговарање е застапено во Австрија, Германија, Норвешка, Швајцарија и други земји.

Во случај на децентрализиран вид на договарање, исто така познат и како “контрола на работното место“, кој е присутен во САД и Канада, постои силна конкуренција помеѓу децентрализираниот синдикат и несиндикалниот сектор кој спроведува преговори со организациите на работодавците кои не дејствуваат координирано. Во такви услови тешко е да се одржи нивото на платите на ниво кое го определува националното синдикално раководство.

Во САД, на пример, во 1956 година, заедничкиот колективен договор за металопреработувачите, го користеле 12 најголеми производители на челик, во 1983 година само шест, а во 1986 година сите компании независно преговарале. Во Јапонија, САД, Канада и Австралија, основната форма на преговори е на ниво на претпријатие. Колективното договарање се заснова на индивидуални колективни договори, т.е. колективни договори со работодавецот (како што се нарекуваат кај нас). Износот на платите е повеќе резултат на односот помеѓу понудата и побарувачката, а не од договорот кој е постигнат. Платите се договараат флексибилно, што значи дека тие автоматски се прилагодуваат на околностите на пазарот на трудот без повторување на постапката за колективно договарање.

Во т.н. фрагментиран тип на преговори, кој е карактеристичен за Англија, Франција, Италија и Белгија, нема заеднички фронт на синдикати, а исто така работодавците се слабо организирани, што резултира со чести конфликтни ситуации кои често завршуваат со штрајкови, што бара дури и интервенција од државата, најчесто за прашања во врска со нивото на платите. Во западно - европските земји, колективното договарање се заснова на систем на грански колективни договори.

Земјите кои ја завршиле транзицијата на нивните социо - економски системи, го презеле правниот модел на колективно преговарање од развиените пазарни економии, па колективните договори кај нив ги склучуваат претставниците на синдикатите и претставници на работодавците, а државата има медијаторска или корективна улога. Во одредени случаи, потписниците на

колективните договори се репрезентативните синдикати, Владата и Стопанската комора. Во овие земји често постојат трипартитни договори, помеѓу синдикатите, работодавачите и државата, со цел да се создаде соодветна кохезија.

Трипартитните договори односно трипартитните комитети кои се формираат врз основа на нив, одиграа значајна улога во процесот на транзиција. Како примери на земји со трипартитни договори може да се наведат Унгарија, Чешка и Полска. Кога станува збор за местото и улогата на државата во системот на колективното преговарање, може да се оцени дека нејзината улога е тројна: прво, државата се јавува како законодавец, втората, државата најчесто се јавува како најголем работодавец, а третата, државата честопати се обидува да го забрза колективното договарање. За системите на колективното преговарање во развиените пазарни економии, генерално е карактеристично дека тие повеќе се засноваат на взаемна доверба на учесниците во колективното договарање отколку врз самите закони кои ја регулираат оваа област.

Во Велика Британија, колективното договарање, со многу години било начин за регулирање на работните односи и условите за вработување, во согласност со Конвенцијата МОР бр. 84. Сепак, значењето на колективното договарање во Велика Британија драстично се намалило во раните 1980-ти, особено во јавниот сектор поради формирањето на Канцеларијата за управување со човечки ресурси. Во Велика Британија повеќе не постои законска основа за колективно преговарање, и покрај нејзината важност, но синдикатите се обидуваат да ја поправат оваа ситуација со преземање активности за проширување на колективното договарање. Иако фразата „колективно преговарање“ била воведена во 1890 година, во САД во тоа време имало веќе формиран облик на „колективен компромис“ помеѓу организациите на работниците и нивните работодавачи.⁴⁹

На пример, графичката дејност, трговијата со метал, градежништвото, рударството, железницата, познавале арбитража, помирување, преговори,

⁴⁹ Illinois Labor History Society. *A Curriculum of United States Labor History for Teachers*. (Online at the Illinois Labor History Society. Retrieved on 29 August 2007)

трговски договори, законодавство, со кои ги регулирале односите меѓу организираните работници и нивните работодавци. Националниот акт за работни односи од 1935 година ги опфаќа повеќето колективни договори во приватниот сектор на САД. Според овој закон, работодавците незаконски е да вршат дискриминација, вознемирување, малтретирање или да разрешуваат работници поради членство во синдикатот, или пак да поднесуваат жалби за нивното учество во организирање на кампањи или други активности, како и одбивање да учествуваат во колективното преговарање со синдикатот кој ги претставува нивните вработени.

Според горе наведеното, може да се заклучи дека колективното преговарање е организиран процес кој му претходи на склучувањето на колективните договори помеѓу работодавецот од една страна, и вработениот од друга страна. Вработените се предводени од репрезентативен синдикат на организацијата. Колективните договори (колективни конвенции за труд, тарифни договори или колективни договори за регулирање на условите за работа) се пишани договори на синдикалната организација и работодавецот, со кои се уредуваат работните услови, права и обврски, како и други прашања кои произлегуваат од работниот однос помеѓу работникот и работодавецот.

Колективните договори за работа се разликуваат во голема мера од договорите за вработување, бидејќи колективниот договор за работа не воспоставува работен однос, туку првенствено ги нормализира и регулира прашањата од областа на трудот од трудовото законодавство. Целта на преговорите помеѓу синдикатите на вработените и здруженијата на работодавците е финализирана преку склучување на колективниот договор за труд.

Најважни елементи на процесот на колективно преговарање се:

1.Преговарачко однесување

2.Преговарачка моќ

3.Тема на преговори

4.Престанок на преговори

3.2.1 Преговарачко однесување

Преговарачкото однесување може да се дефинира преку призма на ситуацијата кога менаџментот на организацијата ја препознава репрезентативноста на синдикатот како претставник на вработените, и тогаш се исполнети условите за преговарање. Двете страни се обврзани да преговараат на конструктивен начин. Конструктивните преговори подразбираат дека двете страни се почитуваат и уважуваат една со друга. Конструктивноста на преговорите се остварува на следниот начин:

- Двете страни се подготвени да се сретнат во вистинско време;
- Двете страни се подготвени да преговараат за платите, работното време и работните услови;
- Двете страни потпишуваат писмен договор и се обврзуваат да се почитуваат;
- Доколку една страна сака да го раскине договорот, должна е да ја извести другата страна во рок од 60 дена.

3.2.2. Преговарачка моќ

Моќта за преговарање значи дека двете страни заземаат отворени позиции кои јасно ги презентираат своите цели, но исто така оставаат простор за другата страна да преговара. На пример: синдикатот ја изразува својата позиција на спротивната страна за зголемување на платата за 15%, другата страна нуди 10%, преговарачкиот простор се тие 5%. Двете страни конструктивно гледаат дека останатите 5% се решени со компромис и преговорите завршуваат со зголемување на платата за 12,5%.

3.2.3. Тема на преговори

Колективното преговарање помеѓу синдикатите и менаџментот треба да се прецизира во точки и ставови. Тие точки и ставови за кои треба да се преговара, се одлучуваат на еден од состаноците на претставниците на

синдикатот или синдикатите, и се известува менаџерскиот тим за темата на тие преговори.

3.2.4. Престанок на преговорите

Колективното договарање не може да заврши додека претставниците на двете страни не се поддржани:

- Претставниците на синдикатот од нивното членство;
- Претставниците на раководството од одборот.

Ако не се постигне договор за поединечни или веќе задолжителни прашања, преговорите се прекинуваат.

3.2.5 Припреми и планирање на процесот на колективно преговарање

Колективниот договор ги регулира платите, условите и режимот на работа, работното време и другите прашања од областа на трудовото и социјалното законодавство. Без оглед на тоа што при склучување на колективниот договор учествува синдикатот и работодавачот, кај договорените страни не постојат идентични ставови на природата и карактерот на колективниот договор. Имено, одредени синдикални организации, а особено одредени струи во социјалистичките партии на Западот, одбиваат да ги прифатат колективните договори како форма на реформирање на работничката класа и нејзината позиција давање во капиталистички систем. Од друга страна, дел од работодавачите гледаат во колективното преговарање како облик на негирање на нивните права за управување со сопственоста на приватната компанија, што може да има ефект на задушување на економското претприемништво и неефикасност на бизнисот.⁵⁰

Секој процес на преговарање бара сериозна и темелна подготовка. Добрата подготовка подразбира дека треба да се испитаат детално разликите во мислењето или изворите на недоразбирање помеѓу работодавачите и

⁵⁰ Ujedinjeni Granski sindikati "Nezavisnost" (1999), *Priručnik za kolektivno pregovaranje*. Beograd. p 64.

синдикатите, за да синдикалната организација подетално се запознае со ставовите на работодавачите и, се разбира, да располага со информации за ставовите на членството во синдикатот и најважните прашања за кои што се преговара.

Подготовките, според тоа, вклучуваат обемни и фундаментални консултации со членството. Врвот на синдикатот и преговарачкиот тим мора да ги имаат резултатите од испитувањето на расположливото членство и нивните барања. До мислењата на членството најлесно може да се дојде на два начина: преку анкета или со собирање на информации преку користење на синдикалната инфраструктура (одржување на состанок со претставници на синдикатите на поголеми компании или делови на компании итн.).

Најчеста грешка пред почетокот на преговорите е тоа што се користи премногу време за подготовка, а многу малку се посветува на планирањето. Точно е дека оној кој ги има информациите „ја има моќта“, но многу повеќе моќ се поседува ако информациите со кои се располага претходно сеопфатно и внимателно се проучувани. Според тоа, треба јасно да се направи разлика помеѓу два различни процеси:

Подготовка: собир, состанок, анализа на факти, податоци и цифри;

Планирање: како најдобро да се искористат сите информации со кои што се располага.

Постојат шест претходни чекори кои што водат со сигурни методи за добро спремање на преговори за некој вид на договор:

- *Прв чекор: Дефинирајте ја целта.* Бидете претпазливи во одредувањето на целта, бидејќи тоа е вашата главна референтна точка. Обидете се да ја задржите вашата цел колку што е можно во согласност со можниот резултат од преговорите.

- *Втор чекор: Утврдете го просторот за повлекување.* Во зависност од тоа колку ви е потребен новиот договор, односно до каде смеете да продолжите со повлекување или отстапување.

- *Трет чекор: Анализа.* Анализата ви овозможува да ја оцените релативната сила на вашата позиција и подоцно да испланирате како ќе ја искористите за да ги постигнете придобивките од преговорите.
- *Четврт чекор: Идентификување на теми и приоритети.* Утврдувањето на темите и приоритетите е од витално значење за да бидете флексибилни во преговорите и на правиот начин да ги извршите сите планирани задачи.
- *Петти чекор: Граници и ограничувања.* Дефинирајте ги границите и целите, тоа е од големо значење бидејќи ви овозможува да работите без ризик и да бидете флексибилни при преговарањето.
- *Шести чекор: Цена на отстапката.* Отстапката често е основа на ефикасни и креативни преговори, посебно кога се работи под притисок.

Значи, подготовките за самиот процес на преговори се како подготовка на муницијата, а планирањето или стратегијата е нешто друго. Исто така, многу е важно и планирањето како таа муниција да се искористи, иако често во практиката се случува подготовките да бидат премногу брзи и несоодветни.

3.2.6. Принципи кои гарантираат успех на договорот

Постојат многу тактики и стратегии кои можат да укажат на патот на успешно и ефикасно преговарање, но постојат три прашања кои се задолжително земени во предвид за да се подобрат перформансите и процентот на успешните преговарачи.⁵¹

Внимателната подготовка и внимателното планирање се од големо значење за фазата на договарање и ценкање во однос на друга фаза од преговорите. Успешните преговарачи никогаш не влегуваат во преговори пред да ги пресметаат трошоците за секој потенцијален чекор, додека не смислат како другата страна да ја натераат да направи напредок во преговорите, како ќе ги пласира нејзините главни пораки и сл.

- *Преговарање заради постигнување на отстапки;*

⁵¹ Rajković, N.; Dražić, M. (1999), *Kolektivno ugovaranje*. Beograd: Savez samostalnih sindikata Beograd.

Преговарањето за да се постигнат отстапки претставува суштина на процесот на договарање и ценкање, но многу преговарачи на тоа заборуваат. Ако се дејствува при претпоставка дека позицијата што е претставувана е оправдана, мора да се биде спремен да се придонесе за напредок на преговорите, особено откако другата страна направила значителна отстапка. Ова е правило кое мора да се има на ум во текот на преговорите, особено кога преговарачот е под притисок.

- Идентификација и употреба на „привлечна сила“;

Отстапките се привлечна сила која овозможува другата страна да се привлече кон позицијата на преговарачот. Затоа е важно да се идентификува и да се научи да се користи. Најважна привлечна сила е најчесто едно од клучните прашања што ја покренува другата страна. Исто така има и мали привлечни сили, а тие произлегуваат од помалку важните прашања и често се запоставени, а всушност можат да бидат корисни кога се сака да се намалат разликите во ставовите при најосновните прашања. Една од заедничките карактеристики на сите преговори е секогаш да се концентрира на некои најголеми прашања (најчесто е тоа прашањето за заработката), па се друго се решава без премногу креативност, по системот „земи или остави“. Важните теми секогаш го заземаат центарот на вниманието, па затоа е потребно преговорите да бидат пренасочени и проширени, така што вниманието на другата страна би се свртела кон помалку важните.

Успешните подготовки за колективно договарање мора да им овозможат на синдикалните претставници слободно да преговараат и да се чувствуваат удобно, а не под никаков притисок од било кој вид. Подготовките вклучуваат обемна и темелна консултација со членството. Членството мора да биде оптимално вклучено во овој процес, со целосно почитување на своите ставови, бидејќи суштината на колективното договарање е заштитата, реализацијата и подобрувањето на нивните и интересите на сите вработени.

За квалитетно и ефективно колективно преговарање, преговарачкиот тим мора да биде подготвен, квалитетен и компетентен. Мора да има информации и знаење, не само за состојбата на компанијата, туку и за пошироката заедница

и животната средина, односно на европско и светско ниво. Во исто време, неопходно е да се запознае преговарачкиот тим со важечките законски прописи, како и други нормативни акти, во областа на трудот и социјалната политика, како и други системски решенија кои влијаат на економскиот и социјалниот статус на вработените. Пожелно е добро познавање на основните меѓународни правни инструменти од областа на трудот и работните односи. Потребно е членовите на преговарачкиот тим да имаат основни економски знаења, да ги следат и разбираат основните показатели за економскиот и социјалниот развој на нивната компанија, филијали и активности, како и економијата во целина (општествен производ, производство, цени, трошоци, куповна моќ, стапка на невработеност, инфлација, плати, пензии итн.).

Посебно внимание треба да се посвети на интерните акти во компанијата, пред се во однос на усогласеноста со законите и прописите (систематизација на работните места, организацијата на работата, безбедност и здравје при работа, работна дисциплина итн.). Покрај тоа, добрите преговарачи мора да ја знаат и психологијата и начинот на размислување на спротивната страна, со цел да ги предвидат акциите и реакциите на страната. Освен разновидноста и професионалната компетентност на преговарачите, нивниот број е исто така важен.

Практиката покажува дека преговорите се најдобри ако не учествуваат голем број луѓе во нив, но исто така е неприфатливо работниците и синдикатите да ги застапува само едно лице. Авторитарното однесување на поединци во синдикатите е неспоиво со синдикалната демократија и би предизвикало голема штета на синдикалните организации. За успешно водење на колективните преговори, важно е да се изберат соодветни материјали и документи кои ќе се користат за време на процесот на преговорите и кои преговарачи ќе можат да ги потврдат аргументите што ги изложуваат за поддршка на нивните барања и предлози, како и споровите или исправките за барањето на спротивната страна.

3.3. Стратегии на менаџментот на човечки ресурси при колективното преговарање помеѓу синдикатите и менаџерските тимови

Организацијата и функционирањето на секторот за човечки ресурси вклучува многу активности и задачи од областа на започнување и престанок на работен однос, како и остварување поединечни права и обврски на вработениот за време на работниот однос. Во тој контекст, треба посебно да се истакнат задачите во врска со конкретизација и спроведување на условите и постапките: воспоставување работен однос, привлекување и селекција, остварување права и обврски според основот вработување, внатрешна мобилност, напуштање на организацијата, флукуација и сл.

Договорот помеѓу вработениот и работодавачот ги регулира овие прашања, кои индиректно или директно се рефлектираат на останатите активности на менаџментот со човечки ресурси, како и на синдикатите. При траење на процесот на работа, вработените стапуваат во одредени односи, кои по својот карактер и содржина ги сочинуваат производните односи. Од поглед на организацијата, овие односи се набљудуваат и проучуваат како работни односи. Работен однос е обработен во работното право и тоа се проучува како работно - правен однос. Работно - правниот однос претставува однос кој што произлегува од работниот однос на друштвото, ги содржи сите негови основни обележја, и е регулиран со правни норми и правила кои ги прикажуваат правата и обврските на вработените.

Правата, обврските и одговорностите кои се утврдуваат и остваруваат во меѓусебните односи на вработените и работодавците, се подрачје на работа на менаџментот со човечки ресурси. И во голема мера се засноваат на спроведување на одредени правни норми, автономни и од екстерното окружување. Во досегашниот развој на областа за работни односи се гледало како на посебна активност, кадровска функција или едно од нејзини десет подрачја. Меѓутоа има и други мислења.

Во врска со ова, односите на вработените и работодавачите може да се согледуваат низ призмата на социолошки и правни аспекти. Социјалниот аспект се прикажува во различни облици на поврзаност меѓу членовите на

организацијата и организациското однесување. Во нивното разбирање се користат знаењата за социологијата, теоријата за социјализација, групно однесување и сл. Формални и неформални облици на поврзаност овозможуваат остварување на нови вредности, а така поединецот се чини како корисен член. Правниот аспект на работните односи, се однесува на нивото на потребни знаења и способности, како при вработување, така и понатака преку внатрешна мобилност. Овој аспект вклучува примена на соодветни методи и техники за обука и развој на вработените.

Колективното преговарање ја определува платата или работниот надоместок на синдикалците. Тоа е процес на преговарање помеѓу претставниците на претпријатијата и синдикатите, со цел да се утврдат двострано прифатливите услови за вработување. Најважниот дел се нарекува економски пакет. Тој ги вклучува основната плата за различни категории на работа и надоместоци за прекувремена работа, како и правила за користење на празници и боледувања. Во време на инфлација, синдикатите настојувале со колективните договори да вградат клаузула која го поврзува зголемувањето на платата со зголемувањето на трошоците на живеење, се со цел да се одржат реалните плати. (така наречена: COLA-клаузула Cost Of Living Adjustment).⁵²

Друго што е важно се прашањата за правила на работата. Ова се однесува на обврските на работното место, сигурноста и тежината на работата. Покрај тоа, договорот околу кој се преговара содржи одредби и за други погодности како што се пензискиот план, здравственото осигурување и сл. Колективното преговарање е сложена работа, работа на земање и давање. Многу напори се превземаат на преговарање за чисти економски прашања, околу делењето на платите, загубите, профитот. Понекогаш, договорите се стопираат на прашања како што се: ексклузивните права на работодавачот, способноста за да се премести работникот од работата или промената на правилата за работниците. На крајот, и работниците и работодавачите имаат голема задача да осигураат дека работниците се задоволни и продуктивни на своите работни места.

⁵² [*"COLA Wars"*](#). [National Journal Group](#). Достапно на 23.09.2008.

Според теоријата на *игрите*, колективното преговарање е случај на билатерален монопол во кој двата партнери играат некооперативна игра и поради многу фактори кои што делуваат, профитот или исходот не е возможно да се предвиди. Во случај да не дојде до консензус, преговорите ја вклучуваат и државата како медијатор - посредник. Двете страни при приговорите треба да имаат силно средство за притисок. Работодавците како средство за притисок можат да ги користат блокирањата за да ги спречат работниците да дојдат на своите работни места. Синдикатите пак, како средство за притисок го имаат штрајкот со кој можат да добијат отстапки од менаџментот, знаејќи дека со прекин на континуираната работа можат да предизвикаат големи финансиски губитоци за претпријатието. Иако штрајкот е многу моќно средство за притисок, тој се користи многу ретко. Причината за тоа е и фактот дека штрајкот не ги погодува само работодавците, туку и работниците, од проста причина што за време на штрајкот тие не добиваат плата.⁵³

Од тие причини започнувањето на штрајкот е регулирано со закон. Државата ги забранува дискриминациските барања на синдикатот како што е “затворена продавница” (closed shop), бидејќи тоа барање значи дека од работодавецот се бара да вработи само членови од синдикатот.⁵⁴

Помалку дискриминациски барања се оние со кои на работодавците им се дава можност да ги вработат синдикално неорганизираните работници под услов за кратко време да се зачленат во синдикат (union shop). Ако синдикатите дозволуваат рамноправно вработување на синдикално организираните и неорганизираните работници- тоа се нарекува отворена продавница (open shop).⁵⁵

Најголемата закана на синдикатите доаѓа од неорганизираните работници со исти квалификации, како и од конкуренцијата на странски работници во вид на увезена работна сила на домашен пазар. Исто така, синдикатите се соочуваат со опасност од дерегулација на оние гранки на економијата во која синдикатите го задржуваат монополот на понуда на работна сила. Со

⁵³ Polovina, S.; Medić, Đ. (1999), *Osnove ekonomije*. Zagreb: Alinea.

⁵⁴ Johnsen, J. E. (1942), *The Closed Shop*.

⁵⁵ Pynes, J. (2004) *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations*. Hoboken, N.J.: John Wiley and Sons, 2d ed.

дерегулацијата се овозможува пристап во тие гранки на неорганизиран претпријатија и работници.

Сите овие фактори го ослабнуваат притисокот на синдикатот врз работодавачите, особено на нивните барања за повисоки плати. Синдикатите со своите ригидни ставови можат да бидат контрапродуктивни бидејќи ги зачувуваат старите производни технологии, поголеми трошоци и цена, а со тоа и ја намалуваат продуктивноста.

Историјата на работничките синдикати потсетува дека правната рамка е важна одредница за економската организација. Употребувани се догми на обичајното право против “оневозможување на трговијата”. Врховниот суд на САД постојано ги почитувал законите кои биле наменети за подобрување на условите на работата на жената и децата, како и други реформи на законот во врска со работното време и платата. Клејтоновиот акт (Clayton Act, 1914) бил претставен како “Magna Carta на работата”, а е направен така што ќе ги ослободи работниците од некои прогони.⁵⁶

Законот на САД за праведни работни стандарди (Fair Labor Standards Act, 1938) го забранува детскиот труд и придонесува 50% поголема плата за работните саати кои што се повеќе од 40 часови неделно и ја воспоставува минималната плата на федерално ниво за повеќето не-земјоделски работници.

Националниот (или Wagner-ов) закон на САД е закон за работните односи (National labor relations, 1935). Овој закон гласи: “Вработените ќе имаат право да се организираат во работнички организации, колективно да преговараат и да се вклучат во конкретни активности.”^{57 58}

Во сите овие детали околу колективното договарање и преговарање, стратегиите на секторите за менаџмент на човечки ресурси, можат да бидат од огромна корист, поради нивната вмешаност во секој поглед од тематиките околу кои се преговара.

⁵⁶ Louis B. B. *Organized Labor and the Clayton Act: Part I*, *Virginia Law Review*, vol. 29, no. 3.

⁵⁷ Cortner, R. C. (1964), *The Wagner Act Cases*. Knoxville: University of Tennessee.

⁵⁸ Samuelson, P. A.; Nordhaus, W. D. (2007), *Ekonomija*. Zagreb: Mate. p 254.

4. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

4.1. Предмет на истражувањето

Предмет на ова истражување е довербата на вработените во синдикатите, нивната информираност околу работењето на нивните синдикални претставници, како и соработката на синдикатите со секторите за менаџмент за човечки ресурси. Предмет на истражување е и информираноста на вработените околу своите права и закони, колективни договори и неизбежна соработка.

Според временската насоченост, ова истражување е од современ карактер, односно момент на неизбежна транзиција на едно претпријатие од еден систем во друг, како и работничките здруженија што функционираат во оваа доба. Ова истражување спаѓа во применети истражувања, и е од евалуациски карактер.⁵⁹

Предмет на истражувањето е и дали синдикатите и менаџерите на човечки ресурси сметаат дека со поголема соработка и компромис ќе развијат подобри услови за работа.

Нестабилноста на сојузот е нормална појава и треба да се прифати. Ефикасните сојузи постојано еволуираат во чекор со промените во околината, способностите и целите на партнерите. Менаџерите би требало да се загрижат ако е сојузот престабилен, што би можело да предизвика стагнација или потреба од промени.⁶⁰ Во чекор со промените во околината, така доаѓа и до промена на позицијата на синдикатите и нивната неминовна соработка со менаџментот на човечки ресурси во интерес на нивниот опстанок и функционирање во модерната економија и развојот на работничките позиции во претпријатијата во кои се вработени.

⁵⁹ Ангеловска – Галевска, Н. (2011), *Планирање на научно истражување. Видови научни истражувања*. Скопје: Филозофски факултет. с 17-29.

⁶⁰ Пејковски Ј. (2010), *Мултинационални корпорации и стратески алијанси. Принципи на управување во стратески сојузи*. Прилеп: Економски факултет Прилеп. с 136.

4.2. Цел и карактер на истражувањето

Целта на ова истражување е да одговори колку во денешно време на функционирање на синдикатите, особено во државните претпријатија, вработените имаат доверба во тие кои ги претставуваат, односно дали остануваат независни и тие задачи ги оставаат на секторите за менаџмент на човечките ресурси.

Ова истражување зазема квантитативен и евалуациски истражувачки пристап, со систематско набљудување на активностите на синдикалните здруженија и секторите за менаџмент на човечки ресурси, како и анкетирање на членови од независен синдикат.

Задачата на ова истражување е да се утврди дали синдикатите можат да опстојат во време на глобализација и централна позиција на моќ, и која е соработката со секторите за менаџмент на човечки ресурси околу нивните стратегии, односно колку ги знаат нивните права и опции, и дали таа соработка може да придонесе за поголеми остварувања на самите вработени.

4.3. Задачи на истражувањето

Главната задача на ова истражување е преку довербата на вработените од претпријатието во нивните синдикални здруженија, да ја утврди неминовната идна соработка на истите со секторите за менаџмент на човечки ресурси, во поглед на колективното преговарање, со што ќе се отворат многу повеќе прашања на одредената тематика која се обработува во овој магистерски труд.

Пред да се спроведе истражувањето, основната задача на магистерскиот труд е дефинирањето на главните поими кои кореспондираат, со цел подобро разбирање на проблематиката која се истражува, како синдикалните здруженија и менаџментот на човечки ресурси во улогата на колективно договарање или преговарање со менаџерскиот тим, нивниот корен, функционирање и статус во Република Македонија и во странство, како и

нивната поврзаност и неопходна взаемна комуникација во интерес на вработените, воедно и да понуди решенија кои ќе бидат корисни во нивното идно организирање.

Од суштинско значење на ова истражување е да се укаже на неопходното адаптирање на современиот систем на функционирање на претпријатијата од страна на синдикалните здруженија, како и нивната трансформација од еден систем во друг, до приватизирање на поголемиот дел од светската економија и задржувајќи го значењето во економијата, каде што би немало простор за синдикално здружени работници.

4.4. Хипотези

Врз основа на теоретската рамка, главната хипотеза е поставена:

Неопходна е соработката на синдикатите со менаџментот на човечки ресурси за остварување на поголема доверба кај вработените.

Во продолжение се наведени следниве независни хипотези:

- Повеќето членови сметаат дека нивните права се позаштитени кога членуваат во некој синдикат, отколку тоа да го врши и надгледува менаџментот на човечки ресурси.
- Повеќето вработени не се запознаени со своите права и закони, и веројатноста е поголема дека би биле експлоатирани доколку не се синдикално заштитени.
- Соработката меѓу синдикатите и менаџментот на човечки ресурси во организацијата е неизбежна за понатамошен развој на вработените и задржување на нивната доверба.

4.5. Варијабли на истражувањето

Според хипотезите изнесени во точка 4.4., зависната варијабла во ова научно истражување е улогата на менаџментот на човечки ресурси во синдикатите, односно нивното функционирање, стратегии и соработка за заштита на интересите на вработените, а независната варијабла е самата доверба на вработените во работењето на тие структури, т.е. да се увиди дали синдикатите полека ја губат својата поддршка и имаат потреба од промени.

Како релевантни варијабли во ова истражување се јавуваат и структурата на организацијата (дали во неа функционираат синдикати и сектори за менаџмент на човечки ресурси), сопственост на организацијата (државна или приватна) и големината на организацијата (мала, средна или голема) како и политичката ситуација на државата.

5. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Ова научно истражување за магистерски труд е изработено според сите современи принципи и алатки на научно – истражувачката дејност.

За ова научно истражување се користени квантитативни и квалитативни методи на истражување: анализа на содржина, анкета со отворен и затворен тип на прашања, интервју и надворешно набљудување. Мешаниот метод на истражување е методологија за извршување на истражување што вклучува собирање, анализирање и изработување на квантитативни методи (анкетни листови) и квалитативни методи (фокус групи). Овој пристап е корисен кога оваа интерграција придонесува за подобро разбирање на експериментот кога се изработува комбинирано, отколку двата методи посебно.⁶¹

Анализата на содржината ја опфаќа структурата и политичко - економската ситуација во која функционираат синдикатите, како и

⁶¹ http://resourcecentre.foodrisc.org/mixed-methods-research_185.html Достапно на 10.11.2017.

синдикалното уредување, и анкета на вработените околу синдикатите во кои учествуваат.

Спроведен е анонимен прашалник од 20 прашања на вработени кои се информирани во контекст на работењето на синдикатите, нивната информираност околу менаџментот на човечки ресурси и довербата во синдикалното дејствување, како и прашалник од 10 прашања наменет за вработените во секторите за менаџмент на човечки ресурси. Анкетните листови се пополнети од членови на различни синдикати и дел од вработените кои не членуваат во ниеден синдикат, како и вработени во секторите за менаџмент на човечки ресурси.

Партиципативното набљудување на работењето и резултатите од синдикатите и менаџментот на човечки ресурси се спроведени на терен во *МЖ - Транспорт А.Д. Скопје*⁶², со екстерна анализа на нивното работење и структура, додека примарен инструмент околу истражувањето се анкетните листови и интервјуто со синдикалниот претставник кои се дадени во прилог.

5.1. Популација и примерок

Истражувањето за магистерскиот труд е спроведено во сообраќајно - транспортното претпријатие *МЖ - Транспорт А.Д. Скопје*, кое се смета за големо претпријатие, односно над 1000 вработени, што е во државна сопственост, и претставува интересна организација за истражување, поради големиот број на активни синдикати и бројните членства, како и постоењето на активни сектори за менаџмент на човечки ресурси.

⁶² Ангеловска – Галевска Н. (2011) . Планирање на научно истражување. *Партиципативно набљудување; Појава и развој на техниката на партиципативното набљудување*. С135-146.

Р. бр.	Подружница	Вкупно
1	Менаџерски тим	7
2	Дирекција	164
3	Влеча на возови	719
4	Товарен сообраќај	263
5	Патнички Сообраќај	143
	Вкупно:	1296

63

Табела 1. Број на вработени во МЖ - Транспорт А.Д. Скопје. Извор: <http://mzt.mk>

Популацијата на истражувањето, која изнесува 81 испитаник, е добиена според потребите на истражувањето. Испитаниците се поделени во две анкети по Ликертова скала и едно индивидуално интервју од отворен тип.

Оддели во кои е спроведено истражувањето:	Број на вработени во одделите:	Број на испитаници во анкетите на истражувањето:	Процент на испитаници по оддел:
РЕ Влеча на возови.	719	71	10%
Дирекција (сектори за менаџмент на чов.рес.).	164 (20)	10	(50%)
Вкупно	739	81	10,9 %

Табела 2. Структура на бројот и процентот на испитаниците во одредените оддели.

5.2. Статистичка обработка на податоците

Резултатот од ова истражување кое содржи два анкетни листа, од кои од едниот одговорите се споредуваат на петтостепена Ликертова скала, а вториот со двостепена, како и интервју од отворен тип. Резултатот од двата анкетни листови е добиен со помош на скалирање, односно со дескриптивната скала,

⁶³ www.mztransportad.com.mk Достапно на 24.01.2017.

која е составена од низа тврдења, односно хипотези во овој квантитативен метод на истражување.

Квантитативните податоци од ова истражување, статистички се обработени во програмата наречена SPSS што е кратенка од англискиот назив Статистички пакет за општествени науки (Statistical Package for Social Sciences).

Главната хипотеза и нејзините помошни хипотези се тестираат со утврдување на поврзаноста меѓу варијаблите. Утврдувањето на поврзаноста се прави со помош на коефициентот на корелација и компаративна анализа од резултатите на сите три мерни инструменти.

Како и сите други статистички истражувања и овде статистичката обработка на податоците е остварена во 4 фази, и тоа:

- 1. Фаза на собирање на податоци.*
- 2. Фаза на групирање и прикажување на податоците.*
- 3. Фаза на анализа на податоците.*
- 4. Фаза на статистичко заклучување.*

Низ сите фази на статистичка обработка на податоците се вршени квалитативни и квантитативни анализи на податоците комбинирани со други статистички постапки, од кои произлегуваат статистичките заклучни согледувања. Податоците добиени со примената на истражувачките техники се обработуваат на неколку нивоа. Најпрво сите добиени податоци се анализирани и класифицирани за секој оддел поединечно. Потоа добиените податоци се соодветно споредени и генерализирани. Збирните групирања се извршени со дистрибуција на податоците според нивното јавување. Посебни групирања се направени со пресметување на процент за добивање на просечни резултати. Резултатите се прикажани квалитативно и квантитативно.

5.3. Организација и тек на истражувањето

Во претпријатието каде е вршено истражувањето, односно *МЖ - Транспорт А.Д. Скопје*, неговата структура, број на вработени, принцип на работа, социо – економската слика на претпријатието и други фактори, овозможуваат проучување на функционирањето на синдикатите и нивната индиректна поврзаност со работата на секторите за менаџмент на човечки ресурси.

Со анализата на претпријатието и секој негов сектор, извршена е анализа на застапеноста на синдикатите, и е одредено дека се најзастапени во одделот *РЕ Влеча на возови*, каде што е направена една анкета по Ликертова скала, која ќе помогне во утврдување на поставените хипотези. Анкетниот лист е пополнет од 70 вработени од овој оддел, од кои повеќето членуваат во одреден синдикат. Резултатите од овој прашалник се анализираат и интерпретираат во *точка 6.1*.

Се спроведува уште еден анкетен прашалник по Ликертова скала, овојпат до вработени во секторите за менаџмент на човечки ресурси (кои се дел од одделот *Дирекција*), за да се има и другата перспектива од оваа соработка, кој ќе го спроведат 10 испитаници, вработени во овие сектори, и нивните одговори се анализираат и интерпретираат во *точка 6.2*.

Како трет начин и алатка за анализирање на работењето на синдикатите, е спроведено интервју од отворен тип со претседател на независен синдикат, кое се анализира и интерпретира во *точка 6.3.*, во кој повеќето членови се вработени во одделот *РЕ Влеча на возови*, при што се добиени резултати од три различни перспективи, иако интервјуто не се користи во тестирањето на хипотезите.

Се спроведува соодветна статистичка анализа на анкетните листови, и по еден месец од нивното спроведување извршена е консолидација на резултатите и набљудувањето, се анализирани и интерпретирани одговорите и резултатите, и се финишира со тестирање на хипотезите преку компаративна анализа на овие резултати во *точка 6.4*.

6. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Истражувањето е спроведено во два оддели во големото претпријатие **МЖ - Транспорт А.Д. Скопје**, а тоа се :

1. **РЕ Влеча на возови** (извршен персонал)
2. **Дирекција** (сектори за менаџмент на човечки ресурси)

Субјектите на примерокот одделени во стратуми, се одбрани независно од нивниот синдикален претставник. Прашалниците им беа директно доставени по електронска пошта.

Бројот на испитаници во првата анкета по *Ликертова скала* изнесува 70 испитаници, и е одреден по бројот на вработени лица во одделот *РЕ Влеча на возови* во *МЖ Транспорт А.Д. – Скопје*, околу 10%, што ја прави веродостојна популацијата што е подложна на анкетирањето, посебно поради фактот на огромната синдикална застапеност во овој оддел. Анкетниот лист е спроведен на синдикални членови кои се вработени во одделот *РЕ Влеча на возови*, без разлика на синдикатот во кој членуваат, или вработени кои воопшто не се синдикално заштитени, но се со оформено мислење околу синдикалното функционирање и имаат претходен контакт со синдикални политики и колективно преговарање.

Бројот на испитаници во втората анкета по *Ликертова скала* изнесува 10 испитаници, и се одреди по бројот на вработени во секторите за *менаџмент на човечки ресурси*, кои бројат околу 20-тина вработени (околу 50%), кои се дел од одделот *Дирекција* во *МЖ Транспорт А.Д. – Скопје* (околу 16%).

За поквалитетно образложување на поставените хипотези, направено е и интервју со претседател на независен синдикат (кој воедно е и вработен во одделот *РЕ Влеча на возови*), од отворен тип со 10 прашања, кои помагаат во тестирањето на хипотезите.

По деталната анализа на сите прашалници и интервјуто, се тестираат сите помошни хипотези со резултатите добиени од првите два мерни инструменти, односно конкретни прашања кои се однесуваат на хипотезите во обид да ја потврдат или отфрлат помошната хипотеза во *точка 6.4*. По споредувањето на резултатите од истражувањата или таканаречена компаративна анализа, се дискутираат можни решенија за зачувување на довербата во синдикатите преку нивната соработка и имплементирање на стратегии од менаџментот на човечки ресурси.

Оддели во кои е спроведено истражувањето:	Мерни инструменти користени при истражувањето:	Работни позиции на испитаниците:	Број на испитаници:
РЕ Влеча на возови.	Анкетен прашалник по Ликертова скала (20 прашања).	Извршен персонал, машиновозачи, инженери, диспечери, административни работници.	70
Дирекција (сектори за менаџмент на човечки ресурси).	Анкетен прашалник по Ликертова скала (10 прашања).	Вработени во секторите за менаџмент на човечки ресурси.	10
Независен синдикат.	Спроведено интервју од отворен тип (10 прашања).	Претседател на независен синдикат.	1

Табела 3. Број и работна позиција на испитаниците во одредените оддели и мерните инструменти користени при истражувањето.

Истражувањето е реализирано во предвидената временска рамка, во периодот од април 2017, заклучно до месец март 2018 година.

6.1. Анализа и интерпретација на резултатите добиени по пат на скалирање наменето за вработените во одделот РЕ Влеча на возови.

Како прв метод на истражувањето е користен анкетен прашалник од *Ликертов тип*, наменет за вработените во одделот *РЕ Влеча на возови*. Скалирањето се користи како техника со инструментот на ставови од петтостепена скала од *Ликертов тип* (табела 7 – график 1), која е составена од неколку групи на прашања, сите адекватно наменети за испитување на ставовите на вработените во врска со нивната доверба во синдикатите и нивното работење, како и прашања со кои се укажува потребата од соработка со секторите за менаџмент на човечки ресурси, како во колективното преговарање со менаџерскиот тим, така и во кариерниот развој и заштита на самите вработени, претставени во главната и помошните хипотези на истражувањето.

Одговорите кои се понудени во оваа петтостепена скала на ставови од *Ликертов тип*, кои испитаниците слободно и анонимно ги одбраа на ниво од 1 до 5, се однесуваат на дадените прашања и изнесените тези кои дополнително се користат во тестирање на хипотезите, а значат:

1 = Потполно се согласувам

2 = Делумно се согласувам

3 = Воопшто не се согласувам

4 = Во голем дел не се согласувам

5 = Не можам да се определам

При анализа и елаборирање на резултатите од анкетниот прашалник, одговори под 1 и 2, или под 3 или 4, за одредени прашања се групирани за полесно објаснување и добивање на појасна слика околу резултатот на мислењето на испитаниците. Одредени прашања на кои испитаник потполно се согласува или не, и на кои делумно се согласува или не, не прават значителна разлика при елаборирањето на резултатите, бидејќи значат исто, додека на

одредени прашања во овој анкетен прашалник ни се потребни подетални информации и ќе ги користиме одвоено во анализирањето.

Во истражувањето беа вклучени 70 вработени, од кои поголемиот дел се синдикални членови, што претставува околу 10% од вкупниот број на вработени во тој оддел.

Поголемиот дел од испитаниците се од машкиот пол, т.е. 74%, додека испитаничките создаваат 26% од популацијата подложна на овој анкетен прашалник.

Женски	18
Машки	52
ВКУПНО	70

Табела 4. *Полот на испитаниците во истражувањето спроведено во одделот РЕ Влеча на возови.*

Според возраста на испитаниците од овој анкетен прашалник, најголем број (28), се испитаници од возрасната група од 28-40, или 40% од испитаниците.

Возраст	Број на испитаници
18-27	16
28-40	28
41-50	14
51-64	12
ВКУПНО	70

Табела 5. *Возраст на испитаниците во истражувањето спроведено во одделот РЕ Влеча на возови.*

Кога ќе се земе во предвид работниот стаж на испитаниците, поголемиот дел, т.е. 25 испитаници се со најмногу 5 години работен стаж, или 36% од вкупниот број, додека над 30 години работен стаж имаат 15 испитаници, или 21% од вкупниот број.

Стаж	Број на испитаници
0-5	25
6-10	14
11-15	4
16-20	8
21-30	4
+ 30	15
ВКУПНО	70

Табела 6. Работен стаж на испитаниците во истражувањето спроведено во РЕ Влеча на возови.

Најпрвин се елаборираат сите одговори од страна на вработените во РЕ Влеча (табела 7 - графикон 1), најчесто тие кои најмногу кореспондираат со главната хипотеза, а потоа во тестирањето на хипотезите посебно се анализирани групите прашања кои кореспондираат со помошните хипотези, односно табелите 12,13 и 14 во точка 6.4.

Анализирањето ќе помогне во тоа да се извлечат јасни показатели на хипотезата, со кои, заедно со резултатите од другите мерни инструменти, ќе бидат тестирани хипотезите.

Прашања	1 - Потполно се согласувам 2 - Делумно се согласувам 3 - Воопшто не се согласувам 4 - Во голем дел не се согласувам 5 - Не можам да се определам									
	f					%				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Синдикалните здруженија во претпријатието го ставаат работникот на прво место	8	17	24	17	4	11,4%	24,3%	34,3%	24,3%	5,7%
2. На синдикатот кој ве претставува му се потребни нови стратегии околу преговарање со менаџерскиот тим	45	15	4	2	4	64,3%	21,4%	5,7%	2,9%	5,7%
3. Синдикалните претставници се одлично запознаени со колективниот договор	19	28	10	8	5	27,1%	40,0%	14,3%	11,4%	7,1%
4. Менаџментот на човечки ресурси во вашето претпријатие е најодговорен за вашиот развој и заштита на работното место	21	25	6	15	3	30,0%	35,7%	8,6%	21,4%	4,3%
5. Соработката меѓу одделот за Менаџмент на човечки ресурси и синдикатите е клучна за заштита и развој на вработените и нивните интереси	48	13	3	4	2	68,6%	18,6%	4,3%	5,7%	2,9%
6. Повеќето синдикални членови во ова претпријатие се запознаени со нивните права и колективни договори на синдикатите кои ги претставуваат	8	28	18	14	2	11,4%	40,0%	25,7%	20,0%	2,9%
7. Синдикатите би донеле поголеми резултати во преговарањето со менаџерскиот тим во име на вработените	42	16	5	1	6	60,0%	22,9%	7,1%	1,4%	8,6%
8. Одделите за менаџмент на човечки ресурси би донеле поголеми резултати во преговарањето со менаџерскиот тим во име на вработените	32	12	6	15	5	45,7%	17,1%	8,6%	21,4%	7,1%
9. Комуникацијата на менаџментот на човечки ресурси со менаџерскиот тим е пофлексибилна отколку со синдикатите	29	26	4	2	9	41,4%	37,1%	5,7%	2,9%	12,9%
10. Соработката помеѓу синдикатите и Менаџментот на човечки ресурси доведува до поголема заштита на правата на работникот од страна на менаџерскиот тим	48	13	2	2	5	68,6%	18,6%	2,9%	2,9%	7,1%
11. Комуникацијата на синдикатите со вработените ги подобрува условите за работа	46	11	8	2	3	65,7%	15,7%	11,4%	2,9%	4,3%
12. Синдикатите треба да бидат раководени исклучиво од работник на претпријатието и поддржан од мнозинството синдикалци	46	15	4	2	3	65,7%	21,4%	5,7%	2,9%	4,3%
13. Менаџерскиот тим и Менаџментот на човечки ресурси секогаш треба да се во комуникација и консултација со синдикатите	58	7	2	1	2	82,9%	10,0%	2,9%	1,4%	2,9%
14. Функционирањето на синдикатите како колектив ќе придонесе за значително подобра состојба на вработените	48	10	5	4	3	68,6%	14,3%	7,1%	5,7%	4,3%
15. Менаџментот на човечки ресурси може да биде од корист на синдикатите од стратегиски аспект	46	13	3	1	7	65,7%	18,6%	4,3%	1,4%	10,0%
16. Менаџерскиот тим во претпријатието професионално се грижи за своите вработени	8	22	22	15	3	11,4%	31,4%	31,4%	21,4%	4,3%
17. Синдикалните претставници не би ги загрозиле интересите на своите членови во замена на лични придобивки	7	15	28	13	7	10,0%	21,4%	40,0%	18,6%	10,0%
18. Соработката на центрите за обука, МЧР и вработените придонесува кон поголема стабилност на претпријатието	46	10	2	2	10	65,7%	14,3%	2,9%	2,9%	14,3%
19. Синдикалните претставници доволно го познаваат Законот за Работни Односи	12	29	9	12	8	17,1%	41,4%	12,9%	17,1%	11,4%
20. Мнозинството синдикални претставници се во одлична комуникација со сите раководители на сите оддели во претпријатието	14	24	13	10	9	20,0%	34,3%	18,6%	14,3%	12,9%
ВКУПНО	631	349	178	142	100	45,1%	24,9%	12,7%	10,1%	7,1%

Табела 7. Резултати добиени со скалата на ставови од Ликертов тип наменета за вработените во одделот РЕ Влеча во МЖ Транспорт А.Д. – Скопје.



График 1. Резултати добиени со скалата на ставови од Ликертов тип наменета за вработените во одделот РЕ Влеча во МЖ Транспорт А.Д. – Скопје.

На прашањата кои беа поставени, а кои во голем степен се формулирани да ја потврдат или отфрлат главната, како и помошните хипотези, одговорите се наменети да дадат една слика на мислењето на вработените кои детално ќе бидат анализирани подоле.

- На прашањето под број 1, кое гласи *“Синдикалните здруженија во претпријатието го ставаат работникот на прво место”*, само 25, или 35.7% од испитаниците потполно или делумно се согласиле, додека пак 41, или 58.6% од испитаниците не се согласиле со даденото тврдење. Се укажува на тоа дека поголемиот дел од вработените не се гледаат себеси како приоритет на синдикалните раководства.
- На прашањето под број 2, кое гласи *“На синдикатот кој ве претставува му се потребни нови стратегии околу преговарање со менаџерскиот тим”*, 45 или 64.3% од испитаниците дале позитивен одговор дека потполно се согласуваат, додека пак само 4 или 5.7% од испитаниците не го потврдиле ова. Тоа покажува дека вработените се расположени за нови идеи и промени во синдикалното управување.
- На прашањето под број 3, кое гласи *“Синдикалните претставници се одлично запознаени со колективниот договор”*, дури 47, или 67.1% од испитаниците дале позитивно мислење, наспроти 18, или 25.7% од испитаниците кои не се согласиле со даденото тврдење, што дава до знаење, дека и покрај помалата доверба во синдикатите, вработените веруваат во добрата информираност на синдикалните претставници.
- На прашањето под број 4, кое гласи *“Менаџментот на човечки ресурси во вашето претпријатие е најодговорен за вашиот развој и заштита на работното место”*, 21 испитаник, или 30% потполно се согласиле и 25, т.е. 35.7% од испитаниците делумно се согласиле за улогата на менаџментот на човечки ресурси во развојот и заштитата на работното место, наспроти 21 испитаник или 30%, кои потполно или делумно дале негативен одговор. Со ова прашање се докажува свесноста на вработените околу важноста на секторите за менаџментот на човечки ресурси, како и нивната позначајна улога од синдикатите во иднината и кариерниот развој и заштита на вработените.

- На прашањето под број 5, кое гласи *“Соработката меѓу одделот за менаџмент на човечки ресурси и синдикатите е клучна за заштита и развој на вработените и нивните интереси”*, дури 61 испитаник, или 87.2% посто од испитаниците делумно или целосно се согласуваат со ова тврдење, додека само 7 испитаници, или 10% го гледаат спротивното. Убедливото потврдување со 87.2% е доказ дека вработените се запознаени со взаемниот интерес на синдикатите и секторите за менаџмент на човечки ресурси околу правата на вработените.
- На прашањето под број 6, кое гласи *“Повеќето синдикални членови во ова претпријатие се запознаени со нивните права и колективни договори на синдикатите кои ги претставуваат”*, 36 испитаници, или 51.4% се согласиле, од кои 28 само делумно со ова тврдење, додека 32 испитаници, или 45.7% не се согласуваат. Резултатите на ова прашање се доста еднакви, земајќи го фактот дека е сведено повеќе на индивидуалното мислење на испитаникот околу неговите колеги, бидејќи колективните договори на синдикатите со раководството на претпријатието се достапни на секој член. Одговорноста е на самиот член дали сака да се информира околу колективните договори или не.
- На прашањето под број 7, кое гласи *“Синдикатите би донеле поголеми резултати во преговарањето со менаџерскиот тим во име на вработените”*, кое е наменето да се спореди со прашањето под број 8, за да се увиди дали вработените имаат поголема доверба во синдикатите или пак секторите за менаџментот на човечки ресурси, дури 58 испитаници или 72.9% се согласиле дека синдикатите би донеле поголеми резултати, додека на прашањето под број 8, кое гласи *“Одделите за менаџмент на човечки ресурси би донеле поголеми резултати во преговарањето со менаџерскиот тим во име на вработените”*, 44 испитаници или 62.8% се согласиле со ова тврдење, што ја прави поголема довербата во синдикатите наспроти секторите за менаџментот на човечки ресурси за 10%. Земајќи го и фактот дека, на прашањето под број 8, 21 испитаник, или 21.4% и не се согласиле со пишаното, наспроти потполната или делумна несогласеност на испитаниците на прашањето под број 7, која брои 6 испитаници, или 8.5%,

што го појаснува фактот дека вработените во *РЕ Влеча* сеуште имаат поголема доверба во синдикалното организирање околу корпоративната заштита на самото претпријатие во кое работат.

- На прашањето под број 9, кое гласи *“Комуникацијата на менаџментот на човечки ресурси со менаџерскиот тим е пофлексибилна отколку со синдикатите”*, дури 55 испитаници (78.5%) потполно или делумно се согласуваат со ова тврдење, наспроти само 6 испитаници (8.5%) кои го мислат спротивното. Тоа покажува до знаење, дека вработените во секторите за менаџмент на човечки ресурси имаат далеку подобра комуникација со менаџерскиот тим (извршниот одбор), отколку синдикатите со менаџерскиот тим.
- На прашањето под број 10, кое гласи *“Соработката помеѓу синдикатите и менаџментот на човечки ресурси доведува до поголема заштита на правата на работникот од страна на менаџерскиот тим”*, 61 испитаник (87.2%) одговориле позитивно, наспроти 4 испитаници (5.8%) кои не се согласиле. Иако е логично дека соработката доведува до успех, сепак доминантен дел од испитаниците кореспондираат со оваа специфична соработка на секторите за менаџмент на човечки ресурси и синдикатите, пред се’ познавањето на долгорочните планови на претпријатието и препознавањето на потенцијални негативни решенија за вработените, околу кои ќе мора да преговараат синдикатите. Менаџментот на човечки ресурси треба да биде тој баланс на одржливост на претпријатието и сигурната иднина на вработениот.
- На прашањето под број 11, кое гласи *“Комуникацијата на синдикатите со вработените ги подобрува условите за работа”*, 57 испитаници (81.4%) се согласуваат, од кои 46 испитаници, или 65.7% потполно се согласуваат со даденото тврдење, бидејќи конкретно во *РЕ Влеча*, нивните синдикални претставници работат во истиот оддел (подружница). Големата достапност на членовите да си ги искажат своите незадоволства на своите претставници се непосредната лична комуникација, како и истите работни обврски кои ги имаат претставниците и членовите во ова претпријатие, наспроти поголемиот дел државни синдикати, чии одговорни лица не се во директен контакт со работните обврски кои ги извршуваат нивните членови.

- На прашањето под број 12, кое гласи *“Синдикатите треба да бидат раководени исклучиво од работник на претпријатието и поддржан од мнозинството синдикалци”*, 61 испитаник (87.1%) потполно или делумно се согласуваат, додека само 6 испитаници (8.5%) потполно или делумно не се согласуваат. Ова покажува дека поголемиот дел од вработените, кои се претставени од синдикати, сакаат своите претставници да им се непосредни колеги кои работат на слична позиција како нив, и да се поддржани на демократски начин.
- На прашањето под број 13, кое гласи *“Менаџерскиот тим и менаџментот на човечки ресурси секогаш треба да се во комуникација и консултација со синдикатите”*, скоро сите испитаници, т.е. 65 испитаници, или 92.9%, се согласуваат со ова тврдење, од кои 58 испитаници (82.9%) потполно се согласуваат, дека синдикатите треба да бидат доста активни во комуникацијата со менаџерскиот тим и секторите за менаџмент на човечки ресурси, наспроти само 3 испитаници (4.3%) го мислеле спротивното. Ова тврдење укажува дека, според работниците, синдикатите никогаш не треба да го прекинат комуницирањето со органите на претпријатието.
- На прашањето под број 14, кое гласи *“Функционирањето на синдикатите како колектив ќе придонесе за значително подобра состојба на вработените”*, 58 испитаници (82.9%) се согласуваат со тврдење, додека само 9 испитаници (12.8%) не го делат истото мислење. Резултатите на ова прашање покажуваат дека здружувањето на синдикатите е позитивна работа, која помага во поуспешно функционирање на истите.
- На прашањето под број 15, кое гласи *“Менаџментот на човечки ресурси може да биде од корист на синдикатите од стратегиски аспект”*, дури 59 испитаници (84.3%) се согласуваат со даденото прашање, што укажува, дека поголемиот број на испитаниците се свесни дека на синдикатите им требаат нови стратегии за функционирање во иднината, кои можат да се имплементираат со помош на секторите за менаџмент на човечки ресурси.
- На прашањето под број 16, кое гласи *“Менаџерскиот тим во претпријатието професионално се грижи за своите вработени”*, само 30 испитаници (42.8%) потполно или делумно се согласиле со тоа дека менаџерскиот тим професионално се грижи за нив, додека 37 испитаници

(52.8%) потполно или делумно не се согласиле со тврдењето. Тоа означува, дека поголемиот дел од вработените не веруваат дека менаџерскиот тим сериозно се грижи за нив, што означува дека нивната доверба се одразува повеќе кон синдикатите и секторите за менаџмент на човечки ресурси.

- На прашањето под број 17, кое гласи *“Синдикалните претставници не би ги загрозиле интересите на своите членови во замена на лични придобивки”*, само 22 испитаници, или 31.4% имаат доверба дека им се приоритет на своите синдикални претставници, додека 41 испитаник, или 58.6% не го делат истото мислење. Резултатите покажуваат дека актуелните синдикални претставници повеќе ја користат моќта на синдикатите и членството за свои бенефити, а не за општото добро на своите членови.
- На прашањето под број 18, кое гласи *“Соработката на центрите за обука, секторите за менаџмент на човечки ресурси и вработените придонесува кон поголема стабилност на претпријатието”*, дури 45 испитаници (65.7%) потполно се согласиле со искажаниот став, додека само 4 испитаници (5.8%) потполно или делумно не се согласиле, додека 10 испитаници не можеле да се определат за одговор. Оваа статистика покажува дека вработените ја сфаќаат важноста на соработката помеѓу овие оддели и вработените, со тоа што самите вработени ќе можат да напредуваат и да се доквалификуваат во истото претпријатие и со тоа да се стремат кон долгорочна иднина и сигурност за своите работни места.
- На прашањето под број 19, кое гласи *“Синдикалните претставници доволно го познаваат Законот за работни односи”*, е наменето да се провери дали вработените сметаат дека нивните синдикални претставници си ја знаат својата работа, односно дали се запознаени со законите кои ги заштитуваат правата на нивните членови, покрај колективните договори. На ова прашање 41 испитаник, или 58.5%, потполно или делумно се согласиле дека нивните претставници доволно го познаваат Законот за работни односи, додека 20 испитаници (30%), не се согласиле со горенаведеното. Овие резултати покажуваат дека поголемиот дел од вработените веруваат во информираноста и знаењето на своите синдикални претставници во правниот аспект на нивното работење.

- На прашањето под број 20, кое гласи *“Мнозинството синдикални претставници се во одлична комуникација со сите раководители на сите оддели во претпријатието”*, кое е поставено со цел да се види мислењето на испитаниците околу наклонетоста на нивните синдикални претставници кон претпоставените на претпријатието и нивната комуникација, 38 испитаници (54.3%) потполно или делумно се согласиле со тоа дека нивните синдикални претставници се во одлична комуникација со сите раководители во претпријатието, наспроти 23 испитаници (32.9%) кои потполно или делумно не се согласиле со ова тврдење. Резултатите укажуваат дека повеќето синдикални претставници имаат одлична комуникација со раководството, а со тоа и се согласуваат дека можат полесно да дојдат до заеднички компромис и решенија за нивните барања и проблеми.

Голем дел од одговорите и интерпретациите на овие прашања ќе ни помогнат во тестирањето на главната и помошните хипотези во точка 6.4..

6.2. Анализа и интерпретација на резултатите добиени по пат на скалирање наменето за вработените во секторите за менаџмент на човечки ресурси.

Како втор метод на истражувањето, исто така е користен анкетен прашалник од Ликертов тип, овојпат со две опции за одговор, наменет за вработените во секторите за менаџмент на човечки ресурси од одделот *Дирекција во МЖ - Транспорт А.Д. Скопје*. Скалирањето се користи како техника со инструментот на ставови од *Ликертова скала (табела 11 - график 2)*, која е составена од неколку групи на прашања, сите адекватно наменети за испитување на ставовите на вработените во врска со нивната доверба во синдикатите и нивното работење, како и прашања со кои се укажува потребата од соработка со секторите за менаџмент на човечки ресурси, претставени во главната и помошните хипотези на истражувањето. Деталите околу испитаниците на овој прашалник се претставени во табелите 8, 9 и 10, додека одговорите на прашалникот се анализирани и прикажани во *табела 11 и график 2*.

Во овој прашалник се вклучени 10 вработени од секторите за менаџмент на човечки ресурси, или околу 50% од нивниот вкупен број во тие сектори.

Во секторите за менаџмент на човечки ресурси моментално има околу 20-тина вработени, а испитувањето е извршено на 10 вработени, или околу 50% од секторите за менаџмент на човечки ресурси, или 16% од вкупниот број на вработени во одделот *Дирекција*, кој брои 164 вработени.

Популацијата на овој прашалник е составена од 5 испитаници и 5 испитанички, што значи во однос на пол, 50-50 е популацијата подложна на овој анкетен прашалник.

Женски	5
Машки	5
ВКУПНО	10

Табела 8. Полот на испитаниците во истражувањето спроведено во секторите за менаџмент на човечки ресурси во одделот *Дирекција*.

Според возраста на испитаниците од овој анкетен прашалник, поголемиот број од испитаниците се до 40, или 60% од нив, од кои 3 испитаници од возрасната група 18-27, и 3 испитаници од возрасната група 28-40.

Возраст	Број на испитаници
18-27	3
28-40	3
41-50	2
51-64	2
ВКУПНО	10

Табела 9. Возраст на испитаниците во истражувањето спроведено во секторите за менаџмент на човечки ресурси во одделот *Дирекција*.

Кога ќе се земе во предвид работниот стаж на испитаниците, поголемиот дел, т.е. 6 испитаници се со најмногу 10 години работен стаж, или 60% од вкупниот број, од кои 3 испитаници со најмногу 5 години работен стаж, и други 3

испитаници со најмногу 10 години работен стаж, правејќи ја оваа популација за анкетирање прилично помлада, за разлика од вработените во *РЕ Влеча на возови*.

Стаж	Број на испитаници
0-5	3
6-10	3
11-15	1
16-20	0
21-30	2
+ 30	1
ВКУПНО	10

Табела 10. Работен стаж на испитаниците во истражувањето спроведено во секторите за менаџмент на човечки ресурси во одделот Дирекција.

Најпрвин се елаборираат и интерпретираат сите одговори од страна на вработените во секторите за менаџмент на човечки ресурси во одделот Дирекција, (табела 11 - графикон 2), а потоа во тестирањето на хипотезите се анализираат посебно прашања кои кореспондираат со главната и помошните хипотези во *точка 6.4.*, со помош на компаративна анализа заедно со резултатите од другите видови истражувања.

Анализирањето ќе помогне да се извлечат јасни показатели на хипотезата, со кои, заедно со резултатите од другите мерни инструменти, ќе бидат тестирани хипотезите.

Прашања	1 - Се согласувам 2 - Не се согласувам			
	f		%	
	1 - Се согласувам	2 - Не се согласувам	1 - Се согласувам	2 - Не се согласувам
1. Синдикатите во вашето претпријатие би дејствувале многу поефективно во колективното договарање, доколку се вклучат во консултации со секторот за менаџмент на човечки ресурси.	10	0	100%	0%
2. Повеќето вработени во ова претпријатие се запознаени со своите права и колективни договори.	2	8	20%	80%
3. Во иднина ќе има место за синдикалните здруженија во борбата за заштита на работничките права	7	3	70%	30%
4. Соработката на секторот за Менаџмент на Човечки ресурси и синдикатите е на ниско ниво во вашето претпријатие.	9	1	90%	10%
5. Вработени кои не членуваат во ниеден синдикат се повеќе подложни на мобинг на работното место.	8	2	80%	20%
6. Во време на колективни преговарања, било каква консултација со Менаџментот на Човечки Ресурси ќе ја подобри и ќе ја помогне позицијата на синдикатите.	9	1	90%	10%
7. Доколку дојде до приватизација на железничкиот транспортен сообраќај, секторите на МЧР ќе играат поголема улога во заштитата на вработените.	9	1	90%	10%
8. При барање на промена на работното место, консултирањето со секторот за Менаџмент на Човечки Ресурси ќе биде предност.	10	0	100%	0%
9. Секторот за МЧР има решенија за повеќето барања на синдикатите посочени кон менаџерскиот тим.	10	0	100%	0%
10. Секторот за МЧР ужива голема доверба кај вработените и водењето на нивните административни процеси.	4	6	40%	60%
ВКУПНО	78	22	78%	22%

Табела 11. Резултати добиени со скалата на ставови од Ликертов тип наменета за вработените во секторите за менаџмент на човечки ресурси во МЖ Транспорт А.Д. – Скопје.



График 2. Резултати добиени со скалата на ставови од Ликертов тип наменета за вработените во секторите за менаџмент на човечки ресурси во МЖ Транспорт А.Д. – Скопје.

На прашањата кои беа поставени, а кои во голем степен се формулирани да ја потврдат или отфрлат главната, како и помошните хипотези, одговорите се наменети да дадат една слика на мислењето на вработените кои детално ќе бидат анализирани во текстот што следи.

- На прашањето под број 1, кое гласи *“Синдикатите во вашето претпријатие би дејствувале многу поефективно во колективното договарање, доколку се вклучат во консултации со секторот за менаџмент на човечки ресурси”*, кое е поставено со цел да ја потврди или отфрли главната хипотеза, сите 10 испитаници се согласиле со ова тврдење, што дава до знаење, дека вработените во секторите за менаџмент на човечки ресурси имаат волја и идеи за помош на синдикалните организации во нивното претпријатие при колективното договарање со раководството.
- На прашањето под број 2, кое гласи *“Повеќето вработени во ова претпријатие се запознати со своите права и колективни договори”*, само 2 испитаника (20%) се согласиле со тоа дека повеќето вработени се запознаени со своите права и колективни договори, додека 8 испитаници (80%) не се согласуваат со ова тврдење, што дава до знаење дека секторите за менаџмент на човечки ресурси сметаат дека вработените индивидуално не ги знаат своите права, туку им е потребно синдикалното лидерство за тие точки.
- На прашањето под број 3, кое гласи *“Во иднина ќе има место за синдикалните здруженија во борбата за заштита на работничките права”*, 7 испитаници (70%) се согласуваат дека синдикатите ќе имаат одредена улога во иднината, додека само 3 испитаници (30%) не се согласуваат со ова тврдење. Резултатите од ова прашање покажуваат, дека вработените кои работат во секторите за менаџмент на човечки ресурси гледаат иднина за синдикатите во борбата за правата на работниците, нешто што во мултинационалните и приватни компании е нивна работа. Ова покажува дека и повеќето менаџери за човечки ресурси веруваат во работата на синдикатите.
- На прашањето под број 4, кое гласи *“Соработката на секторот за менаџмент на човечки ресурси и синдикатите е на ниско ниво во вашето претпријатие”*, се согласиле дури 9 од 10 испитаници (90%), што дава до знаење дека синдикатите не бараат помош или консултации од секторите за менаџмент на човечки ресурси, кои од прашањето под број 3, се гледа дека ја поддржуваат идеологијата на синдикалното движење и сметаат дека

можат да бидат од помош, меѓутоа во ова претпријатие соработката е очигледно на ниско ниво.

- На прашањето под број 5, кое гласи *“Вработени кои не членуваат во ниеден синдикат се повеќе подложни на мобинг на работното место”*, дури 8 испитаници или 80% се согласиле со горенаведеното тврдење, наспроти само 2 испитаника кои не го делат истото мислење, што укажува на тоа дека гледаат заштита од страна на синдикатите. Резултатот од ваквиот одзив сигурно произлегува од искуството во работење во вакво претпријатие и претходни конкретни примери на мобинг од страна на менаџерскиот тим, посебно на синдикално незаштитените вработени.
- На прашањето под број 6, кое гласи *“Во време на колективни преговарања, било каква консултација со менаџментот на човечки ресурси ќе ја подобри и ќе ја помогне позицијата на синдикатите”*, 9 испитаници (90%) се согласиле со тврдењето дека можат да бидат од помош на синдикатите при колективно преговарање со менаџерскиот тим, и со самото тоа даваат иницијатива дека би помогнале при такви услови. Самото познавање на секторите на менаџмент на човечки ресурси со ситуацијата на вработените (нивните права, можности за напредок, развој и статус во претпријатието) може да овозможи позитивни резултати при колективното преговарање.
- На прашањето под број 7, кое гласи *“Доколку дојде до приватизација на железничкиот транспортен сообраќај, секторите на менаџмент на човечки ресурси ќе играат поголема улога во заштитата на вработените”*, 9 од 10 испитаници се согласиле дека токму нивните сектори ќе имаат поголема улога во заштитата на правата на вработените, условно кажано поголема одговорност од синдикатите, поради евентуалното приватизирање на претпријатието. Доколку поголемиот број од испитаниците не би се согласиле со ова тврдење, тоа би значело дека приматот на таа одговорност сеуште би го носеле синдикатите, но знаејќи го функционирањето на претпријатијата во приватна сопственост и ослабената позиција на синдикатите во такви околности, менаџерите на човечки ресурси знаат дека ќе ја преземат и таа улога.
- На прашањето под број 8, кое гласи *“При барање на промена на работното место, консултирањето со секторот за менаџмент на човечки ресурси ќе*

биде предност”, сите 10 испитаници дале потврден одговор, што значи дека испитаниците ја разбираат улогата на секторите за менаџмент на човечки ресурси околу кариерниот развој во државни претпријатија, земајќи ја во предвид политичко – економската ситуација. Консултирањето, особено со секторот за регрутирање и обука на човечки ресурси, е клучно поради работата на тој сектор со своите вработени и нивните квалификации.

- На прашањето под број 9, кое гласи *“Секторот за менаџмент на човечки ресурси има решенија за повеќето барања на синдикатите посочени кон менаџерскиот тим”*, сите 10 испитаници дале потврден одговор, односно дека се согласуваат со тоа, дека нивните сектори можат да им помогнат на синдикатите во своите барања, што значи дека работат на исти задачи, но од различна перспектива, но и дека секторите за менаџмент на човечки ресурси ја разбираат работата на синдикатите на поспецифичен начин, и имаат одговори за нивните барања. Податоците, со кои располагаат секторите за менаџмент на човечки ресурси, се од голема корист на синдикатите, дека детално ја знаат ситуацијата на вработените, од правен до здравствен аспект, и со тоа можат да помагаат во детализирање на колективни договори.
- На прашањето под број 10, кое гласи *“Секторот за менаџмент на човечки ресурси ужива голема доверба кај вработените и водењето на нивните административни процеси”*, само 4 испитаници (40%) се изјасниле дека се согласуваат со горенаведеното, додека 6 испитаници (60%) го дале спротивното мислење, што укажува на тоа, дека поголемиот дел од испитаниците не сметаат дека ја имаат довербата на вработените при нивните административни процеси, што се должи на тоа дека работат под команда на менаџментот, и оттаму немаат слобода за независно и професионално работење.

Дел од прашањата од *табела 11 - график 2*, се користат за компаративна анализа на главната и помошните хипотези, заедно со резултатите од точката 6.1.

6.3. Анализа и интерпретација на резултатите добиени по пат на интервју од отворен тип

Како трет и последен инструмент за дополнително утврдување на резултатите, е користено интервју од отворен тип со претседателот на Независниот синдикат на машинскиот персонал во Република Македонија, или НСМПМ, во кој членуваат исклучително вработени во одделот (подружница) *РЕ Влеча на возови*, кои всушност се испитаници во првиот анкетен прашалник од Ликертов тип во *точка 6.1.*

Поентата на ваквото интервју со претседател на независен синдикат, е да даде слика за мислењето на синдикалните лидери околу комуникацијата со менаџментот, довербата на вработените во нив, и иднината на синдикатите, како и да може да се направи една споредба помеѓу неговото мислење, мислењето на вработените кои ги претставува (*точка 6.1.*) и мислењето на вработените во секторите за менаџмент на човечки ресурси, со кои неминовно ќе има потреба од соработка во иднината (*точка 6.2.*). Одговорите од ова интервју нема да се користат во тестирањето на хипотезите, поради фактот што е земено мислење од само еден синдикален претставник, меѓутоа ќе даде една појасна слика во елаборирањето на резултатите и можните решенија.

- На првото прашање, кое гласи *“Какво е вашето мислење за сегашната состојба на независните синдикати во Република Македонија”*, претседателот на синдикатот НСМПМ дава негативно мислење за независните синдикати, а како причина е наведена политиката, односно дека денешните независни синдикати се приврзаници на било која владеачка политичка гарнитура. На второто прашање кое гласи, *“Како ќе ја елаборирате сегашната комуникација меѓу менаџерскиот тим и синдикатите”*, испитаникот потврно ја нагласува неопходната поврзаност со актуелната власт на државата. На прашањето под број 3, кое гласи *“Дали сметате дека повеќето вработени кои се синдикално зачленети, се запознаени со своите основни права”*, испитаникот одговори дека во конкретното претпријатие, раководството ги посочува вработените кон зачленување во одредени синдикати под нивна контрола, и со тоа им се прекршени некои слободи. На прашањето под број 4, кое гласи *“Со оглед на можноста дека секој ваш член може слободно да го прочита Колективниот договор помеѓу претпријатието и*

вашиот синдикат, колку вработени според вас го прочитале и го познаваат тој договор”, испитаникот нагласува дека во синдикатот кој тој го води, 90% од членовите се запознаени со колективниот договор помеѓу нив и раководството на претпријатието, и им е детално објаснет. На прашањето под број 5, кое гласи “Дали, според вас, секторот за менаџмент на човечки ресурси, задолжен за понатамошен развој и сигурност на вработените, може да придонесе во борбата на синдикатите во реализирање на своите права”, испитаникот не се согласува со кажаното, со образложение дека секторите за менаџмент на човечки ресурси не помагаат во подобрување на условите на вработените. На прашањето под број 6, кое гласи “Како го гледате вашиот синдикат, кој претставува поголем дел од машинскиот персонал во државава и периодов е во дефицит поради немање соодветен кадар, би функционирал во ера на приватизирање на железничкиот сообраќај”, испитаникот одговори дека раководството го одложува решавањето на тој проблем, но и дека синдикатите се спремни во дадената трансформација да се изборат достоинствено за правата на вработените. На прашањето под број 7, кое гласи “Дали сметате дека соработката меѓу синдикатите и менаџментот на човечки ресурси ќе се зголеми, со оглед на тоа дека имаат заедничка цел”, според испитаникот таа соработка не е можна, алудирајќи на различните интереси. На прашањето под број 8, кое гласи “Колку сметате дека довербата на вработените во синдикатите е намалена или зголемена, и на што се должат тие промени”, испитаникот тврди дека во неговиот синдикат е задржана довербата од страна на членовите, додека во другите синдикати, поради политичката вмешаност се губи довербата, но членовите остануваат тивки на работењето на своите претставници. На прашањето под број 9, кое гласи “Во поглед на понатамошниот развој на вработените и нивниот кариерен напредок, дали сметате дека менаџментот на човечки ресурси во вашата компанија може да придонесе со свои стратегии”, испитаникот смета дека менаџментот на човечки ресурси не може да придонесе во понатамошниот развој на вработените, додека се партиски ориентирани (алудирајќи на сегашната ситуација во административните сектори на државните претпријатија, какво што е МЖ - Транспорт А.Д. Скопје). На прашањето под број 10, кое гласи “Колку е важно вработените да се синдикално заштитени за да не бидат експлоатирани”, испитаникот смета дека е исклучително важно работниците да бидат синдикално

здружени, но строго во независни синдикати кои ќе се борат за нивните права, а не синдикати кои се наклонети кон власта.

Одговорите од ова интервју не се користени во тестирањето на хипотезите, но од одговорите, може да се извлече едно општо мислење на еден претседател на независен синдикат, кој сеуште верува во мисијата на синдикатите, но и кој смета дека соработката меѓу синдикатите и секторите за менаџмент на човечки ресурси во едно државно претпријатие не е можна, туку само во претпријатија со приватен сопственик. Елаборираните одговори се наоѓаат во *Прилог 3*.

6.4. Тестирање на хипотезите

Главната хипотеза во истражувањето гласи:

Неопходна е соработката на синдикатите со менаџментот на човечки ресурси за остварување на поголема доверба кај вработените.

Со потврдувањето на помошните хипотези кои произлегуваат од компаративна анализа на резултатите од прашалниците и интервјуто, преку кои е анализиран предметот на истражувањето, се потврдува и главната хипотеза.

- 1) **Прва помошна хипотеза:** *Повеќето членови сметаат дека нивните права се позащитени кога членуваат во некој синдикат, отколку тоа да го врши и надгледува менаџмент на човечки ресурси.*

Оваа хипотеза е тестирана преку компаративна анализа на добиените резултати од:

- а) Првиот прашалник, наменет за вработените во *РЕ Влеча на возови (табела 7 - график 1)*, од кој се издвојуваат резултатите од прашањата под број 7, 8, 14 и 19, каде што при споредба на резултатите од прашањата под број 7, кое гласи *“Синдикатите би донеле поголеми резултати во преговарањето со менаџерскиот тим во име на вработените”*, и 8, кое гласи *“Одделите за менаџмент на човечки ресурси би донеле поголеми резултати во преговарањето со менаџерскиот тим во име на вработените”*, 58 од испитаниците дале согласно мислење за синдикатите, наспроти 44

испитаници за одделите за менаџмент на човечки ресурси што ја потврдува првата помошна хипотеза. Резултатите од прашањето под број 14, кое гласи “Функционирањето на синдикатите како колектив ќе придонесе за значително подобра состојба на вработените”, исто ја оправдуваат оваа помошна хипотеза, со тоа што 58 од 70 испитаници потполно или делумно се согласиле со тврдењето дека синдикатите треба да функционираат како колектив. Прашањето под број 19, кое гласи “Синдикалните претставници доволно го познаваат Законот за Работни Односи” укажува дека поголем број од испитаниците, т.е. 41 испитаник потполно или делумно дале позитивен одговор за синдикалните претставници, што дава до знаење дека сеуште уживаат доверба и со тоа се потврдува оваа помошна хипотеза.

Прашања	1 - Потполно се согласувам 2 - Делумно се согласувам 3 - Воопшто не се согласувам 4 - Во голем дел не се согласувам 5 - Не можам да се определам									
	f					%				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Синдикатите би донеле поголеми резултати во преговарањето со менаџерскиот тим во име на вработените	42	16	5	1	6	60,0%	22,9%	7,1%	1,4%	8,6%
8. Одделите за менаџмент на човечки ресурси би донеле поголеми резултати во преговарањето со менаџерскиот тим во име на вработените	32	12	6	15	5	45,7%	17,1%	8,6%	21,4%	7,1%
14. Функционирањето на синдикатите како колектив ќе придонесе за значително подобра состојба на вработените	48	10	5	4	3	68,6%	14,3%	7,1%	5,7%	4,3%
19. Синдикалните претставници доволно го познаваат Законот за Работни Односи	12	29	9	12	8	17,1%	41,4%	12,9%	17,1%	11,4%
ВКУПНО	134	67	25	32	22	47,9%	23,9%	8,9%	11,4%	7,9%

Табела 11. Резултати добиени од прашаникот за вработените во РЕ Влеча на возови за потврдување на првата помошна хипотеза.

- b) Вториот прашалник наменет за вработените во секторите за менаџмент на човечки ресурси (табела 11 - график 2), конкретно прашањето под број 3, кое гласи “Во иднина ќе има место за синдикалните здруженија во борбата за заштита на работничките права”, 70% од испитаниците од секторите за менаџмент на човечки ресурси се согласуваат со горенаведеното, како и прашањето под број 10, кое гласи “Секторот за менаџмент на човечки ресурси ужива голема доверба кај вработените и водењето на нивните административни процеси”, каде што нивното мислење околу довербата на

вработените во работата на секторите каде што работат, е 70% негативна, што придонесува за понатамошно потврдување на оваа помошна хипотеза.

2) Втора помошна хипотеза: *Повеќето вработени не се запознати со своите права и закони, и веројатноста е поголема дека би биле експлоатирани доколку не се синдикално заштитени.*

Оваа хипотеза е тестирана преку компаративна анализа на добиените резултати од:

- а) Првиот прашалник наменет за вработените во *РЕ Влеча* (табела 7 / график 1), од кој се издвојуваат резултатите од прашањата под број 3, 6, 16 и 17, каде што на прашањето под број 3, кое гласи *“Синдикалните претставници се одлично запознаени со колективниот договор”*, 47 од 70 испитаници, или 67.1%, потполно или делумно се согласиле со тезата дека нивните синдикални претставници одлично го знаат колективниот договор, наспроти само 13 испитаници или 18.5% кои не се согласиле со ова тврдење, што ја потврдува оваа хипотеза, на начин што нивните претставници не би дозволиле да бидат експлоатирани бидејќи се запознаени со ситуацијата. На прашањето под број 6, кое гласи *“Повеќето синдикални членови во ова претпријатие се запознаени со нивните права и колективни договори на синдикатите кои ги претставуваат”*, резултатите се поделени на 36 испитаници, или 51.4% кои се согласуваат, наспроти 32 испитаници, или 45.7% кои не се согласуваат со тоа дека членовите си ги знаат своите права. На прашањето под број 16, кое гласи *“Менаџерскиот тим во претпријатието професионално се грижи за своите вработени”*, само 30 испитаници се согласиле со тврдењето, од кои 22 испитаници само делумно, додека 37 испитаници (52.8%), не мислат дека менаџерскиот тим се грижи професионално за нив, што ја потврдува оваа хипотеза. Сепак резултатите од прашањето под број 17, кое гласи *“Синдикалните претставници не би ги загрозиле интересите на своите членови во замена на лични придобивки”*, покажуваат и не толку голема лојалност кон своите синдикални лидери, каде што само 22 испитаници (31.4%) имаат доверба во нив, наспроти 41 испитаник (58.6%), кои не го делат истото мислење.

Прашања	1 - Потполно се согласувам 2 - Делумно се согласувам 3 - Воопшто не се согласувам 4 - Во голем дел не се согласувам 5 - Не можам да се определам									
	f					%				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Синдикалните претставници се одлично запознаени со колективниот договор	19	28	10	8	5	27,1%	40,0%	14,3%	11,4%	7,1%
6. Повеќето синдикални членови во ова претпријатие се запознаени со нивните права и колективни договори на синдикатите кои ги претставуваат	8	28	18	14	2	11,4%	40,0%	25,7%	20,0%	2,9%
16. Менаџерскиот тим во претпријатието професионално се грижи за своите вработени	8	22	22	15	3	11,4%	31,4%	31,4%	21,4%	4,3%
17. Синдикалните претставници не би ги загрозиле интересите на своите членови во замена на лични придобивки	7	15	28	13	7	10,0%	21,4%	40,0%	18,6%	10,0%
ВКУПНО	42	93	78	50	17	15,0%	33,2%	27,9%	17,9%	6,1%

Табела 12. Резултати добиени од прашаникот за вработените во РЕ Влеча на возови за потврдување на втората помошна хипотеза.

б) Вториот прашалник по Ликертов тип, наменет за вработените во секторите за менаџмент на човечки ресурси во одделот *Дирекција (табела 11 - график 2)*, конкретно прашањето под број 2, кое гласи *“Повеќето вработени во ова претпријатие се запознаени со своите права и колективни договори”*, на кое само 2 испитаници се согласиле, додека 8 испитаници не се согласиле со ова тврдење, како и прашањето под број 5, кое гласи *“Вработени кои не членуваат во ниеден синдикат се повеќе подложни на мобинг на работното место”*, каде што 8 испитаници (80%) се согласни со ова тврдење, што дополнително ја потврдува оваа хипотеза.

3) **Трета помошна хипотеза:** Соработката меѓу синдикатите и менаџментот на човечки ресурси во организацијата е неизбежна за понатамошен развој на вработените и задржување на нивната доверба.

Оваа хипотеза е тестирана преку компаративна анализа на добиените резултати од:

а) Првиот прашалник наменет за вработените во РЕ Влеча на возови (табела 7 - график 1), од кој се издвојуваат резултатите од прашањата под број 4, 5, 10, 15, и 18, каде што на прашањето под број 4, кое гласи *“Менаџментот на*

човечки ресурси во вашето претпријатие е најодговорен за вашиот развој и заштита на работното место”, има позитивен одговор од 46 испитаници (75.7%), на прашањето под број 5, кое гласи “Соработката меѓу одделот за менаџмент на човечки ресурси и синдикатите е клучна за заштита и развој на вработените и нивните интереси”, има позитивен одговор од 61 испитаник (87.2%), на прашањето под број 10, кое гласи “Соработката помеѓу синдикатите и менаџментот на човечки ресурси доведува до поголема заштита на правата на работникот од страна на менаџерскиот тим”, се согласиле ист број на испитаници, односно 61 или 87.2%. На прашањето под број 15, кое гласи “Менаџментот на човечки ресурси може да биде од корист на синдикатите од стратегиски аспект”, 59 испитаници (84.4%), се согласиле со тврдењето, од кои поголемиот дел потполно, како и на прашањето под број 18, кое гласи “Соработката на центрите за обука, менаџмент на човечки ресурси и вработените придонесува кон поголема стабилност на претпријатието”, на кое 56 испитаници (80%) потполно или делумно се согласиле. Резултатите од овие 4 прашања ја потврдува третата помошна хипотеза, како и:

Прашања	1 - Потполно се согласувам 2 - Делумно се согласувам 3 - Воопшто не се согласувам 4 - Во голем дел не се согласувам 5 - Не можам да се определам									
	f					%				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Менаџментот на човечки ресурси во вашето претпријатие е најодговорен за вашиот развој и заштита на работното место	21	25	6	15	3	30,0%	35,7%	8,6%	21,4%	4,3%
5. Соработката меѓу одделот за Менаџмент на човечки ресурси и синдикатите е клучна за заштита и развој на вработените и нивните интереси	48	13	3	4	2	68,6%	18,6%	4,3%	5,7%	2,9%
10. Соработката помеѓу синдикатите и Менаџментот на човечки ресурси доведува до поголема заштита на правата на работникот од страна на менаџерскиот тим	48	13	2	2	5	68,6%	18,6%	2,9%	2,9%	7,1%
15. Менаџментот на човечки ресурси може да биде од корист на синдикатите од стратегиски аспект	46	13	3	1	7	65,7%	18,6%	4,3%	1,4%	10,0%
18. Соработката на центрите за обука, МЧР и вработените придонесува кон поголема стабилност на претпријатието	46	10	2	2	10	65,7%	14,3%	2,9%	2,9%	14,3%
ВКУПНО	209	74	16	24	27	59,7%	21,1%	4,6%	6,9%	7,7%

Табела 13. Резултати добиени од прашаникот за вработените во РЕ Влеча на возови за потврдување на третата помошна хипотеза.

b) Вториот прашалник наменет за вработените во секторите за менаџмент на човечки ресурси (табела 11 - график 2), конкретно прашањето под број 1, кое гласи *“Синдикатите во вашето претпријатие би дејствувале многу поефективно во колективното договарање”, доколку се вклучат во консултации со секторот за менаџмент на човечки ресурси*, на кое што сите 10 испитаници се согласиле со оваа теза, како и прашањето под број 6 *“Во време на колективни преговарања, било каква консултација со менаџментот на човечки ресурси ќе ја подобри и ќе ја помогне позицијата на синдикатите”*, на кое 9 од 10 испитаници се согласиле, и прашањето под број 7 *“Доколку дојде до приватизација на железничкиот транспортен сообраќај, секторите за менаџмент на човечки ресурси ќе играат поголема улога во заштитата на вработените”*, на кое исто 9 испитаници дале потврден одговор. Со одговорите на овие прашања се потврдува и оваа хипотеза.

Со потврдувањето на овие три помошни хипотези, преку резултатите од прашалниците по Ликертов тип, како и дополнителното интервју од претседателот на независниот синдикат во претпријатието, се потврдува и главната хипотеза.

ЗАКЛУЧОК

Истражувањето во целост докажа дека е **неопходна соработката на синдикатите со менаџментот на човечки ресурси за остварување на поголема доверба кај вработените**, посебно поради неизбежната транзиција од државни во приватни претпријатија, намалувањето на важноста на синдикатите, како и поголемата улога на секторите за менаџмент на човечки ресурси, кои имаат одговорност кон своите вработени, како и кон менаџментот, и претставуваат еден мост помеѓу нив. Со ова истражување се докажа, дека работниците сеуште гледаат полза од синдикатите, но и дека се запознаени со нивната ослабната позиција и промената на нивното функционирање. Одредени стратегии на менаџментот на човечки ресурси можат да бидат од голема важност за синдикатите и нивното организирање и функционирање, посебно во сферата на злоупотребување на правата на работниците, работничко здружување, оформување на синдикати врз база на работните насоки и групи, како и советување околу колективните договори.

Значителниот пад на довербата на работниците во синдикатите води кон поголема соработка, наспроти целосно згаснување на синдикалното движење, посебно во ера на приватизација и корумпираност на синдикалните лидери и претставници, кои од противник, треба да ги гледаат секторите за менаџмент на човечки ресурси како сојузник во борбата за работничките права. Конкретно, од примерите на ова истражување, спроведено во државно претпријатие со сеуште функционални и активни синдикати кои бележат резултати, се согледува дека претстои неизбежна соработка помеѓу овие две структури, за иднината на благосостојбата и сигурноста на работниците.

Од истражувањето, се оценува дека вработените во секторите за менаџмент на човечки ресурси (*точка 6.2.*), имаат иницијатива за помош на синдикатите, посебно околу спроведување на колективните договори, консултации околу кариерниот развој на работниците, и заштита од евентуален мобинг и злоупотреба на работните договори. Со ова истражување, се допринесува за понатамошниот развој на оваа соработка и неизбежна транзиција, земајќи го фактот дека е обемна и широка тема за обработување, но се осознаваат различните мислења од три страни (*членови на синдикати /*

сектори за менаџмент на човечки ресурси / претседател на синдикат), и се добиват одредени резултати за можни идни решенија.

Овој магистерски труд дава можност за прецизно осознавање на појави кои малку се истражувани, а кои како студент успеав да ги анализирам и собирам податоците во едно претпријатие. Важноста за опстојувањето на синдикатите може да се види во организираноста на синдикатот, односно дали е грански или стручен, што во теоретскиот дел се покажува дека стручните синдикати би имале поголем ефект, потоа независноста на синдикатите од државни структури, според мислењето на испитаникот во точка 6.3., кој укажува од негов аспект на преголемата вмешаност на државни структури во организации кои го носат епитетот *независни*, како важноста од стратегискиот менаџмент на човечки ресурси во работењето на синдикатите, посебно консултациите околу колективните договори, кариерниот развој на самите вработени и нивната професионална заштита, така и од пречки за понатамошно работничко организирање, со тоа што синдикатите ќе се адаптираат во денешниот глобализиран пазар на работна сила и повторно ќе си ја најдат својата улога и довербата од своите членови.

Проблематиките кои беа опфатени, како во теоретскиот дел, така и во анализите на овој труд, се на глобална скала, и со ова истражување се допринесува за понатамошно истражување и нудење решенија околу работната организираност. Синдикатите сеуште имаат удел во колективните преговарања во одредени претпријатија, но поентата е да функционираат правилно и во склоп со модерното работење на организациите за сите работници, независно дали во државниот или приватниот сектор.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Ангеловска – Галевска, Н. (2011), *Планирање на научно истражување. Видови научни истражувања*. Скопје: Филозофски факултет.
2. Бојаџиоски Д. & Ефтимов Љ (2009), *Менаџмент на Човечки Ресурси*, Скопје: Економски Факултет – Скопје.
3. Кираџиевска С. (1993), *Борба за подостоинствен труд, а не за власт*. Скопје: Нова Македонија.
4. Митревски, Ж. (2016), *Колективното преговарање и синдикалното водство*. Битола: Киро Дандаро.
5. Пејковски Ј. (2010), *Мултинационални корпорации и стратески алијанси. Принципи на управување во стратески сојузи*. Прилеп: Економски факултет Прилеп.
6. Решение за утврдување на репрезентативност на синдикат на ниво на јавен сектор, Решение за утврдување на репрезентативност на синдикат на ниво на приватен сектор од областа на стопанството заради учество во колективно договарање на ниво на приватен сектор од областа на стопанството, Службен весник на РМ, 185/15.
7. Решение за утврдување на репрезентативност на синдикат за територијата на Република Македонија, Службен весник на РМ, 105/10.
8. Addison, J. T., Belfield, C. R. (2008), Union Voice, U, Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
9. Addison, J. T., Belfield, C. R. (2008), op. cit.; Hirsch, B. T. (2008), What Do Unions Do for Economic Performance?, op. cit.; Kaufman, B. E. *What Do Unions Do? – Insights from Economic Theory*.
10. Armstrong, M. (2003), *A Handbook of human resource management practice*. USA: 9th Edition, Kogan Page Limited.
11. Bahtijarević Šiber, F. (1999), *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb.
12. Cortner, R. C. (1964), *The Wagner Act Cases*. Knoxville: University of Tennessee.

13. Daemane M.M.M. (2014), *Human Resources Management (HRM) and Trade Union's compatibility: 'soft – hard' model digestion for human capacity building and sustainable productivity at the workplace*. Lesotho: University.
14. De Cenzo, A. David, Robbins, P. Stephen (2005), *Fundamentals of Human Resource Management*. USA: 6 Edition, John Wiley & Sons, Inc.
15. De Silva S.R. (1998), *Human Resource Management, Industrial Relations and achieving management objectives*, Bangkok: ACT/EMP Publications.
16. Dhal M. (2014), *Impact of HR practices on union management relationship: Evidence from India*, Indian Institute of Management Kozhikode.
17. Foner, Phillip S. (1955), *History of the Labor Movement in the United States: Volume 2: From the Founding of the AFL to the Emergence of American Imperialism*. New York: International Publishers.
18. Freeman, Medoff. (1984), *What Do Unions Do for Economic Performance?*, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*, New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
19. Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L. (2010), *Managing Human Resources*. Upper Saddle River, NJ: 6th ed., Pearson Education Inc.
20. Hirsch, B. T. (2004), *What Do Unions Do for Economic Performance*, *Journal of Labor Research*.
21. Hirsch, B. T. (2008), *What Do Unions Do for Economic Performance?*
22. Illinois Labor History Society. *A Curriculum of United States Labor History for Teachers*. (Online at the Illinois Labor History Society.
23. Johnsen, J. E. (1942), *The Closed Shop*.
24. Kaufman (1997), *The Effect of Unions on Employee Benefits and Non-Wage Compensation: Monopoly Power, Collective Voice, and Facilitation*, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
25. Kaufman, B. E. (2008), *What do Unions Do?* New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
26. Kaufman, B. E. (2008), *Historical Insights: The Early Institutionalists on Trade Unionism and Labor Policy*.
27. Kim, D-O (2012), *Trust and Employment Relations: A Workplace-level Analysis*. Cheonan: Korea University of Technology and Education.

28. Louis B. B. (n/a), *Organized Labor and the Clayton Act: Part I, Virginia Law Review*, vol. 29, no. 3.
29. Margolies, K. A. (2011), *Human resource strategy for labor unions: Oxymoron, chimera or contributor to revival*, Cornell University, ILR School site. Ithaca: Cornell University.
30. Markovic, B. (1965), *Britanski sindikati u savremenim uslovima*. Белград: Институт за изучување на работничкото движење.
31. McLennan, K. (2008), What Do Unions Do? – A Management Perspective, u: Bennett, J. T., Kaufman, B. E. (eds.), *What do Unions Do? – A Twenty-Year Perspective*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
32. Polovina, S.; Medić, Đ. (1999), *Osnove ekonomije*. Zagreb: Alinea.
33. Pencavel, J. (2008), Unionism Viewed Internationally, u: Bennett, J. T.
34. Pynes, J. (2004), *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations*. Hoboken, N.J.: John Wiley and Sons, 2d ed.
35. Rajković, N.; Dražić, M. (1999), *Kolektivno ugovaranje*. Beograd: Savez samostalnih sindikata Beograd.
36. Richard T.F. (1983), *Macroeconomics, Theories and Policies*. New York: Macmillan.
37. Rothwell, J.W. & Kazanas, C.H. (2003), *Planning and managing Human resource, Strategic planning for Personnel Management*. Massachusetts: 2nd edition, HRD Press Amherst.
38. Samuelson, P. A.; Nordhaus, W. D. (2007), *Ekonomija*. Zagreb: Mate.
39. Schiavone, M. (2008), *Unions in Crisis? – The Future of Organized Labor in America*. Westport: Preager Publishers.
40. Schramm, J. (2011), The Future of Unions, u: Mello, J. A., *Strategic Management of Human Resources*, Mason, OH: 3rd ed., South- Western Cengage Learning.
41. Sims, R.R. (2002), *Organization success through effective human resources Management*. USA: An imprint of Greenwood Publishing Group, Inc.
42. Stredwick, J. (2005), *An Introduction to Human Resource Management*. Oxford: 2nd edition. Published by Elsevier Ltd.
43. Ujedinjeni Granski sindikati "Nezavisnost" (1999), *Priručnik za kolektivno pregovaranje*, Beograd.

44. Verma A. (2005), *What Do Unions Do to the Workplace? Union Impact on Management and HRM Policies*. Toronto: University of Toronto.
45. Wright C.F. (2011), *What role for trade unions in future workplace relations?*,
46. Yates, M. D. (2009), *Why Unions Matter*. New York, NY: 2nd ed., Monthly Review Press.

БЕБ СТРАНИ:

1. ["COLA Wars". National Journal Group.](#) Достапно на 23.09.2018.
2. <http://www.efzg.unizg.hr/> Достапно на 04.10.2018.
3. <http://fokus.mk/fokus-express/anketa-na-fokus-i-rejting-2/> Достапно на 10.11.2017
4. <https://kss.mk> Достапно на 11.08.2017.
5. <https://www.merriam-webster.com> Достапно на 24.03.2017.
6. www.mztransportad.com.mk Достапно на 24.01.2017.
7. <http://rabotnickiprava.mk> Достапно на 11.08.2017.
8. <http://resourcecentre.foodrisc.org> Достапно на 10.11.2017.
9. <http://smallbusiness.chron.com> Достапно на 24.03.2017.
10. <http://ssm.org.mk>. Достапно на 10.11.2017
11. <https://www.quora.com/What-did-Karl-Marx-think-about-Labor-Unions> Достапно на 04.10.2018.

ПРИЛОГ 1

ПРАШАЛНИК НАМЕНЕТ ЗА ВРАБОТЕНИ ВО МЖ – ТРАНСПОРТ А.Д. СКОПЈЕ

Почитувани вработени во МЖ - Транспорт А.Д. Скопје, овој прашаник е дел од анонимно истражување кое го спроведува студент на постдипломските студии по Менаџмент на човечки ресурси во општествените дејности на Филозофскиот факултет во Скопје при УКИМ, во рамките на истражување на тема **“Довербата на вработените и улогата на менаџментот на човечки ресурси во синдикатите”**.

Ова истражување е од научен карактер за научни цели, кои ќе помогнат во работничкото организирање и подобро имплементирање на работничките права, со тоа што ќе ја утврдиме довербата или недовербата во синдикалните организации, како и уделот на менаџментот на човечки ресурси во овие односи.

Ве молиме да ја пополните Анкетата со што ќе заокружите еден од понудените одговори, со што ќе го оцените вашиот степен на согласност со наведените мислења на скала од 1 до 5, укажувајќи дека:

- 1 = Потполно се согласувам
- 2 = Делумно се согласувам
- 3 = Воопшто не се согласувам
- 4 = Во голем дел не се согласувам
- 5 = Не можам да се определам

За да се оствари целта и задачата на ова истражување од особена важност е да одговорите на сите прашања. Анонимноста е загарантирана.

Ви благодариме однапред за Вашата соработка.

Р.б	Прашања:	Заокружете го вашиот одговор:				
		Потполно се согласувам	Делумно се согласувам	Воопшто не се согласувам	Во голем дел не се согласувам	Не можам да се определам
1.	Синдикалните здруженија во претпријатието го ставаат работникот на прво место.	1	2	3	4	5
2.	На синдикатот кој ве претставува му се потребни нови стратегии околу преговарање со менаџерскиот тим.	1	2	3	4	5
3.	Синдикалните претставници се одлично запознаени со колективниот договор.	1	2	3	4	5
4.	Менаџментот на човечки ресурси во вашето претпријатие е најодговорен за вашиот развој и заштита на работното место.	1	2	3	4	5
	Соработката меѓу одделот за менаџмент					

5.	на човечки ресурси и синдикатите е клучна за заштита и развој на вработените и нивните интереси.	1	2	3	4	5
6.	Повеќето синдикални членови во ова претпријатие се запознаени со нивните права и колективни договори на синдикатите кои ги претставуваат.	1	2	3	4	5
7.	Синдикатите би донеле поголеми резултати во преговарањето со менаџерскиот тим во име на вработените.	1	2	3	4	5
8.	Одделите за менаџмент на човечки ресурси би донеле поголеми резултати во преговарањето со	1	2	3	4	5

	менаџерскиот тим во име на вработените.					
9.	Комуникацијата на менаџментот на човечки ресурси со менаџерскиот тим е пофлексибилна отколку со синдикатите.	1	2	3	4	5
10.	Соработката помеѓу синдикатите и менаџментот на човечки ресурси доведува до поголема заштита на правата на работникот од страна на менаџерскиот тим.	1	2	3	4	5
11.	Комуникацијата на синдикатите со вработените ги подобрува условите за работа.	1	2	3	4	5

12.	Синдикатите треба да бидат раководени исклучиво од работник на претпријатието и поддржан од мнозинството синдикалци.	1	2	3	4	5
13.	Менаџерскиот тим и менаџментот на човечки ресурси секогаш треба да се во комуникација и консултација со синдикатите.	1	2	3	4	5
14.	Функционирање -то на синдикатите како колектив ќе придонесе за значително подобра состојба на вработените.	1	2	3	4	5
15.	Менаџментот на човечки ресурси може да биде од корист на синдикатите од стратегиски аспект.	1	2	3	4	5

16.	Менаџерскиот тим во претпријатието професионално се грижи за своите вработени.	1	2	3	4	5
17.	Синдикалните претставници не би ги загрозиле интересите на своите членови во замена на лични придобивки.	1	2	3	4	5
18.	Соработката на центрите за обука, менаџментот на човечки ресурси и вработените придонесува кон поголема стабилност на претпријатието.	1	2	3	4	5
19.	Синдикалните претставници доволно го познаваат Законот за Работни Односи.	1	2	3	4	5

20.	Мнозинството синдикални претставници се во одлична комуникација со сите раководители на сите оддели во претпријатието.	1	2	3	4	5
-----	---	---	---	---	---	---

Ви благодарам за одвоеното време.

ПРИЛОГ 2

ПРАШАЛНИК НАМЕНЕТ ЗА СЕКТОРОТ ЗА МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Овој прашаник е дел од истражување кое го спроведува студент на постдипломските студии по Менаџмент на човечки ресурси во општествените дејности на Филозофскиот факултет во Скопје при УКИМ, во рамките на истражување на тема “Довербата на вработените и улогата на менаџментот на човечки ресурси во синдикатите”.

Ова истражување е од научен карактер за научни цели, кои ќе помогнат во работничкото организирање и подобро имплементирање на работничките права, со тоа што ќе ја утврдиме довербата или недовербата во синдикалните организации, како и уделот на менаџментот на човечки ресурси во овие односи.

Ве молиме да го пополните прашалникот. со тоа што најпрвин ќе одговорите на основните демографски прашања кои се наоѓаат на почетокот на анкетата, а потоа одбирате еден од понудените одговори со наведените мислења на скала од 1 до 2, со што ќе го оцените вашиот степен на согласност, укажувајќи дека:

1= Се согласувам

2= Не се согласувам

За да се оствари целта и задачата на ова истражување од особена важност е да одговорите на сите прашања. Анонимноста е загарантирана.

Ви благодариме однапред за Вашата соработка.

Р.б.	Прашања.	Потполно се согласувам.	Не се согласувам.
1.	Синдикалните здруженија во претпријатието го ставаат работникот на прво место.	1	2

2.	На синдикатот кој ве претставува му се потребни нови стратегии околу преговарање со менаџерскиот тим.	1	2
3.	Синдикалните претставници се одлично запознаени со колективниот договор.	1	2
4.	Менаџментот на човечки ресурси во вашето претпријатие е најодговорен за вашиот развој и заштита на работното место.	1	2
5.	Соработката меѓу одделот за менаџмент на човечки ресурси и синдикатите е клучна за заштита и развој на вработените и нивните интереси.	1	2
6.	Повеќето синдикални членови во ова претпријатие се запознаени со нивните права и колективни договори на синдикатите кои ги претставуваат.	1	2
7.	Синдикатите би донеле поголеми резултати во преговарањето со менаџерскиот тим во име на вработените.	1	2
8.	Одделите за менаџмент на човечки ресурси би донеле поголеми резултати во преговарањето со менаџерскиот тим во име на вработените.	1	2
9.	Комуникацијата на менаџментот на човечки ресурси со менаџерскиот тим е пофлексибилна отколку со синдикатите.	1	2
10.	Соработката помеѓу синдикатите и менаџментот на човечки ресурси доведува до поголема заштита на правата на работникот од страна на менаџерскиот тим.	1	2

Ви благодарам за одвоеното време.

ПРИЛОГ БРОЈ 3.

ИНТЕРВЈУ ОД ОТВОРЕН ТИП СО ПРЕТСЕДАТЕЛ НА СИНДИКАТ

Интервју со Душко Чакаровски, претседател на Независниот синдикат на машинскиот персонал на Македонија, околу довербата на вработените во синдикатите и нивната соработка со менаџментот на човечки ресурси.

1. Како е вашето мислење за сегашната состојба на независните синдикати во Република Македонија?

- Според мене независните синдикати во Р. Македонија не функционираат, бидејќи во нивното функционирање има големо влијание политиката во државата. Тие не можат да ја вршат нивната функција, бидејќи во најголем дел се под политички влијанија.

2. Како ќе ја елаборирате сегашната комуникација меѓу менаџерскиот тим и синдикатите?

- Сметам дека за остварување на комуникација со менаџерскиот тим, големо влијание има политичката определба на членовите и политиката која што генерално ја застапува синдикатот. Во спротивно, треба да си многу упорен за остварување на некаков контакт.

3. Дали сметате дека повеќето вработени кои се синдикално зачленети, се запознаени со своите основни права?

- Во нашата компанија вработените кои членуваат во синдикат не си ги знаат своите права, од причина што раководните структури ги зачленуваат вработените во синдикат во кој знаат дека имаат големо влијание во работењето и одлучувањето. Дополнително, вработените не можат ниту да ги побараат своите права.

4. Со оглед на можноста дека секој ваш член може слободно да го прочита Колективниот договор помеѓу претпријатието и вашиот синдикат, колку вработени според вас го прочитале и го познаваат тој договор?

- Во нашиот синдикат, околу 90% од членовите го имаат прочитано Колективниот договор. Ние работиме на тоа вработените да си ги знаат своите права, а сето она што не им е јасно, детално им го објаснуваме.

5. Дали, според вас, секторот за менаџмент на човечки ресурси, задолжен за понатамошен развој и сигурност на вработените, може да придонесе во борбата на синдикатите во реализирање на своите права?

- Сметам дека со меѓусебна координација и соработка на синдикатите и менаџментот на човечки ресурси би можело да се зголеми степенот на почитување на правата на вработените. Сепак, сметам дека кај нас менаџмент за човечки ресурси не работи за подобрување на синдикалните (работничките) права.

6. Како го гледате вашиот синдикат, кој претставува поголем дел од машинскиот персонал во државава и периодов е во дефицит поради немање соодветен кадар, би функционирал ли во ера на приватизирање на железничкиот сообраќај?

- Синдикатот постојано укажува за решавање на овој проблем, за кој нема разбирање од страна на раководните структури. За приватизација на железничкиот сообраќај синдикатот ќе се бори со сите сили, бидејќи сметам дека само така ќе бидат удоволени работничките права.

7. Дали сметате дека соработката меѓу синдикатите и менаџментот на човечки ресурси ќе се зголеми, со оглед на тоа дека имаат заедничка цел?

- Сметам дека тоа така и би требало да функционира. Но, кај нас соработката меѓу синдикатите и менаџментот на човечки ресурси не е можна во овој момент, затоа што и покрај тоа што треба да ги претставуваат интересите на вработените, интересите на овие организациони единици се различни.

8. Колку сметате дека довербата на вработените во синдикатите е намалена или зголемена, и на што се должат тие промени?

- Сметам дека во нашата компанија се зголемува довербата кон синдикатот од причина што ние постојано се бориме за правата на вработените. Сепак, сметам дека постојат голем број на синдикати во нашата држава кон кои вработените немаат доверба, од политички или други причини.

9. Во поглед на понатамошниот развој на вработените и нивниот кариерен напредок, дали сметате дека менаџментот на човечки ресурси во вашата компанија може да придонесе со свои стратегии?

- Сметам дека само во услови кога менаџментот на човечки ресурси нема да има различни влијанија од страна и ќе може самостојно и независно да донесува одлуки, би можел успешно да придонесе кон понатамошен и кариерен развој на вработените во согласност со нивните стратегии.

10. Колку е важно вработените да се синдикално заштитени за да не бидат експлоатирани?

- Оваа тема многу важна, а единствената заштита за вработените е тие синдикално да бидат здружени, меѓутоа во синдикат кој што ќе се бори за нивните права, ќе биде независен и нема да има никакви влијанија од страна, во поглед на нивното одлучување.

Ви благодарам за одвоеното време,

Александар Стојмановски, студент на постдипломски студии на УКИМ.