



Универзитет "Св. Кирил и Методиј"-Скопје
Филозофски факултет



Втор циклус на студии по
МЕНАџМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ

Магистерски труд
Менаџирање на вработени со намалени работни способности

Ментор:

проф. д-р Милева Ѓуровска

Кандидат:

Бернанда Мустафоска

Скопје, 2021

Содржина

Апстракт	4
Abstract	6
ВОВЕД	7
ПРВ ДЕЛ.....	11
ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ	11
1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ЛИЦАТА СО ПОПРЕЧЕНОСТ ВО КОНТЕКСТ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ	11
1.1. ЛИЦА СО ОШТЕТЕН ВИД.....	16
1.2. ЛИЦА СО ОШТЕТЕН СЛУХ.....	17
1.3. ЛИЦА СО ПРЕЧКИ ВО ГЛАСОТ, ГОВОРОТ И ЈАЗИКОТ	19
1.4. ТЕЛЕСНО ИНВАЛИДНИ ЛИЦА	20
1.5. ЛИЦА СО ИНТЕЛЕКТУАЛНА ПОПРЕЧЕНОСТ	21
1.6. ЛИЦА СО АУТИЗАМ	23
1.7. ХРОНИЧНО БОЛНИ ЛИЦА	25
1.8. ЛИЦА СО КОМБИНИРАНИ ПРЕЧКИ	25
2. ВРАБОТУВАЊЕ НА ЛИЦА СО НАМАЛЕНА РАБОТНА СПОСОБНОСТ.....	26
2.1. МЕРКИ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА УСЛОВИТЕ ЗА ВРАБОТУВАЊЕ НА ЛИЦА СО НАМАЛЕНА РАБОТНА СПОСОБНОСТ.....	31
2.2. ВРАБОТУВАЊЕ ВО ЗАШТИТНИ ДРУШТВА	32
2.3. ЗАШТИТНИТЕ РАБОТИЛНИЦИ ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА.....	34
3. СПЕЦИФИЧНОСТИТЕ ПРИ МЕНАЏИРАЊЕ СО ЛИЦАТА СО НАМАЛЕНИ СПОСОБНОСТИ	36
3.1. ДЕФИНИРАЊЕ НА МЕНАЏИРАЊЕТО СО ЛИЦА СО НАМАЛЕНИ СПОСОБНОСТИ... 36	
3.2. ЦЕЛИ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЛИЦАТА СО НАМАЛЕНИ РАБОТНИ СПОСОБНОСТИ 38	
3.3. КОНЦЕПТИ И СТРАТЕГИИ ЗА СУШТИНСКО МЕНАЏИРАЊЕ НА ЛИЦАТА СО НАМАЛЕНИ РАБОТНИ СПОСОБНОСТИ.....	38
3.4. КАКО МЕНАЏМЕНТОТ ДА ГИ КОРИСТИ УСЛУГИТЕ ОБЕЗБЕДЕНИ ОД ЗАЕДНИЦАТА.....	41
ВТОР ДЕЛ	47
4. ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ НА МАГИСТЕРСКИОТ ТРУД.....	47
4.1. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	47
4.1.1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	47
4.1.2. ЦЕЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	49

4.1.3.	ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	50
4.1.4.	ХИПОТЕЗИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	50
4.1.5.	МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ.....	51
5.	АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО	53
5.1.	КАРАКТЕРИСТИКИ НА ПРИМЕРОКОТ	53
5.2.	СТАВОВИТЕ НА ЛИЦАТА СО НАМАЛЕНИ РАБОТНИ СПОСОБНОСТИ ВО ОДНОС НА УСЛОВИТЕ НА РАБОТА	57
5.3.	СТАВОТ НА МЕНАѢРИТЕ ВО ОДНОС НА ВРАБОТУВАЊЕТО И РАБОТНИОТ ПОТЕНЦИЈАЛ НА ЛИЦАТА СО НАМАЛЕНИ РАБОТНИ СПОСОБНОСТИ.....	64
5.4.	СТАВОВИ НА ЛИЦАТА ОД ОПШТАТА ПОПУЛАЦИЈА ВРАБОТЕНА ВО КОМПАНИИТЕ	70
6.	ДИСКУСИЈА И ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА ОД СПРОВЕДЕНОТО ИСТРАЖУВАЊЕ....	79
6.1.	ДИСКУСИЈА И ЗАКЛУЧОЦИ ВО ОДНОС НА ХИПОТЕЗИТЕ	83
7.	ОПШТ ЗАКЛУЧОК	87
8.	КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....	89
9.	ПРИЛОЗИ	93

Благодарност

Голема благодарност до мојот сопруг Саим Јускоски за целосната поддршка што неизмерно ми ја даваше за време на изработка на магистерскиот труд. Без негова помош и одвоено време за извршување на секојдневните активности, не ќе можев максимално да се посветам на изработка на овој труд. Благодарение на него ги надминав сите бариери, препреки и предизвици со кои се соочував при изработка на магистерскиот труд. Благодарност и до целото мое семејство.

Голема благодарност до моите родители Мерсима и Бени кои ме мотивираа и ме поддржуваа во текот на студиите. Од нив научив животна лекција, да бидам хумана позитивна и борбена за да можам да ја постигнам целта, а тоа најмногу се одрази со успех во мојата професија. Доколку не ми покажеле дека истрајноста и упорноста се најважните човекови особини денеска можеби не би стигнала до реализација на овој магистерски труд. Исто така, не можам а да не ги споменам и да не и искажам благодарност на мојот брат Неџат и мојата тетка Азира за целокупната поддршка и мотивација што ми ја даваа сите овие изминати години.

Ова прилика ќе ја искористам да искажам благодарност до Проф. д-р Наташа Станојковска Трајковска која ми помогна при собирање на потребните материјали за усовршување на мојот труд.

Голема благодарност и до мојата менторка, проф. д-р Милева Ѓуровска, која првично ми ги даде потребните насоки во избирањето на темата и која неуморно ми помагаше во текот на изработката на мојот магистерски труд преку совети, насоки и сугестии.

Апстракт

Гледиштето на јавноста за попреченоста во голема мера се заснова на стереотипи, сепак, во поново време постојат искуства за работа со лица со попреченост, без разлика дали станува збор за физичка, ментална, или интелектуална попреченост.

Ова истражување опфати анкетирање на 450 лица од три таргет групи: менаџери, вработени со попречености и вработени од општа популација. Студијата истражуваше какви се ставовите на овие три анкетирани групи во работно опкружување со лица со попречености. Истражувањето покажа дека при селекција и регрутција на идни вработени се применуваат општите правилници како и за лица од општа популација. Не се применуваат посебни тестови за тестирање на лицата со попречености. Се идентификуваше дека менаџерите не се директно инволвирани во интеграција на лицата со попреченост во новата работна средина. Вработување на лица со попречености, најчесто не резултира со адаптација на работното место, бидејќи менаџерите и работодавачите целат кон нивно вработување на место кое речиси не би барало инвестиција за адаптација. Поради социјална инклузија на лицата со попреченост, едукацијата на овие лица и нивно вклучување во работните процеси во рамките на компаниите е од витално значење.

Преземајќи позитивни чекори за да се разбере бенефитот што се добива преку преку помагањето на лицата со попреченост, вклученоста на компаниите, кои вработуваат вакви лица има витално значење како за општеството така и лично за самите лица со попреченост.

Клучни зборови: лица со попреченост, компании, ставови на менаџери, вработување

Abstract

Mainly the public's view on disability is based on stereotypes, yet, lately, experiences of employing people with disabilities, regardless of their physical, mental or intellectual disability have been reported.

This study involved a survey conducted between 450 from three target groups: managers, employees with disabilities and employees without disabilities. The study investigated the attitudes of the three target groups in a working surrounding with employees with disabilities. The investigation showed that during selection and reintegration of future employees are applied the general rule books, that are applicable for employees from general population. No dedicated tests for testing the future employees with disabilities are performed. It was identified that the managers are not directly involved in integration of employees with disabilities in the new working environment. Employment of individuals with disabilities, mainly does not result in adaptation of the working place, as the managers and employers aim for their employment at a working place that would not require further investments for adaptation.

Due to social inclusion of people with disabilities, the education of these people and their involvement in the working processes within companies is vital.

Taking positive steps to understand the benefits of helping people with disabilities, the involvement of companies that employ individuals with disabilities is vital to both society and the people with disabilities themselves.

Key words: individuals with disability, companies, managers' attitudes, employment

ВОВЕД

Стратешкиот пристап за управување со човечки ресурси подразбира процес преку кој менаџментот на организацијата ги дефинира специфичните цели што треба да се постигнат во рамките на воспоставените внатрешни (организациски) и надворешни околности. Многу од современите компании, паралелно со развојот на стратешки пристап за човечките ресурси развиваат и стратегии за вработување на лицата со попреченост. Од овие лице се очекува постигнување на солидни работни резултати. Современите практики за управување со човечки ресурси го препознаваат степеност на важноста за разликоста на работното место и соодветно на тоа се развиваат алатки за нивно успешно менаџирање. Ова се однесува на развојот на организацијата, во смисла на создавање соодветен работен амбиент кој би бил прифатлив за вработен со попреченост. Лица со попреченост, во овој контекст, не претставуваат лица кои се различни од остатокот, туку претставуваат вработени кои, покрај одредени попречености во развојот, сепак работат и придонесуваат за организациски раст и развој. Сепак, неопходно е да биде воспоставена соодветна релација помеѓу работните способности на лицата со определена попреченост и карактеристиките на работните места за да биде успешен процесот на прилагодување на вработените со намалени работни капацитети.

Компаниите во континуитет треба да создаваат услови, со кои вработените ќе ги развиваат своите лични и организациски компетенции, знаења и способности, бидејќи човечкиот капитал е круцијален во создавање и одржување на организации со високи остварувања (DEKRA, n.d.). Компетенциите ги дефинираме како способности, знаење, вештини, ставови и вредности на една личност, кои се од суштинско значење за извршување на работата. Бизнис логиката на работодавачот укажува дека вработувањето според компетенциите задолжително треба да се применува доследно. Квалитетно дефинирани компетенции, квалитетно подготвена анализа на работа и процес на избор на вработени се важни елементи на одржливост на компанијата.

Концептот на „работна способност“ е од суштинско значење за многу науки, особено за оние што се однесуваат на работниот век и на рехабилитацијата, така што претставува еден од важните концепти во законодавството. Како ќе биде дефиниран концептот, зависи

и нормативната регулација и начинот на кој ќе бидат вклучени овие лица во работниот процес. Но и покрај ова, концептот честопати не е доволно добро дефиниран. Неколку од дефинираните карактеристики при кој се пристапува во анализата на оваа материја е здравјето, основната стандардна компетенција, професионалната компетентност, професионалните доблести и мотивацијата. Овие карактеристики се поврзуваат со работните задачи и работното опкружување.

Во однос на работната способност треба да се води сметка за специфичните работни места за кои е потребна посебна обука, или образование во однос на работните места со помала комплексност и за кои е потребен краток период на обучување низ самата работа. Да се има работна способност, во прва смисла на зборот, значи да се поседуваат професионални вештини и личен психофизички капацитет за да можат овие вештини да се искористуваат на соодветен начин. Во дефинирањето на работните способности задолжително има улога и работното опкружување. Работно опкружување е важен чинител во обезбедување на соодветни работни услови, но и поширокото општествено опкружување преку кое се создава, или не создава нормативна рамка и поддршка за лицата со намалени способности. Овие дефиниции ни даваат алатки за разбирање и дискутирање на сложените, холистички и динамички аспекти на работната способност. Тие можат да ги постават темелите за создавање на инструменти за проценка на работната способност, како и да помогнат во формулирање на стратегии за рехабилитација (Tengland, 2011).

Tengland (2011) во својот труд опишува дека можат да се разликуваат два типа на работна способност: специфична работна способност во однос на нормалното работно место на една личност и општа работна способност. Втората се однесува на способноста што повеќето луѓе ја имаат за да извршат некаква работа.

Работната способност е комплексен феномен во чие дефинирање се нагласува врската меѓу индивидуалните медицински проблеми, условите на работното место и општествените услови. Според истражувачот Tengland постојат две дефиниции за работната способност. Во едниот случај работна способност ја дефинира како способност за извршување на одредена работа со одредени компетентни барања и вештини. Во другиот случај, општата работна способност ја претставува како можност за извршување на еден вид работа, која луѓе може да извршуваат после краток период на обука. Во шведското

законодавство за социјално осигурување, работната способност е опишана на две нивоа, слично на предлогот на TEngland. Ова е поврзано со проценка во различни временски точки за да се утврди подобноста од бенефиции поради болест, или спреченост за извршување на работа. Во првите 180 дена од боледувањето се прават проценки во врска со работното место каде е вработено лицето, прво со специфична работна задача и по 90 дена со која било задача што работодавецот може да ја понуди (TEngland, 2011).

Согласно уставите во земјите низ светот, вклучително и во Македонија, лицата со намалени работни способности и лицата со попреченост имаат еднакво право на работа како и останатите. Сепак, искуството од реалноста и праксатаа укажуваат на поинаква слика. Имено, лицата со намалени работни способности имаат проблем во наоѓање и зачувување на работата, иако постојат работни места на кои лицата можат да работат, но им е потребна дополнителна рехабилитација за да можат да го задржат, или да најдат работно место.

Во Националната Стратегија за изедначување на правата на лицата со инвалидност (Ревидирана) 2010-2018 година (Министерство за труд и социјална политика, n.d.) е наведено дека движењето за инклузија се темели на принципот на индивидуализација во програмирањето и избраниот пристап за да се оствари реализацијата. На овој начин би се осигурал најоптимален развој на личноста со инклузија во сите животни сфери (Министерство за труд и социјална политика, n.d.).

Зголемувањето на пристапот до вработување е значително поврзан со модернизацијата на релевантните институции за зголемување на активноста на пазарот на работна сила. Овде се мисли на спроведување активни мерки за зголемување на учеството на лицата кои наидуваат на лимити во развојот на нивните професионални капацитати. Во рамките на овие политики се претендира кон засилување на социјалното вклучување на лицата од загрозените групи и поддршка на борбата против сите форми на дискриминација на пазарот на работна сила. Поттикнување партнерства и создавање мрежи на полето на вработувањето и социјалното вклучување се приоритетни цели на политиките. Во иста насока дејствува и проширување и подобрување на инвестирањето во човечки капитал, особено со поттикнување на реформи во системот на реформи во системот на образование и системот на обука (Влада на Р.С.Македонија, n.d.)

Правото на работа во сите развиени земји во светот претставува едно од основните права на човекот. Меѓутоа, правото на работа не треба да се сфати како право на било каква работа, туку на работа која одговара на способностите и квалификациите на човекот и право на работа со чие вршење човекот ја обезбедува својата егзистенција (Петров , 2007).

Целта на ова истражување е да се добие увид за фактичката состојба со вработени лица со попречености, нивните перспективи по однос на инклузијата во фирмата и односот со колегите од општа популација; ставовите на менаџерите за вработување на лица со попречености, начин на предвидување на работно места соодветно на можностите на лицето со попречености и ставовите на колегите – вработени од општа популација кон свои колеги вработени со попречености.

ПРВ ДЕЛ

ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ЛИЦАТА СО ПОПРЕЧЕНОСТ ВО КОНТЕКСТ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Лицата со попреченост не претставува хомогена група на индивидуи во поглед на нивниот тип на попреченост. Тие можат да имаат физичка попреченост, сензорна, интелектуална, или ментална попреченост. Попреченоста може да биде од самото раѓање, или да е стекната во тек на детство, тинејџерски години, или подоцна во животот, како на пример, за време на понатамошно образование, или во тек на работен однос. Нивната попреченост може да има мало влијание врз нивната способност да работат и да учествуваат во општеството. Но може да има и големо влијание, што бара развивање на посебни пристапи, истражувања со цел да се даде соодветна поддршка и помош.

Низ целиот свет, лицата со попреченост учествуваат и придонесуваат во светот на работата на сите нивоа. Сепак, многу лица со попреченост, кои сакаат да работат, ја немаат таа можност поради многубројните бариери. На тоа укажуваат бројките за невработеноста на хендикепирани лица на работоспособна возраст. До податоците за лицата со попреченост тешко се доаѓа во скоро секоја земја. На пример, учеството во работата меѓу оваа група е помало отколку кај лицата без попреченост, како во Шведска (Statistics Sweden, 2016) така и на меѓународно ниво (Lengnick-Hall, Gaunt, & Kulkarni, 2008). Специфични податоци за нивната состојба на вработување е уште потешко да се најдат. Во земјите во развој, од 80% до 90% од лицата со попреченост на работоспособна возраст се невработени, додека во индустриските развиени земји оваа бројка е помеѓу 50% и 70%. Лицата со попреченост имаат два до три пати поголема веројатност да бидат невработени од другите (United Nations Department of Public Information, 2007).

Во различни држави низ светот постојат различни ставови за вработувањето на лица со намалени работни способности. Општо, насекаде лицата со попреченост не се сметаат за потенцијални работници. Перцепцијата, стравот, митот и предрасудите продолжуваат да го

ограничуваат разбирањето и прифаќањето на попреченоста на работните места насекаде. Главниот проблем е идентификуван кај работодавачите, кои сметаат дека вработувањето на лица со инвалидитет би донело многу проблеми во работниот процес, дека лицата со попреченост не се во можност да работат, а и би чинело скапо доколку се прават прилагодувања на работното место поради нивно ангажирање. Наспроти овие поими, многу компании откриле дека лицата со попреченост имаат солидни работни капацитети.

Според реализираното истражување од страна на Унверзитот во Канзас, за пристапот на работодавачите кон лицата со намалени работни способности, се донел генерален заклучок дека пристапот за вработување на лице со попреченост главно се базира на стереотипи, поради постоење на отворена дискриминација кон нив. Меѓу стереотипните сфаќања е дека работните перформанси на овие лица се пониски во однос на другите работници, или во уште полош случај дека тие се помалку интелигентни. Но праксата покажува дека инвалидните лица во многу случаи се интелектуално супериорни. Од друга страна, лицата со инвалидитет во текот на работниот процес се соочуваат со раководители кои не ги разбираат нивните потреби, поради што често ги напуштаат работните места. Работодавачите кои имале вработено лица со намалени работни способности истакнале дека работата е најдобриот начин да им се помогне. Многу од нив се способни за работа и треба да им се даде шанса да покажат што можат, бидејќи како што истакнал еден од испитаници „ Кога имате вработено лице со попреченост, тогаш треба да знаете дека ќе добиете лице кое е целосно посветено на работата, упорно и лојално“. Во средина во која се вработени лица со попреченост работниот амбиент е поздрав, пријателски настроен и солидарен. Тие се посебни поради фактот што можат да се снаоѓаат подобро во потешки ситуации бидејќи овој менаџмент на тешки ситуации го имаат научено во нивното снаоѓање во секојдневниот живот (University of Kansas, 2005).

Во светски рамки постојат фирми кои посебно се истакнуваат со нивната отвореност за вработување на лицата со попреченост. На пример, во информатичката индустрија во Индија постои традиција на вработување на лица со попреченост, а во компанијата Титан 4% од вработените се лица со попреченост. Се истакнува дека лицата со попреченост се помалку продуктивни за 30% од другите вработени, но дека тој вид на трошок се

компензира со нивната прецизност, мал обем на шкарт и поретките отсуства од работа. Со оглед на фактот дека бројот на лицата со намалени способности е многу висок во светски рамки (приближно 4 милиони) работодавачите треба да го имаат предвид и овој пазар на труд од кој може да се регрутира работна сила.

Дефиницијата на попреченоста е исклучително важно прашање, затоа што кога станува збор за попреченоста многу често се меша социјалната заштита со создавањето услови за еднакво користење на правата и слободите на лицата со попреченост. Низ историјата постоеле различни теории за гледање на попреченоста, од традиционалниот, преку медицинскиот, па сè до социјалниот модел со сите негови варијации. Во современото законодавство во меѓународни рамки би можеле да кажеме дека е доминантен моделот, кој ги обединува како попреченоста и социјалните аспекти на самиот феномен. Ова го поставува проблемот на попреченоста надвор од самата индивидуа, во релацијата помеѓу индивидуалната попреченост и бариерите во општеството и средината. Законот за спречување и заштита од дискриминација (Сл.в.бр. 258/20, 2020) не ја дефинира попреченоста, ниту пак заштитната група – лица со попреченост. Законот за социјална заштита (Сл.в.бр. 104/2019, 2019), во чл. 17 ја дефинира заштитната група, според кој, инвалидно лице се смета лице со ментална или телесна попреченост. Оваа дефиниција се заснова чисто на медицинскиот модел и по својата природа е доста рестриктивна, ги опфаќа лицата само со определен вид на попреченост исклучувајќи ги другите.

Законот за вработување на инвалидни лица (Сл.в.бр. 44/2000, 2000) оди еден чекор понатаму, според кој инвалидното лице е лице со оштетен вид, оштетен слух, со пречки во гласот, говорот и јазикот, телесно инвалидно лице, лице со пречки во интелектуалниот развикот и лице со комбинирани пречки, кое поради степенот на инвалидност има специфични потреби во работењето, како и невработен инвалид на трудот со преостаната, или намалена работна способност.

Под терминот „лицата со намалени работни способности“ се подразбираат лица со попреченост, или инвалидитет, што постојат во сите општествени заедници, кои се раѓаат со попреченост, или ја стекнувале подоцна во животот. Според нормативната регулатива, тие имаат еднакви права како и другите луѓе во заедницата, но праксата не е таква. Имено, попреченоста им го нарушува интегритетот како човечки суштества и ги оневозможуваат

да се оформат како личности во општеството. Сите земји се должни да им обезбедат општествена грижа, од минимум егзистенција, до организирани општествени настојувања за нивна рехабилитација, вработување и заштита на работното место (Петров , 2007).

Според Уставот на Република Северна Македонија, чл. 35 се однесува на заштитата на лицата со попреченост, односно намалени работни способности, во продолжение: „Републиката се грижи за социјалната заштита и социјалната сигурност на граѓаните во согласност со начелото на социјална правда. Републиката им гарантира право на помош на немоќните и неспособните за работа. Републиката им обезбедува посебна заштита на инвалидните лица и услови за нивно вклучување во општествениот живот“ (Устав на Република Македонија, 1991).

Законот за вработување на инвалидни лица е донесен во 2000 година (Сл.в.бр. 44/2000, 2000). Обединетите Нации значително придонесоа во употребата на терминот инвалидност, особено донесувајќи ја кон крајот на 2006 година Конвенцијата за правата на лицата со инвалидност (Конвенција за правата на лицата со инвалидност, 2006). Во Р.С. Македонија е ратификувана во 2007 година. Точката 1 од член 24 укажува дека “државите потписнички го признаваат правото на сите лица со инвалидност на образование. За да се оствари ова право без дискриминација и врз основа на еднаквост со другите, државите потписнички ќе осигураат систем на инклузивно образование на сите нивоа и доживотно учење. Во членот 26 се зборува за хабилитацијата и рехабилитацијата на лицата со намалени работни способности, лицата со инвалидитет и тоа стои како обврска на државите, во продолжение извадок: “...да им овозможат на лицата да стекнат максимална самостојност, целосна физичка, ментална, социјална и стручна способност и целосно да се вклучат и учествуваат во сите аспекти на животот. За таа цел, државите потписнички ќе ги организираат, зацврстат и прошират сеопфатните услуги и програми за хабилитација и рехабилитација, посебно на полето на здравството, вработувањето, образованието и социјалните сервиси“.

Кај лицата со инвалидност, стручњаците разликуваат две големи групи:

- Лесни оштетувања, кои настануваат под дејство на одредени причини на самата личност на инвалидното лице;

- Тешки оштетувања, кои настанува како последица на органски оштетувања и се нарекува попреченост

Попреченоста не може да се менува, но по пат на рехабилитација може да се ублажи, а способностите на овие лица да се подигнат на повисок степен.

Во Правилникот за оценка на специфичните потреби на лицата со пречки во физичкиот, или психичкиот развој, во чл. 4 се укажува кои лица имаат специфични потреби (сл.в.бр. 172/2016, 2016):

- Лица со оштетен вид (слабовидни и слепи)
- Лица со оштетен слух (наглуви и глуви)
- Лица со пречки во гласот, говорот и јазикот
- Телесно инвалидни лица
- Ментално ретардирани лица (лесно, умерено, тешко и длабоко)
- Аутистични лица
- Хронично болни лица
- Лица со повеќе видови на пречки (лица со комбинирани пречки во развојот)

Меѓутоа, најпрво, се поставува прашањето - Што точно претставува попреченоста? Конвенцијата на Организацијата на Обединетите нации за правата на лицата со попреченост не дава прецизна дефиниција, односно преку недефинирање на попреченоста во Конвенцијата се остава простор за поширок опис на попреченоста. Притоа, мора да се земе предвид дека попреченоста е еволутивен концепт и се смета дека е дел од човековата разноликост, и оттаму невозможно е да се даде дефиниција за тоа што точно претставува попреченоста. Спротивно на пристапот предвиден со Конвенцијата, повеќето земји се имаат определено да вклучат дефиниција за попреченоста во националните закони. Независно од начинот на кој таквите дефиниции се формулирани, речиси сите се зановаат на пристап кој не е во согласност со Конвенцијата. Тоа е медицинскиот пристап кој државите го применуваат за дефинирање на попреченоста, како и за раководење со фондовите поврзани со попреченоста, што е имплементирано и како национален пристап.

1.1.ЛИЦА СО ОШТЕТЕН ВИД

Во оваа категорија се вбројуваат слабовидните и слепите лица.

Слабовидност: Состојба кога лице кое на подоброто око со корекционо стакло има острина на видот помала од 40 % (0,4) и лице кое на подоброто око со корекционо стакло има острина на вид поголема од 40 % (0,4), но кај кое се предвидува извесно влошување на видот. Лицата со ослабен вид можат да бидат вработувани на работни места каде постои можност буквите да бидат зголемени (работа со компјутери, фотокопири), но можат и да бидат успешни предавачи. Технологиите (визуелни и аудио) можат да помогнат многу во извршувањето на задачите.

Слепило: кога лицето кое на подоброто око со корекционо стакло има острина на видот до 10 % (0,10) и лице со централен вид на подоброто око со корекционо стакло до 25% (0,25), на кое видното поле му е стеснето до 20 степени.

Според степенот на попреченоста слепите лица се распоредуваат во три групи и тоа:

- Лице кое потполно го изгубило осетот за светло (амауроza);
- Лице кое на подоброто око со корекционо стакло има остаток на вид до 5 % (0,05), или лице кое на подоброто око со корекционо стакло има остаток на видот помалку од 10 % (0,10), или има видно поле стеснето до 20 степени;
- Лице кое на подоброто око со корекционо стакло има остаток на видот помалку од 10 % (0,10) и лице со централен вид на подоброто око со корекционо стакло до 25% (0,25) и кое има видно поле стеснето до 20 степени;

Слепите лица не можат да работат со текстови, освен во случаи кога се користи Брајовата азбука, или читање на текстови преку графички писма. Но за ваков вид на работа неопходни се многу подготовки и посебни обуки на менаџерите на човечки ресурси. При комуникација со работник кој е слеп треба да се знае дека оштетувањето на видот не влијае на неговата способност да размислува, или да слуша. Кога е потребно на слепото лице да му се дадат определени упатства се пропорува следниот пристап (Strategies for Working with People who have Disabilities, n.d.):

- За да започнете разговор, допрете го лицето лесно на раката или обратете му се по име за да го привлечете неговото внимание;

- Прашајте ја личноста дали би сакала да го водите кон просторијата и укажувајте на сите препреки на кои се наидува;
- Користете конкретни зборови и називи за конкретни места, наместо нејасен јазик како „таму или ваму“. Имајте на ум дека лицето кое е слепо не може да ги следи гестовите и експресиите на лицето, сето тоа треба да се опише со зборови;
- Може да се користат визуелни зборови како што се „погледни“ или „види“. Ваквите изрази најчесто ги користат луѓе кои не можат да гледаат;

1.2. ЛИЦА СО ОШТЕТЕН СЛУХ

Во оваа категорија на деца и млади се вбројуваат наглувите и глувите лица. За **наглуви** се сметаат оние лица кај кои оштетувањето на слухот на подоброто уво од 25db до 80db и кои потполно, или делумно го развиле вербалниот говор. Според степенот на оштетување на слухот, времето кога настанало оштетувањето и степенот на говорната развиеност, наглувите лица се категоризираат како :

- Лица со лесно оштетување на слухот од 25db до 40db. Овие лица можат спонтано да развијат вербален говор;
- Лица со умерено оштетување на слухот од 40db до 60db кои пред оштетувањето спонтано го развиле говорот;
- Лица со умерено оштетување на слухот од 40db до 60db се и лица кај кои оштетувањето на слухот настанало пред да го развијат говорот, а како последица на тоа имаат делумно развиен говор;
- Лица со тешко оштетување на слухот од 60db до 80db кои спонтано го развиле говорот пред да настане оштетувањето;
- Лица со тешко оштетување на слухот од 60db до 80db кај кои оштетувањето на слухот настанало пред да го развијат говорот, а потоа го развиле со систематски сурдолошки третман;
- Лица со тешко оштетување на слухот 60db до 80db се оние лица кај кои оштетувањето на слухот настанало пред да го развијат говорот, а кои во моментот на оцената на специфичните потреби имаат недоволно развиен говор;

За *глуви* се сметаат оние лица кај кои оштетувањето на слухот е поголемо од 80db и кои и со слушен амплификатор неможат целосно да го перцепираат вербалниот говор. Глувите лица се делат на две групи:

- *Практично глувите* лица со слушен амплификатор можат да слушаат одредени супрасегменти од говорот.
- *Тотално глуви* лица имаат потполно згасната слушна перцепција.

Според времето на настанувањето и степенот на развој на говорот, овие лица се категоризираат како :

- Лица кои пред оштетувањето на слухот го развиле вербалниот говор и во времето на оцената на специфичните способности, добро говорат;
- Лица кои пред оштетувањето на слухот не го развиле спонтано вербалниот говор, а потоа со интензивен и систематски сурдолошки третман го постигнале тоа;
- Лица кои го изгубиле слухот пред да го развијат вербалниот говор и во моментот на распоредувањето имаат недоволно изграден говор, или се без говор;

Лицата со оштетен слух често користат некаква комбинација на читање од усни, или/и знаковен јазик за да разберат говорни информации. Луѓето кои се глуви од раѓање, обично имаат потешкотии во зборувањето и разбирањето на структурата на јазикот, отколку кај оние што го изгубиле слухот подоцна во животот. За лицата со вакви оштетувања работодавачите треба да создадат работен амбиент во кој нема да се слушаат шумови, вентилатори и друг вид на бучава за да се зголеми слушниот капацитет. Посебна тешкотија е кога се даваат упатствата во големи хали и отворен простор, особено ако акустиката предизвикува ехо, или ако озвучувањето е слабо. Овие лица потешко следат групни дискусии, особено кога тие се брзи и неформулирани.

Примерите за вработување на луѓе кои имаат оштетен слух покажуваат дека е потребно да се обезбедат толкувачи, системи за засилување на звукот, визуелни помагала и користење на електронска комуникација за состаноци и канцелариски дискусии. Работните средини треба да имаат и инсталираат системи за визуелно предупредување за итни случаи.

Следниве предлози може да се користат кога работодавците комуницираат со работник кој има оштетен слух (Strategies for Working with People who have Disabilities, n.d.):

- Застенете лице в лице со работникот со оштетен слух и зборувајте директно и нормално со него;
- Ако со лицето има и толкувач зборувајте директно со работникот, а не со толкувачот кој треба да се третира како да не е тука;
- Користете цртежи, пишување или гестови за да ви помогнат во комуникацијата;
- Осветлувањето во просторијата треба да е соодветно;
- Треба да се избегнуваат акроними. На пример, МЗТ може да значи Македонски закон за толкување, но и име на фирма во металската индустрија;
- Претпријатија кои вработуваат лица со општетен слух треба да обезбедат толкувачи или појачала за време на групни дискусии и други групни активности;
- Пронајдете начини за целосно вклучување на лицето со оштетен слух во групни разговори. На пример, повторете ги прашањата за дискусија и изјавите дадени од други учесници на состанок или презентација

1.3.ЛИЦА СО ПРЕЧКИ ВО ГЛАСОТ, ГОВОРОТ И ЈАЗИКОТ

Тука се вбројуваат оние лица чиј говор не одговара на календарската возраст, или не е разбирлив, граматички и синтаксички неизграден, со конвулзивни пречки во механизмот и автоматизам на говор, заради што им е потребен логопедски третман и лекување.

Лицата со пореметувања во вербалната комуникација според видот и степенот се распоредуваат во следниве групи :

- Лице со потполно отсуство на говорот – *алалија*;
- Лице со патолошки говорен развој;
- Лице со тешка назализација – *ринолалија*;
- Лице со отсуство и тешко оштетување на гласот – *афонија и дисфонија*;
- Лице со тешко оштетен говор поради детска парализа;
- Лице со аутизам;
- Лице со оштетен или изгубен порано стекнат говор – *афазија и дисфазија*;
- Лица со комбинација на горе наведените пречки;

Примената на новите технологии создава поголем простор за вработување на лицата со намалени вербални капацитетети. На пример, работа на компјутери и за електронско комуницирање не се потребни изразени говорни вештини.

Следните предлози може да им помогнат на работодавците и на менаџерите за човечки ресурси со вработените кои имаат оштетен говор (Strategies for Working with People who have Disabilities, n.d.):

- Концентрирајте се на она што го зборува лицето;
- Ако не разбирате нешто, замолете го лицето да ја повтори реченицата, а потоа проверете дали подеднакво сте ја разбрале содржината;
- Потребно е големо трпение и затоа одвојте онолку време колку што е потребно за ефективна комуникација;
- Постававајте прашања за кои се потребни само кратки одговори или климање со главата;
- Избегнувајте комуникација на бучни и јавни места. Разговарајте во приватна, тивка област кога е можно, особено кога разговарате за работи што се однесуваат само за личноста;
- Помогнете му на лицето со гестови за поддршка и со обиди да ги завршите неговите реченици;
- Ако имате потешкотии да разберете што зборува некоја личност, примете ја писмената форма, а најдобро електронска пошта како алтернативно средство за комуникација;
- Охрабрете го работникот со оштетен говор да учествува во дискусии;

1.4. ТЕЛЕСНО ИНВАЛИДНИ ЛИЦА

Под **телесна инвалидност** се подразбира состојба на намалување, или губење на функционалната способност на еден, или повеќе делови на телото со што значително се намалува способноста на лицето во задоволувањето на основните животни потреби.

Телесната инвалидност може да биде тешка, потешка и најтешка (Ајдински, Киткањ, & Ајдински, 2007):

- Лице со тешка телесна инвалидност е лице кое може самостојно да ги задоволува своите животни потреби со помош на ортопедски помагала или со адаптација на физичката средина;
- Лице со потешка телесна инвалидност е лице кое може да ги задоволува своите животни потреби, но со помош од друго лице;
- Најтешка телесна инвалидност постои кога лицето има потреба од постојана нега, грижа и помош во задоволувањето на основните биолошки и социјални потреби

Посебен проблем на лицата со телесна попреченост е проблемот со попреченост во движењето. Овие лица можат да имаат полн работен капацитетот, но проблемот е во тоа што не можат сами да се движат. Компаниите кои вработуваат лица со ваква попреченост треба да обезбедат канцелариски асистенти за специфични задачи, достапни канцелариски локации, прилагодливи маси, опрема што се наоѓа лесно на дофат, материјали поврзани со работата достапни во електронски формат и пристап до ресурси поврзани со работата на Интернет. Компјутерите можат да бидат опремени со специјални уреди. Задолжително треба да се остави простор за движење со инвалидските колички.

Со следните предлози значително би можело да се подобри амбиентот за работење на лицата, кои имаат попреченост во движењето (Strategies for Working with People who have Disabilities, n.d.):

- Понудете помош така што прво ќе прашате дали е потребна (отворање врата, носење на торба, пакет)!
- Кога се обраќате на лице со попреченост обраќајте се со нормален глас;
- Кога разговарате со лице кое има попреченост треба да се заземе положба на ниво да може да се гледа во неговите очи

1.5. ЛИЦА СО ИНТЕЛЕКТУАЛНА ПОПРЕЧЕНОСТ

Интелектуалната попреченост е сложен медицински, психолошки, воспитен и социјален проблем. Таа е состојба на спречен или недовршен развој на умот, посебно обележана со субнормалност на интелигенцијата (Morić-Petrović, 1987). Кога се зборува за

интелектуална попреченост никогаш не се мисли на единствен ентитет. Таа се манифестира на различни начини во различни подрачја од развојот и во различни клинички форми.

Според класификација на Светската здравствена организација (WHO, 1992), интелектуалната попреченост се дели на следниве поткатегории :

- Лесна интелектуална попреченост (IQ 50 – 69), лицата научуваат да зборат со задоцнување, но најголем број се оспособуваат да го користат говорот во секојдневниот живот. Најголем број од нив успеваат потполно да се грижат за себе и се независни во практичните домашни услови;
- Умерена интелектуална попреченост (IQ 35-49), лицата покажуваат забавен развој и ограничени достигнувања во доменот на развојот и употребата на говорот и јазикот, моторните способности и грижата за себе;
- Тешка интелектуална попреченост (IQ 20 – 34), кај лицата постои значително ограничување на достигнувањето во областа на говорот и јазикот, моторните способности и грижата за себе. Поголем број од лицата имаат изразени моторни, или други придружни пречки кои укажуваат на присуство на значајно оштетување или пореметување на централниот нервен систем;
- Длабока интелектуална попреченост (IQ под 20), голем дел од оваа група на лица се полуподвижни или неподвижни. Тие не можат да се грижат за себе, поради што им е потребна туѓа помош и нега;
- Друга интелектуална попреченост – кога е тешко да се процени степенот на интелектуалната попреченост со вообичаени процедури, поради здружените сензорни и телесни оштетувања;
- Неспецифична интелектуална попреченост – присуство на интелектуална попреченост со недоволни информации кои се неопходни за лицето да се распореди во горенаведените категории (Трајковски , 2008)

Ако некое лице не користи инвалидска количка, нема слушни помагала, или не користи друго медицинско помагало, не значи дека лицето нема попреченост. Некои попречености се невидливи. Интелектуалната попреченост предизвикува специфични потешкотии во учењето. Поединци со специфични тешкотии во учењето генерално имаат просечна, или подпросечна интелигенција, кои имаат потешкотии да ги разберат

апстрактните концепти. Вербални, визуелни, или стратегиски информации можат да бидат конфузни кога се пренесуваат, примаат, кога се обработуваат и повторно се пренесуваат. На некои луѓе, кои имаат потешкотии во учењето може да им треба подолго време да процесираат писмени информации. На лицата кои имаат потешкотии во учењето неопходно е да им се даваат упатства со аудио и визуелен начин и користење на техника која може да го следи текот на работата (тивки работни места за да се задржи вниманието, проверки на правопис и граматика). Многу е значајно да се обезбеди тивко место за работа.

Следните предлози ќе им помогнат на менаџерите за човечки ресурси да обезбедат пристојни работни места за вработените, кои имаат проблем со концентрацијата (Strategies for Working with People who have Disabilities, n.d.):

- Разговарајте искрено со лицето за најдобрите начини за следење на упатствата за работа. Вообичаено треба да се користат повеќе комуникациски медиуми (пишани, вербални и визуелни).
- Откако ќе се дадат упатствата за работа треба да се провери дали тие биле разбрани целосно;
- Треба да се биде трпелив со лицето кое започнува нова работа. Намалете го нивото на стрес со доделување на задачи што може да ги постигне со чести пофалби за добро сработената работа;
- Избегнувајте спонтани промени во работниот распоред и во околината. За ваквите лица најдобра е постојана рутина;
- Намалете ги временските притисоци ако е можно;

1.6. ЛИЦА СО АУТИЗАМ

Аутизмот претставува доживотна развојна состојба која ги погодува комуникациите и односите со другите луѓе. Неодамна, широк ранг на асоцијали состојби беа поврзани со аутизмот водејќи до термините аутистичен спектар и аутистичен континуум. Сите афектирани лица имаат тенденција да се прикажат со три заеднички карактеристики (познати како тријада на нарушувања) (Што е аутизам?, n.d.):

- **Потешкотии во говорот, јазикот и невербалната комуникација** - Главен проблем не е неможноста детето да зборува (иако мал дел никогаш не го развиваат говорот), туку што тие имаат потешкотии во комуницирањето. Секој човек, кој има релативно нормален развој на говорот, може да има тешкотија во иницирањето на разговор, во враќањето на принуден одговор и во давањето на доброволни информации. Детето може често да повторува перфектно, што се нарекува ехолалија, но не може да ги користи истите зборови во друга ситуација за да побара нешто (било во моментот или подоцна). Ист вид на проблеми исто така постои со физичките одговори познато како ехопраксија
- **Потешкотиите со социјалната интеракција – луѓето** (посебно децата) со аутизам често имаат потешкотии во започнувањето и одржувањето врски со лица еднакви по ранг. Често се случува децата со аутизам добро да се поврзат со нивните родители и оние кои водат грижа за нив, но не и со останатите деца. Ова е заради тоа што возрасните лица можат обично да ги предвидат потребите на детето. Бидејќи другите деца ја немаат оваа способност, децата со аутизам прават напор да дејствуваат взаемно со нив еднаквите. Тоа не значи дека детето со аутизам не може да се спријатели, но често не знае како да го направи тоа. Учењето на децата со аутизам на социјалните вештини е критично за нивниот развој
- **Потешкотии со фантазијата и внатрешниот говор** – имагинарната игра (како што е преправањето дека куклата е бебе, или играчката возило дека е вистинско возило) е многу важен дел од детскиот развој. Децата со аутизам ретко покажуваат имагинарна игра и како резултат на тоа нивниот развој е попречен. Луѓето со аутизам исто така имаат проблеми во разбирањето на чувствата на другите луѓе и во интерпретирањето на лицевиот израз

Аутистичните деца можат да имаат повторувачки, стереотипни движења на телото, како што се нишање, шетање или мавтање со рацете. Тие може да имаат невообичаени одговори на луѓето, приврзаност кон предмети, отпорност на промена на нивните рутини и агресивно, или самоповредувачко однесување. Понекогаш тие изгледаат како да не забележуваат луѓе, предмети, или активности во нивната околина (Pathak, 2021).

1.7. ХРОНИЧНО БОЛНИ ЛИЦА

Во оваа категорија на лица со попреченост постојат две групи и тоа :

- Лица со најтешки облици на хронични заболувања и сериозно нарушена здравствена состојба, каде ги вбројуваме лицата со срцеви заболувања, хемофилија, дијабетес, леукемија, потежок облик на бронхијална астма, хемиплегија, параплегија, артритис, ревматизам и лица на дијализа;
- Лица со пореметувања во психомоториката каде има три подгрупи и тоа:
 - Пореметувања на психомоториката како резултат на дисхармоничен тек на развојот на психомоторниот спрег;
 - Пореметувања на психомоториката како резултат на забавен развој на одделни структури на психомоторниот спрег;
 - Пореметувања на психомоториката во склоп на општите емоционални пореметувања и пореметување на интелигенцијата;

Луѓето кои имаат хронични здравствени нарушувања најверојатно не би можеле да работат со полно работно време, поради што вработувањето со скратено работно време ќе биде важна опција. Во однос на овие лица треба да се покаже поголема флексибилност. Треба да се има предвид дека некои здравствени нарушувања се хронични и стабилни, додека други се интензивни (на пример, тешки алергии) и бараат флексибилно и променливо сместување. Исто така, потребно е да се предвидат почести одмори во текот на работниот ден за да земаат лекови, да уживаат во оброкот (на пример, за лице кое е дијабетичар), како и да им се даде можност за медицинска консултација. Во секој случај треба да се следи нивната работа и да се направи анализа на тоа во кој период се најпродуктивни, кога изгледаат заморени и особено на квалитетот на работата. Се препорачува овие лица да работат од дома доколку работниот процес го дозволува тоа.

1.8. ЛИЦА СО КОМБИНИРАНИ ПРЕЧКИ

Во оваа категорија на лица со попреченост се вбројуваат лицата кои имаат две, или повеќе видови на пречки во развојот наведени во Правилникот за оценка на специфичните потреби на лицата со пречки во физичкиот и психичкиот развој (сл.в.бр. 172/2016, 2016). Со

оваа класификација на лицата со пречки во развојот се опфаќаат лицата до 26-годишна возраст (Ајдински, Киткањ, & Ајдински, 2007).

2. ВРАБОТУВАЊЕ НА ЛИЦА СО НАМАЛЕНА РАБОТНА СПОСОБНОСТ

Вработувањето на лицата со намалена работна способност опфаќа две области кои меѓусебно се спротивни. Вработувањето е всушност продуктивна активност, додека намалената работна способност е неможност за работа, или вработување поради оштетување и попреченост. Сигмунд Фројд ја гледал работата како едно од основните барања на човечкото постоење, а Ерик Ериксон посочил дека работата на луѓето им носи чувство на сопственост. Неспособноста за работа не само што го попречува развојот на животниот циклус, туку нанесува штета и на личниот идентитет (Albrecht, 2007). Вработувањето е круна на процесот на рехабилитацијата, бидејќи е можност да се биде самостоен и задоволен, како и да се мисли на формирање на семејство што е желба на секој човек, вклучувајќи ги и лицата со попреченост (Ајдински Г. , 2007).

Во едно истражување спроведено во Шведска од Andersson *et al.* (2015) резултатите покажале дека постои интерес за работодавачите да вработат личности со попречености, но ова зависело од типот на попреченост. Други резултати покажале дека претходно искуство на личноста со попречености, која треба да се вработи, имала повеќе на значење за вработувањето. Во продолжение на носење одлука за вработување на лице со попреченост, во истражувањето на Graffam J *et al.* (2002) се истражувани факторите кои влијаеле врз работодавачите за вработување на лице со попреченост.

Според Светската здравствена организација, 15% од светското население се соочува со некаква форма на попреченост. Ова укажува на важноста лицата со попреченост да бидат вклучени во сите општествени текови. Нивната слаба вклученост на пазарот на трудот креира високи трошоци за општеството како: трошоци за социјална заштита; потреба за грижа од други лица (најчесто членови од семејството) што и нив ги става надвор од пазарот на трудот. Освен како работодавач, компаниите имаат важна улога во обезбедување на достапност на добрата и услугите и креирањето на производи скроени за потребите на лицата со попреченост. Затоа, во рамките на Европската Унија особено внимание се

посветува на отстранувањето на бариерите за лицата со попреченост и нивната инклузија во сите сфери на општеството. Проактивниот приод во еднаков третман и можности, особено во рамките на пазарот на трудот, креира неретки примери каде лица со попреченост вршат и високи државни функции.

Вработувањето под посебни услови може да се подели на два вида:

- традиционални заштитни работилници во кои се вработуваат лица со поголеми тешкотии поради што е оневозможено вработување на отворениот пазар;
- транзициски работилници чија цел е да се оспособат лицата за да можат потоа да пристапат на отворениот пазар на труд;

Заработувачката често се споменува како проблем бидејќи овој модел вработува луѓе за кои се смета дека се помалку продуктивни од типичната популација. Поради тоа, нивната плата е пониска од платата на вработените без попреченост, што резултира во понатамошна зависност од државните придобивки. Исто така, наместо очекуваното намалување на бариерите за подоцнежнo вработување, сегрегацијата ги намалува очекувањата и ги зголемува негативните ставови на јавноста кон работата на лицата со попреченост, што ги спречува подоцна да се вработат. Кога зборуваме за вработување на отворениот пазар на трудот, честопати мислиме на традиционално конкурентно вработување, што не е погодно за многумина, особено за луѓето со поголеми потешкотии. Затоа, во 80-тите години на дваесетиот век е развиен моделот на вработување со поддршка. Овој модел овозможува вработување на лица на кои работата на отворениот пазар е недостапна, или привремено оневозможена поради природата на нивните потешкотии. Се темели на начелото на инклузија на лицата со намалена работна способност, можност за работа во заедницата со адекватно прилагодување и давање поддршка на лицата на работното место. Вработувањето со поддршка се спроведува на четири начини:

- Модел на индивидуално вработување се спроведува за лица со голем степен на попреченост. Вработувањето е потребно да се врши со индивидуален пристап со цел пронаоѓање на соодветна работа во локалната заедница, затоа што се во неможност да прифатат оддалечено работно место, како и да се одделат од семејството;

- Збирен модел или енклава е вид на вработување во кој збир на лица со попреченост врши помошни работи со работен асистент што го надгледува и го едуцира за да го следи лицето со попреченост;
- Моделот на мобилна група се однесува на можноста за вработување на три до осум лица со попреченост, кои на граѓаните им обезбедуваат услуги за кои се обучени со поддршка на еден или двајца асистенти;
- Воспоставување на мали бизниси како соработка на лица со попреченост и нивните семејства и / или пријатели за извршување на одредени активности.

Овој модел на вработување им користи на сите засегнати страни вклучени во процесот, имено, му обезбедува на лицето со попреченост правилно вработување и сите придобивки што ги добиваат со тоа. Работодавачот вработува добар вработен, притоа добивајќи соодветна поддршка за вработување и задржување на работникот. Семејството го доживува својот член со попреченост како компетентно лице. Даночните обврзници трошат помалку пари отколку што би потрошиле на одделена форма на вработување.

Компаниите со своето општествено-одговорно делување се стремат да создадат профит на начин кој е етички правилен и едновремено има позитивно влијание на заедниците, осврнувајќи се кон нејзините проблеми. Во својата улога на работодавачи, компаниите се усогласуваат со тековната законска регулатива, но општествената одговорност подразбира чекор повеќе. Во светот и кај нас компаниите се усогласуваат со принципи, стандарди, квоти и добри практики обезбедувајќи диверзитетна работна сила.

Но дополнително, како што компаниите стекнуваат искуство во диверзитетната работна средина, што вклучува и вработување на лица со попреченост, се повеќе се препознаваат и идентификуваат деловните предности. Не вклучувањето на 15% од популацијата како потенцијални вработени и клиенти не е од интерес на економскиот развој. Диверзитетот во работната сила и вклучувањето на лица со попреченост во неа претставува бизнис ресурс со потенцијална корист. Искуствата ги дефинираат следниве придобивки (Кусиникова & Мирчевски, 2017):

- **Поширок пристап и избор за регрутирање кадри**

Наоѓањето на вистинските луѓе со соодветни вештини е важно за секој работодавач. Важен дел од овој процес е примената на практики што овозможуваат еднаков пристап и праведно вработување базирано на поврзување на потребите на бизнисот (организацијата) и можностите на потенцијалниот кадар. Отвореноста кон разноликостите овозможува работодавецот да има поширок опфат на потенцијални кадри. Можеби способностите што ги бараат работодавците ги имаат токму кандидати и кандидатки со попреченост, а информацијата не допрела до нив.

- **Здружување на добри кадри**

Работата на лицата со попреченост има силен ефект на генералната инклузија во заедницата и општеството. Работодавачите дошле до заклучок дека вработените лица со попреченост се многу одговорни, многу посветени на работата и трудољубиви. Истражувањата покажуваат дека кај нив стапката на отсуство од работа е пониска и веројатноста да останат на истото работно место е поголема.

- **Пристап до бенефиции и поддршка**

Согласно важечката регулатива за вработување на лица со попреченост следува финансиска поддршка од страна на државата. Дополнително, здруженијата што се занимаваат со оваа тематика нудат најразлични услуги што на компаниите можат да им бидат од полза при вработување и раководење со лица со попреченост.

- **Корпоративна култура и мотивирани вработени**

Разновидната работна сила ќе овозможи да се создаде корпоративна култура што ќе ја пренесува вредноста на ценењето на различностите. На овој начин, вработените ќе се сензибилизираат, но и ќе се чувствуваат прифатено, што има директна поврзаност со нивната мотивираност. Работодавачите идентификуваат дека се зголемува моралот на вработените кога нивната компанија е препознаена како работодавач, што овозможува инклузија на различностите. Праведните практики во човековите ресурси што се базирани на способностите и учинотот ја градат увереноста и довербата на вработените во системот на раководење. Ова има ефекти на продуктивноста и нивната лојалност.

- **Добри промени**

Прилагодувањата што ќе се направат за вработените со попреченост се вообичаено полезни и за други. На пример, обезбедувањето на физичка пристапност со искосена патека покрај скалила ќе биде полесно и за доставувачот на материјали. На овој начин ќе се обезбеди пренос на предмети со поголем товар со количка, или за клиентка, која е мајка со мало дете во количка. Друг пример е тастатурата со големи копчиња наменета за колеги со оштетен вид, која може да биде практична и за други (на пример, клиенти во трета доба). Исто така прилагодувањата со флексибилно работно време се можеби одлична практика за да се зголеми продуктивноста на сите вработени.

- **Иновативност и раст на бизнисот**

Компаниите што имаат праведни практики за вработување привлекуваат личности со различни искуства и знаења. Таквиот диверзитет може да помогне во надградувањето на услугите, а носи и креативност и иновации. На пример, вработен со попреченост може да даде нови идеи и да ја сподели својата специфична перспектива за развивање на добра и услуги, токму за лицата со попреченост.

- **Компанија за пример**

Компаниите што вработуваат лица со попреченост имаат шанса да се промовираат како чинители, кои поттикнуваат различност во своите средини. Поради тоа, се охрабруваат компаниите да ги споделуваат своите искуства со други и на тој начин да придонесат во борбата за еднакви можности за сите. Имиџот на добар работодавач е дополнително користен за привлекувањето на идни добри кадри.

- **Задоволство и пристап до нови клиенти**

Истражувањата покажуваат дека општествено-одговорните практики и социјалниот имиџ на компаниите ги привлекуваат клиентите. Вработувањето на лицата со попреченост и промовирање на истотот може да влијае на привлекување на нови клиенти и зголемување на задоволството на постојните клиенти. Дополнително, креирањето на пристапни добра и услуги за лицата со попреченост, развиени токму со вработени со попреченост е нова бизнис можност што ќе привлече нова група на клиенти и нивните семејства

Перспективите на работодавачите за вработување на лица со попречености се истражувани во бројни истражувања и студии на следниве автори: Erickson, von Schrader, Bruyère, & *et al.*, 2014; Gustafsson, Peralta, & Danermark, 2014; Domzal, Houtenville, & Sharma, 2008; Morgan & Alexander, 2005; Ju, Roberts, & Zhang, 2013; Zappella, 2015; Kimberley, Glover, Jonas, & Waterhouse, 2010; Kaye, Jans, & Jones, 2011.

2.1. МЕРКИ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА УСЛОВИТЕ ЗА ВРАБОТУВАЊЕ НА ЛИЦА СО НАМАЛЕНА РАБОТНА СПОСОБНОСТ

Со цел да се подобри инклузијата на лицата со намалени работни способности, но и да се мотивираат претпријатијата да ги вработуваат, владите преземаат различни мерки. Меѓу нив најпознати се:

- Доделување на неповратни средства за вработување на неопределено време на невработеното инвалидно лице, адаптација на работното место на кое ќе работи инвалидното лице (доколку таа е потребна) и набавка на опрема според критериумите и на начин утврден со акт на релевантното министерство;
- Ослободување од даноци и обезбедување на средства за придонеси и
- Финансиска поддршка во работењето

Работодавецот не може да вработи, или да распореди инвалидно лице од едно, на друго работно место, доколку не ги исполнува општите и посебните услови за работното место, односно кое не е оспособено за вршење на работите на тоа работно место. Работите кои може да ги извршува инвалидното лице на соодветното работно место ги определува Комисија при Министерството за труд и социјална политика, која со акт ја формира министерот за труд и социјална политика со кој го определува и составот на комисијата. Министерот за труд и социјална политика со акт го определува начинот за донесување на Наодот и мислењето на комисијата. Инвалидно лице може да биде работодавец, или да врши работа на одговорно лице кај работодавец, доколку добие позитивно мислење од комисијата. Работодавецот е должен на вработеното инвалидно лице да му испака плата согласно со закон, колективен договор и договор за вработување.

Работодавецот е должен да ја исплаќа платата на вработеното инвалидно преку трансакциска сметка, а платата може да ја подигне самото лице со инвалидност, брачниот другар, неговиот родител или неговиот старател. Работодавецот за вршење на дејноста е должен да има решение, или доказ дека пред да започне да врши дејност го известил органот на државната управа за работите на инспекцијата на трудот, како и пријава, или решение од други органи во зависност од дејноста која ја врши.

При вработување на инвалидно лице работодавецот е должен да создаде соодветни услови за работење и адаптација на работното место во зависност од работното место, видот и степенот на образованието и видот и степенот на инвалидноста на инвалидното лице кое се вработува. Средствата за подобрување на условите за вработување и работење на инвалидните лица, адаптација на работното место и набавка на опрема, се обезбедуваат од посебниот фонд за подобрување на условите за вработување и работење на инвалидните лица (во натамошниот текст посебен фонд).

Вработеното инвалидно лице кај кое е утврдена инвалидност се ослободува од плаќање на персонален данок од доход. Средствата за придонес за пензиско и инвалидско осигурување, придонес за здравствено осигурување и придонес за вработување на лицата, се обезбедуваат од Буџетот на Република Северна Македонија (Сл.в.бр. 44/2000, 2000).

2.2. ВРАБОТУВАЊЕ ВО ЗАШТИТНИ ДРУШТВА

Лицата со намалена работна способност имаат право на работа како сите останати, а тоа значи имаат право да заработуваат за живот преку слободно избрана работа или прифатена на пазарот на трудот и работната средина која е отворена, инклузивна и пристапна. Заради вработување на лица со попреченост во светот, воспоставени се заштитни работилници.

Заштитните работилници се засноваат на дневни програми на кои присуствуваат возрасни со попреченост како алтернатива на работата на отворен пазар на трудот (Tom Martin & Associates, 2001). Работата е главниот фокус на заштитните работилници, со предност за релативно едноставни работни активности како што се инсталација, пакување, дрво, производство, сервисирање или шиене. Покрај тоа, работилниците можат да

понудат алтернативни активности, вклучително и едукативни програми и рекреација. Работата во заштитни работилници има различно значење, почнувајќи од работна терапија до вистински извор на приход. Разликите во значењето на работата произлегуваат од целите на заштитните работилници и тие можат да се движат од долгорочен надзор, рехабилитација насочена кон транзиција на отворен пазар на трудот или долгорочно вработување. Слично на тоа, статусот на возрасните со попреченост може да варира од „пациенти“ со долгорочен надзор, обучувачи подготвени за индивидуално вработување до вистински работници. Програмите за заштитно вработување се наменети за лица кои од која било причина не можат да бидат вработени на отворен пазар на труд во нивната локална заедница. Сите форми на заштитно вработување се поделени во две групи.

- Преодното вработување обезбедува обука и искуство на поединци во раздвоени услови со цел да се стекнат со вештини потребни за успешно вработување на отворен пазар на трудот.
- Продолженото вработување обезбедува долгорочно или трајно сместување за лица кои ќе можат да ги користат своите проширени вештини за да заработат плата во раздвоени работилници.

Постојаните критики за заштитно вработување постојано ја доведуваат во прашање ефикасноста на раздвоено вработување:

- Заштитното вработување не успеа да им обезбеди на поединците значителни резултати од вработувањето. Приходите се ниски или незначителни, што ги принудува поединците да станат зависни од сојузничките програми за готовинска корист;
- Заштитното вработување непотребно ги изолира поединците од нивната заедница. Наместо да се намалат бариерите за вработување на лица со попреченост, оваа поделба всушност придонесува за намалени очекувања и негативно јавно мислење;
- Многу малку луѓе вработени во заштитни друштва се во можност да напредуваат на отворениот пазар на трудот. Долгорочното влијание на заштитното вработување врз продуктивноста и интеграцијата во заедницата на лицата со попреченост е многу мало.

2.3. ЗАШТИТНИТЕ РАБОТИЛНИЦИ ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

Во Република Северна Македонија, во 2000 година беше донесен Законот за вработување на инвалидни лица. Во членот 9 од Законот се вели дека заради вработување на инвалидни лица, во Република С. Македонија се основаат заштитни друштва како трговски друштва (Сл.в.бр. 44/2000, 2000). Заштитно друштво може да се основа, ако има вработено најмалку 10 лица на неопределено време, од кои 40% се лица со попреченост од вкупниот број на вработени.

Новоформираната заштитна компанија е должна да ги вработи сите вработени во период од 90 дена, сметајќи од денот на првото вработување на работник за постојан работен однос во компанијата. Исто така, друштвото за заштита треба да ги исполнува условите од став 1 на член 9 од Законот за вработување на инвалидни лица подолго од 90 дена, или за време на работењето на друштвото повеќе од три пати во вкупно времетраење од 90 дена. Во обата случаеви, ако не се исполнат условите, заштитиното друштво, или компанија го губи, или не го стекнува статусот на заштитна компанија или заштитно друштво и во следните пет години не може да работи како заштитно друштво или компанија, а во кој период, основачот или член на неговото блиско семејство не може да основа ново заштитно друштво или компанија (Петров , 2007).

Доколку друштвото не ги исполни условите од став 1 член 2 во рок од 90 дена, не го губи статусот на друштво за заштита. Доколку друштвото го наруши минималниот процент на инвалидни лица повеќе од три пати во последователни две години, или падне под минималниот број на вкупно трајно вработени работници утврден во став 1 на овој член, тој го губи статусот на друштво за заштита и за следните пет години не можат да работат како компанија за заштита во кој период основачот или член на неговото блиско семејство не може да основа нова компанија.

Доколку друштвото не ги исполнува условите од став 1 на член 2 повеќе од 90 дена, таа го губи статусот на заштитно друштво и во следните три години не може да работи како компанија за заштита, во кој период основачот или член на неговото блиско семејство не може да основа ново заштитно друштво (Сл.в.бр. 44/2000, 2000). Заштитните друштва се

ослободени од плаќање данок на доход и сите даноци на доход. Со цел да се постигнат заеднички цели и задачи при унапредување на вработувањето на инвалидни лица во заштитни друштва, овие компании формираат Заедница на заштитни друштва, како деловна заедница од интерес во согласност со Законот за трговски друштва.

Вработувањето во заштитени работилници е еден од подобрите начини на професионална рехабилитација и вработување на лица со попреченост. Заштитната работилница може да се дефинира како институција насочена кон работа во која работата се контролира со точно дефинирани професионални цели на секоја индивидуа, што му овозможуваат да стекне работно искуство. Големо внимание се посветува на овие институции затоа што голем број лица со попреченост не можат да работат во отворени фарми тука исклучиво во засолништа.

Во исто време, прифатилиштата се образовни институции, така што тие функционираат како институции за стручно образование. Работилницата треба да биде место што овозможува учење и развој, со одредени предуслови како: оптимални општи услови и производи и резултати. Постојат многу компании кои вработуваат лица со попреченост, кои имаат одржливи програми и развиени стратегии, на кои им се обезбедуваат услови за континуиран развој и одржливост на компанијата, и автоматски и нејзино проширување и ново вработување. Со цел да се насочат на процесите на повеќе прегледи на услугите и бизнисите што ги водат, законот таму сугерира преглед на пристапноста, направен од професионалец. Ова ги идентификува бариерите што секој бизнисмен треба да ги отстрани во неговиот објект. Откако ќе се открие кој физички феномен го предизвикува проблемот, законот му нуди избор: или да го отстрани или да го замени со друг, или да најде можност да ја обезбеди услугата на поинаков начин. Откако ќе се утврдат приоритетите, бизнисмените се должни да го дадат својот акционен план во однос на лицата со попреченост. За работата и работните задачи во заштитното општество, особено е важно машините и алатите да се прилагодат на видот и степенот на попреченост. Исто така, организација на работа за прилагодување на потребите на лицата со попреченост.

3. СПЕЦИФИЧНОСТИТЕ ПРИ МЕНАЦИРАЊЕ СО ЛИЦАТА СО НАМАЛЕНИ СПОСОБНОСТИ

Во услови на напреден технолошки развој работодавачите имаат зголемен општествен притисок лицата со намалени способности да ги интегрираат во работниот процес. Од друга страна, во светот на бизнисот, постојано се зголемуваат трошоците за работна сила. Денес, за работодавачите изгледаат сосем прифатливи програмите и олеснувањата на владите за вработување на лица со попреченост, односно лица со намален капацитет за работа. И тоа од аспект на бизнисите, но и од аспект на некои предности кои се поврзуваат со ангажманот на лицата со попреченост. Современите држави водат евиденција за трендовите на вработување на лицата со попреченост, а тие покажуваат дека се зголемува бројот на вработени од оваа популација. Така, во САД во 2020 година биле вработени 17% од популацијата на лица со намалени работни способности.

Искуствата на работниците и работодавачите покажуваат дека е неопходно да се развие посебен менаџерски пристап за управување на вработените со намалени способности. Целта е да се зголеми нивната продуктивност, но и да се спречат други неповолни ситуации и повреди на работното место. За овој тип на менаџмент е неопходна соработка меѓу сите инстанци во претпријатието и потреба од интердисциплинарни услуги, за кои многумина сметаат дека се од суштинско значење за спроведување на оптимални програми за управување со попреченост. Специфичен е и по тоа што наметнува потреба од посебен етички кодекс, солидарност, почит и разбирање со цел да се сочува достоинството на лицата со попреченост.

3.1. ДЕФИНИРАЊЕ НА МЕНАЦИРАЊЕТО СО ЛИЦА СО НАМАЛЕНИ СПОСОБНОСТИ

Менаџирањето со попреченост е оперативно дефинирано како активен процес на минимизирање на влијанието на оштетувањето (резултат на повреда, или болест) врз капацитетот на индивидуата да учествува конкурентно во работната средина (ILO, 2011). Основните принципи на менаџирањето со лица со намалени способности се:

- Проактивен менаџмент кој е спротивен на пасивен или реактивен процес;

- Процес што што го поттикнува менаџментот и другите чинители да развијат заедничка одговорност како проактивни носители на одлуки, планери и координатори на интервенции и услуги поврзани со работно место;
- Промовира стратегии за превенција на попреченост, концепти за третман и рехабилитација, програми за безбедна работа дизајнирани да ги контролираат трошоците за повреда и попреченост на работното место.

Успешно управување со последиците од болести, повреди и хронични заболувања кај работната сила бара:

- Точно разбирање на видовите повреди и болести што се поврзуваат со работната средина;
- Навремен одговор на работодавачот на повреда или болест;
- Јасни административни политики и процедури;
- Ефективно искористување на услугите за здравствена заштита и рехабилитација.

Практиките за менаџирање со попреченост се засноваат на сеопфатен, кохезивен и прогресивен пристап на работодавачите за управување со сложените потреби на лицата со намалени способности во рамките на даденото работно и социо-економско опкружување. И покрај брзото зголемување на трошоците за повреда и попреченост, достапни се технологии за рехабилитација и ресурси за управување со попреченост за да се олеснат непосредните и повторливи заштеди меѓу бизнисот и индустријата. Политиките, процедурите и стратегиите за управување со попреченост, кога се правилно интегрирани во организацијата на работодавачот, обезбедуваат инфраструктура што им овозможува на работодавците ефикасно да управуваат со попреченоста и да продолжат да се натпреваруваат во глобално опкружување. Постојат сложени и конфликтни односи помеѓу целите, ресурсите и очекувањата на работодавачот; потребите и личните интереси на работниците, давателите на здравствени услуги, синдикатите и адвокатите; и услугите достапни во заедницата. Способноста на работодавачот да учествува активно и ефикасно во оваа врска ќе придонесе за контрола на трошоците, како и за заштита на одржливото и продуктивно вработување на работникот.

3.2. ЦЕЛИ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЛИЦАТА СО НАМАЛЕНИ РАБОТНИ СПОСОБНОСТИ

Политиката и постапката на работодавачот, како и стратегиите и интервенциите за менаџирање со попреченост, треба да бидат дизајнирани за да се постигнат реални и остварливи цели. Програмите за менаџирање со попреченоста на работното место треба да му овозможат на работодавачот:

- Да се развие методологија на решавање на проблемите на вработените со попреченост;
- Да ја подобри корпоративната конкурентност;
- Развивање на корпоративната одговорност;
- Намалување на нарушувањата во работата и неприфатливо изгубено време;
- Намалување на несреќите согласно големината на попреченоста;
- Намалување на времетраењето во болеста со попреченоста (и трошоците);
- Спроведување на обуки што одговараат на степенот на попреченост заради вклучување во работниот процес;
- Почитување на законските процедури во врска со вработување на лица со попреченост;
- Искористување на законски предвидените бенефиции што ги доделува државата за компаниите што вработуваат лица со попреченост;

3.3. КОНЦЕПТИ И СТРАТЕГИИ ЗА СУШТИНСКО МЕНАЏИРАЊЕ НА ЛИЦАТА СО НАМАЛЕНИ РАБОТНИ СПОСОБНОСТИ

Работната сила и управувањето имаат свои интереси за заштита на можностите за вработување на работниците додека ги контролираат трошоците за повреда и попреченоста во индустријата. Синдикатите сакаат да ги заштитат вработените, а менаџментот сака да избегне трошоци за работниците, притоа задржувајќи ги продуктивните, сигурни и искусни вработени. Истражувањата сугерираат дека следниве концепти и стратегии се важни при развој и спроведување на ефективни програми за менаџирање со попреченоста засновани на работно место:

- I. **Заедничко управување со вработените.** Менаџирањето со вработени кои имаат намалени работни способности бара вклучување, поддршка и одговорност на

работодавачот, синдикатот и релевантни институции (советници за заштита при работа, медицински персонал и други). Тие се клучни соработници во процесот на менаџирање со попреченоста, учествуваат активно како носители на одлуки, планери и координатори на интервенции и услуги. И за вработените и за менаџментот е важно да ги проценат нивните заеднички капацитети за одговор на повреда и попреченост. Многу синдикални организирани претпријатија успешно развија и спроведоа теренски програми за управување со попреченост под водство и поддршка на заеднички комитети за менаџирање со работна сила (Habeck, Leah, Hunt, Chan, & Welch, 1991). За менаџирање со попреченоста е потребен интердисциплинарен тим. Членови на овој тим често вклучуваат претставници на работодавачи (на пр. Менаџери за безбедност, медицински сестри при работа, менаџери за ризик, персонал за човечки ресурси, менаџери за операции), претставници на синдикати, лекари, менаџер во случај на рехабилитација, физикален или работен терапевт на лице место и работникот со попреченост.

За да се постигне рамнотежа помеѓу очекувањата на работниците (синдикатите) и намерите на менаџерите исклучително е значајна партиципацијата на сите засегнати страни во развојот на формалните политики и процедури за менаџирање на вработени со попреченоста. Пишаните постапки често ги означуваат улогите и функциите на членовите на внатрешниот комитет за управување со попреченост, како и чекорите од моментот на повреда до безбедно и навремено враќање на работа. Политиките за менаџирање со попреченост често ги дефинираат односите помеѓу работодавачот, давателите на здравствени услуги и услугите за рехабилитација во заедницата. Пишан прирачник за политика и процедури служи како ефикасно комуникациско средство помеѓу различните засегнати страни, вклучувајќи лекари, осигурителни компании, синдикати, менаџери, вработени и давателите на услуги.

II. Корпоративна култура. Организациските структури, ставовите на работниците, намерите за менаџирање и историските искуства придонесуваат за креирање на посебна корпоративната култура. Пред да се развие програма за менаџирање со попреченост во индустријата, важно е да се разбере корпоративната култура, вклучувајќи ги мотивациите и личните интереси на трудот и управувањето во врска

со спречување повреди, сместување на работно место и рехабилитација на повредени работници.

Програмите за менаџирање на вработените со попреченост мора да бидат прилагодени за да се решат многу специфични ситуации т.е. да бидат целосно услогласени со попреченостана работната сила. Ова се однесува на типови на оштетувања, возрастни групи на работници, статистика за изгубено време, податоци за несреќи и трошоци поврзани со побарувања за попреченост.

III. Рана интервенција. Можеби најважниот принцип на менаџирање со попреченоста е раната интервенција. Од истражувањата за менаџментот на вработени лица со попреченост произлегува дека политиката и праксата за рехабилитација во повеќето системи за водење на лицата со попреченост ја препознаваат вредноста на раната интервенција и осврт на резултатите. Работодавачите значително ги намалија трошоците за вработените со попреченост преку промовирање на концепти за рана интервенција, вклучително и систематско следење на работниците со работни ограничувања. Стратегиите и програмите за рана интервенција за рано враќање на работата резултираат во намалено изгубено време, зголемена продуктивност на работниците и намалени трошоци за обештетување на работниците. Независно дали попреченоста е поврзана со работата или не, раната интервенција се смета за примарен фактор врз кој се воспоставува основата на медицинска, психосоцијална и стручна рехабилитација. Сепак, успешното менаџирање со попреченоста, исто така, бара рано враќање на вработените, адаптација на работен простор и креирање на системи на поддршка. Интервенциите за менаџирање со попреченост мора да бидат насочени и кон индивидуата и кон работното опкружување. Традиционалниот пристап кон рехабилитација често го занемарува фактот дека професионалната попреченост може да потекнува од еколошките бариери, како и од личните карактеристики на работникот. Незадоволните работници од своите работни места, евентуалните конфликти помеѓу надзорници и работници, како и лошо дизајнираните работни средини се рангирани високо меѓу многуте организациски бариери за менаџирање со попреченоста. За да се зголемат резултатите од рехабилитацијата кај работниците со намалени работни способности, потребен е

подеднакво балансиран фокус кон индивидуата и кон работната средина. Фактори од работната средина кои може да се земат предвид се: редицајнирани алатки, ергономски дизајнирано работно опкружување, адаптивни уреди и модификации на работниот распоред се ефективни методи за управување со попреченост на вработените што овозможуваат поголема ефикасност во извршувањето на основните работни задачи. Истите овие интервенции може да се искористат на превентивен начин за да се идентификуваат и редицајнираат работните места што веројатно ќе предизвикаат повреди во иднина.

3.4. КАКО МЕНАЏМЕНТОТ ДА ГИ КОРИСТИ УСЛУГИТЕ ОБЕЗБЕДЕНИ ОД ЗАЕДНИЦАТА

Работодавачите можат да остварат значителни заштеди и ги подобрат резултатите на вработените со намалени работни способности преку идентификување, користење и проценка на ефективни медицински и рехабилитациони услуги во поширокото општествено опкружување. Повредените и други лица со намален капацитет за работа можат да ги користат услугите кои заедницата ги организира со цел да се подобри нивната здравствена состојба, а со тоа да се подобрат и работните капацитети. Доколку вработниот изврши сам избор на третман може да се случи да направи грешка т.е. да дојде до продолжен, или непотребен третман, повисоки медицински трошоци и незначителни резултати. Во ефективните системи за управување со попреченост, работодавачот има активна улога во идентификувањето на квалитетни услуги што одговараат на потребите на работниците со попреченост. Кога работодавачот ги искористува овие надворешни ресурси, тие стануваат витален партнер во целокупната инфраструктура за управување со попреченост. Потоа, работниците со попреченост можат да бидат водени до одговорни даватели на услуги кои споделуваат меѓусебни цели за враќање на работа.

Широкиот пристап на менаџирање со попреченост опфаќа и сегмент поврзан со отсуства од работа поради нарушување на здравствената состојба и начини на справување со ризиците што ги предизвикуваат овие отсуства. Целта е да ги скрати, или спречи, но и да ја подобри продуктивноста на работната сила и да ги намали трошоците. Системот за менаџирање со попреченоста се развива преку социјалниот модел на размислување што во

суштина е различен од медицинскиот модел на размислување (Zivitere & Claidze, 2012). Социјалниот модел на размислување има важни импликации за сите инклузивни системи, а посебно за вработувањето. Лицата со попреченост се неискористен работен ресурс, а споредено со нивните врсници кои не се со попреченост, тие често се недоволно вработени, или невработени. Како што е наведено во Европската стратегија за попреченост 2010-2020, еден на шест лица во ЕУ има од блага до сериозна попреченост. 80 милиони лица се честопати спречени целосно да учествуваат во општеството и економијата. Оваа бројка постојано расте. Во 2007 година, европските статистики прикажаа дека стапка на вработеност (лицето се смета како вработено ако има стаж повеќе од седум месеци, со целосно, или пола работно време) на лицата со попреченост е приближно 20% од вкупниот број на вработени (Eichhorst, et al., 2010).

Како што и претходно беше наведено во анализата на лицата со попреченост се соочуваат со тешкотии, поради тоа што не постојат компаративни податоци и практиките во различни змеји не можат да бидат искористени на најдобар начин. Исто така, различни државни институции имаат свои податоци што претставува дополнителен проблем во следењето на вработеноста на лицата со попреченост и дизајнирање на мерки. На пример, во Латвија бројот на лица со попреченост е 5% од вкупната популација, а мал дел од нив се вработени. Податоците за оваа држава покажуваат дека е во пораст тенденцијата на зголемување на бројот на невработени лица со попреченост. Само 13 до 14% од лицата со попреченост се вработени. Оваа тенденција е исклучително негативна и тоа е долгорочна во услови на економска криза.

Посебен проблем претставува несоодветно вработување на лица со попреченост. Тоа се должи на отсуството на развоен менаџмент за вработување и менаџирање на лицата со попреченост. Менаџментот на лицата со намалени способности е многу значаен бидејќи ја подобрува способноста на инвалидните лица и може да се совпадне со можности за зголемување на вработеноста во сегашниот контекст (Brewster, Morley, & Buciniene, 2010).

Претпријатијата кои практикуваат сеопфатен и ажуриран систем за управување, процедури, програми, стандарди, упатства и слично постигнуваат поголем успех во адаптацијата на лица на работното место, но и обратно – адаптација на условите за работа на потребите на лицата. Позитивните практики се исклучително значајни за развој на овој

менаџмент. На пример, во едно истражување спроведено во Латвија менаџерите за човечки ресурси и високите менаџери на три различни летонски претпријатија биле интервјуирани во врска со менаџирање со хендикепирани лица и биле иницирани дискусии за начинот на кој менаџирањето може да се развие на работното место.

Постојат индикатори на истражување кои испитуваат како работодавците менаџираат со работата на инвалидни лица на работното место и како тие успеваат на работа. Истражувањето го дефинирало истражувачкото прашање дали има алтернативни квалификувани тестови за вработување и механизми за промена за да се создаде праведна можност за кандидатите со попреченост. На ова прашање било одговорено негативно. Ставот кон лицата со попреченост ставот не се менувал. Меѓутоа постои голема разлика во пристапот на кандидатите. Лицата со попреченост биле најчувствителни на интервјуата за работа. Проблемот е во тоа што лицата со попреченост се плашат да ги испратат своите биографии, односно немаат самодоверба. Законот за работни односи не предвидува такви барања. Тие се регулирани од страна на работодавецот според моралните принципи. Кога државните агенции ги субвенционираат ваквите вработување тогаш компаниите покажуваат поголем интерес за вработување на лицата со попречености. Лицата со попреченост се регрутираат од квалификувани специјалисти. Специфични процедури постојат само во конкретни државни проекти.

Друго прашање кое е обработено низ истражувањето е дали има алтернативни начини за тестирање на вештините потребни за работата бидејќи стандардните процедури за регрутација и селекција можат да бидат сложени, но и дискримирачки за некои инвалидни поради што некои лица можеби не би ги поминале.

Добиениот одговор во истражувањето е негативен бидејќи нема алтернативни начини на тестирање на вештини за лица со попреченост. Овие начини зависат од разбирањето на одреден работодавач / менаџер на оддел за персонал за барањата за работното место за одреден апликант. Алтернативните начини на тестирање на вештините не биле развиени во Латвија. Во претпријатијата во секој конкретен случај, посебна комисија оценува апликант - инвалидно лице за компатибилноста со испразнетото место. Треба да се спомене дека некои луѓе се наградени со повисоки квалификации отколку што навистина ги имаат.

Потоа било истражувано дали здравствените барања се оправдани за работните места. Имено, здравствените барања се делумно оправдани за работните места. Најголемиот проблем е работната средина, особено за лица со моторни нарушувања, на пример, часовничар во инвалидска количка. За да се подобрат условите за работа на вакво лице, работодавачот треба да го преуреди работниот простор на првви кат. Неопходно е работните места да бидат прилагодени според видот и степенот на попреченост. Работни места и работниот простор треба да се специјално опремени што за многу претпријатија би претставувало дополнителни трошоци.

Исто така било заклучено дека ретко каде кадрите се формално обучени за еднакви можности, разновидност на прашања и свесноста за попреченост. Се стекнале податоци дека специјалистите за вработување на персонал се здобивале со потребното знаење во најголема мера преку консултации од специјалисти на Агенцијата за вработување и други институции, кои доделуваат квалификации на лица со попреченост. Стандардите на подготовка на такви специјалисти исто така не се разработени. Подготовка на такви специјалисти не се изведува во ниту една образовна институција на кое било ниво. Во текот на истражувањето било стекнато сознанието дека многу ретко се случува лице со попреченост да учествува во интервју за работа како експерт и да биде член на комисијата за вработување. Исто така, често менаџерите на претпријатието прават обиди да се запознаат со некои позитивни странски искуства пред да се спроведе интервју за работа со лице со попреченост. Но како неформален начин и искусвен, незначително го збогатува процесот на развој на менаџмент со попреченост.

Во однос на системот за бодирање и/или оценување на кандидатите со посебни потреби и неинвалиди се применува различен систем за проценка во зависност од особеностите на одредена позиција. Постојат општи прописи за обезбедување на услови за работа и живеење на лицата со попреченост со цел да се задоволат нивните потреби. Испитуваното претпријатие од истражувањето се изјасниле дека доколку има лица со попреченост кои работат во претпријатието, неопходно е да се одржуваат такви консултации. Вообичаено не постојат општи прописи за адаптација што треба да се следат. Соодветни промени во опремата за работно место се прават скоро секогаш кога луѓето со одредени попречености се ангажирани, на пр. посебно прилагодување на бирото за работа

со компјутер, отсуство на скали меѓу просториите, тоалетите и кујната/менза поради достапност на инвалидски колички.

Од истражувањето е стекнат податок дека менаџерите, колегите, синдикатот се свесни за практичните последици од попреченоста на лицата, бидејќи на друг начин не е можно нормално вработување на ова лице. Сепак, за определени попречености не може да се задоволат во целост барањата, на пример потребите на лицата со астма и епилепсија се задоволуваат само делумно.

Заклучоците од истражувањето покажуваат дека постои значителна промена од негативниот модел „зошто да вработам лице со попреченост, ако можам да вработам нормално невработено лице“. Има приближување кон моделот на социјална инклузија. Сепак, работодавачите не размислуваат за менаџирање со прашањата за попреченост на работно место, како што препорачува МОТ (Меѓународна организација на труд). Приоритетна задача што придонесува за деловен успех и составен дел на човечките ресурси е Развојната стратегија на МОТ (Министерство за труд и социјална политика, Стратегија за безбедност и здравје при работа 2020, 2017). Исто така, доминирањето на „моделот на интегрирање“ ги намалува, наместо да ги зголемува можностите за вработување на лицата со попреченост.

Проблемите и тешкотиите во економскиот, правниот и социјалниот сектор го јакнат капацитетот за поголема инклузија на лицата со попреченост. Денес, компаниите покажуваат поголем интерес за вработување на лица, што дава можност да се развие и овој вид на менаџмент.

Корпоративните цели на претпријатието се поставени како општествено одговорни, кои ја одредуваат корпоративната култура и го следат принципот на еднаквост на човековите права на сите вработени. Сите вработени се обидуваат да бидат отворени кон другите. Врвните менаџери и администрацијата посветуваат големо внимание на ова. Се организираат дискусии за распределба на давачките во зависност од посебните способности на нововработеното лице, имајќи ја предвид и неговата попреченост, потребната обука и подобрувањето на квалификациите.

Еден друг мошне значаен заклучок се однесува на односот на државните институции кон лицата со попреченост. Чувството на работодавачите е дека државните институции не

ги сметаат лицата со попреченост како идна работна сила. Ниту една од државните агенции не ги споменува лицата со попреченост, не ги вклучуваат во специјални програми за обука, програми за стажирање или други прашања што се однесуваат на вработување на луѓе со попреченост. Покрај тоа, квалитетот на дадените одговори покажува неспособност на вработените во државните институции во врска со аспектите на попреченост и ги потврдуваат догмите што постојат во општеството - лица со попреченост не може и не треба да работат (Zivitere & Claidze, 2012).

Прегледите на претходните истражувања на терен даваат хетерогена слика со контрастни резултати од ставовите на работодавците за вклучување на пазарот на трудот за лицата со попреченост. Овие прегледи, исто така, покажуваат дека студиите имаат тенденција да ги дихтомизираат, категоризираат и преедноставуваат ставовите на работодавците, во смисла да бидат негативни или позитивни (Gilbride D *et al.* 2003).

Други студии презентираат контрастни наоди, што укажува на тоа дека работодавците се позитивни кон вработување лица со попреченост. Еден фактор што е поврзан со поволните ставови кон вклучувањето на пазарот на трудот се претходните искуства на работодавците за работа со лица со попреченост (Hernandez, Keys, & Balcazar, 2000).

Други студии го опишале карактерот на попреченоста како ограничувачки фактор за вработување, каде што психијатриските попречености се потенцираат како отежнувачка за вработливост. Загриженоста за трошоците поврзани со вработување на лица со попреченост е уште еден фактор што се смета за пречка за вклучување на пазарот на трудот. Недостаток на интегрирани услуги и достапни ресурси и недостаток на воспоставено партнерство помеѓу авторитетите на органите и работодавачите исто така се споменуваат како попречувачки фактори (Houtenville & Kalargyrou, 2015).

Други студии ги опишаа работодавците дека имаат позитивен став кон одредени видови на попреченост, вклучително и психијатриски и интелектуални попречености. Фактори поврзани со согледуваните придобивки од вработувањето лица со попреченост беа високата посетеност и долготрајноста и финансиската поддршка од властите. Неколку студии исто така ја нагласија важноста на консултациите и помошта од услугите за вработување попреченост како фактори за олеснување.

ВТОР ДЕЛ

4. ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ НА МАГИСТЕРСКИОТ ТРУД

4.1.МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

4.1.1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Интересот во овој труд ќе биде насочен кон вработените со намалена работна способност, односно на лицата со попреченост (ментална и физичка) и менаџирањето со нив во организациите. За оваа проблематика постојат ограничен број на истражувања што ја наметнува потребата од поголем број на нови истражувања. Ограниченоста на достапна литература и истражувања може да се каже дека произлегува од малиот број на вработени од овој профил, потоа различните форми на попреченост за кои секогаш постојат конкретни пристапи за секој вид на попреченост.

Состојбата со вработувањето на лицата со попреченост ја истакнува потребата од истражување на факторите што придонесуваат за нивната мала застапеност на пазарот на трудот, со цел зголемување на шансите за вработување. Бидејќи работодавачите играат значајна улога во процесот на вработување, клучно е да се испита нивната перспектива, особено нивните ставови за вработување на лицата со попреченост и продуктивноста на вработените со намалени способности. Студиите што ја поддржуваат претпоставката дека работодавците имаат негативен пристап кон вработување на лица со попреченост се фокусираат на неколку различни фактори на попречување. Распространетите негативни ставови на работодавците за продуктивноста на работата на лицата со попреченост се споменати во неколку студии, заедно со недостатокот на знаење на работодавците во врска со попреченоста и стратегиите за сместување (Shaw, Daraz, Bezzina, Patel, & Gorfine, 2014).

Управувањето со човечките ресурси ги обединува функциите и задачите поврзани со луѓето, нивното привлекување, селекција, образование и други активности поврзани со развојот на вработените. Оттаму, предмет на истражување на овој магистерски труд е

самата концепција на менаџментот на човечки ресурси во поглед на менаџирање на лицата со намалена работна способност. Понатаму, предмет на анализа и истрага ќе бидат:

- проблемите со кои се соочуваат вработените со намалена работна способност на работните места;
- Ставови на лицата со намалени работни способности кои се веќе вработени;
- Проблемите на конкурентноста на компаниите кои вработуваат лица со намалени работни способности

Во рамките на анализите акцентот ќе биде ставен на самото претпријатие и менаџментот на човечки ресурси трагајќи по пристапот на менаџментот кон овој вид на вработени, нивната регрутација (видови на тестови и начин на тестирање на оваа категорија на работна сила), системот на обуки кои се соодветни на прашањето како напредуваат вработените со намалени способности, менторството, тимската работа, наградувањето, меѓучовечките односи и културата на претпријатието.

Особено е значаен за проучување доменот на актуелните јавни политики и мерки кои се преземаат за зголемување на вработувањето на оваа група, што исто така претставуваат предмет на проучување во овј магистерски труд. Би споменала дека мерките во рамките на Оперативниот план за вработување чија цел е намалување на невработеноста ги опфаќа и ризичните групи, односно групите кои потешко се активираат на пазарот на трудот. Овие мерки се стимулативни за работодавачите. Можноста за вработување на поголем број на лица со попреченост се зголемува преку ослободување од плаќање на придонеси за задолжително социјално осигурување за секој нов вработен (Македонија вработува, n.d.). Ваквите податоци се релевантни за анализите во магистерскиот труд и тие ќе бидат земени предвид.

Овие варијации во претходните истражувања укажуваат на тоа дека студиите треба да ги земаат предвид различните фактори што можат да влијаат на работодавците во прифаќањето различни ставови за лицата со попреченост. Истражувањата треба да ги мапираат перцепциите на работодавците од различни контексти и со различни искуства за работа со лица со попреченост, со цел да се разберат нијансите и меѓусебната поврзаност помеѓу факторите што влијаат на одлуките во врска со вработувањето на лицата со

попреченост. Затоа е релевантно да се фокусираме на разликите во ставовите на работодавците за вработливоста на лицата со попреченост, како овие варијации можат да се разберат и кои се нивните карактеристични одлики.

4.1.2. ЦЕЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Целта на ова истражување е да се добие увид во начините на вработување на лицата со попреченост, за растечки или опаѓачки трендови на вработување на овие лица, за карактеристиките на овој посебен вид на менаџмент, за ставовите на работодавачите и друго поврзано со оваа тема. Така, општата цел е насочена кон систематизација на сите овие содржини, но и други кои се реалвантни за истражувачката проблематика.

Теориска цел:

Наодите од истражувањето треба да бидат поттик за други истражувања во рамки на изучуваните варијабли, чии наоди ќе придонесат да се дополнат знаењата од оваа област, со цел да се создаде база на релевантни истражувања, кои ќе придонесат за подобро разбирање на оваа проблематика.

Апликативни цели:

Добиените резултати од спроведеното истражување ќе бидат прилог кон постоечките сознанија за оваа проблематика, која во моментот е многу ограничена. Менаџерскиот аспект досега е незначително разработуван во нашата средина. Резултатите би можеле да придонесот кон афирмација на ставот за вработувањето на лица со намалени работни способности, кои се продуктивни работници и можат значително да придонесат за успехот на претпријатието.

Наодите од истражувањето треба да им обезбедат информации на менаџерите како да ги пронајдат начините за стимулирање и мотивирање на вработените со намалена работна способност, кои работат во нивните организации.

4.1.3. ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Поставените задачи на дизајнираното истражување се:

- Да се утврди мотивот на стимулирање кај работодавачите за вработување на лица со намалени работни способности;
- Да се утврди бројот на вработени лица со намалени работни способности во компаниите;
- Да се утврдат меѓучовечките односи меѓу вработените во компаниите кои вработуваат вакви лица;
- Да се утврди степенот на самостојност кај овие лица во извршување на работните задачи во рамките на компанијата;
- Да се утврдат можностите за организирање на забавни и културни манифестации кај вработените и колку тоа се практикува;
- Да се утврди степенот на социјална поддршка од страна на вработените кон лицата со намалени работни способности во компанијата;
- Да се утврди колку степенот на социјална инклузија на лицата со намалени работни способности влијае врз нивната општа способност за работа;
- Да се утврдат ставовите на работодавачите за придонесот и квалитетот во работата на лицата со намалени работни способности;

4.1.4. ХИПОТЕЗИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

I. Општа хипотеза:

Постојат значителни разлики во менаџерскиот пристап кон вработените со намалена работна способност во однос на начинот на регрутирање, воведување во работниот процес, мотивирањето и кариерниот развој.

II. Посебни хипотези:

1. Бројот на вработени лица со намалени работни способности е тесно поврзан со владините програми за социјална инклузија на оваа категорија на работна сила.

2. Претпријатијата со развиени одделенија за менаџмент на човечки ресурси се поотворени за вработување на лица со намалена работна способност.
3. Менаџерите на човечки ресурси развиваат посебен пристап кон работниците со намалена работна способност
4. При регрутација и селекција на работници со намалена работна способност, менаџерите на човечки ресурси применуваат посебни критериуми и посебни тестови за мерење на нивниот работен капацитет.
5. Во менаџирањето на работниците со намалена работна способност се применуваат посебни механизми за мотивација и интеграција во работниот колектив.
6. Работниците со намалена работна способност можат да бидат продуктивни колку и другите, доколку се поставени на соодветни работни места и доколку се спроведени соодветни обуки.

4.1.5. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ

Во овој магистерски труд беа применети квалитативни методи (длабинско интервју и ревијална анализа на достапни публикации и литература) и квантитативни методи (анкетен прашалник). Во текот на подготовката на истражувањето најпрво се спроведе квалитативно истражување по пат на литературен преглед на достапни релевантни публикации вклучувајќи и домашна и странска литература, интернет ресурси.

Потоа се пристапи кон методот на интервју со кој се прибираа податоци од примарни извори, односно менаџери во компаниите, кои имаат вработени лица со намалени работни способности. Преку овој метод, испитаниците слободно се изразија овозможувајќи да се навлезе подлабоко во проблемот и да се дојде до индикатори преку кои ќе се опфатат и други сегменти од истиот. Тоа е вообичаен пат за да се добие поширока слика за тоа како се одвиваат работите во компаниите.

Вообичаен се користи мал примерок и тоа најчесто од квалификувани испитаници кои ја познаваат добро темата (Seidman, 1998). Во ова истражување беа направени 20 длабински интервјуа со релевантни лица на високи позиции во истражуваниите организации. Станува збор за менаџери на човечки ресурси во претпријатијата и други менаџерски профили во

подрачје на градот Скопје, кои имаат вработено лица со намалени способности и вработни кои работат во компани со лица од првата категорија.

Примарни извори беа поделени во следниве таргет групи, врз основа што и беа дизајнирани три анкетни прашалници, соодветно на таргет групите:

- i. лица кои се задолжени за социјална одговорност на претпријатијата, социјални работници, психолози во претпријатијата и други соодветни личности
- ii. лица со намалени работни способности
- iii. лица како дел од општата популација што се вработени во компаниите

Изборот на фирмите беше таргетиран врз основа на критериум да имаат вработено лица со намалени способности. Истражувањето се спроведе во следните компании: Боми 10 логистик, Дени Интернационал, One Inside, Мотоцентар, Жито маркети, Кам маркети, Вита нова, Кине Нагел, Еурофешн трејд, Офис плус, Алма плус, Полиестердеј, Датапонс, Бато Дивајн, Даталаб, Аркус дизајн, Арс Ламина, Бимс компани, Блу поинт и Ван Гог.

Квантитативното истражување беше спроведено помеѓу вработени во избраните компании броејќи 129 лица со посебни потреби од популација на вработени од 425 испитаници. Целта за ваков пристап, учество во анкетниот прашалник да земат и лица со полна работна способност овозможува да се осознаат ставовите на вработените кон вработувањето на лицата со намалени работни способности.

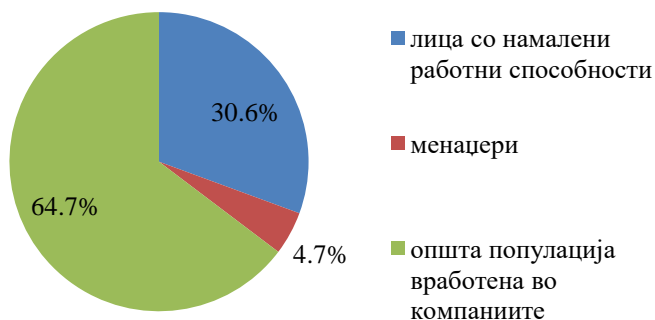
По комплетно завршување на истражувачкиот процес се пристапи на статистичка обработка на прибраните податоци. Истражувањето беше спроведено во периодот од октомври 2020 до крајот на декември 2020 година. Основата за интервјуто беше проширена со повеќе прашања со можност да се одговори на анкетниот прашалник и по електронски пат. Анкетните прашалници се приложени во поглавје 9. означени како прилог 1 - 5.

5. АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

5.1. КАРАКТЕРИСТИКИ НА ПРИМЕРОКОТ

Ова истражување опфати вкупно 425 испитаници од интервјуираните компании од кои, 129 (30.6%) се лица со намалени работни способности 20 (4.7%) се менаџери и 276 (64.7%) се лица кои припаѓаат на општата популација. Графички приказ за распределбата на испитаниците е дадена на графикон 1 подолу:

Структура на испитаници според работната способност



Графикон 1. Структура на испитаници според работна способност

Во однос на местото на живеење, испитаниците се од територијата на град Скопје. Според местото на живеење испитаниците се распределени по општини како што следи: од вкупно 425 испитаници, од Гази Баба 102 испитаници (24.0%), Арачиново 89 испитаници (21.0%), Шуто Оризари 89 испитаници (21.0%), Бутел 50 испитаници (11.7%), Аеродром се 35 испитаници (8.2%), Ѓорче Петров 20 испитаници (4.7%), Чаир 15 испитаници (3.5%), Центар 15 испитаници (3.5%) и Карпош 10 испитаници (2.3%).

Дистрибуцијата на примерокот на испитаници, за информативни цели, според местото на живеење е дадена подолу во Табела 1:

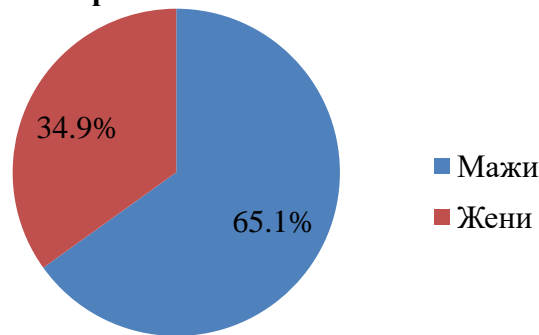
Табела 1. Дистрибуција на испитаници според местото на живеење

Варијабла Општина	Лица намалени работни способности	Менаџери	Вработени од општа популација	Вкупно
Аеродром	N= 15 42.8%	N= 3 8.6%	N= 17 48.6%	35
Бутел	N= 13 26.0%	N =4 8.0%	N= 33 66.0%	50
Гази баба	N= 34 33.3%	/	N= 68 66.7%	102
Ѓорче Петров	N= 10 50.0%	/	N= 10 50.0%	20
Карпош	N= 3 30.0%	N= 5 50.0%	N= 2 20.0%	10
Центар	N= 8 53.3%	N= 7 46.7%	/	15
Чаир	N= 14 93.3%	N= 1 6.7%	/	15
Арачиново	N= 20 22.5%	/	N= 69 77.6%	89
Шуто оризари	N= 12 13.5%	/	N= 77 86.5%	89

➤ **Испитаници според пол**

Во однос на полот на лицата со намалени работни способности, дескриптивната анализа покажа дека од 129 лица, 84 (65.1%) лица со намалени работни способности се од машки пол, додека 45 (34.9%) лица се од женски пол. Дистрибуцијата по пол е подолу прикажана графички на Слика 2. Во однос на последните достапни податоци за процентуално учество на мажи и жени во вкупното население на Р. Северна Македонија, тоа е речиси подеднакво, односно 49.9% се жени од населението, а 50.1% се мажи (МАКСТАТ, Жените и мажите во Северна Македонија, 2021). Податоци за половата распределба во град Скопје не беше достапна. Би можело да се образложи дека идентификуваната половата распределба се однесува за изолиран случај за дадениот примерок.

Дистрибуција на полот на лицата со намалени работни способности



Графикон 2. Дистрибуција на полот на лицата со намалени работни способности

➤ **Испитаници според национална припадност**

Во однос на националноста на лицата со намалени работни способности, од вкупно 129 лица, највисок процентуален удел е забележан за припадниците од македонска националност (58.1%), додека најнизок тренд е забележан за припадниците од турска националност (3.8%). Земајќи ги предвид податоците за етничка припадност од пописот во 2002 година, најголем дел од населението се идентификувало како Македонци (64.18%), што корелира со очекуваниот резултат за најголем удел на лица со намалени работни способности (Мемети, *et al.*, 2014). Во однос на добиената демографска статистика за останатите националности може да се претпостави дека се должи на примерокот.

Табела 2. Националност на лицата со намалени работни способности

Националност	Број на испитаници	%
Македонци	75	58.1
Албанци	25	19.4
Срби	14	10.9
Роми	10	7.8
Турци	5	3.8

➤ **Испитаници според видот на попреченост**

Дистрибуцијата на примерокот според видот на попреченост на лицата со намалени работни способности е табеларно прикажана на Табела 3. Најголем удел за вид на

попреченост кај испитаниците е оштетување на слух (25.6%), додека најмал тип на попреченост е нотиран кај три типа: ментална ретардација, трудов инвалидитет и оштетување на глас, говор и јазик (10.9%).

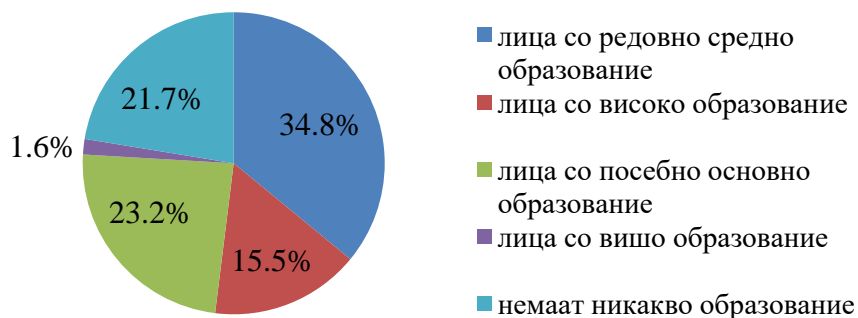
Табела 3. Вид на попреченост на лицата со намалени работни способности

Вид на оштетување	број на испитаници	%
Оштетување на слух	33	25.6
Телесно оштетување	25	19.3
Оштетување на вид	18	13.8
Ментална ретардација	14	10.9
Трудов инвалид	14	10.9
Оштетување на глас, говор и јазик	14	10.9
Комбинирани пречки	11	8.6

➤ Испитаници според образовната структура

Дистрибуцијата на образованието на лицата со намалени работни способности е подолу графички прикажана на Графикон 3.

Дистрибуција на испитаниците според образование



Графикон 3. Образование на лицата со намалени работни способности

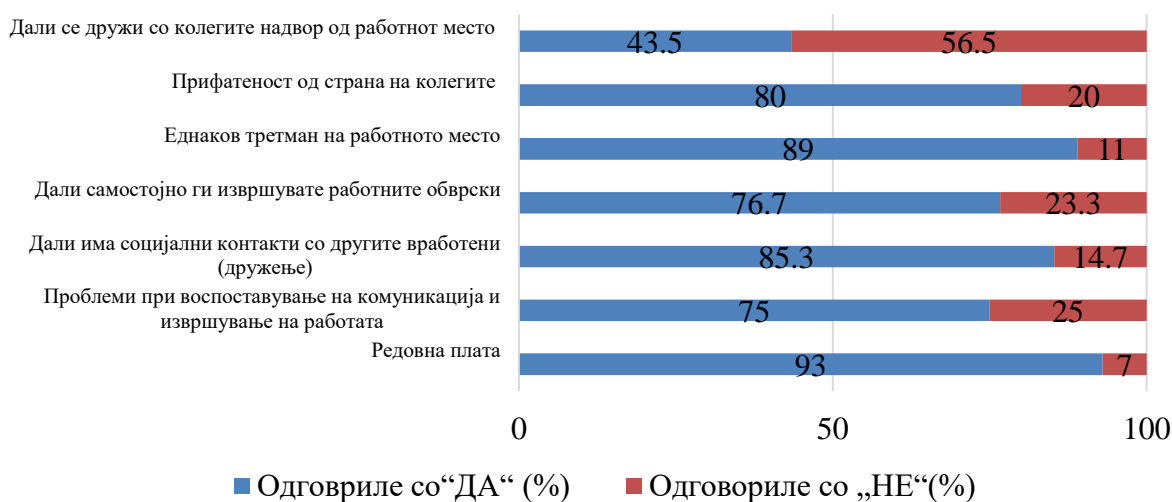
Според степенот на образование на лицата со намалени работни способности, најголем удел (34.8%) од испитаниците имаат завршено само редовно средно образование, а потоа следат лицата кои имаат завршено посебно основно образование (23.2%) и лицата кои не се здобиле со никакво образование (21.7%). Изненадувачки е што дури 15.5% од испитаниците се здобиле со високо образование. При кумулативна анализа, може да се

заклучи дека 17.1% од испитаниците имаат висока стручна спрема (високо или вишо образование) и соодветен образовен профил, а 21.7% од испитаниците со попречености се неписмени или недоволно едуцирани по пат на неформално образование. Неквалификуваната работна сила на вработените со попречености изнесува 58.0%, интегрирајќи ја процентуалната застапеноста на лица со редовно средно образование и посебно основно образование.

5.2. СТАВОВИТЕ НА ЛИЦАТА СО НАМАЛЕНИ РАБОТНИ СПОСОБНОСТИ ВО ОДНОС НА УСЛОВИТЕ НА РАБОТА

Како што беше образложено во поглавје 4.1.5., беа спроведени два прашалника и беше подготвен еден облик на прашалник како основа за реализација на длабинското интервју. Подоцна се наметна потребата од подетално развивање на основата на интервју бидејќи поголем дел од интервјуата се спроведуваа онлајн поради мерките за заштита од Ковид 19.

Ставовите на лицата со намалени работни способности во однос на условите за работа (%)



Графикон 4. Ставови на лица со намалени способности во однос на условите за работа

Во анализата на податоците, најпрво ќе ги претставиме ставовите на лицата со намалени работни способности, а потоа ќе ги претставиме и другите видувања.

Најголем дел од испитаниците (56.5%) одговориле дека не се дружат со колегите надвор од работно место, наспроти ставот дека на истите испитаници дека имаат солидни контакти со вработените во текот на работното време (85.3%). Сепак, и од другите податоци испитаниците се изјасниле дека искусуваат проблеми при воспоставување на комуникација и при извршување на работата (75 %).

Земајќи предвид дека најголем број (25.6%) од анкетираниите имаат оштетување на слухот, тие се оневозможени да комуницираат со колегите доколку ушното помагало не е соодветно, или степенот на оштетување ги надминува медицинските достапни можност од апспект и на медицински помагала и медицински третмани. Во ваков случај, соговорниците на лицата со висок степен на оштетен слух, или трајна и целосна глувонемост би морале да ја познаваат дворачната азбука за да можат да остварат непречена комуникација. Земајќи предвид дека дворачната азбука ја изучуваат луѓе блиски на глувонемите личност, или стручни соработници, очекувањето дека општата популација би ја познавала азбуката како средство за комуникација е релативно ограничена. Дополнително, 13.8% од анкетираниите вработени со попреченост се со оштетување на видот. Помеѓу анкетираниите може да имало и лица со слепило, кои би комуницирале на писмено со Бајерова азбука, а нивното социјализирање би било поотезнато, ако немаат лице кое би ги придружувало постојано.

Во рамките на ова истражување не беа предвидени прашања за познавање на дворачната азбука, или Бајерова азбука на општата популација, ниту прашања дедицирани за степенот на глувонемоста и слепило или оштетен вид кај испитаниците. Дополнително, второрангиран тип на попреченост е телесно оштетување (19.3%), кое ја отежнува нормалната активност на организмот и бара поголемо заложување на личност и/или нејзините блиски личности во извршување на животните потреби. Со оглед на општата состојба во Р.С. Македонија дека не е сè уште развиена висока свест за лицата со телесни оштетувања и нивните потреби, на пример, достапност на рампи, лифтови, паркинг места за инвалиди, посебни сигнали на семафори за подолготрајно зелено светло за пешак со телесни оштетувања и слично, нивното самостојно социјализирање на отворени и затворени простори е ограничена.

Од друга страна, силно позитивен (80.0%) е одзивот дека вработените со попреченост се чувствуваат дека се прифатени од колегите. Освен тоа, 89.0% од испитаниците

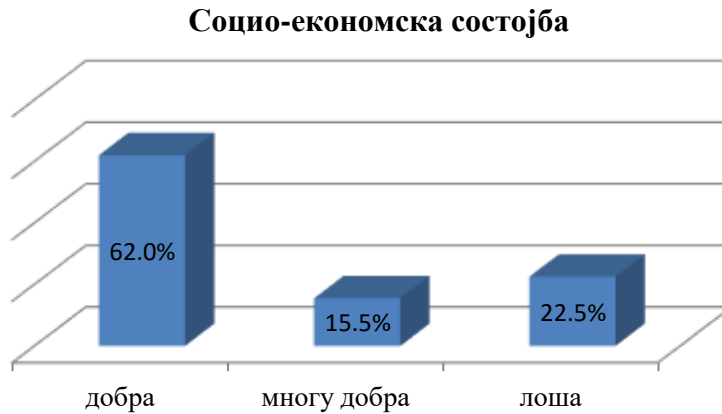
одговориле дека добиваат еднаков третман на работното место како и вработените кои немаат попречености во развојот. Поради ова, се наметнува прашањето зошто колегите со попреченост, ако се чувствуваат прифатени од колегите, не се одлучуваат да се социјализираат со колегите надвор од работното место. Причини за ова може да се претпостави дека се должат на стереотипите во Р. С. Македонија дека лицата со попреченост се инфериорни во однос на останатите, и поради тоа не ги заслужуваат сите животни угодности, меѓу кои и социјализирањето кое би вклучило различни активности. Втор фактор е ограниченоста на тим билдинг активности и рекреативни активности кои би биле соодветно адаптирани и за лицата со различни видови на попречености. Трет фактор за лицата со оштетен е вид е што во Р.С. Македонија нема тренери за кучиња водачи за слепи лица, последователно оваа опција е практично недостапна за слепите лица. Четврт фактор кој би можел да влијае да лицата со попреченост на работното место се чувствуваат сигурни и како во домашна атмосфера помеѓу блиски луѓе, односно колеги, а кога би се нашле во непозната средина, на пример кафуле, да се чувствуваат несигурни и непријатно.

Согласно дискрапанцата помеѓу негативниот став (56.5%) за социјализирање надвор од работното место и позитивниот став на вработените со попречености дека се чувствуваат прифатено и поеднакво третирано со своите колеги, може да се заклучи дека вработени со попреченост чувствуваат дискриминација, или стравуваат од нејзе доколку би се нашле во средина надвор од работно местото.

На последното прашање, поврзано со исплата на редовна плата, вработените со намалени работни способности се изјасниле дека добиваат редовна исплата на плата со силно позитивен одзив (93.0%). Оттука може да се заклучи дека работодавците не прават дискриминација во ценење на трудот по пат на исплата на редовен месечен надомест на вработените со намалени работни способности. Овој фактор корелира со позитивниот став на вработените со попреченост дека добиваат еднаков третман и се прифатени од работна средина.

Во однос на проценката на социо-економската состојба, 62.0% од испитаниците ја оцениле како добра, 15,5% од испитаниците ја оцениле како многу добра и 22.5% од испитаниците ја оцениле како лоша. Одговорите на испитаниците на ова прашање се прикажани графички на графикон 5. Земајќи предвид од личното искуство со соработка со

лица со определени нарушувања во развојот, тие најчесто потекнуваат од семејства во кои има повеќе лица со нарушување, на пример родители, баба или дедо, сестра или брат или од пошироко семејство. Тоа упатува на заклучокот дека значителен дел од семејствата во кои живеат овие лица имаат „лоша“ социо-економска состојба, а месечните примања се под нивото на просечна месечна нето плата во Р.С. Македонија, или нешто над тој износ (28 642 денари според (МАКСТАТ, 2021) што е помалку дури и од минималната синдикална кошничка за 08.2021, која изнесува 34 342 денари. Ова укажува дека лицата со попреченост најверојатно ќе немаат доволно средства за основни егзистенцијални потреби, не земајќи ги предвид потребите за лекарски прегледи, медицински помагала и други специфични потреби. Со вкрстена проверка на анкетните прашалници, дел од лицата кои се неквалификуван кадар со застапност од 13.2% и лицата кои се без завршено образование (56.7%) имаат одговорено на прашањето дека имаат лоша социо-економска состојба. Нормата за „добра“ социо-економска е поставена на просечна месечна нето плата во износ од плата ипол односно околу 42 960 денари. Овие лица би можеле да се подмират своите основни егзистенцијални потреби, но и да заштедат определена сума на финансии. Во корелација со нивниот образовен профил, сите испитаници со вишо образование одговориле дека имаат добра социо-економска состојба, дел од испитаниците со редовно средно образование и неколку испитаници со висок степен на образование. Оттука, може да се заклучи дека е потребно да се направат напори и соодветен национален стратегиски план, или еквивалентен подвиг за да можат лицата со попречености да добиваат месечен надомест од својот работодавач за да ги покријат основните егзистенцијални потреби, заштедат и да можат непречно да си дозволат адекватни лекарски прегледи за својот хендикеп, медицински помагала и слично.

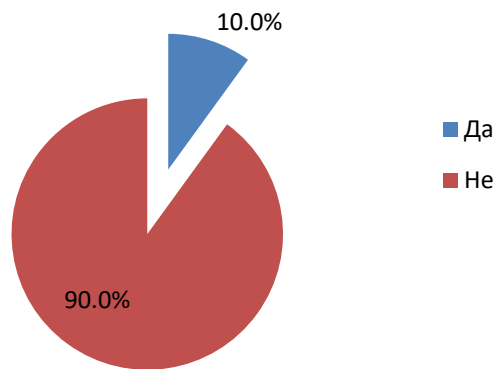


Графикон 5. Став на вработени со намалени работни способности за личната социо-економска состојба

Посебно внимание привлекоа одговорите на прашањето „Дали постои етничка дискриминација на работното место?“. 10,0% од испитаниците сметаат дека постои етничка дискриминација на нивното работно место, додека 90,0% изјавиле дека не постои. Одговорите на испитаниците на ова прашање се прикажани графички на графикон 12. Со вкрстена проверка, утврдено е дека сите испитаници се припадници на ромска етничка припадност се изјасиле дека искусуваат етничка дискриминација на работно место, и по еден испитаник од албанска и турска етничка националност. Со ова прашање се стекнува прелиминарна информација дека лицата со попреченост, освен што искусуваат дискриминација како инфериорна популација, тие се соочуваат со комбинирана дискриминација која во ситуацијава е поврзана со етничката припадност. Ова би требало да се истражи понатаму, со оглед дека лицата со комбинирани основи за дискриминација може да се бидат исклучени од општество и за основни законски загарантирани права.

Ова прашање го поддржува и кусата статија од истражување објавена од European disability forum (2021). Имено е утврдено дека лицата со попреченост од Африканско потекло или Црнци со британско потекло во Велика Британија се соочуваат со најголем степен на бариери и исклучување од општеството, додека белците имале најниско исклучување, а пандемијата COVID 19 ја има влошено оваа ситуација. Кон ова истражување се и податоците од Велика Британија дека етничкото малцинство имале двојно повисоки шанси да починат од заразата COVID 19 во споредба со Британците со бела кожа.

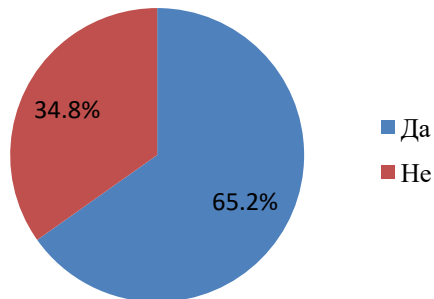
Постоење на етничка дискриминација на работното место



Графикон 6. Ставови на испитаници за постоење на етничка дискриминација на работното место

Во однос на прашањето за нивната запознаеност со правата во случај да бидат жртва на дискриминација на работното место, 65.2% од испитаниците се изјасниле позитивно, а 34.8% од испитаниците се изјасниле негативно. Одговорите на испитаниците на ова прашање се прикажани графички на графикон 7.

Познавање на права во случај да бидат жртва на дискриминација на работното место



Графикон 7. Ставови на вработени со попреченост во однос на познавање на нивните права во случај да бидат жртва на дискриминација на работното место

Од спроведеното истражување, може да се констатира дека испитаниците не остваруваат социјални дружења надвор од работното место, иако во текот на работното време остваруваат социјални контакти, што корелира со нивниот став дека се чувствуваат за прифатени од колегите и дека се поеднакво третирани на работното место како и своите

колеги без попреченост. Како причина за ова може да се согледа во одговорот дека вработените со попреченост искусуваат проблеми во комуникација со околината. Врз основа на стекнатите податоци за тип на попреченост, доминанти се: оштетен слух, оштетен вид и телесни оштетувања. Овие оштетувања се директно поврзани со органите за комуникација, ориентација во просторот и воспоставување на взаемен контакт со соговорникот.

Утврдената дискрапанца помеѓу негативниот став (56.5%) за социјализирање надвор од работното место и позитивниот став на вработените со попречености дека се чувствуваат прифатено и поеднакво третирано со своите колеги, може да се заклучи дека вработени со попреченост чувствуваат дискриминација, или стравуваат од нејзе доколку би се нашле во средина надвор од работно местото. Ова може да се каже дека е проблем за инклузија на вработените со попреченост во општеството и интеракција со луѓе кои не се членови на нивно семејство, или менаџери и колеги од работно место.

Од финансиски аспект, е битно вработените со попречености да добиваат редовна исплата на месечна плата, но и нејзината висина да биде соодветна за потребите на лицата со попречености. Истражувањето покажа дека, иако добиваат редовно плата, сепак социо-економската состојба е добра, односно недоволна врз основа на нормативот кој беше поставен за терминот „добра“ социо-економска состојба во овој магистерски труд. Компарирањето е направено во однос на минимална синдикална кошничка и дополнително перспективните лични специфични потреби, кои ги наложува попреченоста. Овој податок укажува на прикриен егзистенцијален проблем за вработените со попречености, бидејќи тие освен фиксни трошоци за егзистенција, имаат и дополнителни трошоци поради нивната здравствена состојба. Корелација помеѓу вреднување на образовниот профил со месечна плата е утврден, односно понизок степен на образование, или негово отсуство резултира со пониски месечни примања. Причините за индивидуален избор на степенот на образование не беа истражени во рамките на овој магистерски труд.

Етничката дискриминација е детектирана дека постои за вработените со попреченост, иако е процентот во малцинство. Истата може да се идентификува како потенцијален проблем за вработените поради нивно маргинализирање и во општеството и на работното место. Консекутивен проблем на работното место може да настане, ако на вработени со

попречености не им се помогне во извршување на нивните задачи, доколку побараат помош, а не ја добијат поради етничка дискриминација. Втор проблем кој може да произлезе поради дуална дискриминација, или само етничка дискриминација е вработените со попреченост да бидат жртви на мобинг на работното место. Позитивно е што, сепак се запознаени со своите права доколку станат жртви на мобинг на работното место.

5.3.СТАВОТ НА МЕНАЏЕРИТЕ ВО ОДНОС НА ВРАБОТУВАЊЕТО И РАБОТНИОТ ПОТЕНЦИЈАЛ НА ЛИЦАТА СО НАМАЛЕНИ РАБОТНИ СПОСОБНОСТИ

Едно од прашањата кое им беше поставено на менаџерите се однесуваше на предизвикот за вработување на лица со намалени работни способности. Во теорискиот дел пошироко беше елабориран овој аспект. Менаџерите главно немаат поволно мислење за работно ангажирање на лица со намалени работни способности и дека нивниот ангажман може да влијае врз вкупната продуктивност на трудот и да ја намали конкурентноста на компанијата. Од интервјуто спроведено со менаџерите може да се види дека таквиот став е присутен и во компаниите, и порај фактот дека во овие 20 компании се вработени значителен број на лица со намалени способности.

Двајца од менаџерите сметаа дека фирмата била мотивирана од бенефициите што државата ги доделува, односно: неповратни средства за вработување на лица со попреченост, средства за адаптација на работното место, набавка на опрема, ослободување од здравствено и пензиско осигурување за вработено лице со попреченост и сл. (Сл.в.бр. 44/2000, 2000). Меѓутоа, пет менаџери истакнале дека мотивацијата на компанијата за вработување на лицата со намалени способности е во хуманата компонента. Биле вработени лица со намалени работни способности, поради потребата да се развие социјалната корпоративна одговорност. На овој начин се овозможила општествена инклузија на овие лица, кои тешко би се снашле на пазарот на трудот без подршката на компаниите и корпоративната етика за социјална одговорност во опкружувањето.

Најголем дел (65.0%) од менаџерите сметаат дека мотивацијата на компаниите за вработување на овие лица е хуманиот чин и вработување на работник со цел да нема застој, или отеженат работен процес во фирмата. Претпријатијата се економски субјекти, кои се

профитно ориентирани и се многу чувствителни на трошоци, кои го прават бавен производниот процес што би довело до нивна неликвидност. Сепак, намалените трошоци за социјални задолженија према државата, се стимулативни за вработување на лицата со намалени работни капацитети. Секое претпријатие влегува со определени калкулации и тоа е дел од нивната стратегија за опстанок. Низ разговорот со менаџерите од определени микро компании, всушност се стекна познавање овие компании не се ниту запознаени со бенефициите, кои што ги нуди државата доколку се вработат лица со попречености.

Во однос на прашањето дали компанијата обезбедува соодветни услови за лицата со намалени работни способности, мнозинството менаџери одговорија потврдно. Компаниите се обидуваат да обезбедуваат соодветните работни услови за лицата со намалени работни способности, но не во сите ситуации е тоа возможно. Доколку лицето со попреченост се сложи да работи на позиција, која можеби и не одговара на неговите можности, причината најчесто се должи на потреба од приходи. Во ваков случај, компаниите не можат да овозможат соодветни адаптации на работните места.

Спроведените длабински интервјуа покажаа дека организации немаат ниту правилници ниту норми за вработување на лица со намалена работна способност. Единствено располагаат со правилници, норми и кодекси за типичните лица, па доколку вработуваат лице со попреченост истите ги применуваат и за нив. Службите за човечки ресурси во компаниите, кои се одговорни за вработување на лица од општа популација и лица со попречености, не располагаат со дедицирани менаџери за вработување и менаџери на лица со попречености. Лицата кои се задолжени за вработување и менаџирање на типичните лица истите тие водат сметка и околу лицата со намалена работна способност, доколку такво лице биде примено на одредена позиција во фирмата. Но микрокомпаниите и немаат формирани служби за човечки ресурси. На пример, на положба работа во магацин, не би можело да се вработи лице со висок степен на телесни попречености, или оштетување на видот. Според разговорот и размислувањето на компаниите, тие би избрале лице со оштетување на слухот, пречки во говор, потешкотии во емоционалната развиеност, задоцнет раст и развој, бидејќи основните потребни критериуми за оваа положба се со физичка работа, способност за изложување и редување роба, утовар и истовар на роба. Лицата иницијално би поминале одреден период на адаптација во кој што имаат време и можност

да покажат дали можат да ги извршуваат зададените задачи. Првична адаптација на работното место ќе биде доделување на уште едно лице да работи со вработеното со попреченост, а прилагодувањето на работно место за комуникација. Комуникацијата со глувонемите најчесто би се одвивала со гестикулација и доколку нивната намалена способност не претставува пречка за извршување на задачите и доколку тие можат да се прилагодат на околината, тогаш би биле примени. Во таков случај, лицата се третираат еднакво како и сите останати при процесот на регрутација и селекција.

Друг пример е доколку се прими лице со оштетен вид, на работна позиција Референт за продажба, тогаш основните критериумите предвидени од човечки ресурси се следни: добри комуникациски способности, способност за презентирање, услужливост, основно познавање од техника. Доколку истите ги исполнува лицето со оштетен вид, адаптацијата на нејзиното работно место треба да биде со продажен простор во кој продуктите за продажба не би биле поставени на под, односно би биле во оградени делови, за да може да се движи непречено со клиентите. Исто така нејзиниот компјутер треба да биде софтверски прилагоден за да може да повратна информација да биде со звучен сигнал, говор, или да има дедицирано вработено лице кое би и асистирало во извршување на работата, а тастатурата да биде прилагодена и со Бајерова азбука.

Во институација која не беше во рамките на ова истражување, а е од искуство стекнато како податок, лицата со телесна попреченост може солидно да се снаоѓаат во улога на референт на продажба. Лицето имаше само телесно оштетување на долни екстремитети и беше во инвалидска количка на положба референт за продажби. Неговото биро беше прилагодено со механизам за подесување на соодветната ергономска височина во однос на неговата висина во седечка положба. Предметите за продажба беа поставени на височина која тој можеше да ја достигне, а доколку се случело да бидат на повисоко, најчесто клиентите излегувале во пресрет и му помагале.

Две лица со телесен инвалидитет биле вработени и во ИТ поддршка на компанијата. Пристапот до работните простор е овозможен од изградбата на самата зграда: рампа до влезот на зградата и потоа лифт. Работната средина за неговата средина била прилагодена така што му било доделено работно биро од кое лесно ќе може да се движи до тоалет, кујна

и излезот, без да претставува просторно вознемирување на останатите вработени. Лицата се и со високо образовен профил.

Сепак, од интервјуата се стекна и податок дека постојат случаеви кога не следи адаптација на работното место согласно потребите на лицата. На пример, позиција Касер/ка која е со оштетен слух, нема соодветна адаптација на работното место. Потрошувачите најчесто и не биле свесни дека лицето е со оштетен слух, поради што и можело да резултира и со несогласување во комуникацијата. Касерите со оштетен слух се снаоѓале на индивидуално ниво со гестикулации и мимики за да искомунцираат со потрошувачите за: износот на сметката, кусур, дали имаат ситно во пари, дали и колку кеси им се потребни за пазарење, или дали купиле продукт од редовна понуда или од акциска понуда.

Друг пример е за лицата со телесен хендикеп, кои имаат проблем со долни екстремитети. Нивното работно место треба да опфаќа помалку физичка работа и движење, но во дадените интервјуа работат како референт за продажба, одговорен за местење на рафтови, хигиеничар. Неретко овие работни места бараат физичка активности и движење, што допринесува кон физички потешкотии за лицата, но од друга страна во некои ситуации нивното место е предвидено со почести паузи за одмор, што на своевиден начин претставува адаптација на работното време врз основа на работните можности. Втората адаптација која била направена е лицата да не се качуваат на скалила за да ги местат продуктите на рафтови, кои не можат да ги достигнат. Ова го правеле нивните колеги од општа популација.

Менаџерите беа прашани дали во согласност со постоечкото законодавство, нивните вработени со намалени работни способности имаат еднаков третман како и останатите вработени. Повеќето менаџери одговориле потврдно, што корелира со позитивниот став на анкетираниите вработени лица со попречености, дека се подеднакво третирали како и нивните колеги без пречки во развојот. Само двајца од менаџерите сметале дека компаниите не обезбедуваат еднаков третман за лицата со намалени работни способности во однос на останатите вработени.

Од истражувањето е стекната информацијата дека лицата со намалени работни способности се вработени за извршување на елементарни работни операции, или како асистенти со цел да се намали одговорноста на работното место. Сепак, мал дел од овие

вработени имаат асистентска позиција. Одговорите на испитаниците на ова прашање се прикажани подолу во Табела 5.

Табела 5. Работни положби на вработени со намалени работни способности

Работни положби	Број на испитаници
Елементарни работни операции	N = 13; 65%
Асистенти	N = 3; 15%
Комбинација од двете	N = 4; 20%

Менаџерите се сложиле дека односите меѓу вработените лица со намалени работни способности и лицата од општата популација во компанијата се на задоволувачко ниво. Во однос на ова, вработените со намалени работни способности се изјасниле дека остварувањето на комуникациите со вработените без намалени работни способности се одвиваат отежнато. Во продолжение на ова, само еден менаџер одговорил негативно, дека односите меѓу вработените лица со намалени работни способности и лицата од општата популација во компанијата не се на задоволувачко ниво.

Во поглед на квалитетот на работа на лицата со намалени работни способности, мнозинството на менаџери (80.0%) се изјасниле дека се задоволни од квалитетот на работа во компанијата. Бидејќи прашањето е поставено во воопштена форма, би значело дека ја опфаќа индивидуалната работа на вработените со попреченост, индивидуалната работа на вработените без попреченост и нивната интегрирана взаемна работа.

Во врска со етничката дискриминација, сите менаџери одговориле дека во нивната компанија не постои етничка дискриминација, иако овие компании се од мешан етнички состав. Исто така, според менаџерите етничката дискриминација не е проблем што би се рефлектирал на квалитетот на работата, бидејќи во овој домен владее резонот на платите, а не резонот на етничкиот примат. Во определена мера ова корелира со одговорот на мнозинството на вработени со попречености, но сепак мал процент (10.0%) од вработените со попречености имаат спротивен став со исказот на менаџерите.

Во однос на личниот префериран избор на менаџерите за вработување на лица со попреченост, беа испитувани пет фактори (возраст, пол, инвалидитет, етничка припадност и начинот на кој зборува). Добиените резултати се сумирани табеларно во табела 6:

Табела 6. Фактори за избор на менаџер за вработување на лице со попреченост

Фактори \ Одговор	Број на одговори
Возраст	9
Пол	4
Инвалидитет	2
Етничка припадност	2
Начинот на кој зборува	3

Возраста за 45.0% од анкетираниите работодавци најчесто е битен критериум за избор на идните вработени, независно дали станува збор за лица со попреченост или без. Најчесто, искусствено, преференцата е помлади да се вработат, кои ќе можат да се изградат и оформат во етичкиот кодекс на фирмата и нејзината интерна политика на работење. Доколку се бараат кандидати во таргет возрасна граница, најчесто искуството покажало дека работодавците бараат лица со релевантно искуство во дадената сфера и кои би можеле да бидат ментори на помладите колеги и да го пренесат искуството. Сепак во рамките на ова истражување не беше дизајнирано да се навлезе во подетално анализирање на факторот „возраст“ при избор на вработени. Во поглед на факторот „пол“, 20% од анкетираниите менаџери се изјасниле дека го гледаат како елемент за избор на вработени. Причината може да се должи на работните активности кои би ги опфатила работната положба.

Заклучни согледувања во однос на ставот на менаџерите кон лицата со намалени работни способности се следниве:

- Во однос на предизвикот од вработување на лица со намалени работни способности, утврдено е дека комбинацијата од бенефициите и хуманата компонента биле доминанти при вработувањето на овие лица за анкетираниите менаџери. Ова укажува

дека менаџерите не избираат вработени само во насока за профит на компанијата, туку и се обидуваат да придонесат кон напредок на општеството по пат на инклузија на вработени со попречености;

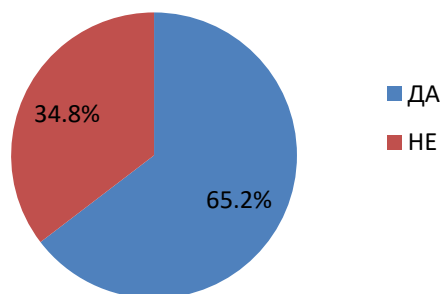
- Менаџерите сметаат дека компаниите обезбедуваат соодветни услови за лицата со намалени работни способности, што се потврдува и со независниот одговор на вработените со попреченост, кои се изјасниле дека имаат еднаков третман како и останатите вработени. Ова укажува на елементот за интеграција на менаџментот во секојдневието на вработените со попречености и разбирање за нивните специфични потреби;
- Менаџерите, во најголем број, се задоволни од лицата со намалени работни способности, што укажува дека избраните работни положби (асистенти и извршители на елементарни функции) се соодветни за компетенциите и личните можности на вработените со попречености. Ова индиректно влијае позитивно врз квалитетот на работата на компаниите, а тоа е слика за правилното менаџирање на сите вработени во компанијата;
- Најголем дел од менаџерите редовно воспоставуваат комуникација со лицата со намалени работни способности, врз основа на што процениле дека интерперсоналните односи им се на задоволувачко ниво. Од друга страна, вработените со попречености се изјасниле дека искусуваат проблеми во комуникацијата со останатите вработени. Овој податок укажува дека е потребно доистражување на комуникациите помеѓу вработените, дали се должи на меките вештини на останатите колеги, дали колегите од работното места не сакаат да се зближуваат со останатите колеги и други перспективни фактори;
- Според менаџерите не постои етничка дискриминација во компаниите, што не е во согласност со ставот на сите анкетирани Роми и припадници на албанската и турската националност. Ова би можело да укаже дека менаџерите можеби не се во целост запознаени со чувствата за дискриминација на вработените, или вработените не се доволно искрени при интервјуа и анкети со менаџерите;

5.4. СТАВОВИ НА ЛИЦАТА ОД ОПШТАТА ПОПУЛАЦИЈА ВРАБОТЕНА ВО КОМПАНИИТЕ

Вработувањето на лица со попречености во фирми со општата популација овозможува нивна социјална инклузија, што допринесува за нивниот развој и социјализација, од што и општеството има голема корист. Тука е важна вклученоста на државата со мерки и активности што ќе дадат поголем бенефит за овие лица и за општеството во целина. Истражувањето беше дизајнира да земат учество и вработените од општата популација, а во продолжение на ова поглавје ќе се презентираат добиените резултати.

65.2% од анкетираниите лица од општа популација одговориле дека се запознаени со правата и можностите на лицата со намалени работни способности, односно 34.8% од испитаниците не се запознаени. Одговорите на испитаниците се прикажани графички на графикон 8.

запознаеност на општа популација со правата и можностите на лицата со намалени работни способности



Графикон 8. Став на испитаници за нивна запознаеност со правата и можностите на лицата со намалени работни способности

На глобално ниво, општата популација многу доцна се запознава со проблемите на лицата кои што имаат некаков вид на попречености. Неретки се ситуации и воопшто во нивниот живот да се стекнат со некакви информации за лица со попреченост, или не доаѓаат во допир со нив и нивните проблеми. Ова подоцна се одразува и во професионалниот живот, кога ќе се сретнат на работно место со лице со попреченост, кое им е колега.

Еден од начините со кој што може да се реши овој проблем е државата да помогне преку кампањи во кои што јавноста ќе има можност да се запознае со овие лица и нивниот начин на живот. Исто така и други организации и институции кои што се занимаваат со оваа проблематика да организираат работилници и заеднички дружби, кои можат значително да

ја елиминираат дистанцата што се јавува помеѓу овие лица и останатите, поради недоволна едуцираност.

За решавање на овој проблем на работното место би било добро менаџерот претходно да биде добро обучен, да има високи познавања за видот на попреченоста која што ја имаат вработените. Со познавањето на нивните квалитети ќе им овозможи соодветна работа. Преку прилагодени и адаптирани програми од едукативен карактер да успее да овозможи пријатна атмосфера за работа и интерпероснални односи. На пример, би можело менаџерите да воведуваат кампањи во нивните фирми кои ќе се однесуваат за неупотреба на жаргон за аблеизам. На овој начин би се подигнала свесноста кај вработените од општа популација дека треба да ја употребуваат терминологијата со секое хендикепирано лице, кое тој самиот ја преферира за себеси. Доколку има случаеви да менаџерот е свесен дека некои од вработените од општа популација употребуваат неубави и неприфатливи термини, придавки кон вработените со попреченост, тогаш треба да направи обид да им се укаже дека не е во ред. Проблемот би настанал што многумина, обични зборови како: дебел, слаб, низок, слеп како лилјак, луд, глупав, идиот, смотан, досаден и така натаму не би ги сметале за сериозно навредливи зборови во секојдневната комуникација, но ако се упатат кон лицата со попреченост, тогаш може да предизвикаат чувство на навреда.

Вработените треба да се свесни за потребите на своите колеги со попречености, и при организирање на социјални настани, истите да ги прилагодат за можностите на вработените со попречености. На пример, ако се организира настан, а има вработено лице со телесена попреченост, препорачливо е да се избере место без скали, со пристапни внатрешни простори. Менаџерите треба да земаат активно учество во планирање на социјални настани, и разгледување на потребните модификации за вработените со попречености.

Менаџерите треба да претставуваат пример за своите вработени од општа популација, како да комуницираат со вработените со попреченост. Имено, треба да се внимава да не им се прави притисок и да не се инсистира, и да се прифаќа нивниот одговор независно каков е. На овој начин ќе се демонстрира дека им се дава слобода и простор, а воедно менаџерите и вработените ги разбираат нивните потреби.

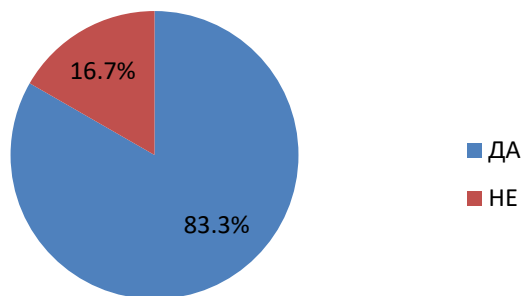
Менаџерите не треба да толерираат доколку во нивниот оддел, или фирма има оговарање и навредливи коментари поврзани со попреченостите на вработените. Во ваков

случај, првиот чекор што би требало да го преземе менаџерот е да разговара со засегнатите лица. Доколку тоа не даде резултати, тогаш би можел да најде иновативен начин за да ги доближи во разбирањето и чувствителноста. Тоа може на пример, да го направи со тим билдинг, или тимска работа стриктно дедицирана помеѓу двете лица.

Менаџерите имаат суштинска улога во процесот на воспоставување на пример за општите работници како да се однесуваат кон нивните колегите со попреченост, но и да развијат чувство за емпатија кон нив.

83.3% од анкетираниите лица се изјасниле позитивно во однос на остварување на редовна комуникација во рамките на фирмата со лицата со попреченост. Одговорите на испитаниците се прикажани графички на графикон 9.

Став за редовно воспоставување на комуникација со лица со попречености



Графикон 9. Став за редовно воспоставување на во компанијата

Проблемот зошто одредени лица не воспоставуваат комуникација може да се согледа во тоа што тие се плашат од непознатото, немаат претходни искуства, или не знаат како да им пристапат на лицата со попреченост. Доколку менаџерот е добро запознаен со попреченостите на лицата, може соодветно да ги информира останатите колеги и така во иднина тие би знаеле на кој начин може да пристапат и започнат разговор. Одредена категорија на лица имаат пријателски однос и може да се воспостави добра комуникација, додека пак некои лица повеќе преферираат јасна и кратка комуникација.

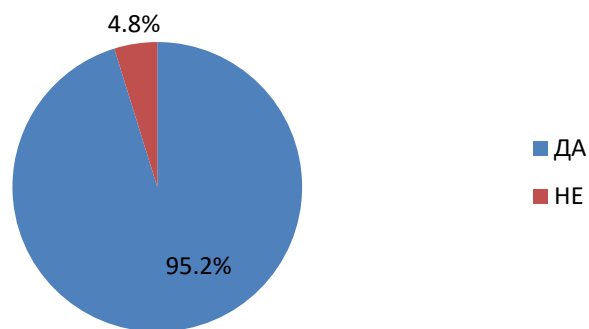
На пример, во спроведеното истражување покажа дека мнозинството на испитаниците имаат попреченост во слухот, односно оштетување. Во овој случај, вработените од општата

популација и менаџерите би требало да бидат едуцирани и запознаени како да им пристапат за остварат комуникација. Впрочем, комуникацијата со лице со оштетен слух треба да биде лице в лице, за да може да го следи соговорникот преку читање од усни, или евентуално ако има личен толкувач. Доколку усмената комуникација е отежната, тогаш со помош на гестикулација, или цртежи може да се оствари комуникација. Исто така, потребно е трпеливост да се има, доколку лицето со оштетен слух го замоли соговорникот неколку пати да му ја повтори реченицата, или сегментот од разговорот.

Како дополнување на ова прашање е и истражувањето дали вработените од општата популација се соочуваат со потешкотии при остварување на комуникацијата со вработените со намалени работни способности. Мнозинството (63.1%) одговориле дека не се соочуваат со потешкотии, што корелира со редовното успешно комуницирање. Ова е индиректен индикатор дека вработените во истражуваниите компании се запознаени како да пристапат и започнат комуникација со вработените со попреченост, соодветно на нивниот инвалидитет. Определен простор за подобрување се согледува во дадените негативни одговори (36.9%), но во понатамошно истражување би се детектирало за типовите на попречености кои претставуваат предизвик за вработените од општа популација во остварување на комуникација.

Во продолжение на прашањето со комуникацијата е евалуација на интерперсоналните односи помеѓу двете групи на вработен (со и без попречености). Во силно позитивен одсив (95.2%) се изјасниле на прашањето дека интерперсонални односи се на задоволувачко ниво во компанијата, укажувајќи дека општата популација и вработените со попречености имаат добри интерперсонални односи. Одговорите на испитаниците се прикажани графички на графикон 10.

Став на вработени дали интерперсоналните односи се на задоволувачко ниво



Графикон 10. Став за интерперсоналните односи помеѓу колегите на задоволувачко ниво

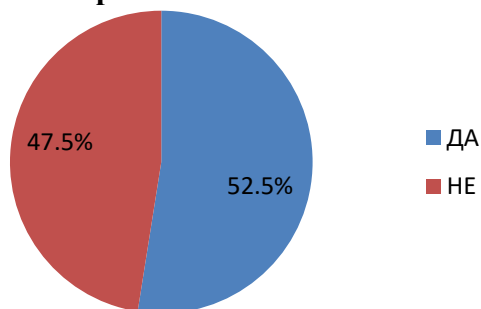
Интерперсоналните односи се однесуваат на силна поврзаност помеѓу вработените, што најчесто е директно поврзана за заеднички вкус во работите и начин на размислување. Добрите интерперсонални односи не потекнуваат само од вработените, туку и од менаџерите. Менаџерите треба да разговараат со сите, подеднакво, во спротивно може да се развие чувство на игнорирање. На овој начин, менаџментот ќе биде запознаен со тековните активности, нивните потреби и на овој начин, ќе бидат среќни вработените, бидејќи не се чувствуваат дека само дошле на работа само за да ги извршат своите задачи. Доколку се воспостави силна врска помеѓу менаџерот и вработените, тогаш полесно ќе им биде планирањето на денот на вработените, а тие ќе се чувствуваат исполнети, ценети и почитувани. Вака, тие ќе враќаат во компанијата по пат на навремено и квалитетно извршени активности, кои ќе ја етаблираат конкурентноста на фирмата на пазарот. Сепак, треба да се има предвид, дека и лицата со попречености и лицата без, треба да бидат соодветно ценети и наградувани за своите достигнувања на работното место. Не треба да се прави ниту дискриминација и со вработените кои не оствариле доволно перформанси. Во склопот на менаџмент на една фирма се вбројува и интеракцијата на менаџерите доколку согледаат конфликтни ситуации помеѓу вработените.

Интерперсоналните вештини треба да се развиени помеѓу вработените, бидејќи работата е најдобра во тимска околина, во која взаемно ќе се делат задачите, чувствата и консултациите. Доколку не постојат интерперсоналните односи, тогаш личноста ќе биде склона кон нервоза и стрес, а тоа нема да биде од бенефит за фирмата. Имено, не би уживале

во својата работа, а тоа ќе укаже дека е несоодветен и менаџментот за да согледа ваков проблем. Недоразбирањата и конфузиите доведуваат до негативност на работното место, а конфликтите не водат никаде со продуктивност и позитивност, така што ја загрозуваат работната седина. Дополнително, индивидуалното работење е оптоварувачки, што резултира со ненавремено завршување на задачите во роковите. Поради тоа е потребно взаемната поддршка, меѓусебниот разговор и взаемното помагање.

Во однос на социјалната инклузивност, мнозинството од испитаниците (52.5%) одговориле потврдно дека се дружат со колегите-лица со намалени работни способности надвор од работното место. Одговорите на испитаниците се прикажани графички на графикон 11. Тука е очигледна потребата од организација на слободни активности надвор работно време и дружби во кои сите колеги ќе можат да ги доразвијат и интерперсоналните вештини и да ги разберат потребите на лицата со попречености. Ова прашање корелира со истото елаборирано прашање поставено на анкетираниите лица со попречености во поглавје 5.2., во кое се претставени фактори со потенцијално влијание врз ниската инклузивност и стереотипност.

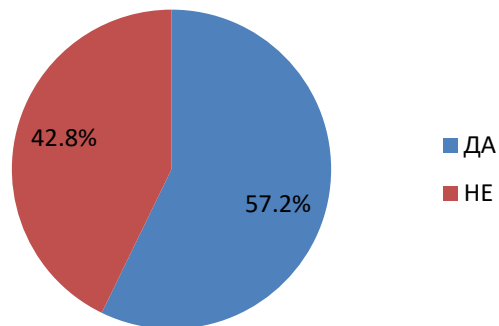
Став за социјална инклузија надвор од работното место со колегите кои се лица со намалени работни способности



Графикон 11. Став за социјална инклузија надвор од работното место со колегите кои се лица со намалени работни способности

Во однос на прашањето, дали имате блиски пријатели - лица со намалени работни способности од компанијата, 57.2% од испитаниците одговориле потврдно, додека 42.8% лица одговориле дека немаат такви пријатели (лица со намалени работни способности) од компанијата. Одговорите на испитаниците се прикажани графички на графикон 12.

Блиски пријатели - лица со намалени работни способности од компанијата

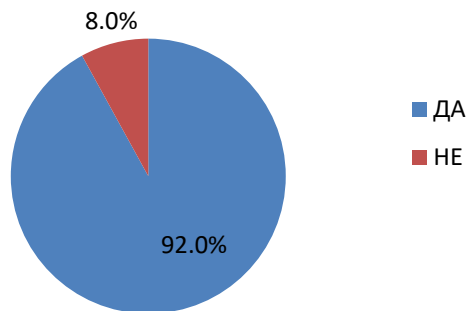


Графикон 12. Став за имање блиски пријатели т.е. лица со намалени работни способности од компанијата

Фактот дека не сме запознаени со овие лица и со нивните доблести онолку колку што мислиме е релативна причина за добиените одговори. Доколку би знаеле за нивната искреност, емпатија и љубов, која безусловно ја даваат, тогаш овие проценти сигурно би биле различни. Би се зголемила желбата за воспоставување на пријателски односи. Како внатре во компанијата, така и во секојдневниот живот.

Во однос на прашањето, дали сметате дека лицата со намалени работни способности се прифатени од страна на другите вработени во компанијата, 92.0% од анкетираниите лица во оваа таргет група сметаат дека се прифатени. Одговорите на испитаниците се прикажани графички на Графикон 13.

Став дали лицата со намалени работни способности се прифатени од страна на другите вработени во компанијата



Графикон 13. Став дали лицата со намалени работни способности се прифатени од страна на другите вработени во компанијата

Заклучни согледувања во однос на ставот на вработените од општа популација кон лицата со намалени работни способности се следниве:

- Речиси две третини од анкетираниите лица од општа популација одговориле дека се запознаени со правата и можностите на лицата со намалени работни способности. Во насока на зголемување на овој процентуален удел, менаџерите би ја имале најзначајната улога. Тие треба да се обучени и едуцирани за сите аспекти на типот на попреченост, што ја има лицето или лицата вработените кај нив во фирмата. На овој начин, менаџерите ќе бидат во можност да создадат соодветни тим билдинг активности, соодветно формирање на тимовите за секојдневна работа и да моделираат правилни активности со кои ќе се доближи секојдневието на еден вработени со попречености кон вработените од општа популација;
- Мнозинството на испитаници од општа популација на вработени се изјасниле дека редовно остваруваат комуникација со своите колеги кои имаат попреченост во развојот, што корелира и со процентуалниот удел од 63.1% дека не се соочуваат со потешкотии при остварување на таква комуникација. Ова е индиректен индикатор дека вработените во истражуваните компании се запознаени како да пристапат и започнат комуникација со вработените со попреченост, соодветно на нивниот инвалидитет;
- Простор за подобрување се согледува во дадените негативни одговори (36.9%) за остварување на успешна комуникација, но во поопсежно истражување би се

идентификувале типовите на попречености, кои претставуваат предизвик за вработените од општа популација во остварување на комуникација;

- Интерперсоналните односи по хоризонтална и вертикална хиерархиска линија се на задоволувачко ниво, што укажува на взаемна соработка и поддршка помеѓу вработените. Бидејќи интерперсоналните односи помеѓу вработените на хоризонтална хиерархиска линија се на задоволувачко ниво, ова индиректно укажува на добро менаџирање од страна на менаџерите, а тоа резултира со добра конкуретност на фирмата на пазарот и задоволни вработени;
- Социјалната инклузија надвор од работно место е потребно поопсежно да биде истражувана во следно истражување, бидејќи разликата во позитивните и негативните одговори е релативно мала, што укажува дека постојат определени потешкотии во нејзино остварување. Земајќи предвид дека вработените со попречености се прифатени од вработените од општа популација (силен позитивен одзив од 92.0%), може да се претпостави дека причината за социјална инклузија надвор од работното места е поврзана со стереотипности и општествени можности за лицата со попречености;

6. ДИСКУСИЈА И ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА ОД СПРОВЕДЕНОТО ИСТРАЖУВАЊЕ

Поаѓајќи од истражувачките прашања поставени во елаборатот, во ова поглавје на магистерскиот труд ќе се обидеме да дадеме одредени заклучоци кои ќе овозможат понатамошна елаборација на основните тези.

1. Кој е мотивот за стимулирање кај работодавачите за вработување на лица со намалени работни способности?

Од длабокото интервју, се стекнаа податоци дека главните компоненти за вработување на лица со попречености се чувството за хуманост и потребата за работници, кои може да ги исполнат редовно работните активности. Во поглед на запознаеноста на фирмите со бенефициите кои државата ги доделува доколку имаат вработени лица со попречености, не се стекнаа впечаток дека се запознаени, или се само информативно запознаени. Од интервјуата се стекнаа впечаток дека доминира збирниот модел за вработување на лица со попречености. Поради утврдениот висок степен на прифатливост,

може да се согледа дека и вработените најчесто се инволвираат да бидат прифатени вработените со попреченост. Бенефитот е што на таков начин го подигнуваат нивото на етичка свест во општеството, делуваат како општествено-одговорна компанија и се етаблираат во општеството и на пазарот конкурентноста им расте, што е во прилог на профитабилноста на фирмата.

2. Да се утврди бројот на вработени лица со намалени работни способности во компаниите?

Врз основа на добиените податоци, 30.6% од анкетираниите лица (N=425) се лица со некаков вид и степен на попречености. Во рамките на ова истражување беа анкетирани вработени во фирми од следниве дејности: логистички компании кои се бават и со шпедиција, кафе бар, проектантско биро, книжара, студио за дизајн на ентериер, продавница за облека, прехранбена индустрија, увозник и дистрибутер на гуми, маркети, принт центри и софтверски компании. Од хетерогените дејности, може да се утврди дека вработени со попречености практично можат да се вклопат во различни сфери, доколку истото е во согласност со нивните можности, или доколку компаниите најдат баланс помеѓу описот на работната позиција, потребата за адаптација на работното место со помалку инвестирање и степенот и видот на попреченоста.

3. Да се утврдат меѓучовечките односи меѓу вработените во компаниите кои вработуваат вакви лица.

Компаниите се микро, мали и средни компании, поради што ова би влијаело врз развојот на интерперсоналните односи. Имено, очекувано е повисок степен на развиени интерперсонални односи во мирко и мали компании. Вработените од општата популација најчесто претставуваат „водилка“ за вработените со попречености и им помагаат во нивна адаптација на работното место. Утврдено беше дека лицата од општа популација (83.3%) редовно воспоставуваат комуникации со своите колеги со попречености. Но дел од анкетираниите лицата со попречености (75.0%) се изјасниле дека искусуваат потешкотии во остварување на комуникацијата и извршувањето на работа. Во оваа група стануваше збор за лица со оштетен слух (25.6%), оштетен вид (13.8%) и оштетен говор, глас и јазик (10.9%). Би можело да се претпостави дека кај лицата со овој тип на попреченост можеби постои страв, срам или несигурност дека нема да бидат соодветно разбрани од соговорниците.

Дополнително, ако не е направена соодветна адаптација на работното место, или не е возможна, како во примерот со касиерите, тогаш овие лице е очекувано да побараат помош од своите колеги.

4. Да се утврди степенот на самостојност кај овие лица во извршување на работните задачи во рамките на компанијата.

76.7% од анкетираниите вработени со попречености се изјасниле дека можат да ги извршуваат своите работни задачи самостојно. На пример, лицата кои работат во ИТ поддршка и во софтверска компанија, самостојно може да ги извршуваат работните задолженија. Исто така, лицата за продажба со телесни попречености, биле во можност да ги извршуваат, со исклучок за повремени поддршка доколку имало барање за продукт кој не се наоѓал на рафт достапен на нивна висина. Така што во овој случај би станало збор за делумна асистирани поддршка. Касиерите кои имаат оштетен слух, а се постојано во директна комуникација со потрошувачи најчесто од општа популација се испостави дека најмногу имаат потешкотии во остварување на своите секојдневни активности. Особено доаѓа до израз кога е потребна комуникација повеќе од само наплата. Лицата кои работат со магационерско работење, најчесто се лица со оштетен слух вработени, или делумна телесна попреченост, оштетен говор, јазик и глас. Нивната работа вклучува управување со виљушкар, магацинско водење на евиденција, и понекогаш физичка манипулација со продукти и пакети со помала тежина. Поради тоа, најчесто се снаоѓаат самостојно во својата работа. За лицата со комбиниран хендикеп се заклучи дека станува збор за третирање на индивидуализирани случаи.

5. Да се утврдат можностите за организирање на забавни и културни манифестации кај вработените и колку тоа се практикува.

Општиот впечаток врз основа на анкетата од вработените со попреченост (85.3%) кој се доби е дека има социјално дружење на работното место, но надвор од него, вработените со попреченост (56.5%) се изјасниле дека не се дружат. Од анкетираниите општа популација, 52.5% се изјасниле дека имаат социјална инклузија со колегите со попречености. Од овие статистички удели се чини дека вработените се работно ориентирани. Од разговорите со менаџерите, само од неколку компании се произнесоа дека од самите фирми се организираат три социјални дружења: новогодишна прослава, прослава за Василица со

кршење на погача со паричка, и за празникот 8-ми Март. Од мнозинството на компаниите не се стекна подетален одговор за организирани корпоративни дружења.

6. Да се утврди степенот на социјална поддршка од страна на вработените во компанијата кон лицата со намалени работни способности.

Вработените од општата популација најчесто се менторите на лицата со попреченост, и тие имаат доминанта улога во адаптација на своите колеги во работна средина. Бидејќи се согледа дека не постојат секогаш можности за адаптација на работното место согласно попреченостите на лицето. Поради тоа, во определени работни позиции, вработените со попречености зависат и од помошта од своите колеги. Овие факти може да се процени дека позадински влијаат врз високиот процент на развиени интерперсонални односи (95,2%) кои менаџерите ги идентификувале во работната средина.

7. Да се утврди колку степенот на социјална инклузија на лицата со намалени работни способности влијае на нивната општа способност за работа.

Кога зборуваме за социјална инклузија за да може таа да се спроведе, најбитен сегмент е едукацијата на општата популација. Ова подразбира дека вработените треба добро да бидат запознати со лицето кое има одредена потешкотија, односно да навлезат во нивниот личен интимен дел. На пример, што ги мотивира овие лица, како да остварат комуникација, кои работи да ги избегнуваат, кога се во нивно присуство сè со цел да не дојде до непосакувано однесување. Доколку се добро запознаени би можеле да придонесат за добри меѓучовечки односи, добра работна атмосфера, и последователно да ја подобруваат способноста за работа на лицата со попреченост.

8. Да се утврдат ставовите на работодавачите за придонесот и квалитетот во работата на лицата со намалени работни способности.

Работниот процес од страна на менаџерите се следи, но директна инволвираност за извршување на работните задачи од вработените со попречености немаат. Информациите се каскадирани по вертикална хиерархија или колегите задолжени за непосредно мониторирање на вработените со попречености или од пониските рангови на менаџери како сменоводители. Земајќи предвид дека овој начин на функционирање беше идентификуван

во неколку фирми, би можело да се констатира дека станува збор за општ модел на работење.

6.1. ДИСКУСИЈА И ЗАКЛУЧОЦИ ВО ОДНОС НА ХИПОТЕЗИТЕ

Општа хипотеза:

Постојат значителни разлики во менаџерскиот пристап кон вработените со намалена работна способност и тоа во однос на начинот на регрутирање, воведување во работниот процес, мотивирањето и кариерниот развој.

Со оглед на фактот дека менаџерскиот аспект главно беше опфатен преку примената на квалитативниот метод – длабинско стандардизирано интервју реализирано со 20 менаџери не постои можност за докажување на цврста поврзаност меѓу наведените варијабли во општата хипотеза. Од тие причини елаборацијата на основните тези ја засноваме на исказите на интервјуираните менаџери, но и од спроведените анкети, кои повеќе укажуваат на социјалната инклузивност на лицата со намалени работни способности во наведените претпријатија.

Според начинот на регрутирање на лицата со намалени работни способности може да се заклучи дека постојат разлики меѓу работниците со намалени работни способности и другите вработени. Од исказите на менаџерите јасно е видливо дека регрутацијата не се одвива според критериумите кои постојат на пазарот на трудот, туку според други критериуми од социјална природа и субјективна проценка на лицата од човечки ресурси.

Менаџментот на човечки ресурси кај нас не е развиен до степен да ја процени продуктивната моќ на лицата со намалени работни способности. Не е развиен сегментот со кој ќе се убедат работодавачите, дека овозможувањето на услови за вработување на лицата со попреченост на високо квалификувани работни места може да биде профитабилно, доколку се развијат овие ресурси. Треба да се земе предвид дека во некои области нивниот ангажман може да биде предност во однос на други работници. Од друга страна, современите претпријатија се ориентираат кон општествено одговорно делување со прифаќање на етиката за позитивно влијание на заедниците во кои тие работат и живеат. Диверзитетот на работна сила е посебна вредност за компаниите, кои создаваат различни

полиња за натпревар. Разновидноста на вработените во поглед на раса, припадност (национална, етничка, религиска и други), пол, возраст, можност (вклучувајќи и лица со попреченост), сексуална ориентација и други карактеристики е вредност на бизнисот што овозможува база за конкурентност и иновативност. Дополнително, како што компаниите стекнуваат искуство во диверзитетната работна средина, што вклучува и вработување на лица со попреченост, сè повеќе се препознаваат и идентификуваат деловните предности. Исклучувањето на 15% од населението како потенцијални вработени и клиенти не е од интерес на економскиот развој. Диверзитетот во работната сила и вклучувањето на лица со попреченост во неа претставува бизнис ресурс со потенцијална корист.

Во врска со воведувањето во работниот процес и подготовката на работните услови за ангажирање на вработени со намалени капацитети за работа може да се заклучи дека македонските компании не користат дополнителни финасиски средства од фондовите на државата за адаптација на работните места. Во теорискиот дел беше нагласено дека во рамките на менаџментот на човечки ресурси веќе постојат многу позитивни практики за како треба да бидат организирани работните места, со оглед на видот на попреченост. Меѓутоа, од исказите на менаџерите може да се заклучи дека вработените со намалени работни способности се распределени на работни места на кои се извршуваат едноставни работни задачи, но дека не се вложува многу во адаптацијата на просторот за нивните потреби. Повеќе примери за работните места, начин на адаптација во новата работна средина и работни активности за лица со попречености вработени на позиции во анкетирани компании се образложени и презентирани во поглавје 5.3.

Податоците од анкетата направена со лицата со намалени способности покажуваат дека голем дел од нив (76.7%) самостојно ја извршуваат работата и дека не наидуваат на препреки. Исто така, според овие податоци може да се заклучи дека лицата со намалени способности работат во посебно социјално опкружување т.е. имаат поддршка од другите вработени и дека се одржува добра комуникација. Тоа нè наведува да заклучиме дека, многу повеќе има влијание социјалниот амбиент, отколку техничката адаптација на работните места соодветно на потребите на лицата со намалени способности. Во суштина, вработените лица со намалени работни способности делат исти работни услови со вработените од општа популација и сосема еднакво се третирали од страна на менаџментот. Следствено, овој

аспект на менаџментот на човечки ресурси, кој беше поставен во општата теза, не може да биде потврден во претпријатијата. Разлика во овој третман, може да стекнат лицата кои имаат висок степен на попреченост, поради што несоодветни услови за работа и продуктивно извршување на нивните задачи би било со работа од дома. На ваков начин, иако им се овозможува работна средина на нивните потреби, сепак идејата за социјална инклузивност отсуствува.

Општата хипотеза го поставува и прашањето за мотивацијата на вработените со намалени работни способности. Може со сигурност да се заклучи дека мотивациските фактори се различни за лицата со намалени работни способности во однос на другите работници. Од прашалникот за лицата со намалени способности може да се изведат неколку заклучоци во однос на мотиваторите. Добивањето на редовна плата делува мотивациски и кај голем дел од вработените лица (93.0%) со намалени способности редовната исплата на платите е значаен фактор. Од расположливите индикатори може да се заклучи дека голем мотивациски фактор за вработените со намалени работни способности е интеграцијата во колективот. Взаемен е ставот помеѓу менаџерите и 83.3% од анкетираниите вработени од општата популација дека комуникацијата во рамките на компанијата е на соодветно ниво развиена, иако 75% од лицата со попречености се изјасниле дека искусуваат потешкотии при воспоставување на комуникација и извршување на работата. Земајќи предвид дека 63.1% од вработените од општата популација се изјасниле дека не се соочуваат со проблеми при комуникација со вработените со попречености, по направено вкрстено проверување, мнозинството од 75% од лицата со попреченост се со оштетување на слух и вид, за што е потребно познавање на Бајерова и дворачна азбука, а општата популација не ја знае. Ако се земе предвид дека и интерперсоналните односи и вештини помеѓу двете групи на вработени се на високо ниво развиени, врз основа на позитивен одговор од 95.2% од испитаниката

Од исказите на менаџерите може да се заклучи дека вработените лица со намалени работни способности се одговорни, многу посветени на работата и трудољубиви. Кај нив стапката на отсуство од работа е пониска и веројатноста да останат на истото работно место е поголема. Лојалноста кон компанијата е на многу високо ниво, како и степенот на идентификација со колективот. Што се однесува до мотивацијата на менаџерите да вработуваат лица со намалени работни способности може да се заклучи дека комбинацијата

од бенефициите и хуманата компонента се најголема мотивација за вработување на лицата со намалени работни способности.

Посебни хипотези:

- 1. Бројот на вработени лица со намалени работни способности е тесно поврзан со владините програми за социјална инклузија на оваа категорија на работна сила.**

По спроведените длабински интервјуа, се заклучи дека компаниите или не се запознаени со владините програми и бенефициите кои ги нудат, или се малку информирани, но не и запознаени во целост. Бројот на вработени лица со намалени работни способности е тесно врзан со хуманоста на компаниите и нивната потреба за општи работници.

- 2. Менаџерите на човечки ресурси развиваат посебен пристап кон работниците со намалена работна способност.**

Менаџерите, или претставниците од човечки ресурси не применуваат посебен пристап кон работниците со намалена работна способност, во процесот на регрутирање. Се применуваат истите начела и принципи како што се применуваат за работниците од општата популација. Најчесто не се прави адаптација на работното место, туку се цели кон адаптирање на вработеното лице во работната средина и вработување на лицето со попреченост на работно место на кое би можело да ги извршува работните активности без многу модификации. Оттука, и лицата со попреченост, сметаат дека се подеднакво третирани како и останатите вработени.

- 3. При регрутација и селекција на работници со намалена работна способност, менаџерите на човечки ресурси применуваат посебни критериуми и посебни тестови за мерење на нивниот работен капацитет.**

Во менаџирањето на работниците со намалена работна способност не се применуваат посебни механизми за регрутација, селекција и мерење на нивниот работен капацитет. Проценката се прави подеднакво како и за перспективен вработен од општа популација. Единствено, предвид може да се земе субјективна проценка, односно човечноста за да им се помогне на лица со попреченост да се вклопат во пазарот на трудот.

4. Работниците со намалена работна способност можат да бидат продуктивни колку и другите, доколку се поставени на соодветни работни места и доколку се спроведени соодветни обуки.

Податоците (76.7 %) од анкетниот прашалник за лица со попречености укажуваат дека самите вработени со попречености сметаат дека самостојно ги извршуваат работните активности. Со оглед дека мнозинството се вработени како општи работници за извршување на основни работни задачи, и помошни активности, може да се заклучи дека учествуваат во продуктивноста на трудот.

7. ОПШТ ЗАКЛУЧОК

Од истражувањето спроведено во Скопје помеѓу селектирани компании, може да се утврди дека менаџерите во анкетираниите компании сметаат дека вработените лица со намалени работни способности, имаат задоволувачки соодветен работен статус, извршувајќи ги своите задачи навремено, и ефикасно. Ова укажува дека лицата се вработени на работни положби, кои се соодветни на нивните можности и компетенции, на таков начин што придонесуваат за фирмата, а тие се чувствуваат корисни. Беа идентификувани и работни позиции кои не се во целосна согласност со можностите на лицето со попреченост, но прифатиле работа поради потреба од финансиски надомест.

Достоинственото вработување на лице со попреченост е еден од клучните показатели дека лицата со попреченост може да водат активен и независен живот. Со градењето на можности и модели за одржливо вработување, лицата со попреченост добиваат можност да ги искористат своите способности. Компаниите добиваат шанса да се промовираат како чинители, кои поттикнуваат разноличност во своите средини и се претставуваат како општествено-одговорни компании. Активното вклучување на лицата со попреченост на отворениот пазар на трудот е од особена важност за нивна инклузија.

Меѓудругото, средината во која работат лицата со попречености ги прифатила со нивната разноликост, не создавајќи потешкотии во комуникациите, поддршката и вклучување на лицата со попречености во секојдневните активности. Имено, менаџерите во

компаниите сметаат дека постои кохезија меѓу вработените во компаниите и нема дискриминација, или говор на омраза на работното место кон лицата со попречености. За тоа говорееа и позитивните одговори за степенот на развиени интерперсонални односи, подеднаквиот третман помеѓу двете групи на вработени, што покажува на прифаќање на лицата со попречености.

Според анализата и истражувањето на овој магистерски труд, се констатира дека на лицата со попреченост во општеството сè уште не им се посветува доволно внимание и компаниите, односно бизнис секторот, одбегнуваат да вработуваат вакви лица поради евентуален застој во производниот процес. Сепак, постојат општествено одговорни компании, кои вработуваат вакви лица и поради тоа се стекнуваат со право за соодветни бенефиции, што им следуваат од страна на државата. Но и тука се идентификуваа компании кои имаат вработено лица со попречености, а не се запознаени со државните бенефиции.

Во длабинските интервјуа беа стекнати податоци дека менаџментот не применува исти правила и тестови за евалуација на вработените, кои имаат определен вид на попречености, и вработените од општа популација. Сепак, изборот го изведуваат претставници од човечки ресурси, кои не сите се соодветно формално едуцирани за селекција и евалуација на вработени со попречености.

Од друга страна, примената на практики што овозможуваат еднаков пристап и фер вработување базирано на поврзување на потребите на бизнисот (организацијата) и можностите на потенцијалниот кадар е важен дел од овој процес. Во спроведеното истражување не беа идентификувани во целост заеднички модели, или практики врз основа на кои се остварува вработувањето. Најчесто работодавците внимавале на возраста на кандидатите, поради мислење дека со понапредни години, попреченоста може да прогресира, или да бидат ограничени можностите на организмот да се развива.

8. КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- Albrecht, G. (2007). *Encyclopedia of disability*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Andersson, J., Luthra, R., Hurtig, P., & Tideman, M. (2015). Employer attitudes toward hiring persons with disabilities: A vignette study in Sweden. *J VocatRehabil.*, 43(1), 41-50. doi:10.3233/JVR-150753
- Brewster, C., Morley, M., & Buciuniene, I. (2010). The reality of human resource management in Central and Eastern Europe: A special issue to mark the 20th anniversary of Cranet (the Cranfield Network on Comparative Human Resource Management). *Baltic Journal of Management*, 5(2), 145-155. doi:10.1108/17465261011045098
- DEKRA. (n.d.). *Развој на човечки ресурси*. Преземено 09 03, 2021 од DEKRA International: <https://dekra.mk/uslugi/razvoj-na-covecki-resursi/>
- Domzal, C., Houtenville, A., & Sharma, R. (2008). *Survey of Employers' Perspectives on the Employment of People with Disabilities*. Office of Disability and Employment Policy, U.S. Department of Labor.
- Eichhorst, W., Kendzia, M., Knudsen, J. B., Hansen, M. O., Vandeweghe, B., Vanhoren, I., . . . Bernd, S. (2010). *Research Report No. 29: The Mobility and Integration of People with Disabilities into the Labour Market*. Bonn: IZA.
- Erickson, W., von Schrader, S., Bruyère, S., & al., e. (2014). The employment environment: employer perspectives, policies, and practices regarding the employment of persons with disabilities. *RehabilCouns Bull.*, 57, 195-208.
- Gilbride D, S. R. (2003). Identification of the characteristics of work environments and employers open to hiring and accommodating people with disabilities. *RehabilCouns Bull*, 46, 130-137.

- Graffam, J., A. S., Smith, K., & al., e. (2002). Factors that influence employer decisions in hiring and retaining an employee with a disability. *J VocatRehabil*, 17, 175-181.
- Gustafsson, J., Peralta, J., & Danermark, B. (2014). The employer's perspective: employment of people with disabilities in wage subsidized employments. *Scand J Disabil Res*, 16, 249-266.
- Habeck, R., Leah, M., Hunt, H., Chan, F., & Welch, E. (1991). Employer factors related to workers' compensation claims and disability management. *Rehab Counsel Bull*, 34(3), 210-226.
- Hernandez, B., Keys, C., & Balcazar, F. (2000). Employer attitudes toward workers with disabilities and their ADA employment rights: a literature review. *J Rehabil.*, 66, 4-16.
- Houtenville, A., & Kalargyrou, V. (2015). Employers' perspectives about employing people with disabilities: a comparative study across industries. *Cornell Hosp Q.*, 56, 168-179.
- ILO . (2011, 02 11). *Disability Management at the Workplace: Overview and Future Trends*. Повратено од ILO Encyclopaedia: <https://www.iloencyclopaedia.org/part-iii-48230/disability-and-work/item/179-disability-management-at-the-workplace-overview-and-future-trends>
- Ju, S., Roberts, E., & Zhang, D. (2013). Employer attitudes toward workers with disabilities: a review of research in the past decade. *J Vocat Rehabil*, 38(2), 113-123. doi:10.3233/JVR-130625
- Kaye, S., Jans, L., & Jones, E. (2011). Why don't employers hire and retain workers with disabilities? *J Occup Rehabil*, 526-536. doi:10.1007/s10926-011-9302-8
- Kimberley, H., Glover, J., Jonas, P., & Waterhouse, P. (2010). *What would it take? Employers' perspectives on employing people with a disability*. Adelaide: NCVER. Повратено од <https://www.ncver.edu.au/research-and-statistics/publications/all-publications/what-would-it-take-employer-perspectives-on-employing-people-with-a-disability>
- Lengnick-Hall, M., Gaunt, P., & Kulkarni, M. (2008). Overlooked and underutilized: People with disabilities are an untapped human resource. *Hum Resour Manag*, 47, 255-273.
- Morgan, R., & Alexander, M. (2005). The employer's perception: employment of individuals with developmental disabilities. *J VocatRehabil*, 23, 39-49.
- Morić-Petrović, S. (1987). *Psihijatrija*. Beograd- Zagreb: Medicinska kniga.
- Pathak, N. (2021, 09). *What Is Autism?* Повратено од WebMD: <https://www.webmd.com/brain/autism/understanding-autism-basics#1>
- Seidman, I. (1998). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*. New York: Teachers College Press .

- Shaw, L., Daraz, L., Bezzina, M., Patel, A., & Gorfine, G. (2014). Examining macro and meso level barriers to hiring persons with disabilities: a scoping review. *Res Soc Sci Disabil.*, 8, 185-210.
- Statistics Sweden. (2016). *Situationen på arbetsmarknaden för personer med funktionsnedsättning; (The labour market situation for people with disabilities 2015)*. Statistics Sweden;.
- Strategies for Working with People who have Disabilities*. (n.d.). Преземено 08 22, 2021 од University of Washington: <https://www.washington.edu/doit/strategies-working-people-who-have-disabilities>
- Suárez, N. (2021, 03 19). *Day Against Racial Discrimination: Impact of COVID-19 on racialised people with disabilities*. Преземено 11 03, 2021 од European Disability forum: <https://www.edf-feph.org/day-against-racial-discrimination-impact-of-covid-19-on-racialised-people-with-disabilities/>
- Tengland, P.-A. (2011). The concept of work ability. *J Occup Rehabil*, 21(2), 275-285. doi:10.1007/s10926-010-9269-x
- Tom Martin & Associates. (2001). *Sheltered employment. A review of the literature*. Dublin: Martin & Associates.
- United Nations Department of Public Information. (2007, 11). *Fact Sheet 1: Employment of persons with disabilities*. Преземено 08 15, 2021 од United Nations: <https://www.un.org/development/desa/disabilities/resources/factsheet-on-persons-with-disabilities/disability-and-employment.html>
- University of Kansas. (2005). *Help Wanted: Diversifying and Strengthening your Workforce by Hiring People with Disabilities*. Повратено од Center for Research on Learning Division of Adults Studies: <https://www.yumpu.com/en/document/read/52724669/help-wanted>
- WHO. (1992). *The ICD-10 Classification of Mental and Behavioural Disorders*. Geneva : WHO.
- Zappella, E. (2015). Employers' attitudes on hiring workers with intellectual disabilities in small and medium enterprises: an Italian research. *J Intellect Disabil*, 19, 381-392. doi:10.1177/1744629515580883
- Zivitere, M., & Claidze, V. (2012). Developing disability management in the workplace. *SHS Web of Conferences*, 2(5).
- Ајдински, Г. (2007). *Олигофренологија*. Скопје.
- Ајдински, Г., Киткањ, З., & Ајдински, Љ. (2007). *Основи на дефектологија*. Скопје: Македонска ризница.
- Влада на Р.С.Македонија. (n.d.). *ИПА 2007-2013: Компонента IV – Развој на човечки ресурси*. Преземено 09 05, 2021 од Влада на Р.С.Македонија;: <https://www.sep.gov.mk/post/?id=22#.WuSMr--FPIU>

- (2000). *Закон за вработување инвалидни лица*. Скопје: Собрание на Р.С. Македонија.
- (2019). *Закон за социјална заштита*. Скопје: Собрание на Р.С. Македонија.
- (2020). *Закон за спречување и заштита од дискриминација (консолидиран текст)*. Скопје: Собрание на Р.С. Македонија.
- (2006). *Конвенција за правата на лицата со инвалидност*. Обединетите Нации.
- Кусиникова, Н., & Мирчевски, В. (2017, 10). *Вработување и раководење на лица со попреченост - Практичен водич за претпријатија*. (З. К. Скопје, Ур.) Скопје: Проект: „Вработување на лица со попреченост - одржлив модел“. Преземено 08 20, 2021 од Конект: <https://bit.ly/3vWCMiM>
- Македонија вработува*. (n.d.). Преземено 08 27, 2021 од МТСП: <https://www.mtsp.gov.mk/makedonija-vrabotuva.nspх>
- МАКСТАТ. (2021). *Жените и мажите во Северна Македонија*. Скопје: МАКСТАТ. Повратено од <https://www.stat.gov.mk/publikacii/2021/Gender%202021.WEB.pdf>
- МАКСТАТ. (2021, 10 22). *Просечна месечна исплатена нето-плата по вработен, август 2021 година*. Преземено 11 03, 2021 од МАКСТАТ: <https://www.stat.gov.mk/PrikaziSoopstение.aspx?rbtxt=40>
- Мемети, Ш. е. (2014). *Извештај за здравјето на населението во Р.Македонија*. Скопје: ЈЗУ „Институ за јавно здравје на Р.Македонија“. Повратено од <http://iph.mk/wp-content/uploads/2015/03/Spoen-izvestaj-novo-so-sodrzina-i-naslovna-so-CIP.pdf>
- Министерство за труд и социјална политика. (2017, 08). *Стратегија за безбедност и здравје при работа 2020*. Преземено 09 14, 2021 од Државен инспекторат за труд: <https://bit.ly/3vWXK13>
- Министерство за труд и социјална политика. (n.d.). *Национална стратегија за изедначување на правата на лицата со инвалидност (Ревидирана) 2010-2018 година*. Министерство за труд и социјална политика. Преземено 08 21, 2021 од <https://bit.ly/2ZA2uh0>
- Петров, Р. (2007). *Лица со инвалидност: Професионална ориентација, оспособување и вработување*. Скопје: Институт за дефектологија.
- (2016). *Правилникот за оценка на специфичните потреби на лицата со пречки во физичкиот, или психичкиот развој*. Скопје: Министерство за труд и социјална политика .
- Трајковски, В. (2008). *Медицински основи на ивалидноста*. Скопје: Академски печат.
- (1991). *Устав на Република Македонија*. Скопје: Собрание на Р.Македонија.
- Што е аутизам?* (n.d.). Преземено 08 21, 2021 од МНЗА: <http://mssa.org.mk/what-is-autism/#1>

9. ПРИЛОЗИ

Прилог 1

Социо-демографски прашања

1. Изберете соодветна категорија:

- Лица со намалени работни способности Општа популација вработена во компаниите
 Менаџери

2. Изберете согласно Вашето место на живеење:

- Аеродром Бутел Гази Баба Ѓорче Петров Карпош
 Центар Чаир Арачиново Шуто Оризари

3. Кој е Вашиот пол:

- Машки Женски

4. Изберете ја Вашата национална припадност:

- Македонци Албанци Срби Роми Турци

5. Изберете го видот на попреченост со кој се соочувате:

- Оштетување на Слух
 Телесно оштетување
 Оштетување на вид
 Ментална ретардација
 Трудов инвалид

- Оштетување на глас, говор и јазик
- Комбинирани пречки

6. Образовен профил:

- Посебно основно образование
- Редовно средно образование
- Вишо образование
- Високо образование
- Нема образование

Прилог 2

Прашања за лица со намалени работни способности

1. Дали имате редовна исплата на плата?
 Да Не
2. Каква е општата економска состојба на вашето семејство:
 Лоша Добра Многу добра
3. Дали со Вашите колеги наидувате на проблеми при воспоставување на комуникација и извршување на работата?
 Да Не
4. Дали на работното место учествувате во групни активности и се дружите со колегите?
 Да Не
5. Дали самостојно ги извршувате работните активности?
 Да Не
6. Сметате ли дека еднакво сте третираны на работното место како и останатите работници?
 Да Не
7. Сметате ли дека сте прифатени од колегите?
 Да Не
8. Дали надвор од работното место се дружите со колегите?
 Да Не

9. Сметате ли дека постои етничка дискриминација на работното место?

Да Не

10. Дали знаете кои се Вашите права во случај да сте жртва на дискриминација на работното место?

Да Не

Прилог 3

Прашања за менаџери

1. Кој е вашиот предизвик за вработување на лица со намалени работни способности:

Бенефиции хумана компонента Комбинација од двете

2. Дали компанијата обезбедува соодветни услови за лицата со намалени работни способности?

Да Не

3. Дали вработените лица со намалени работни способности во Вашата компанија, согласно постоечкото законодавство имаат подеднаков третман како и останатите вработени?

Да Не

4. Дали лицата со намалени работни способности се вработени за извршување на елементарни работни операции или како асистенти со цел да се намали одговорноста на работното место?

Елементарни работни операции Асистенти Комбинација од двете

5. Сметате ли дека односите меѓу вработените лица со намалени работни способности и лицата од општата популација во компанијата се на задоволувачко ниво?

Да Не

6. Дали сте задоволни со квалитетот на работата во Вашата компанија?

Да Не

7. Дали во Вашата компанија постои етничка дискриминација?

Да Не

8. Доколку постои дискриминација, дали истата се рефлектира на квалитетот на работата ?

Да Не

9. Дали постои адаптирана работна средина за лицата со намалени работни способности во компанијата?
 Да Не
10. Сметате ли дека постои кохезија меѓу вработените во компанијата?
 Да Не
11. Кога сакате да вработите некогo во Вашата компанија, а можете да бирате меѓу двајца кандидати со еднакви вештини и квалификации, кои од наведените критериуми го став едниот од кандидатите во понеповолна положба?
 возраст пол Физички изглед Инвалидитет
 Етничка припадност Начин на кој зборува

Прилог 5

Прашања за лица од општата популација вработени во компаниите

1. Дали сте запознаени со правата и можностите на лицата со инвалидност?
 Да Не
2. Дали редовно воспоставувате комуникација (лица со намалени работни способности) во компанијата?
 Да Не
3. Дали интерперсоналните односи со Вашите колеги се на задоволувачко ниво?
 Да Не
4. Дали се соочувате со потешкотии или наидувате на проблем при комуникација со лица со намалени работни способности?
 Да Не
5. Дали надвор од работното место организирате дружење со колегите кои се лица со намалени работни способности?
 Да Не
6. Дали имате блиски лица (лица со намалени работни способности) од компанијата?
 Да Не
7. Сметате ли дека лицата со намалени работни способности се прифатени од страна на другите вработени во компанијата?
 Да Не