

**Универзитет „Св. Кирил и Методиј“
Филозофски факултет- Скопје
Институт за менаџмент на човечки ресурси во
општествените дејности**



магистерски труд на тема:

**Менаџерскиот пристап кон различните категории
на вработени во организациите**

Кандидат:
Андријана Пејчиновска

Ментор:
Проф. д-р Милева Ѓуровска

СКОПЈЕ, 2014

СОДРЖИНА

1. ВОВЕД.....	4
1.1. Природата на организацијата и процесите на диференцијација.....	7
<i>1.1.1. Структура на организацијата.....</i>	<i>13</i>
<i>1.1.2. Организацијата во услови на промена.....</i>	<i>22</i>
1.2. Основни определби и карактеристики на менаџментот во организацијата.....	24
<i>1.2.1. Значењето на човечките ресурси.....</i>	<i>25</i>
2. ШТО СЕ ПОДРАЗБИРА ПОД МЕНАѢМЕНТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ.....	28
2.1. Карактеристики и особености на личноста на менаџерите.....	29
3. ИЗВОРИ НА РАЗЛИЧНОСТИТЕ.....	37
3.1. Значењето на различностите во организацијата.....	39
<i>3.1.1. Разликите меѓу поединците според физичкиот изглед.....</i>	<i>42</i>
<i>3.1.2. Образованието како предуслов за вработувањето.....</i>	<i>47</i>
<i>3.1.3. Маргинализираните групи и пазарот на трудот.....</i>	<i>51</i>
<i>3.1.4. Социолошко- економските разлики меѓу поединците.....</i>	<i>52</i>
<i>3.1.5. Религиската и политичката припадност на поединците.....</i>	<i>55</i>
3.2. Политика на еднаквост, рамноправност и сузбивање на дискриминацијата во Република Македонија.....	57

4. МЕНАЏЕРСКИОТ ПРИСТАП КОН РАЗЛИЧНИТЕ КАТЕГОРИИ НА ВРАБОТЕНИ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА.....	65
4.1 Постарите работници, стереотипи и бариери.....	65
4.2. Трудот и полоовата диференцијација.....	71
4.3. Етничката припадност како услов за вработување.....	82
 5. ЗАКЛУЧОК.....	90
APPENDIX I.....	95
APPENDIX II.....	102
<u>КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....</u>	<u>104</u>
ДОПОЛНИТЕЛНА ЛИТЕРАТУРА.....	109

1. ВОВЕД

Во денешното современо општество луѓето постојано се соочени со низа промени кои се случуваат насекаде околу нив. Промените се составен дел од животниот циклус на организмите, организациите, но и на нивното непосредно опкружување и имаат подеднакво влијание врз нив. Овие промени се случувале и се случуваат непрекинато. Во таа насока би можело да се рече дека во денешно време, тие се непрекинат процес, кој почесто, побрзо и поинтензивно е застапен од порано. Сето ова се должи на постојаното влијание на комплексните надворешни и внатрешни фактори.

Глобализацијата ги опфаќа сите промени што настануваат во организацијата на работата, промените во поимањето на терминот човештво и, воопшто, промените во начинот на живеење и разбирање на припадноста кон човечката раса. Овој феномен, се инволвирал во секојдневието на човекот некаде во осумдесеттите години на минатиот век благодарение на развојот на технологијата и на појавата на интернетот кои заземаат сè поголем замав. „Човекот“ напишал Бенџамин Франклин е „животно што произведува алати.“ Развојот на алатите, што постојано се усовршуваат, го придружува развојот на производството.

Работата во организациите добила нова, поинаква, модерна димензија, а менаџментот на човечките ресурси станал составен дел од секоја организација. Кога се зборува за менаџментот на човечките ресурси тој секогаш се поврзува, а во исто време и ги опфаќа сите активности поврзани со луѓето како во организацијата така и на пазарот на трудот. Во таа сфера се обработуваат прашањата кои го следат целиот кариерен процес на вработените од нивното влегување на пазарот на трудот, барањето работа, вработувањето, и сите фази на регрутација, селекција, обучување, мотивација, па сè до пензионирањето, вклучувајќи ги и инструментите за активно стареење. Посебно место заземаат процесите врзани со управување на човечките ресурси како активна политика на организациите, а посебно внимание се посветува на транзициските меѓупериоди на премин од една во друга состојба (точките или

периодите на премин при хоризонтална или вертикална мобилност). Како двигатели на процесот на управување со таленти е стратегијата за работа што ја имаат организациите, каде што се дефинирани целите, визијата и мисијата. Стратегијата секогаш во предвид ги земала и надворешните влијанија на кои е изложена самата организација. Тоа се: конкуренцијата, правната регулатива, пазарот на трудот, политичките состојби, економската стабилност и сите други фактори кои имаат директно и индиректно влијание врз просперитетот и економската прогресија на организацијата, како дел од општеството. Според анализите секоја организација создава „бренд“, карактеристичен само за себе, бидејќи и секој вработен има свои, оригинални перформанси, различни мотиви за работа и различни двигатели, како надворешни така и внатрешни.

Секторот за човечки ресурси треба да создаде посебен работен сегмент за управување со вработените, и да успее да создаде рамнотежа меѓу организациските цели и вештините, знаењата и практиките на вработените. Организацијата е таа која треба да обезбеди работна средина, посебна комуникација, флексибилност и услови за баланс меѓу работата и животот кај овие вработени. Менаџерите на човечки ресурси се поединците во организацијата задолжени за изборот на најсоодветните кандидати за одредено работно место во организацијата. Тие се ставени во ситуација кога треба да одлучат правилно- од една страна стојат задачите кои се бараат од работникот, а од друга вештините, образованието и практиките потребни за тоа работно место. Работното место треба да биде добро опишано и да кореспондира со реалните потреби на системот.

Секој има потенцијал да биде способен работник. На некои луѓе им треба само малку помош во тој процес. Како што рековме присутноста на нееднаквостите на луѓето секогаш била изразена и ја направила разликата меѓу луѓето. На почетокот била само поделбата според: полот, возраста религијата, образованието, физичкиот изглед, сексуалната ориентација... Денес ваквите разлики меѓу луѓето се повеќе доаѓаат до израз и го отежнуваат не само процесот на вработување, туку и меѓусебната соработка...

Зарем тоа што сум жена ме прави помалку способна од мојот колега? Дали и денес сè уште може да се зборува за машки и женски професии? Дали етничката

припадност и денес ќе го диктира нашето вработување? Општествата изградиле несоодветен однос кон овие прашања, поради што и понатаму човештвото останува потиснато и затворено во една мистична сфера којашто се сфаќала како непроменлива категорија. Денес ваквите проблеми имаат статус на проблеми со поголемо општествено значење, каков што е случајот со невработеноста или со проблемите поврзани со економскиот и социјалниот развој. Поради ваквата ситуација постојат посебни програми и лица кои што се обидуваат да го најдат правилниот начин за да се изборат за намалување или пак за ублажување на ваквите разлики во организациите.

Дали е возможно да се искоренат тие разлики и предрасуди коишто постојат во процесот на вработување и внатре во самата организација? Иако поединците во организацијата се разликуваат меѓу себе врз основа на голем број критериуми, сепак секој на свој начин дава свој придонес за организацијата. Разликите меѓу вработените може да бидат врз основа на возраст, пол, физичкиот изглед, образованието...

Како што зборот “толеранција” не може да се напише само со буквата “Т”, така и остварувањето на целите во една организација не можат да се реализираат, ако не постојат различни мислења и идеи. Различните идеи, проекти, мислења во организацијата се основа за успешност. Потребата од област која ќе се занимава со вработувањето и управувањето на вработените во организацијата била се понеопходна па токму различноста во организациите била и причина да се појави науката на современото позната како менаџментот на човечките ресурси.

Во основата на Платоновото учење за државата стои ставот за нееднаквоста меѓу луѓето. Според него сите луѓе се разликуваат по своите природни способности. Секој е способен за нешто, а кога ќе се искористи сечија способност на прав начин, тогаш може да се постигне многу повеќе отколку во случајот кога секој би работел се, односно кога би го работел и она за што е способен и она за што нема способности. (Ташева, 2005:61) Вработените отсекогаш се труделе да ги подобрат своите способности за да напредуваат во својата професија, но откако технологијата се разви, начитаниот продавач на енциклопедии и човекот кој ги поправа видеата, исчезнаа или се морфираа во некој унапреден облик на себеси.

Во овој магистерски труд посебно внимание ќе биде посветено на дел од прашањата што не мачат сите нас кога станува збор за вработувањето, работните

услови, за тоа дали и денес сè уште се зборува за половите разлики, како и за проблемите со кои се соочуваат менаџерите во менаџирањето на своите вработени. Посебно внимание ќе биде посветено и на определба на критериумите кои вработените ги прават различни меѓу себе, како и степенот до кој може да влијаат врз тоа сите да имаат еднаков третман. Критериумите кои ја даваат различноста во една организација може да бидат многу и тоа почнувајќи од полот, возраста, расната и етичката припадност, религијата, способноста, образованието, искуството, политичката припадност, па се до сексуалната ориентација, и уште многу други карактеристики кои почнуваат да заземаат се поголем замав во нашето окружување. Сите тие ќе бидат разгледани поопширно и подетално, но вниманието посебно ќе биде посветено на полот, возраста, етичката припадност како основни и примарни критериуми при разликувањето на поединците во организацијата, а особено при вработувањето, а сите останати критериуми ќе бидат третирани како секундарни.

1.1. Природата на организацијата и процесите на диференцијација

Организациите секогаш биле актуелни и посебно интересни за истражување, а вниманието на аналитичарите и теоретичарите секогаш било свртено кон нив. Настанале многу рано во историјата на човештвото, а се сметаат и за директна последица на општествената поделба на трудот. XIX век бил сведок на се поголемата и појасна поделба на трудот, како и на се поголемата примена на машини. Општествената поделба на трудот ги става поединците во ситуација да мораат да се здружуваат, организираат меѓу себе за да можат да ги остварат не само своите лични цели туку и целите на групата, а на тој начин биле создадени првите работни организации. *Научните концепции за организацијата се појавиле веќе во втората половина на XX век.*

Пример преку кој моќта од организираноста односно од поделбата на трудот најдобро доаѓа до израз е преку градењето на египетските пирамиди. (Ѓуровска, 2008)

Поделбата на трудот претставува делење на една целина на труд на различни задачи кои треба ефикасно да бидат извршени. Едно лице не може да ја осмислува, планира, подготвува и извршува целата работа. Факт е дека колку што една работа може да се расчлени на поединечни задачи, толку повеќе работникот е специјализиран. Биле користени методи и постапки на организирање на човечкиот труд, главно засновани на практичното и историското искуство. Поделбата на трудот и специјализацијата барале поголемо внимание да се посветува на комуникацијата и координацијата во самата организација.

Самиот термин организација означува поврзување на луѓето за остварување на заеднички цели, а среќата на индивидуата се гради со посредување на колективната. Сфаќањето дека само задоволниот работник е добар за организацијата се одомаќинило и веќе продуцира со резултати. (Димитровски, 2007)

К. Маркс меѓу првите ја дефинирал природата на организациите и тоа како дејствување на поголем број на работници во исто време и на ист простор за производство на ист вид стока, под команда на ист капиталист.

Со Ф. Тејлор пак започнало систематското проучување на организацијата. Тој ја создал т.н. научна организација на трудот и тоа со помош на доброто управување.

Доброто управување значело: планирање на работните активности, прецизно дефинирани работни задачи кои управата им ги доделува на работниците и стриктна контрола врз работниците. (Ѓуровска, 2008)

Секоја организација е претставена како мрежа од меѓусебни односи, а секој работен ден е исполнет со меѓусебна интеракција и комуникација, не само меѓу вработените туку и релацијата менаџер-вработен и обратно. Кога зборуваме за ефективна организациска комуникација треба да споменеме дека таа се фокусира на отворени и директни односи меѓу самите вработени и менаџерите, а резултира со подобрена посветеност и продуктивност на организациските резултати. Организациската комуникација содржи сила која ги соединува сите членови на

организацијата во остварување на нејзините цели. За успешна организација се сметаа само онаа организација која ќе успее да создаде ефективна комуникација, бидејќи само така во променливи услови можат да се остварат нејзините цели. За организацијата да успее да се одржи како координирана и синхронизирана средина потребно е да постојат одредени правила кои ќе се почитуваат. Правилата не се универзални и не важат за сите организации подеднакво, но треба да бидат прилагодливи како на луѓето, така и на условите, состојбите и сл. (Димитровски, 2007)

„Покрај општата цел на нашата организација посебно внимание посветуваме на меѓучовечките односи. Од голема важност е да создадеме една пријатна и посакувана атмосфера на работа.“¹

Според големината, односно бројот на вработени можеме да кажеме дека имаме мали, средни и големи организации, а заедничко за сите нив е што работат за остварување на организациските цели, во чија основа се луѓето. Основачот на организацијата не е во можност сам да успее во управувањето на организацијата па затоа ангажира менаџери од различни нивоа кои ќе му помогнат во тоа. Кога зборуваме за мала организација треба да истакнуваме дека напредување на вработените речиси и да нема, но за секоја добро завршена работа следува соодветна награда.

„Иако нашата организација се состои од петмина вработени, ние функционираме како еден, а тоа е предноста на малата организација. Наликуваме на едно семејство каде што проблемот на еден од членовите е проблем на сите нас. Активностите ни се синхронизирани, така да речиси нема проблем што не можеме да го надминеме заеднички.“²

Во големите организации пак имаме ситуација кога секој работи за личноста која е над него во организациското скалило, па затоа и постојат неколку менаџерски нивоа. Менаџерите се навикнати да бидат одговорни за планирање, организирање и проценување на се она што се случува во организацијата. А нивните луѓе треба да

¹ Дел од разговорот со менаџерот на човечки ресурси во Сет-Унион ДООЕЛ, Штип. Организација која беше вклучена за целите на едно емпириско истражување

² Енвио ресурси ДОО, Скопје е организација формирна од 2006 година со седиште во Скопје, но нејзината дејност е раширена низ целата територија на нашата земја Главна и основа задача на оваа организација е давање консалтинг услуги поврзани со животната средина- планирање, советување и заштита, надзор во екологијата и енергетска ефикасност.

дејствуваат според директивите на менаџментот. Најчесто менаџерите мислат дека тие ја вршат целата работа, што е сосема погрешно. (Бланчард, К., 2008)

Како пример на една голема организација ја земаме ДПЧТ Рикардо шус ДООЕЛ Крива Паланка. Таа е една од петте организации кои што биле искористени за целите на едно скромно емпириско истражување. Бројот на вработени во оваа организација е 480, но нивниот број секојдневно се менува бидејќи станува збор за работа на лента, работа во смени, прекувремена работа, па имаме секојдневно одење на некој од „старите“ вработени и доаѓање на нова работна сила. Бидејќи бројот на вработени не е мал, менаџерката на човечки ресурси истакнува дека за работата да се извршува успешно, вработените се организирани и распоредени во три погони и тоа: кројница, шивална, монтажа и финиш. Ваквата поделба и организираност на вработените во погони и одели, ја олеснува работата на менаџерот на човечки ресурси, бидејќи секој одел и погон си има и свој менаџер, односно секој работи за личноста што е над него.³

Во општествата базирани на трудот (општествата до 80-тите години на дваесетиот век) местото на поединците на скалата на општествената хиерархија во голема мера било одредено од трудот. Денес е карактеристичен процесот на индивидуализација на работната сила. Значењето на работната сила не произлегува од работното место туку е тесно поврзано со постоечките карактеристики на поединецот и нивниот капацитет да ги следи промените, а посебно до израз доаѓаат личните перформанси и личната кондиција. Со движењата на современиот пазар на труд се забележува и поларизација на структурата на професиите т.е. зголемување на висококвалификуваните професии (менаџери, експерти), но уште е позначајно е зголемувањето на рутинските занимања (касиерки, продавачки, работници во транспорт). (Ѓуровска, 2010) Процесот на глобализацијата успеа да ги сруши границите и дистанците меѓу луѓето насекаде низ светот, преку дистрибуција на

³ ДПЧТ Рикардо шус ДООЕЛ, експорт-импорт, Крива Паланка, формирана во 2009 година и е во спопственост на Италијанецот, Otello Monetti. Неговата канцеларија и седиште се во Венеција, а работата ја има доверено на менаџерот на човечки ресурси, но за било каква одлука одлучува тој. Технологијата денес толку многу напредна, да следењето на работата на работниците и на другиот крај на светот е овозможена.

знаење, капитал, работа, култура, но со себе донесе низа од прашања кои го бараат својот одговор во современото.

- Дали луѓето имаат еднакви можности да учествуваат во глобалните активности или глобализацијата некои од нив ги заобиколува, ги маргинализира или ги замолчува? -Дали луѓето правилно ги делат трошоците и придобивките од глобализацијата или пак процесот ја зголемува нееднаквата распределба на доброта во светот?

Организацијата денес е претставена како мешавина од луѓе, каде што сите се разликуваат меѓу себе без разлика на: возраста, полот, професионалното искуството, етичноста или сексуалната ориентација... каде што сите се собрани на едно место за остварување на една, единствена цел. Во организацијата работат многу луѓе во остварување на иста цел, но основаната карактеристика на организацијата претставува специјализацијата. Успешноста на секој поединец ќе се забележи доколку целта на претпријатието е и негова лична цел и успех. Во секоја организација секогаш постоеле поединци кои биле одговорни за управувањето со вработените, а потребата од такви луѓе, односно тимови денес станува се понеопходна.

Промените го движат светот, а со тоа ни ја менуваат и динамиката на живеење и работење. Дејствувајќи во едно такво опкружување и самите организации се ставени во ситуација да мораат постојано да се прилагодуваат на промените, а вработените пак треба да знаат да ги препознаат, разберат и соодветно на тоа да реагираат. Брзината со која се случуваат промените во организациското опкружувањето ја диктира и брзината со која треба да се случат промени и во самите работни организации. (Стоиловска и Петковски, 2010) Потребно е постојано следење на промените во бизнис опкружувањето, како и изнаоѓање начини за смалување на неизвесноста и приспособување на организацијата на новонастанатите услови. Постојано имаме нешто ново кога станува збор за таложење на енергија, нови технологии, методи на работа..., секогаш мора да се носиме со нив колку и да изгледа мачно и тешко, мора да истраеме. Доколку организацијата не е спремна да чекори заедно со промените, во текот на работата ќе најде на низа пречки, па затоа се потребни вработени кои ќе чекорат заедно со промените и барањата што секојдневно доаѓаат. Доколку во организацијата се јават некои пречки во однос на работата, често знае да се каже дека

работниците се тие кои што тешко го менуваат својот менталитет кој бил стекнат во одредени работни услови. Меѓутоа промените во околината наложуваат и промени во организацијата која секако нема да се случи сама од себе, а за обука на кадарот задолжен е никој друг туку менаџментот на човечки ресурси. Секоја успешна организација има планови и програми за обука на вработените кои што се реализираат преку работилници, семинари, курсеви, работа на самото место, презентации, посета на саеми, посета на други организации, практични вежби, со цел да останат во организацијата и да ги мотивира за уште поголема успешност. Претпријатието со задоволни вработени е во огромна предност во однос на своите конкуренти. Предност која многу тешко може да се имитира.

Во историјата како клучен период на промени треба да го истакнеме периодот на индустријализацијата кога биле создадени најзначајните и најголемите промени во животот и работата на луѓето. Во овој период имало создавање на невидени концентрации на енергија, на машини и на работна сила, а дошло и до преобразба на потребите на луѓето, нивните цели, логиката на размислување, како и на нивните вкусови. Често менаџерите на човечки ресурси се решаваат на воведување на некои промени во својата организација. Дел од вработените може да бидат скептични кон ваквите промени како резултат на стравот од личната загуба на статусот, моќта, прстижното работно место, економскиот интерес, стекнатата работна рутина, воспоставените социјални врски и односи, стекнатите вештини и искуството. Како главни причини за отпорот на вработените кон промените претставуваат: недоволната информираност, стравот и неразбирањето на тоа како промената ќе ги афектира индивидуите, стекнување на нови работни навики, стравот од неуспех во новонастанатите работни услови, постоењето на клима на недоверба меѓу вработените и менаџментот и слично. (Ѓуровска, 2008)

Сите организации сакаат и имаат потреба од луѓе кои се привлечени да останат во организацијата, исто толку, колку што биле кога се вработиле. Успешните организации треба да знаат како да ги стимулираат вработените за да работат и да бидат продуктивни. (Стоиловска и Петковски, 2010:232) Наградувањето на вработените значи нешто повеќе од обична плата. Тоа претставува противредност што вработениот ја добива за неговата работа. Во некои организации одредени работни

места многу потешко се пополнуваат од другите, па затоа менаџерот на човечки ресурси мора да најде начин да ги задржи и мотивира овие вработени да останат во организацијата. Како што се разликуваат по отпечатоците така луѓето се разликуваат и според разликоста во очекувањата и видот на потребите.

Никаде во светот не постојат две идентични личности иако физичкиот изглед навидум може да дејствува поинаку да мислиме. Ставовите, размислувањата, навиките, гледањето на нештата ги прави луѓето различни меѓу себе, а таа меѓусебна различност создава зависност на едни од други за да можат меѓусебно да функционираат и да се дополнуваат. Различноста го прави светот интересен и секогаш привлечен простор за живеење и работење.

Ако организацијата ја земеме како простор во кој луѓето работат и поминуваат поголем ден од денот интересно е да се види, како различни луѓе на ист простор дејствуваат, комуницираат, се координираат за остварување на индивидуалните цели како и целите на самата организација. Секоја организација сака и се обидува на различни начини ефикасно да ги искористи ресурсите кои што и се на располагање преку примена на однапред утврдени стандардизирани методи и техники, се избираат оние кандидати кои најдобро одговараат за определена работа.

Организацијата е посебна и единствена сама по себе, а ваквата единственост на организациите во исто време ги прави и различни меѓу себе. Колку и да се различни сепак имаат една битна заедничка сличност, а тоа се луѓето кои работат во нив. Луѓето се менуваат со порастот на потребите за подобар живот. Промените влијаат врз сите нас без разлика дали станува збор за директно или индиректно влијание. (Стоиловска и Петковски, 2010)

1.1.1. Структура на организацијата

Нееднаквоста постоела и ќе постои и понатаму. Во средниот век се објаснувала преку традицијата, а во современите општества преку општествените факти односно преку образованието, социјалното потекло, положбата на пазарот на трудот... како најзначајни фактори на социјалното групирање во општеството. (Flemming, Jens, Eggebrecht, Arne 1980:20.)

Денес организацијата се смета за мешавина од луѓе каде што сите се натпреваруваат меѓу себе за работа која што е добро платена и која обезбедува интересна и кариера која ќе не исполнува... Различните задачи во организацијата треба да бидат извршувани од различни индивидуи, со што ќе се добие широка низа на креативни идеи. Разновидноста на погледи и приоди кон проблемите во самата организација можат да го унапредат донесувањето на одлуките, но доколку различниот напор во организацијата не се координира и синхронизира тој ќе биде дисперзиран.

„ Иако во нашата организација имаме мултикултурализам можам да кажам дека одлично функционираме. Разновидниот начин на живот, навики и култура со себе ни носат идеи кои ни помагаат во се поголемата разноликост на нашите производите, а со тоа и проширување и задоволување на пошироката сфера на купувачи. ”⁴

Секогаш постоеле и ќе постојат атрактивни работни места кои со себе носат моќ, престиж, пари, а кој да дојде на ваквите места секогаш било значаен проблем. Менаџерите се тие кои се соочуваат со предизвикот кој да биде вработен на определено работно место, а кој не, одредувајќи кои критериуми при вработувањето во своите организации ќе ги сметаат за примарни. Ваквиот начин на вработување, намерно или не секогаш една или повеќе групи ги дискриминира.(Gareth R. Jones, Jennifer M. George, 2008) Според некое непишано правило човекот најчесто се вработува за да ги реши своите егзистенцијални прашања. Тој сакал или не се врзува за местото на кое работи, но тоа не е и неговата конечна определба. Моменталното вработување не значи дека некој ќе го помине целиот работен век на едно работно место, во рамките на истата организација. Мажите се поодлучни кога станува збор за

⁴Агро-партнер Каплан ДОЕЛ, село Скудриње, Маврово и Ростуша е организација чијашто главна цел е производство и промет на мало и големо. Ова друштво за производство и промет на мало и големо се состои од фабрика која постои од 2002 година, каде што се врши производство на производите, како и три подружници, салони за мебел каде се презентираат готовите производи. Главната цел на оваа организација е да го зголеми производството и да ги пласира производите не само на домашниот, туку и на пазарите надвор од границите на нашата држава. Се врши преработка на дрвото од кое што се прават најразлични типови на мебел и други предмети наменети за домаќинството. Таа е една од петте организации кои биле истражувани за целите на едно скромно истражување. Основањето на оваа организација значело отворање на фабриката и почнување на семеен бизнис. Бројот на вработени е 67 од кои 55 се мажи, а само 12 се жени. Взраста е различна, може да кажеме дека се застапени сите возрасти, почнувајќи од 17 години до 60, колку што има и најстариот вработен.

промена на работното место или пак за промена на организацијата, за разлика од жените кои многу лесно се приврзуваат за самата организација и многу тешко се одлучуваат за нејзина промена. Исто така треба да се спомене и дека несекаде постојат и услови за напредување (во едно училиште од просечно 100 вработени само едно лице е директор) како и шанса да се постигне повисок статус.

Како пример може да ја земеме Петта приватната гимназија кај нас со 24 вработени, со една директорка која ја игра улогата на менаџер на човечки ресурси, една хигиеничарка и останатите професори специјализирани за својата област. Тука можеме да кажеме дека секој си ја знае својата работата како и фактот дека шанси за напредување речиси и да нема.⁵

Желбата за напредување и соодветен кариерен развој е присутна кај секого па затоа аспирациите да се биде на што подобра позиција се постојано присутни. Желбата, но и самата природа на човекот е таква што постојано сака да напредува, да се доградува, да вложува во себе, па за таа цел ги користи својот труд, амбиција, знаење и унапредување на сопствените вештини, способности и капацитети. Поголемата плата, повисоката организациска и општествена позиција, зголемениот углед и остварениот престиж, ситуирањето во делот на успешните се предизвиците на кои не може да им одолее ни еден вработен. Колку вработените се помотивирани, толку резултатите се поголеми и толку повеќе даваат зголемен придонес кон севкупното достигнување на организациските цели. Политиката на управување со човековите ресурси треба да обезбеди реален, функционален и неселективен систем на напредување преку кој сите оние со докажани способности и стекнато искуство ќе можат да напредуваат и да ги развиваат своите потенцијали. (Бланчард, К.,2008:254) Секое вработување на поединецот му носи и определен статус кој му обезбедува соодветна позиција како во организацијата така и во окружувањето во кое живее. Секому му се случило да ја промени работата по свое барање или поради други

⁵ Петта приватна гимназија е една од петте организации кои што се истражувани за целите на едно емпириско истражување. Посебно интересна за истражување била токму оваа организација бидејќи станува збор за средно приватно училиште односно образовна организација. Тука поединците се здружуваат заради образовни цели, да го пренесат своето знаење на помладите, да ги урнат стереотипите за квалитетот на приватните образовни институции, како и за своја лична сатисфакција, остварување профит и сл. Оваа образовна институција била формирана во 2007 година.

основи. Статусните промени се дел од корпусот на мерки со кои се управуваат човечките ресурси.

Постојат два основни вида на статусни промени:

- Статусни промени кои се реализираат во организацијата и тоа унапредување и преместување на друго работно место како и деградирањето.
- Статусни промени преку промена на средината се напуштање на работата по волја на работникот и престанок на работата поради отказ или поради технолошки причини. (Димитровски,2007)

Социјалната подвижност или мобилност се одредува како движење на поединците (групите) низ социјалниот простор, при што доаѓа до промена на нивните социјални статуси. Промена на статусот се остварува со промена на одредени социјални карактеристики на поединците, на кои средината им дава одредени значења. За модерните општества особено значајни социјални карактеристики се: образованието, занимањето, висината на доходот, поседувањето на политичка моќ и сл. Во различни средини овие карактеристики имаат и различни значења.

Социјалната подвижност или мобилност е концепт со кој се следи динамиката во едно општество. Мобилноста значи подвижување на поединецот на линија горе-долу на хиерархиската скала. Оваа мобилност уште се нарекува и вертикална мобилност, и таа го покажува степенот во кој поединците можат да напредуваат или можностите да ги изгубат еднаш стекнатите позиции. Во тој случај до израз доаѓа движењето на жените кон повисоките места во хиерархијата, кое што е значително побавно во однос на нивните машки колеги. Пристапот кон различните степени во хиерархијата не е ист, оној кон врвот е многу посложен во однос на пониските нивоа, каде што изборот се врши со назначување. (Димитровски,2007) Во нашето општество се уште владеат традиционалните вредности па затоа мажите водени од своето „машко его“ никогаш нема да си признаат дека жените се подобри во нешто од нив. Посебно до израз доаѓа патријархалниот амбиент кога една жена се избира на повисока

функција. Кога таа има реални шанси за да успее, тогаш мажите во отсуство на други аргументи оценуваат дека не е добро една жена да раководи со нив.(Ѓуровска, 2008) Изгледа дека на жените им е во природата, постојано да бидат набљудувани, а посебно тоа е изразено кај жените на функција, од кои се очекува само да погрешат. Кога се на високи функции, жените дејствуваат специфично, кај нив има една посебна логика на однесување која се нарекува реалистичност, што има малку со наивноста, а тоа е однесување кое што води кон остварување на целите по легитимни патишта. За разлика од мажите, голем дел од жените на функција не обезбедуваат заштитна група која ќе игра улога на трансмисионски механизам меѓу вработените и управата. (Ѓуровска,2008) Честопати се случува работниците да се преместуваат на друго работно место кое се наоѓа на иста или слична позиција и еднакво ниво на оптовареност на одговорност. Притоа правата и надоместоците не трпат никаква промена.

На пример многу менаџери (прво или средно ниво) не можејќи понатаму да напредуваат се распоредуваат хоризонтално на менаџерската пирамида со што добиваат и лична сатисфакција, што од друга страна значи, зголемена мотивација за работа.

Секој си го знае своето работно место, секој е задолжен за одредена работа. Менаџерот на човечки ресурси е должен да ги упатува вработените во работата, во измените кои се вршат, нововработените да ги запознае со правилата и начинот на работа, како и целта на самата организација. Доколку забележи нерегуларности во работата на некој од вработените, најпрво го советува му укажува на грешката, а ако и понатаму се повторува истата грешка го казнува, најчесто парично. Сите сметаат дека паричната казна најмногу влијае врз работата на луѓето и на нивната мотивација.⁶

Причините за преместување може да бидат различни, но најчести се со цел да се постигнат подобри резултати. Причините за преместување може да бидат различни и тоа од пополнување на упразнетите места, до користење на расположивата работна

⁶ Дел од заклучоците дојдени по пат на едно скромно истражување во Агро-партнер Каплан ДООЕЛ

сила во рационални цели. Менаџерот кој внимателно ја следи работат на вработените може да одлучи да го распореди работникот на друго работно место.

„Работникот ги нема своите права, со нас се однесуваат како со работи. Времето како да застанало во нашата организација. Одлуките за разместување на поединците во нашата организација се многу чести. Речиси секојдневно некој си заминува од нашата организација, а со тоа се јавуваат испразнети места кои мора да бидат пополнети. Заминувањето на работници, значи и секојдневно доаѓање на нови, неискусни кои мора да се обучуваат. Старите работници со долгогодишно работно искуство најчесто ја имаат оваа задача. Прекувремената работа, незадоволство од плата, краткото време за пауза, секојдневното шефување и казнување од страна на шефовите ја прави ситуацијата неподнослива. Во една таква работна атмосфера и нема ефективна работа, работиме како работи без право на глас. Секој што ќе покаже каков и да е револт и негодување на условите за работа, ќе остане без неа. Ова е ситуација со која се соочуваме секојдневно.”⁷

Доклоку се работи за неефективен работник ова е првата мерка со која се сака да му се помогне, без да биде распореден на пониско работно место или пак да биде поведена постапка за престанок на работата. Губењето на позицијата која работникот ја има во организацијата се нарекува деградирање. За обичните работници тоа значи преместување од повисоки на пониски и помалку платени работни места, а за менаџерите на пониски нивоа, помалку одговорни и помалку платени позиции. Причините најчесто се: несовесна работа, недисциплина, неизвршување на задачите, намалена работна способност, лица со разни животни проблеми или зависници од алкохол, дрога и сл. При деградирањето треба да се води сметка да не се навреди личноста на работникот и распоредувањето да не е со умисла или намера. (Димитровски, 2007:255) Промената на работата се случува и како резултат на незадоволните работници од статусот, видот на работата, позицијата или надоместокот којшто го добиваат, но може да се случи и без нивна желба, како и со пензионирањето.

⁷ Сегмент од разговорот со една од вработените во ДПЧТ Рикардо шус ДООЕЛ, Крива Паланка која поради страв од загуба на своето работно место сакаше да остане анонимна.

Напуштањето на работата претставува престанок на работниот однос на работникот во организацијата каде работи. Напуштањето може да биде доброволно и принудено по барање на работодавецот. Давањето отказ е непосакуван и непопуларен облик на заминување од организацијата. Најчесто менаџерите не сакаат лично да му соопштат на вработениот дека неговите перформанси и постигнувања се на ниско ниво, затоа што се плашат од реакцијата. (Димитровски, 2007 :257)

За мажите-менџери, работниците се само производствени фактори. Тоа најмногу доаѓа до израз во отпуштањето. Тие за вработените разговараат како за куп застарени машини, кои не се потребни повеќе, особено за постарите работници, заборавајќи дека тие ја создале и одржувале организацијата цело време. (Ѓуровска,2008) Менаџерите се тие кои треба да научат да управуваат со процесот на отпуштање на вишокот вработени. Најчесто организациите денес при отпуштањето имаат програми кои почнуваат со предупредување, казни и укори.

Во постапката за намалување на бројот на вработените на располагање стојат следните методи:

- стимулирање на предвремено пензионирање
- задржување на вработените со полно работно време
- смалување на основната плата
- смалување на бројот на работни часови
- преквалификација на вработените (Димитровски, 2007:265)

„Меѓу обичните работници со средно образование имаме и многу млади со високо образование, кои работат во нашата организација. Често се случува овие вработени да ја напуштат нашата организација и да си го бараат своето работно место во областа за која се образувале. Како менаџер на човечки ресурси ова не треба да не изненадува туку да биде нешто очекувано и нешто на што сме спремни. Наградувањето обично е преку унапредување на вработените или пак парична

награда. Кога зборуваме за казнувањето имаме опомена, деградирање, а во најлош случај отпуштање од работа. Кога треба да се даде отказ на некој од вработените секогаш е тешка и непријатна ситуацијата за двете страни.”⁸

Напуштањето на работата предизвикува низа на трошоци. Менаџерот на човечки ресурси треба да одлучи дали ќе има укинување на работното место или ќе се вработи нов вработен. И со трајно укинување на работното место, трошоците ќе бидат голми, но и со пополнување на работното место со нов вработен трошоците би биле уште поголеми заради потребата за повторна селекција, обука, регрутирање и трошоци за напуштање.(Димитровски,2007:265) Во ерата на намалување и отпуштање на работната сила, менаџментот на човечките ресурси станува се посложен. Менаџерите мора да донесат исправни и внимателни одлуки за отпуштање, да пренесат точни информации за претстојното отпуштање на членовите на организацијата и со почит да се однесуваат кон отпуштените работници. Исто така, мора да ја зачуваат довербата и мотивацијата на другите вработени што можеби се чувствуваат виновни, огорчени, лути или се плашат дека тие се следните што ќе бидат отпуштени од работа. Негативните реакции од опкружувањето и од вработените се можни кога менаџерите не даваат точна и прецизна информација за отпуштање, не се справуваат со отпуштените работници на фер начин и не покажуваат грижа за отпуштените работници.

Секојдневно се соочуваме со некоја тажна животна приказна поврзана со намалување на бројот на вработените или пак во процесот на вработување, на некој наш близок, роднина, пријател или пак некој случаен патник во градскиот превоз кој се жали на својата лоша судбина. Вакви приказни има многу на ова наше мало поднебје.

⁸ ДПЧТ Рикардо шус ДООЕЛ, експорт- импорт, Крива Паланка, организација која што беше искористена за целите на едно истражување. Организацијата е формирана во 2009 година и брои 480 вработени, од кои само 8 се Ромки, сопственикот е Италијанец, а сите останати се Македонци. Самиот етнички состав на градот е чист, па затоа е ваква и ситуацијата во организацијата.

„Имам 54 години и 35 години работно искуство во фирмата во која работев, пред некој ден бев повикана на „разговор“ каде што требаше да го потпишам своето отказното решение. Причина за таквата одлука била намалената потреба од работа и дека едноставно така требало да биде. Нема доволно работа?! А секојдневното доаѓање на нови млади лица, што значи тоа? Можам да кажам дека ова беше најнехуманиот одговор кој го имав добиено во моето долгогодишно работно искуство. Мислев дека мојата посветеност, пожртвуваност во текот на сите овие години, заслужи барем малку човечност и искреност. Мислев дека заслужив едно убаво објаснување и една добра причина за моето отпуштање. Знаев и бев сведок на вакви ситуации, но секогаш мислев дека тоа му се случува на „некој таму“, но не и на нас. На 54 години се запишав на долгата листа на невработени граѓани кои го чекаат своето вработување. И, сега останува прашањето: „Кој на 54 години ќе ме вработи?“ Никој, останува да ја чекам мојата старост за да почнам да ги користам погодностите на пензискиот фонд, а тоа ќе биде дури за 8 години или со некој нов закон ако не се одложи и тоа за некоја годин плус. Колку сето ова звучи понижувачки, да сакаш што побрзо да остариш... Мојот живот доби нова димензија, моето искуство, пожртвуваноста, годините на макотрпна работа беа заборавени и заменети со нови, неискусни, но пред сè млади работници и се разбира помалку платени.“⁹

Нема ништо негативно во тоа да се биде на пониско ниво на развој во некоја работа. Сите ние во одредени периоди од животот сме биле на пониско ниво на развој во однос на некоја друга работа која ни била доверена. Бидејќи никогаш порано не сме се сретнале со таква работа, отпрвин ни недостасувале вештини за да работиме на високо ниво. Нашата компетентност и посветеност се работи кои се добиваат преку развој. (Ѓуровска, 2008:54) Работата во една организација се олеснува со помош на меѓусебната комуникација. Вертикална комуникација се одвива меѓу

⁹ Дел од разговорот со поранешна работничка во ДПЧТ Рикардо шус ДООЕЛ, Крива Паланка, која се обиде да ни ги претстави условите, начинот на работа, начинот на вработување, напредување и отпуштање низ очите на еден обичен работник. Ни покажа дека ситуацијата во една организација не е секогаш така како што изгледа. Кога се истражува нешто, а во нашиот случај тоа е организацијата со своите вработени, секогаш треба да се разгледаат повеќе страни и мислења, за да може да се добијат вистинските заклучоци за ситуацијата во самата организација.

различни хиерархиски нивоа и тоа од горе–надолу (раководители-подредени) и од долу-нагоре (подредени-раководители). Раководителите испраќаат информации до подредените за работните инструкции, оправданоста на работните ангажмани, организациските процедури и практики, фидбек за перформансата и неопходноста од прифаќање на организациските цели, додека подредените им доставуваат информации за себе, за соработниците и за нивните проблеми, за тоа како ги реализираат организациските практики и принципи, и за тоа што треба да се направи и како да се направи во работата. Хоризонталната комуникација се одвива меѓу вработени од исто хиерархиско ниво во организацијата, на пример меѓу раководителите на ист сектор. (Ѓуровска,2008)

Некои места ги цениме повеќе од други. За нив плаќаме многу повеќе и повеќе се мачиме кога ќе дојде време тие да се пополнат. (Брејди,Ц., 2008:247) Според бројните анализи кои што се направени во светот утврдено е дека некои занимања денес постојат само заради работата на другите, која што ја анализираат и контролираат. Се смета дека денес човекот има поголеми шанси да стане некој координатор или надзорник за квалитет отколку возач на трактор или заварувач, а не е далеку и денот кога во здравствениот сектор ќе има повеќе менаџери отколку медицински сестри.

1.1.2. Организацијата во услови на промена

Промените на организациите се случувале и се случуваат непрекинато, но тие денес се одвиваат се почесто, побрзо и поинтензивно од порано, што се должи на влијанието на зголемениот број комплексни надворешните и внатрешни фактори. Организацијата се адаптира на промените до оној степен на нејзината способност за промена.

Секојдневните промени во организацијата биле причина за промени во демографските карактеристики на работната сила која станала се похетерогена и повозрасна во однос на образованието и вештините за работа, а во однос на полот и националната припадност се зголемил бројот на жените и претставниците на малцинските групи, а значително се намалил бројот на вработени за стартните позиции

во организациите. Промени имало и во технологијата на производството и администрацијата. Производствената технологија вклучила компјутерски нацрти, машини со компјутерска нумеричка контрола, компјутерски интегрирано производство, автоматизација и воведување работи. Административната технологија се однесува на компјутеризација на канцелариската работа и на услужната дејност. Промени настанале и на самите пазари како што било распаѓањето и фрагментирањето на претходно стабилните масовни пазари, рецесиите, промена во вкусовите и сл. Социјалните и политичките притисоци како и економските кризи насекаде низ светот влијаеле и врз самите организации.(Ѓуровска, 2008)

Промените во организацијата и нејзината околина се наоѓаат во реципрочен однос. Тие се одвиваат во сите фази од нејзиниот животен циклус, а секое нарушување на стабилната состојба, што настанува во услови на промена, создава тензија и анксиозност. Потребно е менаџерите постојано да учат и да се усовршуваат бидејќи тие се директно одговорни за правилно спроведување на промените, за одвивање на организациското учење и за менаџментот на знаењето во организацијата.

Промените што ги предизвикуваат и спроведуваат самите менаџери се нарекуваат планирани промени. Отпорот кон промените во организацијата претставува неприфаќање на промените коишто се воведуваат во непосредното организациско опкружување. Отпорот на вработените не е насочен кон промените како таква туку како лична загуба на статусот, моќта, престижното работно место, економскиот интерес, стекнатата работна рутина, воспоставените социјални врски и односи, стекнатите вештини и искуство.

Најчести причини, заради кои се јавува отпорот на вработените кон организациските промени се:

- Стекнувањето на нови работни навики, недоволната информираност, стравот од неуспех во новонастанатите услови, неочекуваниот и голем опсег на промена, присутноста на недоверба меѓу вработените и менаџментот и сл.(Димитровски, 2007)

1.2. Основни определби и карактеристики на менаџментот во организацијата

Светот се менува, а со тоа и потребните услови за живот и работа секојдневно се менуваат. Како што денес животот не може да се замисли без интернетот и мобилните телефони, така работата во организациите не може да се замисли без посебен одел за менаџирање на човечките ресурси. Потребата од менаџирањето на човечките ресурси е се поголема и позначајна. Па така денес работата на една голема и успешна организација не функционира без оделот за човечки ресурси. (Димитровски , 2007)

Менаџерството е продукт на современиот начин на живот и се јавува како нов вид на ангажман на луѓето во рамките на различните процеси за остварување на организациската цел. Укажува на тоа дека со подобра организација на работата се постигнуваат подобри резултати од истите ресурси. Поединечните техничко-технолошки и општествени промени бараат нов тип на кадар, нивото на потребното образование се зголемува, а се поголемата потреба на работата создава стручна специјализација, што во извесна смисла ја ограничува мобилноста на човечките ресурси. Затоа секоја организација треба да изготви свои сопствени стратегии и да врши планирање на човечките ресурси.

Менаџментот (management) се дефинира како универзален процес на ефективно и ефикасно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите за однапред дефинираните цели на претпријатието. (Шуклев, 2010:5) Менаџментот всушност ја претставува врска помеѓу луѓето и претпријатието и своите функции ги извршува во рамките на секторот за менаџмент на човечките ресурси со намера да се достигнат организациските цели и очекуваните задоволства кај самите вработени. (Димитровски, 2007:33) Тоа е универзална активност, која се наоѓа во сите претпријатија, цркви, училишта, болници, влади, угостителски објекти..., чиешто функционирање секаде е различно. (Шуклев, 2010) Менаџментот прераснува во се покомплексна наука, потенцирајќи дека работата со луѓе е најубава, но и најтешка. За менаџментот можеме да кажеме дека е многу сложен

процес од причина што претставува комплекс од функции, од планирање до контрола и сето тоа е поврзано со човечките ресурси. Тоа е динамична категорија која постојано е подложена на промени и влијанија кои се случуваат во опкружувањето.

1.2.1. Значењето на човечките ресурси

Во секое општество или култура, ресурсите се драгоцени и оскудни. Нивното поефикасно и поефективното користење во организациите, може да придонесе за поголема релативна добросостојба и просперитет на луѓето во тоа општество. Денес се повеќе организации согледуваат дека луѓето се нивните најзначајни ресурси, и дека развивањето и заштитата на човечките ресурси е значаен предизвик за менаџментот во конкурентското глобално окружување. Единствено човечките, односно кадровските ресурси се оние кои можат да ги создаваат и развиваат останатите ресурси. Човечкиот потенцијал е оној кој ги облагородува: материјалите, техничките, технологиите, информациите и финансиите и ги обликува во бараната услуга или производ. (Стоиловска и Петковски, 2010:13) Колкава ќе биде потребата од човечки ресурси зависи од видот на организацијата и дејноста со која таа се занимава. Веќе не се поставува прашањето за усовршување на производствените инструменти, туку како да се зголеми ефикасноста на човекот како најважен фактор во процесот на работа. Техничко-технолошките и општествени промени коишто не следат постојано бараат нов кадар, нивото на потребното образование се зголемува, а поголемата поделба на работата доведува и до стручна специјализација.

Јазот меѓу потребите на компаниите и понудата на образовните кадри на пазарот на трудот се продлабочува. Несоодветната образовна сила и немањето работна етика се едни од главните причини зошто странските инвеститори се премислуваат да инвестираат во земјава. Фактот што над 90% од средношколците се решаваат да го продолжат своето образование не ги воодушевува. Конфекциите низ Македонија со месеци не можат да ги пополнат стотиците слободни места. Предизвик е и да се најде слаткар, шивач или пекар, велат работодавците, кои континуирано се жалат дека образовните кадри кои се достапни на пазарот на трудот едноставно не им вршат

работа. Дека нивното незадоволство е основано потврди и неодамнешниот Глобален извештај за конкурентноста на Светскиот економски форум од Давос, кој ја рангираше Македонија на лошото 79-то место од 142 земји во светот. Фактот што над 90% од средношколците се решаваат да продолжат своето образование не ги воодушевува странските инвеститори, ниту домашните компании. Образовните кадри кои на работодавците им пристигнуваат од студентските и училишните клупи се комплетно изгубени и немаат основни познавања за работата за која учеле и по неколку години. Некои од учениците имаат теоретски знаења, но што е најстрашно, тие се неприменливи, бидејќи нема спој на знаењата и практиката, велат познавачите. Вложувањето во дополнителни обуки за новите кадри ги чини компаниите многу време и најважно, пари. Министерството за труд и социјална политика за да ја намали невработеноста, а со тоа и да му даде шанса на секој поединец да се занимава со она со што сака, објави конкурс за самовработување. Со помош на оваа програма на владата на поединците им се дава шанса да отпочнат свој сопствен бизнис¹⁰

Човечките ресурси се најдинамичната компонента во вкупните ресурси, од една страна и двигател и активатор на сите други ресурси, од друга страна. (Димитровски, 2007:17) Човечкиот капитал претставува збир на знаења (дипломи), вештини (сертификати) и усвоени практики (работно искуство) кои ги поседува една работоспособна личност. (Ѓуровска, 2010:34) Кога самата организација ќе сфати дека луѓето кои се вработени се нејзиниот темел, тогаш е родена и дисциплината, менаџмент на човечките ресурси. (Димитровски, 2007:292)

Развојот на човечките ресурси претставува предуслов за успешно приспособување кон глобалниот свет и информатичките технологии како основни обележја на новото време. Време во кое се афирмираат и доминираат квалитетот во работата, конкурентноста, динамичниот развој, високата продуктивност, профитабилност, големи вложувања во информатичката технологија, едуцираната работна сила, глобалниот пазар, мотивацијата на вработените и нивната посветеност кон организацијата. (Стоиловска и Петковски, 2010) Во организациите владеат соодветни принципи, но кога со нив владее жена добиваат одредени способности.

¹⁰ http://www.kapital.mk/mk/makedonija/75491/shivach_nitu_za_lek_pravnici_na_kilo.aspx

Пристапот е поинаков, тие на прво место го ставаат човечкиот капитал и воспоставуваат соодветен однос со вработените. За жените е особено важен пријатниот амбиент за работа. (Ѓуровска,2008)

2. ШТО СЕ ПОДРАЗБИРА ПОД МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Менаџментот на човечки ресурси е дел од науката за организацијата која се занимава со сите аспекти на вработеност во организацијата. Менаџерските човечки ресурси најпрвин била професија која настанала во периодот на Првата светска војна, а потоа во триесетите години се издвоила како посебна дисциплина. Во исто време менаџментот на човечките ресурси е важна управувачка функција во организацијата. Менаџирањето на луѓето во процесот на работа е одговорен и динамичен процес, кој ѝ помага на организацијата да дојде до луѓе со посакуваните квалитети, потенцијали и способности, а менаџментот влијае на однесувањето на поединците и групите, за да се обезбеди остварување на планираните цели. (Димитровски, 2007)

Менаџментот на човечките ресурси претставува водење, односно насочување на луѓето во организациите. (Димитровски, 2007:21)

Менаџментот на човечките ресурси не се занимава само со вработување и распоредување на кадарот туку тој мора активно да го следи извршувањето на активностите и да постави стандарди според кои ќе заснова критериуми за оценување. Исто така за подобрување на работната изведба кадарот треба соодветно да се мотивира со целосно почитување на посебноста на индивидуите. (Стоиловска и Петковски, 2010) Менаџментот на човечките ресурси треба да се сфати како процес во кој секоја поединечна активност и функција имаат своја важна улога во изградбата на успешна и здрава организација чија основа ја сочинува задоволен и ефикасен работник. (Димитровски, 2007:33) Со негова помош човечките ресурси во организацијата се обединуваат заедно со другите ресурси, за да се постигнат нејзините цели, односно да се реализира мисијата на организацијата и да се достигне организациската визија. (Стоиловска и Петковски, 2010:13) Употребата на терминот е доволно „лабава“ за во себе да ги вклучи, директорите и другите постари службеници кои имаат личен удел од некој вид во своите компании и вработени без сопственост кои работат за плата и на кои им е поверена супервизорска одговорност од различно ниво. (Маршал, 2004:285)

Развојот на интернетот и на другите софистицирани технологии не наведуваат на мислењето дека, покрај комуникациите и менаџментот, талентот и трансферот на знаење стануваат едни од најзначајните фактори што го детерминираат успехот на компанијата. Од овој аспект, талентот на човечкиот ресурс, неговото откривање, вработување, мотивирање и развивање, како никогаш досега стануваат најбараниот ресурс. (Стоиловска и Петковски, 2010:232) Секоја организација егзистира во конкурентско окружување и располага со различни потенцијали кои може да ги користи при натпреварувањето со другите компании. За една организација е посебно важно таа да располага со соодветен човечки капацитет, за да ја одржува својата перформанса и конкурентност на глобалниот пазар. Колку што ќе бидат силни луѓето толку ќе биде силна и самата организација.

Менаџирањето на човечките ресурси во мултинационалните компании има многу специфичности. Поради нивната големина и разноликост потребно е познавање на културните специфичности на членовите на организацијата кои припаѓаат на различни национални култури. Задачата на менаџментот на човечките ресурси е на правилен начин да ги утврди и усогласи квантитативната и квалитативната потреба на работата во организацијата со компетенциите и потенцијалите на кандидатите. За да се разбере суштината на менаџментот на човечките ресурси, потребно е прво да се разбере што всушност работат менаџерите.

2.1. Карактеристики и особености на личноста на менаџерите

Основна претпоставка од која што тргнува теоријата за човечки ресурси е дека организацијата секогаш вклучува односи меѓу нејзините членови, а улогата на менаџерот се состои во унапредување на односите на членовите во самата организација.

Менаџирањето на човечките ресурси во суштина започнува со анализа на работната средина. Менаџерот за човечки ресурси пред да ги преземе своите

задолженија и активности најпрво треба да се запознае со работните места, односно да сознае како се извршуваат задачите, кои профили ја извршуваат работата, кои се одговорностите како и други сегменти поврзани со работата. Менџерот за ЧР не е службеник кој седи во својата канцеларија и се занимава со примената на некоја апстрактна теорија, туку лице кое е многу често меѓу вработените, лице кое ги познава добро работните места, го следи начинот на кој се извршуваат работните задачи, ги синтетизира содржините на работните места, го дефинира обемот на задолженијата што ги има едно работно место. Работата на менаџерот денес е поразлична од онаа што била пред 100, 50, дури и пред последните 25 години. Денес таа варира во текот на денот во зависност од нивото на самиот менаџмент. (Шуклев, 2010:20)

Менаџер- е секој оној кој на кое било ниво во организацијата го насочува напорот на другите луѓе за остварување на целите, односно менаџерот е дефиниран како личност која прави работите да се случат со помош на другите луѓе. (Шуклев,2010:85)

Улогата на менаџерот е да креира и да поддржи интерно окружување во кое луѓето работат заедно, ефективно и ефикасно, кон остварување на персоналните цели и целите на претпријатието.(Шуклев:ix) Самото опкружување во коешто работат е динамично, и тоа го дефинира и ритмот на нивната работа. (Димитровски, 2007) Талентираниите менаџери денес мораат да ги следат промените во деловниот свет кој успешно се менува и развива. Ефективноста е одредена од комплексната интеракција меѓу карактеристиките на менаџерите, од природата на работата како и од организацијата во која работат.

Направете име за себе си и станете познати како вистинска приказна за успех. За да го постигнете тоа, ќе претрпите многу разочарувања, но доколку останете фокусирани на крајната цел, на крајот сепак ќе бидете победници.

Сите ние имаме одредени трајни карактеристики кои влијаат на тоа како размислуваме, се чувствуваме и се однесуваме за време на работата, како и надвор од неа. Овие карактеристики се особености на личноста, кои се користат за да ја опишат личноста на секој поединец. Откако ќе се разбере личноста на менаџерите, многу полесно ќе го разбереме и нивниот принцип и метод на работа бидејќи самата личност влијае врз однесувањето и управувањето со луѓето. (Gareth R. Jones, Jennifer M. George

2008:94) Квалитетот на менаџерот е комбинација од личните карактеристики и способности. Одредени квалитети до некој степен се заеднички за најуспешните менаџери, но најголем дел од особините се учат, па затоа може слободно да се каже дека успешните менаџери се создаваат, а не се раѓаат.(Шуклев, 2010) Пронаоѓањето на добар менаџер може да биде доста сложен и тежок процес. За добар менаџер потребно е да постои поврзаност односно корелација меѓу неговите лични карактеристики со карактеристиките претставени во профилот на менаџерот во организацијата. При изборот на добар менаџер некои организации користат и: психолошки тестови, прашалници, CV, оценки и препораки на колегите и организациите каде работеле... (Стоиловска и Петковски,2010)

-Што се стремат менаџерите да достигнат? - Што мислат за тоа како треба да се однесуваат? -Што мислат за нивната работа и нивните организации? - Како навистина се чувствуваат на работа? Некои одговори на овие прашања можат да се најдат преку истражувањата на вредностите, ставовите и расположенијата на самите менаџерите. Вредностите, ставовите, расположенијата и емоциите, одразуваат како менаџерите ја доживуваат нивната работа како поединци. Со текот на времето, организациските членови учат едни од други кои вредности се важни во една организација, како и за нормите кои одредуваат соодветни и несоодветни однесувања. Мнозинството организации имаат одреден вид на програми за социјализација, за да им помогнат на новите вработени да ги научат вредностите, нормите и културата кои владеат во организацијата. Додека основачите и менаџерите играат критична улога во развивањето, одржувањето и пренесувањето на организациската култура, истата култура го обликува и контролира однесувањето на сите вработени, вклучувајќи ги и самите менаџери. Повеќето теоретичари и практичари во менаџментот се сложуваат со тоа дека може да се издиференцираат пет основни менаџерски функции:

-планирање, организирање, екипирање, водење и контролирање.

Менаџерите своите задачи ги извршуваат на сите нивоа на организацијата и во сите одделенија. Менаџерите на ниско ниво се одговорни за секојдневно надгледување на неменаџерските вработени. Средните менаџери се одговорни за развивање и ефикасно и ефективно користење на организациските ресурси. Врвните менаџери имаат меѓу-одделенска одговорност. Трите главни видови на менаџерски вештини се

концептуални, човечки и технички. Врвните менаџери во организацијата со иновативна култура се склони да ги охрабруваат менаџерите на пониските нивоа да учествуваат во процесот на планирање, и да развиваат флексибилен приод кон планирањето. Тие се подготвени да слушаат нови идеи и да преземаат ризици, вклучувајќи го и развитокот на нови производи. Врвните менаџери во организацијата со конзервативни вредности, се склони да поттикнуваат формално планирање одгоре-надолу. Предлозите од менаџерите на пониско ниво подлежат на процес на формално разгледување, кој може значително да го забави донесувањето на одлуките. (Ѓуровска, 2010)

Главен предизвик за менаџерите е постапување со човечките ресурси на фер и праведен начин. Денес, возраста, полот, расата, етничката припадност, религијата на работната сила претставуваат предизвици за менаџерите. Во минатото, вработените биле мажи, доминирале во рангот на менаџментот. Денес, бројни организации согледуваат дека за ефективно мотивирање и остварување на предност од талентите на разновидната работна сила, мора да создаваат можности за унапредување, достапни за сите вработени, вклучително и жените и малцинствата. Менаџерите мора да ги препознаат можностите за зголемување на извршувањето на различната работна сила, како што е способноста да се оствари предност од вештините и искустават на различните видови луѓе. (Ѓуровска, 2008)

Менаџерот посебно внимание треба да посветува на меѓучовечките односи. За организацијата да успее да истрае и да ја оствари својата цел, потребно е меѓусебно почитување и помагање. Бидејќи организацијата Сет-Унион ДООЕЛ, Штип се состои од неколку подружници, менаџерот на човечки ресурси истакнал дека односот меѓу машките и женските вработени е на високо и професионално ниво. Истакнува дека во три мали подружници вработени се само жени и таму како да имало некои несогласувања, нејаснотии, додека во мешаните се се одвивало во најдобар можен ред. Биле вработени 33 жени, а 20 мажи, треба да се потенцира дека не се дава предност на жените туку дека заинтересираноста на мажите е помала за вработувања од ваков тип.¹¹ Менаџерите коишто ги ценат своите „разновидни“ вработени, не само што

¹¹ Сет-Унион ДООЕЛ, Штип претставува организација која исто така била искористена за целите на едно емпириско истражување. Нејзината главна цел е трговија на мало и големо. Всушност таа претставува

инвестираат во развивањето на вештините и способностите на овие вработени, туку успеваат и во унапредување на извршувањето на задачите, како и унапредување не само на услугите на клиентите, туку и на квалитетот во донесувањето на одлуките во рамките на организацијата. Со барањето на таленти меѓу инвалидите, обата пола, ветераните, хомосексуалците, сите етнички групи и сите националности, се остварува пристап до фонд на идеи, енергија и креативност, широки и разновидни колку што е човековата раса. Гледајќи како менаџерите изразуваат доверба во способностите и талентите на разновидните вработени, предизвикуваат и другите членови на организацијата да бидат слично уверени во тоа. Жената, на пример секогаш била бирана. Нејзината положба секогаш ја бирал некој друг. Побогати и поуспешни се оние организации каде различни поединци работат заедно едни до други, но здрава работна средина е онаа во којашто има меѓусебно разбирање. (Ѓуровска,2008)

При вработувањето изборот на правите кандидати е особено важен за менаџментот во организацијата, бидејќи резултатите на менаџерите во еден дел зависат од работата на подредените. При вработувањето работодавачите секогаш се поохрабрани кога некој им дава повеќе информации за работниците и кога некој гарантира за нив. Се смета дека вработените со соодветни знаења, вештини и особини ќе дадат поголем придонес и на менаџерите и на организацијата. Вработените кои не ги поседуваат потребните вештини или кои се непријатни или ја попречуваат работата на другите, нема да бидат ефикасни и ефективни, па резултатите на организацијата ќе бидат послаби.(Стоиловска и Петковски,2010:245)

При вработувањето разгледувајќи ги формуларите пристигнати во организациите може да се обезбедат четири типа на информации:

- Дали апликантот има образование и искуство,за да ја работи работата за која аплицирал?
- Може да се заклучи колкав приходен стаж постигнал апликантот, што е особина која укажува на постоење на менаџерски предиспозиции?

збир од помали подружници кои се поврзуваат, за да ги остварат нивните стратешки цели, односно раст и ширење на поголема територија. Сè започнало во Штип во 2003 година. Потоа биле отворени и подружници во Крива Паланка, Радовиш, Кратово, Гевгелија и Куманово.

- Каква е стабилноста на кандидатот со оглед на претходниот работен запис?
- Да се предвиди кои кандидати би успеале на работното место, а кои не!(Стоиловска и Петковски,2010:127)

Токму вработените се тие, кои ја одразуваат демографијата на купувачите, па за таа цел е особено важно да се проучуваат променливите потреби на купувачите и тоа со формирање на тимови од разновидни вработени, за да ги истражуваат демографските и променливите потреби на купувачите. Друг предизвик на менаџерите исто така е користењето на новата информациска технологија.

Степенот на мотивираноста на работниците зависи од погодностите кои ги добиваат за трудот. Тоа обично е: висината на платата, социјалната сигурност во претпријатието, уредноста на работното окружување, односот на претпоставените и соработниците. Менаџерот се оценува според постигнатите резултати, а резултатите се постигнуваат преку вработените. Мотивирањето на вработените е интерес на секој менаџер. Нема ефективна комуникација меѓу немотивирани поединци, но и нема мотивираност без соодветно комуницирање. (Димитровски , 2007) Натпреварот за повисоки места ги мотивира вработените да останат до пензионирање. Одредено ниво на лутина и бес, може да ги натера луѓето да работат понапорно, но претераната фрустрација е штетна за работата, па затоа се препорачува определена доза на хумор. За менаџерот е важно да успее да го утврди квалитетот на организацискиот крвотек на информации, бидејќи тоа ја дефинира мотивираноста на вработените и нивниот придонес.

Махатма Ганди е пример за добар мотиватор кој успеал да ги мотивира своите следбеници да истраат во нивната борба за слобода со својот аскетски стил на живеење, што „праведно“, како порака за менаџерите значи дека, тие треба да бидат пример со својот чесен и одговорен однос кон работата и кон своите подредени. (Стоиловска и Петковски,2010:243)

Менаџментот има важна улога во помагањето на луѓето, организациите и земјите да одговорат на глобалните кризи, бидејќи обезбедува совети како да ги планираат, организираат, водат и контролираат ресурсите, потребни поефективно да ги предвидат и да одговорат на кризите. Еден менаџер за човечки ресурси треба да се интересира за законите кои го подобруваат или го ограничуваат вработувањето. Овде е

значајно да се познава добро законот за работни односи, законите за здравствено и пензиско осигурување и други закони кои се однесуваат на работењето на претпријатието и на работната сила. Секој менаџер треба да знае и да води сметка за еднаквите можности, здравјето и сигурноста на вработените, нивните права, односите на работата и сл. Вработените ги почитуваат само оние менаџери кои ги исполнуваат своите ветувања и договорените работи. Вработените треба да бидат сигурни дека по успешно извршената работа им следи и соодветна награда. (Стоиловска и Петковски, 2010:245) Праксата покажала дека многу менаџери, кои имаат чувство да ги постават вистинските луѓе на вистинското место, кои се одлични мотиватори и кои ги оспособуваат своите вработени, постигнуваат врвни резултати и тогаш кога ги немаат најдобрите услови за работа. Претставата што менаџерите ја имаат за себе најчесто ги прави да се чувствуваат како супериорни, но тоа не смее да се потенцира во секоја прилика, бидејќи во спротивно, тоа ќе претставува многу голема пречка во комуницирањето. (Стоилковска и Петковски, 2010)

Поголемиот дел од организациите често знаат да си создадат слепило за сопствените недостатоци и поради тоа страдаат, бидејќи не можат да си ги решат своите проблеми. (Шуклев, 2010) Денешните менаџери се согласуваат дека е многу поважно да се остане поврзан со вработените и со купувачите отколку фокусот да биде насочен само кон профитот, меѓутоа праксата покажува дека станува збор за нешто друго. Во истражувањето на петте организации кои беа вклучени во едно емпириско истражување, како и од различните анализи на голем број други истражувања се доаѓа до истиот заклучок дека сепак профитот е на прво место, а се друго е во втор план.

Трансформацијата и промената низ којашто поминува организацијата бараат лидери, кои ќе ги инспирираат вработените, а тоа е само една од можностите лидерите емоционално да се поврзат со своите следбеници, а истовремено да покажат почитување, отвореност и автентичност. (Ѓуровска, 2010) Значаен предизвик за менаџментот е да се изгради организација, која учи, која прифаќа експерименти и презема ризик, применува современа технологија, толерира грешки и неуспеси, наградува нетрадиционално мислење и споделува знаење. (Стоиловска и Петковски, 2010)

Модерниот менаџер треба да поседува способност да дејствува во комплексно и турбулентно окружување и да донесува ефикасни одлуки за алокација на ограничените ресурси. (Шуклев, 2010:103) Работата на менаџерот е да постигнува резултати преку луѓето и другите ресурси. Ако објектите, опремата и средствата за работа го сочинуваат "хардверот" на една организација, а вработените се нејзиниот "софтвер", тогаш таа ќе работи успешно ако има менаџер кој е добар програмер, односно добар менаџер на човечки ресурси.(Стоиловска и Петковски,2010:12) Денес живееме во време кога работодавците се помалку хумани. Тие се преокупирани со: профитот, заробени во финансиската состојба. (Ѓуровска,2010) Менаџерот од секторот за човечки ресурси го изработува планот за човечки ресурси во дадената организација врз основа на истакнатите потреби на менаџментот на компанијата и сопствениот стручен увид. Согласно планот или укажаната потреба. Секоја организација својата потреба од компетентна работна сила ја задоволува на пазарот на трудот преку директен контакт или преку јавен оглас. Во пазарот на трудот спаѓаат невработените кадри како и оние кои се веќе вработени во организацијата, а сакаат да го сменат своето работно место или работат во друга организација, а би можеле да преминат или делумно да бидат ангажирани за некоја работа. (Стоиловска и Петковски,2010)

Секоја организација има потреба од менаџер кој е свесен за реалноста во моментот на работното место и е во состојба да ги сузбие проблемите кои се појавуваат пред тие да се претворат во криза, бидејќи знае да ги препознае знаците на опомена. (Димитровски, 2007: 172) Покрај ваков менаџер во организацијата потребна е и индивидуална анализа за секој вработен која ќе го олесни процесот на пресместување, замена, кариера, обука и сл. Овие индивидуални податоци ќе помогнат и менаџерот на човечки ресурси да може да ги препознае оние кои имаат посебни вештини и кои можат да напредуваат побрзо. Ваквата процедура во организацијата треба да биде дискретна.

3. ИЗВОР НА РАЗЛИЧНОСТИТЕ

Терминот мултикултурализам првпат бил употребен од страна на канадскиот претседател Пјер Тридо во 1971 година како замена на терминот бикултурализам. Тој подразбира различност на културата, која не треба да биде декларативна туку и применета во пракса. Мултикултурализмот во пракса претставува паралелна коегзистенција на културите, прифаќање на различноста, дефинирање на односот помеѓу државата и разните културни и социјални групи, односот на малцинските групи со мнозинството.¹²

Секоја организација создава своја сопствена култура и во секоја од нив се одвива и поинаков начин на работа и дејствување што од друга страна треба да се респектира. Културата и традицијата влијаат на посебен начин врз однесувањето на луѓето. Културата, како сплет од материјални и духовни творби на луѓето кои го дефинираат нивниот целокупен начин на живеење, го моделира поединецот, а со тоа и организацијата. Она што се смета за добро и пожелно во една средина не мора да биде и да важи и за друга. Организацијата ја одржуваме како координирана средина во која воспоставуваме правила на однесување како стандарди, кои се почитуваат, но кои во исто време треба да бидат прилагодливи на луѓето, на времето, на состојбите и на односите. Се рабира дека правилата не се универзални и не важат за сите организации подеднакво, но сепак се доволна основа врз нив да се градат и соодветни практики.

Денес терминот мултикултурализам го среќаваме многу често во секојдневниот живот, па неопходно е зборувајќи за организациите да не го поставиме и прашањето-што е тоа што една организација ја прави мултикултурна?

Често аналитичарите и теоретичарите знаат да кажат дека извор на различностите во организацијата е мултикултурализмот. Мултикултурализмот во организациите предизвикува главоболка на менаџерите, но има и низа на предности. Менаџерот

¹² <http://www.slideshare.net/alexsaskascvet/multikulturalizam-i-meukulturna-komunikacija-ppt>

знае дека во едно такво опкружување се потребни различни пристапи кон различни луѓе во процесот на работа, а доколку се употребуваат исти пристапи кон различни луѓе ќе дојде до неуспех во работата. Концептот на мултикултурализмот нѝ дава една нова ориентација, еден нов поглед кон иднината. Неговата суштина се состои во способноста да се претопат и надминат сите бариери и да се постигне единство во различноста. Многу компании и организации се сметаат за "мултикултурни" само врз основа на етничката разновидност која е присутна во нив, што е сосема погрешно. Мултикултурализмот во организацијата ги поврзува сите вработени во една целина без разлика на: возраста, полот, културата, етичноста, религијата, начинот на живеење, облекување итн. Да се каже дека некоја организација е мултикултурна, значи да се посочи на културната разновидност која е присутна во неа. Таквата употреба на концептот е еднаква на значењето на културниот плурализам. Нормативното значење на мултикултурализмот се однесува на можните начини на општествена организација, која за свој принцип го има културното различје.

Денес речиси никој не носи вратоврска, здолниште затоа што припаѓа на одредена култура, туку затоа што тоа е неговата слободна волја. Сепак се работи за поединци за граѓанска одлука да се облекува и јаде она што го сака и дали ќе ги почитува ритуалите на неговата вера.

Република Македонија е мултиетничка земја, а тоа е добра основа за мултикултурализам. Поради мултиетичноста во нашата земја во последно време се преземаат крупни чекори во изготвување на планови и програми со кои ќе можеме да ги мобилизираме младите во нашето мултикултурно општество за промовирање на позитивните цели и идеали за: мир, толеранција, еднаквост, достоинство, човекови права, граѓански активизам и демократија. За Америка слободно можеме да кажеме дека е најголемо „поле“ на културни различности односно пример за мултикултурализам на секој чекор.

„Организацијата во која работам е мултиетничка има и Албанци и Торбеши и Македонци. Уште во интервјуте за работа од страна на менаџерот на човечки ресурси кој беше Торбеш не забележав некаков стешен на дискриминација и предрасуда затоа што не сум припадничка на нивната етничка група и религија. Веќе две години работам во оваа организација и слободно можам да кажам дека секојдневно сум во

комуникација со сите нив и одлично се согласуваме. Меѓусебното почитување и уважување на разликоста пред се, се главни карактеристики и одлики на оваа организација.”¹³

3.1.Значењето на разликостите во организацијата

Луѓето уште одамна ги забележале разликите помеѓу себе, групите и општествата и си го поставувале прашањето за нејзиното потекло и за оправданоста.

„Дали разликоста е неизбежна и вечна и како да се менаџираат различните во организацијата?“

Сократ рекол:

„ луѓето се разликуваат по своите способности и соодветно на тоа сите не поседуваат ист обем на знаење.“ (Ташева,2005:53)

За да успее човек во нешто секогаш мора да биде свој, оригинален, испиративен, инспириран, како и желен за нешто ново и нешто различно. На светот му е потребна колоритност и разновидност. Не се сите еднакви, не се сите исти, не секој е создаден за иста работа. (Димитровски , 2007)

Процесот на глобализацијата репродуцираше не само раст на различната работна сила, туку и зголемување на разликоста на добавувачите и потрошувачите. Менаџерите имаат потреба проактивно да управуваат со разликоста, за да можат да ги привлечат и задржат најдобрите вработени и ефективно да се натпреваруваат во различното глобално опкружување. Низа неодговорени прашња испливуваат на површина, зошто, и како различните видови групи на луѓе се разликуваат едни од други, како и пронаоѓање на најефективен начин за искористување на вештините и талентите токму на тие вработени. Постојат неколку причини поради кои разликоста е голема грижа за менаџерите, но и за самите организации:

- различните луѓе треба да добиваат еднакви можности и шанси при вработувањето и со нив да се постапува чесно и праведно;

¹³ Дел од разговорот со една од вработените Македонки во организацијата, Агро-партнер Каплан, ДОЕЛ

- ефективно управување на различноста, може да ја унапреди организациската ефективност;
- различните поединци продолжуваат да доживуваат нечесен третман на работното место, како резултат на пристрасноста, стереотипите и отворената дискриминација;
- објаснување за непрекинатиот расчекор во плаќањето меѓу мажите и жените.

Секоја организација е различна, па врз основа на тоа и критериумите кои ќе постојат во секоја од нив ќе бидат различни. Како и порано така и денес пред сè на некои работни места предност им се дава на мажите, на етичкото мнозинство, на лицата со претходно работно искуство... Генерации, млади и работноспособни луѓе остануваат да се борат и да ги бараат своите права за поголема вклученост при вработувањето. Изгледот, возраста, полот, името, верата, потеклото...не треба да бидат критериуми за вработување, туку предност да им се даде само на квалификациите и мотивацијата на кандидатите. Вработувањето на млади и неискусни, значело само трошење на време и пари за нивна обука, а слична дури и полоша била ситуацијата на старите лица.

Во Сет-Унион ДОЕЛ, Штип се истакнува дека при вработувањето како примарни критериуми се земаат возраста (непостари од 50 години), мотивацијата и желбата за работа. „ Високото образование не е пресудно за вработување, освен ако не станува збор за менаџерската функција, работното искуство исто така не е пресудно, но би било убаво доколку некој го има, полот не игра никаква улога, но би сакал кога би имало поголема заинтересираност кај мажите и во оваа област. Физичкиот изглед никогаш не заземал пресудно место во одлуката за тоа дали ќе биде или нема да биде некој вработен, а сексуалната ориентација е своја лична одредба, што мене воопшто не ме интересира".

Фирмата Енвиро ресурси ДОО од Скопје при вработувањето предност им дава на: образованието и стручната подготовка .

Менаџерката за човечки ресурси во Петтата приватната гимназија од Скопје за приоритетни критериуми ги издвои звањата на кандидатите, потоа нивните здобиени титули, препораки, работно искуство во ситуација кога конкурираат за една иста позиција. За втор важен критериум се земаат постигнатите резултати од тестот по англиски јазик, но и познавањето на друг светски јазик е голема предност.

Директорката на средното училиште истакнува дека тоа се примарните критериуми, но тука ја вбројува и возраста, затоа што смета дека учениците секогаш сакаат помлади професори, бидејќи ги чувствуваат поблиски и на тој начин образовниот процес полесно да се одвива. Не постои дискриминација според: полот, етничката или некоја друга припадност.

Во фабриката Рикардо шус ДООЕЛ од Крива Паланка, менаџерскиот тим нагласи дека нивната организација предност им дава на младите поединци подготвени за работа. Но во исто време потенцираше дека во оваа организација има место и за повозрасни работници, кои се заслужни за брзиот ритам и континуитет во работата, како и за нивната издржливост и посветеност.

Менаџерот на човечки ресурси во Агро- Партнер, Каплан ДООЕЛ смета дека, кандидатките со вишо и високо образование се покомуникативни од другите кандидати со средно и основно образование. Тие лесно успеваат да ја добијат довербата на купувачите, поседуваат способност за презентација и комуникација. Преку нивното домашно воспитување, вродениот шарм и „топлиот“ приод, тие на културен начин ја постигнуваат крајната цел-продажба на изложените производи. Возраста не се става во преден план, ама затоа физичкиот изглед, според него игра важна улога.¹⁴

-Дали компетенциите и квалитетот на една индивидуа се значајни и единствени предуслови за нејзино вработување и напредување? -Дали наградувањето и вертикалната подвижност во организацијата се случува само врз основа на способноста, знаењето и трудољубивоста на поединецот или партиската книшка ја игра главната улога?

Во секоја организација заедно работат голем број на луѓе затоа постојат и бесконечно различни односи меѓу поединците и групите, а ваквите односи претставуваат потенцијален извор на конфликти. Во ваков случај организацијата е таа, којашто страда, бидејќи енергијата е насочена кон разрешување на конфликтите, а не кон остварување на нејзините цели. (Стоиловска и Петковски,2010)

¹⁴ Дел од заклучоците до коишто беше дојдено во едно скромно истражувањето на пет различни организации

3.1.1. Разликите меѓу поединците според физичкиот изглед

Луѓето се разликуваат меѓу себе по многу нешта, она што ние прво го забележуваме е надворешниот или физичкиот изглед.

Физичкиот изглед денес важи за еден од најважните критериуми при вработувањето во поголемиот број на професии. Вработените се разликуваат меѓу себе според физичкиот изглед и во однос на тежината. Без оглед на тоа дали поединците се атрактивни или слаби, или пак неатрактивни или дебели. Во најголем број случаи, тоа не влијае на извршувањето на работата, освен ако имаат работи во кои физичкиот изглед игра улога, како што е манекенството, но најчесто влијае на унапредувањето и висината на платата. Привлечните работнички добиваат поголеми шанси за унапредувања, затоа што привлекуваат поголемо внимание кај работодавците кои ги забележуваат оние вработени со прекрасна насмевка или убави гради. Убавите професори се поомилени кај студентите, а згодните политичари имаат повисок рејтинг од грдите. Често се поставува прашањето дали убавината треба да ја сметаме за нешто продуктивно или пак одраз на дискриминација, бидејќи нема сомнение дека убавите луѓе ја зголемуваат продажбата на компаниите. (*Убавината се исплати*, 2011)

„Сметаме дека кандидатките за работа со вишо и високо образование се комуникативни од другите, лесно успеваат да ја добијат довербата на купувачите и знаат на убав и разбирлив начин да ги презентираат производите. Повисокиот степен на образование ги прави поубедливи, сигурни во себе, влевајќи доверба во

купувачите, а физичкиот изглед само ги дополнува нивните вербални способности. Водејќи се притоа од логиката дека убавината продава." ¹⁵

Шармот подеднакво се користи кај припадниците од двата пола. Привлечноста може да биде голем адут за успех во организацијата, но тоа не е основата за успехот. Тој може да биде моќно оружје во работата, но само во одредени граници или само кај одредени работни места како што е маркетингот, каде што шармот е професионалноста. Многу професии што се темелат на комуникации со луѓе мора да изградат одреден стил на однесување, кој ќе вклучува одредена доза на шарм. (Ѓуровска, 2008)

Во Германија бил донесен закон според кој шефовите имале право да им наредат на работничките да носат градник и да ја диктираат должината на нивните нокти. Исто така некои претпоставени можат од своите вработени да побараат косата секогаш да им биде прибрана, а од мажите од фирмата кои имаат брада треба да ја одржуваат уредна и не многу долга. (*Најнепотребната пресуда во светот*, 2011) Британските здравствени власти по барање на пациентите, на медицинските сестри и докторките им забраниле на работа да се појават со нападно деколте или разголен стомак. Атрактивните кандидатки за работа кои со Биографијата, односно своето CV ќе приложат фотографија, не треба да се чудат ако никогаш не ги повикуваат на разговор. Убавите жени во споредба со жените кои изгледаат просечно или не испраќаат фотографија со професионалното CV, имаат помали шанси да добијат работа, ако нивниот потенцијален работодавец е жена. Особено ако е млада и немажена, едноставно може да „позелене“ од завист ако види убаво лице меѓу кандидатите. Жените кои работат во одделите за човечки ресурси можеби само сакаат да им помогнат на помалку атрактивните девојки, верувајќи дека убавите жени лесно ќе најдат работа и на друго место. Кога се работи за маж пак, работите стојат сосема обратно, па така атрактивен кандидат за работа кој ќе прикаже и фотографија на CV-то, си ги зголемува шансите за вработување. (*Невработена убавина*, 2011)

¹⁵ Дел од изнесените ставови на менаџерот на човечки ресурси во Агро – партнер Каплан ДОЕЛ, при вработувањето на агенти за продажба во своите три подружници во: Тетово, Гостивар и Скопје.

Прекумерната телесна тежина била единствената заедничка карактеристика на сите одбиени кандидатки на едно од интервјуата за работа во Гугл, нагласувајќи дека речиси сè во прашањата се однесувало на вежбањето. Според неименувана жена, уште во првото телефонско интервју, луѓето од Гугл ја прашале како го користи слободното време и дали е активна. Таа тврди дека две од трите прашања во тестот за логика се однесувале на трчање и вежбање. Одбиените жени наводно на заминување во лифтоот се погледнале меѓу себе, а една од нив заплакала кога сфатила дека комисијата од HR-от на Гугл ги одбила само дебелиите. (*Гугал мрази дебели?*, 2011)

Според други истражувања пак тоа што човекот за на работа ќе се облече како за домашни услови или во склад со плановите за по работното време, има голема врска со отказот што го добил. Првите 30 до 40 секунди од средбата се пресудни за тоа каков впечаток човек ќе остави пред својот претпоставен па затоа она што го носи на себе веднаш сигнализира колку е паметна и компетентна една личност. Колку повеќе голотија покажува човек, толку понеспособен изгледа во очите на колегите и шефот.

Изјави на неколку шефови:

“Мојата лична секретарка беше многу претставителна, образувана и педантна девојка, но по една година таа на работа почна да доаѓа во машки волнени панталони и во блузи дупнати од молци. Тоа беше јасен знак дека веќе не ѝ е гајле за работата и не ѝ е место тука.” - Алан, дипломат

“За 20 години се изнагледав најразлични комбинации на облека во судниците, од стандардни костуми, убави, пристojни фустани до фустани за на плажа и влечки. Лежерното облекување во судница не остава добар впечаток за правниците. Во ред е да се носи не толку формална облека, но сè си има граници.” - Ен, правник

“Една од моите вработени носи модерна и квалитетна облека, но здолништата ѝ се премногу кратки, потпетиците превисоки, се ‘бања’ во парфем и колегите не се баш воодушевени од таквиот изглед, како да ќе оди на коктел.” - Грег, економист (*Изглед што убива кариера*, 2011)

Жените треба да го искористат својот сексапил, за да напредуваат во кариерата, порачува феминистката Кетрин Хаким, која направила кариера борејќи се за рамноправноста на жените на работното место. Во својата книга "Еротски капитал", Хаким го дефинира, овој вид на капитал како нешто повеќе од секс" комбинација од убавина, стил, друштвени способности и шарм кој може да се научи." Таа вели дека и мажите го прават истото, но женскиот сексапил е поважен, само што традиционалните феминистки отсекогаш го деградирале, велејќи им на жените дека е непристојно на работа да ги покажуваат своите атрибути. (*Со минич и деколте до врвот*, 2011) Сексуалната привлечност и сексуалната услужност стануваат интегрален дел од женскиот труд. Дури и тогаш кога се рекламираат гуми за автомобили на сликата на прв план е една разголена жена која, се разбира, треба да го предизвика вниманието на потрошувачите, бидејќи се претпоставува дека во најголем број случаи возачи се мажите. (Ѓуровска, 2008) Атрактивноста може да биде и штетна за жените, особено ако се пријавуваат за машко работно место.

„Искрен работодавач ќе ви каже дека се исплати да имате вработен кој изгледа добро бидејќи тој ќе остави подобар впечаток на клиентите, ќе склучи повеќе зделки и ќе заработи повеќе.“ Колку и да изгледа дискриминаторски сепак некој бренд за препаративна козметика сигурно не сака да има маркетинг директорка со акни на лицето.

-Дали ова значи дека: ако не сте високи 176 сантиметри, немате совршени усни, заби и нос, долга свилена коса и истакнати јаболкници, како и струк од 60 сантиметри, богато деколте и нозе подолги од еден метар, вие сте осудени на живот без момче, работа и убава облека? -Дали ви пропаѓаат додипломските студии на државниот факултет во нашата земја и постдипломските студии во странство, како и 5-те години работно искуство, во вода само затоа што вашето лице не е совршено симетрично? Ситуацијата не е секогаш таква како што нам нѝ изгледа. Ако стандардите за убаво лице и витко тело се почитуваа никој никогаш немаше да ѝ даде микрофон на Adele да пее, водечки улоги на Renee Zellweger и ударен термин за ток шоуто на Oprah Winfrey.

- Дали и во вашата компанија има вработени кои служат само како убаво лице за јавноста и за разубавување на работниот ден на менаџерскиот тим со заводливото нишање на колковите?



Слика. 1(Симонова, С.,Шокантно: сајт за вработување прифаќа само убави кандидати,2013)

Melissa Nelson од Iowa, која долги години работела кај стоматологот James Knight. Nelson добила отказ од стоматолошката ординација каде работела со години под образложение дека е премногу згодна, убава и атрактивна. Надевајќи се дека судот ќе им пресуди на неправедните, Melissa Nelson одлучила да го тужи стоматологот. Судот пресудил во негова корист, иако Knight признал дека таа била одлична и одговорна вработена изминатите 10 години. Но, нејзината привлечност создавала пречки во неговиот брак. Судот го поддржал James Knight образложувајќи дека, работодавците можат да ги отпуштат своите вработени ако сметаат дека им се создаваат проблеми во бракот, иако немало никаков флерт или несоодветно однесување. (Царо,И., По 10 години и дал отказ бидејќи била неодоливо привлечна. Па кога го тужела- го загубила спорот,2013)

3.1.2. Образованието како битен предуслов за вработување

Образованието е важен сегмент од животот на луѓето. Со негова помош си обезбедуваме подобар и полесен, а воедно и достоин живот. Тоа не насочува правилно да размислуваме и дејствуваме, да донесуваме правилни одлуки и сл. Само со негова помош може да се изградиме како личности со свој посебен и карактеристичен само за нас идентитет. Уште на самиот почеток на образовниот процес, ние учиме како да комуницираме, како да се однесуваме во друштво и како да се дружиме. Глобализацијата и брзиот техничко- технолошки развој бараат нови вештини, знаења, а со тоа се отвараат и вратите на нови и модифицирани занимања што наметнаа потреба од надградување на веќе стекнатото знаење, промена на ставовите и развој на нови вештини. Сите возрасни групи се соочуваат со потребата од доживотно учење, а при тоа создавајќи општество на проактивни граѓани.

Во нашата земја високото образование е достапно за сите, а изборот на факултет зависи единствено од желбите и интересите на поединецот. Образованието денес е важен индикатор во процесот на вработување. Добро платените и високо рангираните работни места бараат и соодветен степен на образование. Иако денес веќе не смее да се дискутира за неписмено население, за жал сепак постои, а вработувањето на ваквите поединци е многу тешко, дури и невозможно. Бројот на запишани девојчиња во средните училишта од 2000 година значително се зголемил, а бројот на запишани девојки во основните училишта речиси се изедначил со бројот на запишаните момчиња, но неизедначеноста посебно е изразена во Јужна Азија. Денес многу девојки од Југот немаат пристап до формалното образование.

Во нашата земја се поголема е изразеноста на неусогласеноста на образовниот систем и потребите на пазарот на трудот. Потребите од нискоквалификуваната работна сила исчезнуваат се повеќе и повеќе. Сите потреби на пазарот на трудот се задоволуваат со квалификувани кадри кои ќе може да одговорат на барањата и одговорностите на работното место. Се поголем е јазот меѓу потребите на организацијата и понудата на образовните кадри. Несоодветната работна сила и

отсуството на работната етика се главните причини зошто странските инвеститори не инвестираат во нашата земја. Инвеститорите се жалат дека образовните кадри кои се на располагање не им вршат работа. Конфекциите насекаде низ Македонија не можат да ги потполнат работните места. Предизвик претставува и да се најде слаткар, пекар, шивач. Се почесто нашата држава се соочува со дефицитот на кадар од одредени професии, кои поради ниските примања тука, излезот го бараат надвор од границите на нашата држава. Денес некои занаети ги нема веќе во образовниот процес. Потребата од школувани касапи во месната индустрија, специјализирани работници во кожарската индустрија, молери, монтери, одржувачи на машини во текстилната индустрија е се поизразена нивната потреба. Единствен начин да се пополнат ваквите места е со преквалификација на работната сила. Градежните техничари и работници, медицински персонал, електроинсталатери и монтери на водоводна и гасовна инсталација се дел од занимањата кои секогаш се барани на пазарот на трудот.

Најбарани на нашиот пазар се кадрите од информатичко- комуникациските технологии и од стручните училишта. Пополнувањето на слободните работни места на менаџерите им носи главоболки, бидејќи се соочуваат со проблемот на недостаток од работно искуство и дополнителни вештини кај кандидатите. Фактот што 90 % од средношколците се запишуваат на факултет и не ги воодушевува странските инвеститори, а ниту пак домашните компании. Работодавачите изнесуваат дека образовните кадри кои им доаѓаат од студентските или училишните клупи се потполно изгубени во работата, а немаат и некои основни познавања. Вложувањето во обуки за новите кадри, компаниите ги чини не само пари туку и време.

Факултетот има законска обврска да обезбеди места за практична работа во фирмите и во другите субјекти со кои соработува, но во реалноста ова се изведува ама формално. Во најдобар случај практикантите може да добијат еднодневно предавање за да се запознаат со начинот на работа на соодветната фирма или пак изигруваат потрчковци на вработените за плаќање сметки, варење кафе и сл. Фирмите во практикантите не гледаат како на потенцијален кадар, па затоа не им се посветува некое посебно внимание.

Можеме да кажеме дека ја преживеавме транзицијата, но како да не донесе некои значајни промени во образованието. И понатаму акцентот е ставен на

енциклопедиското учење, читање на преобемната домашна и странска литература, многу непотребни податоци кои не ги подготвуваат студентите за работа. Практичноста скоро и да ја нема, а со тоа е отежнат и процесот на вработување. Разгледувајќи ги огласите за работа, оние на сајтовите, како и оние во дневниот печат забележав дека презентираат исто. Кога не се работи за некоја специфична работа, тогаш не се наведува степенот на образование, а и доколку е наведено секогаш пишува најмалку ССС, а работното место го добиваат високо образовните кандидати. Никако владата да преземе некоја одговорност за ситуацијата во која се наоѓаат младите. Се поголемото производство на високо образовни кадри не кореспондира со потребите на пазарот на трудот. Ваквата ситуација не доведува до „очај“ да мораме своето работно место да го бараме во некоја од брендираните или помалку познатите продавнички во трговските центри каде целото знаење и креативност главно се сведува на љубезно смешкање на на толпата „заинтересирани“ поединци кои дошле да си го трошат времето, а ретки се тие што ги трошат и парите. Расте незадоволството од самиот себе, од државата, од другите околу нас.

Колку само не претрпиени ноќи, страв, паника од претстојниот испит, потрошени пари, нерви, време, а зошто? За да бидеме конкуренти на сите огласи за вработување, почнувајќи од сендвичара, кафуле, продавница, државен службеник, правник, економист...

Работодавците кога имаат на располагање кандидати со средно и со високо образование секако предност даваат на високо образовните, без разлика што степенот и насоката на образование за бараната работа немаат некое посебно значење. Тие високо образовните кандидати ги сметаат за покумуникативни, поснаодливи, попродуктивни... Работното искуство е неопходно дури и ако се работи за работно место рецепционер во некој хотел, а не пак за менаџер, информатичар, наставник... работа за почетници речиси и да нема. Како некое непишано правило во сите огласи се нагласува дека 3 до 5 години работно искуство по струка се земаат предност или пак е неопходно. Проблемот е во тоа што имаме образовни кадри, но не го даваат својот придонес.

Денес процесот на иселување од Македонија не само што не е сопрен, туку е и засилен. Толку е поалармантно, што виза за иселување од Македонија добиваат

високостручни кадри за чие остручување е инвестирано од оваа заедница. Кај нас ја нема врската меѓу образованието, државата и стопанството затоа и состојбата ни е таква каква што е. Хиперпродукцијата на високообразовни кадри не соодветни на потребите на стопанството, посебно на правници, економисти и дипломци од општествените науки ја фрлија во сенка важноста на универзитетската диплома. Секојдневно се отвараат приватни факултети кои го олеснуваат патот до диплома, но не и до стекнување на потребното знаење. Образованието, особено високото е столб на секое развиено, современо општество, па затоа е неопходно и постојано вложување и подигање на образовните стандарди. Владата, а посебно министерството за образованије и наука како и министерството за труд и социјална политика бараат начини да се подобри образовниот систем кај нас, да се задржи квалитетниот кадар во границите на нашата земја како и да се намали невработеноста. Министерството за труд и социјална политика објави конкурс за самовработување со цел да им се даде можност на поединците да ги реализираат своите креативни идеи, а со тоа да се намали и бројот на невработени.

Вложувањето во нов, млад и талентиран кадар, како и континуираната надградба на постоечкиот треба да биде основна и единствена цел на образовните институции. Со планираните обуки ќе се работи на унапредување на капацитетите за комуникација на младите, за нивно вклучување во новата работна средина, за подготовка на квалитетна биографија и добри резултати на интервјуата за работа. Доколку сакаме да имаме перспективно општество и академски граѓани кои ќе придонесат за негова изградба треба да се стремиме кон едуцирање на кадри од кои има потреба пазарот на трудот.

Според состојбите на пазарот на трудот, ако воопшто може да се каже дека слабата понуда на работни места значи пазар на труд наспроти нивната огромна побарувачка, најлошо поминуваат оние со стекнати дипломи за високо образование. Тоа е така заради доминацијата на привремени работни места за кои не се потребни висока стручност и посебни квалификации. Високо квалификувани, добро платени и стабилни работни места се многу ретки и главно не се нудат на официјалниот пазар на труд, туку на неформалниот. Вработување на вакви работни места се вршат преку

неформалните канали, со убедување, со давање позајмици и сл. (Ташева, М., et al., 1998:171)

3.1.3. Маргинализираните групи и пазарот на трудот

Пазарот на трудот треба да биде отворен за **маргинализираните групи**. Треба да се мотивираат работодавците да им дадат шанса за вработување на лицата со попреченост. Вработувањето на припадниците на овие групи носи низа придобивки, а лицата со посебни потреби треба да се поттикнат да си ги бараат правата и да се борат за себереализација. Човечноста според Черчил, се мери според третманот кон ранливите групи. На ранливите групи да им се даде храброст и волја да работат на зајакнување на своите капацитети, да стекнуваат вештини за работа, што ќе ги направи поконкурентни на пазарот на трудот и ќе им овозможи да најдат пристојна работа.

Лицата со попреченост и вработувањата:

-3417 работат во 395 заштитени друштва

-300 лица се трговци-поединци

-600 во јавната администрација¹⁶

Многу луѓе со инвалидитет на работното место, се колебаат да ги обелоденат нивните недостатоци на работодавци и да ги бараат условите кои што ги заслужуваат. Други пак, при вработувањето го кријат својот хендикеп затоа што се плашат дека тоа ќе влијае врз одлуката за вработување. Некои вработени пак го злоупотребуваат Законот за инвалидитет, барајќи неопходни услови за инвалидитет, кои може или не мора да постојат. Предизвик на менаџерите е да го унапредат окружувањето во кое на вработените ќе им се овозможат потребните услови за да ги обелоденат нивните потреби, и во исто време ќе се обезбедат условите со кои не само што ќе им се овозможи на вработените со инвалидитет ефективно да ги извршуваат нивните задачи, туку и ќе бидат праведно третираны од оние кои се со инвалидитет.

¹⁶ Дневник, 19 фебруари 2013, XVII, бр. 5089

Учениците од ДУЦОР „Партение Зографски“ се најбараниот занаетчиски кадар во земјава, од нивните редови излегуваат најдобрите заварувачи, кројачи, машински техничари, стругари, лимари, столари и текстилци. Учениците од ова училиште се глуви, но по ништо друго не се разликуваат од своите врстници во обичните училишта. Учат две многу важни занаети во животот: едниот е како да се успее, а другиот е практичен начин еден ден да си го хранат семејството. Токму поради хендикепот, учениците се посконцентрирани и помотивирани за учење и за работа.

„Бидејќи не го разбираат мојот јазик, многу лесно доаѓаат до заклучок дека не сум способна за многу работи.“¹⁷

3.1.4. Социолошко-економските разлики меѓу поединците

Социолошко-економската разновидност наведува дека менаџерите треба да бидат чувствителни, одговорни и грижливи кон потребите на работниците. Тие може да бидат помалку среќни од самите нив во поглед на приходите и финансиските ресурси, станбените можности и сл. Менаџерите треба да им обезбедат на вработените можности да учат, напредуваат, за да даваат значајни придонеси во организациите, додека ја унапредуваат својата економска благосостојба.

Социјалниот статус и местото на живеење се уште еден дел од критериумите при вработувањето. Секоја организација треба им да дава подеднакви шанси за вработување и напредување на сите, без разлика од кој град или од кој дел на градот се. Зборувајќи конкретно за нашата држава и нашиот главен град, каде што сите сакаат да се вработат, Шансите за вработување навидум се поголеми, но во суштина наидуваме на дискриминација уште во самите огласи или пак во интервјуата за работа, каде многу поединци не добиваат шанса бидејќи доаѓаат од друг град или од некоја приградска скопска населба. Желбата за работа и подоброто работно место била една од главните причини зошто многу студенти кои студирале во Скопје, решиле да останат и тука да ја бараат својата егзистенција. Што резултирало со голема

¹⁷ Глвоста е пречка за образованието и за вработувањето. ДНЕВНИК, 19 февруари 2013, XVII, бр.5095

концентрација на младо и работоспособно население во нашиот главен град. проблемот се јавува во оној момент кога менаџерите на човечки ресурси се помалку или повеќе скептични за вработување на поединци кои не се од Скопје. Често менаџерите ваквите поединци ги сметаат за помалку способни, проблематични, нема да можат да се вклопат во новата средина и по краток временски период кога ќе им здосади ваквиот начин на живот ќе се вратат во своите градови. Ваквите вработени би создавале и проблеми во однос на висината на платат, бројот на слободните денови, како и во комуникацијата со другите вработени и со клиентите.

Кај нас сè уште не е доволно застапен, но во земјите низ светот изразена е подреденоста на една раса од друга во зависност од бојата на кожата. Се поставува прашањето: *Зошто некои раси стануваат супериорни во однос на други?* Супериорни секогаш биле оние чија раса владее. И тука важи истиот заклучок дека биолошките особини не се она поради што припадниците на една раса се повисоко рангирани од припадниците на друга раса, туку тоа е поради различниот пристап кон моќта, располагањето со богатството и контролата. Во нашата земја расата како категорија за вработување може да кажеме дека не е доволно застапена и карактеристична.

Постојат и други видови на разновидност кои се значајни за организациите, а особено критични за менаџерите кои раководат со нив, и потенцијални извори на неправеден третман. Организациите и тимовите и покрај проблемите, коишто ги носат со себе различните вработени тие секогаш имаат потреба од членови со разновидни биографии и искуства.

Компјутерските вештини се поставени како услов за 33% од огласените позиции и вообичаено се однесуваат на познавање на пакетот MS Office. Во 19% од огласените позиции како дополнителен услов се бара и поседување напредни компјутерски вештини.

Покрај традиционалните барања за познавање јазици, работно искуство и компјутерски вештини, сè поголем број компании ја нагласуваат улогата на поседување одредени **лични карактеристики (таканаречени меки вештини/soft-skills)**, кои се значајни за работното место. Тоа се, пред сè, добрите интерперсонални

вештини (комуникација, преговарање) на кандидатите, кои се наведени во 15% од вкупниот број огласи (или 25% од огласите во кои се наведени лични карактеристики) Познавањето на јазици, а посебно на англискиот е неминовно во сите огласи за вработување.

Во 1970 година од одредени истражувања биле забележани во позитивна смисла, одредени намалувања на јазот меѓу половите и тоа во однос на пристапот до здравствените и до образовните услуги. На пример степенот на запишани девојки во средни училишта на светско ниво е зголемен од 36% во 1990 година на 61% во 1997 година. До 2000 година степенот на запишани девојки во основните училишта се приближил до процентот на запишани момчиња, иако тој остана многу неизедначен во некои делови на светот како што е случајот со Јужна Азија. Образованието што го имаат стекнато жените може да го искористат преку флексибилни работни ангажмани и соодветни служби за неа на деца и возрасни. За многу девојки од Југот дури и денеска сè уште немаат пристап до формалното образование. Јазот меѓу потребите на компаниите и понудата на образовните кадри на пазарот на трудот се продлабочува. Несоодветната образовна сила и немањето работна етика се едни од главните причини зошто странските инвеститори се премислуваат да инвестираат во земјава. Фактот што над 90% од средношколците се решаваат да го продолжат своето образование не ги воодушевува. Конфекциите низ Македонија со месеци не можат да ги пополнат стотиците слободни места. Предизвик е и да се најде слаткар, шивач или пекар, велат работодавците, кои континуирано се жалат дека образовните кадри кои се достапни на пазарот на трудот едноставно не им вршат работа. Дека нивното незадоволство е основано потврди и неодамнешниот Глобален извештај за конкурентноста на Светскиот економски форум од Давос, кој ја рангираше Македонија на лошото 79-то место од 142 земји во светот. Фактот дека над 90% од средношколците се решаваат да продолжат своето образование не ги воодушевува странските инвеститори, ниту домашните компании. Образовните кадри кои на работодавците им пристигнуваат од студентските и училишните клупи се комплетно изгубени и немаат основни познавања за работата за која учеле и по неколку години. Некои од учениците имаат теоретски знаења, но што е најстрашно, тие се неприменливи, бидејќи нема спој на знаењата и практиката, велат познавачите. Вложувањето во дополнителни обуки за новите кадри

ги чини компаниите многу време и најважно – пари!... Министерството за труд и социјална политика објави конкурс за самовработување. Со овој конкурс почна примената на шестиот владин Оперативен план за активни програми и мерки за вработување за 2012-2013 година. Со Оперативниот план годинава треба да бидат опфатени 6.000 невработени лица, за што се обезбедени околу 500 милиони денари.¹⁸

3.1.5. Религиската и политичката припадност на поединците

Кога зборуваме пак за **разлики во религиските верувања**, треба да истакнеме дека христијаните се најбројни и тоа православните, па муслиманите, па следуваат католиците итн. Самата човекова природа е таква што сопствената група ја смета за добра, пожелна и праведна, додека другите не ги гледа како такви, па поради тоа се јавуваат предрасудите, а со нив и дискриминацијата. Клучно прашање за менаџерите кога се работи за религиозната разновидност, е да ги препознаат, и да бидат свесни за различните религии и нивните убедувања, со посебно внимание кон религиозните празници. На пример, критичните состаноци не треба да бидат закажувани за време на светите денови за членовите на одредена вера, а менаџерите треба да бидат флексибилни, и да им овозможат на луѓето слободно време за нивните религиозни чевствувања.

Значајно да се истакне е дека дискриминацијата по основа на партиска припадност е почеста сега отколку пред пет години.

Политичката припадност денес се смета дека е еден од најважните критериуми при вработувањето. Ставајќи ги во сенка притоа и образованието, возраста, искуството...

-Каде се пронаоѓате во овој пирамидален општествен поредок, каде што вработувањето во државна институција или во јавната администрација е незамисливо

¹⁸ http://www.kapital.mk/mk/makedonija/75491/shivach_nitu_za_lek_pravnici_na_kilo.aspx

без партиска книшка? Секојдневно можеме да забележиме добро познати слогани, како што е: „Знаењето е сила, знаењето е моќ“. Сама по себе, тоа е многу вистинита реченица. Но, како да ја разберат младите студенти? Знаење е да се инволвираме во некаков политички наместен кадар? Студентското време поминато во читална, потрошената младост над книгата, волонтирањето во разноразни невладини организации, со надеж дека ќе ни обезбеди посигурна иднина, работно место, или, можеби, виза во странство, може да кажеме дека е трагично загубено време, кое со ништо не може да се врати назад. Политиката нè направи сите "робови на материјализмот". Да учиш, да посветуваш време на нешто кое треба да ти отвори пат за сигурна иднината, а не да те држи на стаклени нозе.

-Дали политиката е единствената надеж на секој студент, за да биде успешен во својот живот? Политичкиот живот на дваесет и првиот век ви го дава ексклузивното право, по вработувањето со билетот „партиска книшка“, да се борите за својата егзистенција со оружјето наречено „кредит“. Студентот мора да се соочи со тешкиот прашалник — зошто толку години ги посветив на ноќно учење и денско спиење, за да работам за мизерна плата од триста евра на еден обичен шалтер? (Цветиќ, В. Депресија а ла Македонија:остана ли политикатапоследниот излез за македонскиот студент?, 2013)

Колку и да изгледа безизлезна оваа ситуација, сепак треба да веруваме дека нештата ќе се подобрат, дека секој ќе си го добие она за што се мачел и трудел, никогаш не треба да ја изгубиме надежта. За да успееш треба да знаеш да ја прифатиш одговорноста и за успехите и за неуспехите. Позитивните личности се сметаат за попродуктивни, заради што може повеќе да напредуваат во кариерата од песимистите.

Современите компании се грижливи во однос на изборот на персоналот. Тие имаат разработени стратегии за тоа какви лица треба да работат со клиентите. На пример, во Франција во продавниците за женски чевли вообичаено работат млади и убави мажи кои целосно се грижат за стапалото на својата клиентка, но и спротивно. На тој начин клиентот се чувствува повеќе од еден обичен купувач. Кај него се јавува и еден друг тип на внимание, т.е. се предизвикува посебно чувство и пријатност на амбиентот кој веројатно ќе влијае врз неговата одлука токму тука да го направи изборот. Исто така од жените-келнерки се очекува да им се насмевнуваат на

клиентите и да не реагираат грубо на нивните дофрлувања, коментари или додворувања. Без оглед на фактот што овие стратегии се универзални и подеднакво важат и за мажите и за жените, сепак во практиката жените многу повеќе извршуваат занимања кои се поврзуваат со сексуалното истакнување. (Ѓуровска, 2008)

Луѓето помеѓу себе се разликуваат како по она што го работат, така и по она во што веруваат, по она што почитуваат... Уште со самото наше раѓање ние стануваме припадници на определена група со свои сопствени карактеристики кои на овој или на оној начин се разликуваат и не разликуваат од другите групи во општеството, а со текот на животот самите се izdelуваме од другите. Секој е посебен на свој начин, со сите свои навики, карактеристики, верувања... Нашите идеали и верувања не izdelуваат од толпата, не прават посебни и единствени. Со раѓањето стануваме припадници на некоја религија, која исто така не прават различни од другите.

3.2. Политика на еднаквост, рамноправност и сузбивање на дискриминацијата во Македонија

Пред законот сите ние сме еднакви со исти права и можности во општеството, но и покрај ваквата формална еднаквост, општествата се диференцирани односно стратификувани. Да, сите сме еднакви пред законот, но за жал сведоци сме на уште една од многуте излишени фрази на денешницата. Еднакво право на образование, вработување, рамноправност на работното место, почитување на културните разлики, еднакви можности за сите... но моменталната ситуација во нашето општеството го зборува сосема спротивното.

Политиките на еднаквост, рамноправност и сузбивање на дискриминацијата во Македонија се сметаа за инкорпорирани во системот преку залагање за темелните принципи на еднаков третман, независно од: полот, возраста, верската, националната, етничка, или социјална припадност. Ваквите принципиелни одредби се инкорпорирани во највисоките законски акти, поаѓајќи од Уставот, па сè до посебните законодавства во сферите на: вработувањето, образованието, здравството, социјалната сигурност. Република Македонија како земја кандидат за членство во Европската

Унија има обврска за усогласување на своето законодавство со антидискриминирачката легислатива на Европската Унија. Во Извештајот на Европската Унија од 2008 година се изразува загриженост за низа прашања: учеството на жените на пазарот на трудот, заштитата од сексуалното вознемирување, практиката на семејно гласање според упатства во рамките на албанската етничка заедница, двојната дискриминација (расна и родова) на жените Ромки.

Според член 6 од Законот, се забранува дискриминацијата на кандидатите при вработување или ставањето во нееднаква положба заради расно или етничко потекло, бојата на кожата, полот, возраста, здравствената состојба, односно инвалидноста, религиозното, политичкото или друго убедување, националното или социјалното потекло, статусот на семејството, имотната состојба и сл. Законот предвидува на жените и мажите да им бидат обезбедени еднакви можности и еднаков третман при вработувањето, вклучувајќи унапредување, еднаква исплата за еднаква работа и други права. Дискриминацијата е забранета по однос на условите за вработување, вклучувајќи ги и критериумите и условите за избор на кандидати за вршење на определена работа во која било гранка. Во случаите на дискриминација (член 10), кандидатот за вработување или работникот има право да бара надоместок на штета согласно со Законот за облигациони односи. Никогаш не треба да дозволиме да комуницираме под влијание на определени предрасуди ,ако сакаме да имаме успешна комуникација, но доколку ги имаме не треба да ги искажуваме, ниту пак да дозволиме тие да го формираат нашето мислење. (Државен завод за статистика на Р.Македонија, 2010)

За Самнер *„Дискриминацијата значи одредени групи на луѓе да се третираат несоодветно само затоа што тие припаѓаат на одредена под-група.* “ Предрасудите се карактеризираат со стереотипни верувања, кои најчесто не се емпириски проверени, туку се засновуваат врз личните искуства. *Предрасудите се релативно стабилни и трајни ставови, вткаени во животните искуства на луѓето.* Во организациите каде што предрасудите и стереотипите се присутни не може да се зборува за здрава и посакувана работна атмосфера. (Gareth R. Jones, Jennifer M. George, 2008)

Дискриминацијата значи одредени групи на луѓе да се третираат несоодветно само затоа што тие припаѓаат на одредена под-група. Во светската пракса постои термин наречен „стаклен плафон“, кој не е многу третиран кај нас.

Поимот „стаклен плафон“ претставува состојба кога напредувањето по хиерархиската скала во една организација е достапно за одредени групи, додека за други (жени, (не)припадници на одредена етничка заедница, политичка партија, лица со хомосексуална ориентација итн.) тоа е недостапно. Значењето на овој термин е симболично и може да се протолкува како некоја позиција што одредени вработени ја гледаат, но штом ќе се обидат да ја достигнат, некаква “невидлива” пречка не им го дозволува тоа. Предрасудите нѝ се секојдневие. Не се малку и никогаш не нѝ е доста од нив. Доколку не се преземат соодветни чекори и мерки за еднаквост во осигурувањето на еднаквост на сите и не се донесат одлуки за унапредување на лицата за кои повеќето вработени се свесни дека не се засновани врз квалитет, незадоволствата можат да бидат силни и можат да се трансформираат во тивок бојкот, со намалување на ефектите од работата. (Димитровски, 2007:254)

Мартин Лутер Кинг во неговото прво обраќање кон граѓаните на Атланта, Џорџија истакнал: „Законот не може да го натера човекот да ме сака, но може да го спречи да ме линчува, а јас мислам дека е тоа многу значајно.“ (Ташева et al., 1998:64)

Како новина во Законот за работни односи, (која произлегува од меѓународните документи), во насока на забрана на дискриминацијата и заштита од повреда на правата од работен однос, е и решението од член 9, според кое се забранува вознемирување и полово вознемирување. Како вознемирување се дефинира секој акт на несакано однесување предизвикан од некој од случаите од член 6 од Законот, кое има за цел или претставува повреда на достоинството на кандидатот за вработување или на работникот, а кое предизвикало страв или создава непријателско, понижувачко или навредливо однесување.

Под полово вознемирување се дефинира секое вербално, невербално или физичко однесување од полов карактер кое има за цел или претставува повреда на достоинството на кандидатот за вработување или на работникот, а кое предизвикува страв или создава непријателско, понижувачко или навредливо однесување. Обврска од меѓународните документи е и вклучувањето одредби во Законот кои забрануваат

психичко вознемирување на работно место или мобинг, како еден вид дискриминација. Околу 83% од вработените Европејци рекле дека барем еднаш биле малтретирани на работното место, при што на удар на шефовите и колегите најмногу (70%) се Британците, од кои 10% освен психички, биле и физички малтретирани.

Како најчести знаци за малтретирање се следните:

- постојано сте мета на закачки;
- понижувани сте пред колегите;
- соработниците немаат фер однос кон вас;
- психички ве малтретираат и ве напаѓаат физички;
- ве обвинуваат за туѓи грешки;
- ви даваат многу работа за да не успеете да ја завршите;
- се однесуваат кон вас како да не сте важни;
- не ве унапредуваат или ви ја скратуваат можност за обука .¹⁹

Зборувајќи за мултикултурализмот во организациите, невозможно е да не го споменам и мобингот, како една од болестите на новото време. Мобингот е социјално- медицински феномен на малтретирање на работното место, што остава психички и физички последици кај жртвата. проблемот настанува како резултат на стресниот начин на работа, лошите меѓучовечки односи и малтретирањето на работното место.(Стоиловска и Петковски,2010:197) Мобингот на работните места, во најголем број случаи се случува врз жени, кои заради сопствена егзистенција или нивно унапредување се тортурирани од нивните работодавачи, често подложувани и на непристојни предлози и барања, и немајќи избор и можност каде да се пожалат и да побараат помош се подложуваат на психичко и физичко малтретирање. Работодавците се одговорни за здравјето на работниците, за неговата безбедност и благосостојба и мораат да обезбедат атмосфера во која луѓето ќе може нормално да работат. Со тоа ќе се избегнат низок морал на работа, намалување на продуктивноста, тужби и трошоци за боледување.

¹⁹ <http://on.net.mk/zivot/rabota/mobing-shirum-svetot>

Кај нас 60 отсто од вкупно 300 огласи за вработување, објавени минатиот месец е забележана дискриминација, а во вкупно 48 случаи е направена дискриминација по неколку основи, покажува анализата од истражувањето на Комисијата за заштита од дискриминација, поврзано со праксата во земјава за објавување на огласи за вработување. Додека кај 178 огласи е забележана директна дискриминација од страна на работодавачот, а во 12 случаи истата е направена на индиректен начин. Во 162 огласи се бара лице од одреден пол, односно во 151 случај женско лице, додека само во 11 огласи е наведено дека тоа треба да биде машко лице. Во 64 случаи е наведена возраста како критериум за основање работен однос, додека во 20 огласи наведен е условот на испраќање лична фотографија. Истражувани се неколку основи на дискриминација како: пол, возраст, и личен и општествен статус, и тоа во 300 огласи објавени во април оваа година што биле објавени во неколку дневни весници, Огласник 24 часа и веб страниците Најди работа, Вработување и Моја кариера. Од вкупно 64 огласи во кои е наведена возраста како критериум за вработување. Во 23 огласи се бара тоа да биде млада девојка, во 13 огласи возраста на лицето треба да биде до 40 години, а во два до 50 годишна возраст, во три до 30 годишна возраст, понатаму во два до 25 години, во другите два огласа над 25 години, во еден до 45 годишна возраст, а само во еден оглас лицето треба да е младо момче и да биде постаро лице“ Притоа се додава дека во 20 огласи од вкупно собраните, наведен е условот на испраќање на лична фотографија во прилог на апликацијата за вработување. Испраќањето на лична фотографија во прилог на апликацијата треба да биде избор на барателот за работа, додека физичките карактеристики на кое било лице не треба да бидат услов за вработувањ. Она што е карактеристично за оваа анализа е тоа што кај голем број огласи не се наведува името на работодавецот.²⁰ Предрасудите на директорите, владеењето на бирократијата, немањето на јасна визија и цел можат да ги натераат и најталентираните евработени да дадат отказ. Големите компании се соочуваат со проблемот како да успеат да ги задржат најталентираните и најпапетните вработени.

²⁰ <http://novini.mk/read/140122/obuka-kako-da-najdam-rabota-i-da-ja-zadrzham>

Како една од најдискриминираните групи не само во општеството туку и во процесот на вработување се токму хомосексуалците, лезбејките, бисексуалците и травеститите. Некаде во доцните шеесети години хомосексуалноста полека почнала да се гледа како начин на живот, а не како болест. Резултатите покажале дека поголемиот дел од испитаниците сметаат дека хомосексуалците биле и сè уште треба да бидат ограничени од некои занимања и не треба да се дозволат бракови меѓу припадници од ист пол. Ваквите извештаи за хомосексуалците и лезбејките само ја потврдуваат тезата дека нивната сексуална ориентација предизвикува различни проблеми во обезбедување на домувањето и на пазарот на трудот. Тие изнесуваат дека се соочуваат со низа на негативни коментари или акти на насилство од јавноста. Данска е првата земја, која во 1989 година ја укина забраната за хомосексуални бракови, и со тоа направи голем чекор во прфаќањето на „различните, поинаквите од себе“. Во нашата земја бројот на хомосексуалци и лезбејки кои гласно се декларираше како такви не е голем, меѓутоа нивниот број секојдневно расте, па поради тоа и работата на менаџерите се отежнува. Иако ниту еден федерален закон не забранува дискриминација врз основа на сексуалната ориентација во реалноста тоа не е така. Дискриминацијата постои.

Деведесет и пет проценти од петстотите најголеми компании, забрануваат дискриминација врз основа на сексуалната ориентација додека седумдесет проценти од нив обезбедуваат бенифиции за партнерите. Иако хомосексуалците и лезбејките направиле голем чекор напред во однос на остварување на праведен третман на работното место, тоа не е доволно. Над четириесет проценти од вработените - хомосексуалци и лезбејки укажале дека биле неправедно третирани, лишени од унапредување или пак приморани да ја напуштат работата поради нивната сексуална ориентација. Движењето за правата на хомосексуалците, лезбејките, бисексуалците и травеститите или припадниците на ЛГБТ заедницата на работното место се зголемува. Од перспектива на индивидуален вработен, понекогаш овие лица не успеваат да ги добијат истите видови на третман, како хетеросексуалните соработници. На многумина високо-квалификувани потенцијални вработени, и тековно вработени може да им се случи да бидат хомосексуалци или лезбејки. Организацијата која не ги прима и подржува таквите вработени, не само што е неправедно дискриминаторска против

оваа група, туку и ги губи придонесите и вредностите на потенцијалните вработени . Покрај тоа организацијата, која ја дискриминира оваа група, ризикува да ги отуѓи и потрошувачите. Посебен проблем е проблемот на трансексуалците, луѓе кои биолошки припаѓаат на еден пол, меѓутоа се чувствуваат како припадници на спротивниот пол.

Хомосексуалците во Франција земаат пониски плати од хетеросексуалците, кои не сработуваат ништо повеќе од нив, додека лезбејките заработуваат малку повеќе од своите стрејт колешки. Декларираните геј мажи вработени во приватниот сектор во Франција во просек земаат 6,5 проценти пониски плати . За државна работа, тие се платени 5,5% помалку од хетеросексуалците. По француските закони, ниту еден работник не смее да биде казнет, отпуштен или изложен на каква било дискриминација врз основа на сексуалната ориентација.²¹ Потребата за дистанцирање од лицата со хомосексуална ориентација сè повеќе доаѓа до израз не само во приватната туку и во јавната сфера.

Целиот ден го поминав во размислување колку ли години ќе му бидат потребни на нашиов народ за луѓето да ги прифатат различностите и да научат да живеат со нив. До кога врз формирањето на мислењето за некое лице ќе игра улога неговата сексуална ориентација наместо човечноста и квалитетите кои ги поседува на приватен и професионален план. До кога за сметка на идеалите и очекувањата на нивните блиски илјадници мажи и жени ќе бидат приморани да водат двоен живот, длабоко несреќни во постојано криење не реализирајќи дека всушност бегството од себе си и тоа што си е невозможно. Едно знам, а тоа е дека ЛГБТ луѓето заслужуваат рамноправност, достоинство и еднаков третман како сите останати. Тоа се можеби вашите најблиски со кои делите добро и лошо несвесни за нивната приказна. Тие луѓе се во вашата непосредна близина, дома или на работното место. Момчето или девојката на соседната маса во вашето омилено кафе. Постои веројатност тоа да бидат оние професионалци на чии дела и достигнувања се воодушевувате преку телевизиските и компјутерските екрани или при посета на нивните концерти, изложби, филмови, театарски претстави... Нивната вредност не треба да биде доведена во прашање ниту

²¹ <http://on.net.mk/zhivot/rabota/diskriminacija-vo-kesh>

да се суди за неа поради нивниот избор кој е интимно и пред сè човеково право на определување.

4. МЕНАѢЕРСКИОТ ПРИСТАП КОН РАЗЛИЧНИТЕ КАТЕГОРИИ НА ВРАБОТЕНИ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Животот е понекогаш суров, но ние мора да се справиме со она што го носи новиот ден. Никој никогаш не рекол дека е лесно да се живее, но тоа е шанса која не смееме да ја пропуштиме и која вреди да ја искористиме...

4.1. Постарите работници, стереотипи и бариери

Живееме во едно динамично секојдневие, растргнати помеѓу барањата и можностите на модерното време. Сакајќи да бидеме во чекор со времето се обидуваме и сите обврски да ги прилагодиме на тоа темпо. Младоста е најубавиот период од животот и е наменета за образование, а остатокот од животот за работа. Уште од најрана возраст не учат дека работата е основа на животот во општеството, дека без работа нема да можеме да го живееме животот, кој го посакуваме. Различните работни места ги одредуваат и категориите на поединци кои ќе можат да ги извршуваат одредените задачи. Некои работни места се за помлади, а некои работни места се резервирани за искусни луѓе. За извршувањето на најголем дел од работните задачи треба насоки, совети, теоретска настава во зависност од видот на работата, за која станува збор.

Во нашиот секојдневен живот постојано читаме и се среќаваме со огласи во кои се бараат лица за работа, меѓутоа не постари од 35 год. Тогаш се поставуваат низа на прашања „Што е со лицата постари од 35 год? Зарем тие не заслужуваат шанса за вработување? Зарем тие немаат свои предности при вработувањето? Зошто се избегнува вработувањето на старите работници?“ Одговори на ваквите прашања нема...

„Издржливоста и посветеноста на постарите работници не може да се замени со ништо. Понекогаш се случувало да останат и подолго од работното време, да работат за празници, а постарите работници секогаш тоа мирно го прифаќале и извршувале за разлика од младите.“²²

Според Законот за образование на возрасни, од 2008 година се нуди можност секој возрасен да стекне дополнително образование, со што ќе си го олесни патот до брзото вработување. Неопходноста од дополнително едуцирање на возрасните е се поизразена, па затоа и фирмите не ја вработуваат оваа категорија на граѓани токму поради непоседувањето на соодветни квалификации. Иста е ситуацијата и со оние лица на 15 или 18 години, и тие не добиваат шанса да го покажат тоа што го знаат, бидејќи се сметаат за многу млади, недоволно искусни и сè уште неподготвени да почнат да работат. Секое ангажирање на недоволно едуциран вработен или практикант значи и трошок за самиот работодавец. Во насока на подобрување на таквата состојба, Стопанската комора побара од Владата одредени даночни олеснувања за фирмите кои се отворени за едукација на нов кадар.

Менаџерите имаат голема одговорност кога се работи за вработување, отпуштање или преквалификување, честопати знаат и да згрешат во работата, но треба да бидат одговорни и да се носат со последиците од тоа. Тие многу добро треба да ги објаснат, сите очекувања од вработените во нивната организација, правилата кои владеат, висината на платата..., а исто така и да дадат убаво образложение при отпуштањето на работникот, како и во преквалификувањето. Секој вработен и секој кандидат за работа го заслужува тоа. Менаџерите не треба да применуваат дискриминаторска политика според возраста ниту при вработувањето, ниту при намалувањето на бројот на вработените. Тие треба да обезбедат политики и процедури,

²² Некои работни места во нашата организација се наменети само за мажи бидејќи е потребно да се употреби поголема физичка сила. За таа цел на ваквите работни места, предност им даваме на мажите трудејќи се да ги мотивираме, за да ги задржиме во нашата организација. Обично преку висината на платата или паричната награда што ја добиваат се влијае на нивната мотивираност. Нископлатените работни места никогаш не биле привлечни за мажите.

кои ќе ги применуваат и кои сите работници ќе ги третираат чесно, еднакво, без оглед на нивните возрасти. Организациите ќе бидат успешни и ќе ги оставруваат своите цели доколку успеат да овозможат возрасното население да се доедуцира и да стекне нови вештини, за да се намали високата невработеност кај оваа категорија луѓе, а старосната граница при тоа не смее да биде приоритет при вработувањето.

Националната стратегија за стари лица во Р.Македонија е основен документ со кој се идентификуваат приоритетните области и задачи за делување, со цел да се подобри квалитетот и квантитетот на живеење на старите лица. Европската унија донесе документ во октомври 2006 година: „Никогаш не е доцна да се учи“. Владата на Р.М. во преден план го става и програмите за вработување на повозрасни лица. Целојта година во Оперативниот план за активни програми и мерки за вработување се утврдува и посебна програма само за повозрасни лица, со обезбедување на субвенции за вработување. Во Законот за образование на возрасни како последна фаза од едукативниот систем е предложено образованието во трето доба, односно создавање на форми за едукација на старите лица сè додека функционираат нивните интелектуални капацитети. Сè поголем е бројот на стари лица кои и по пензионирањето се уште се чувствуваат способни за извршување на професионални активности и имаат потреба да останат активни. Со тоа тие ќе се чувствуваат активни и исполнети.

Се сеќавам...

„Завршувањето на петочните попладневни предавања значеше среќавање на многу студенти од трето доба. Нивните насмеани лица како да влеваа некоја надеж, среќа во сите нас. На нив можеше да се види исполнетост, спремност и желба за нови знаења и успеси во своето повторно студирање.“

Според истражувањата утврдено е дека младите кои успеаваат да се вработат, најчесто во првите пет години од работењето менуваат најмалку три професии. Тие на дипломата гледаат гаранција која ќе ја имаат при вработувањето, но не и сигурно вработување. Демографското стареење на населението најпрвин ги опфати развиените земји, а и неразвиените не изостанаа во креирањето на слика за старото население,

меѓу кои се вбројува и Република Македонија. Сè поголем е бројот на компании кои се соочуваат со судски процеси поради возрасната дискриминација, пријавена од вработените, кои веруваат дека биле отпуштени од нивните работни места. Во рамките на земјоделскиот сектор и преработувачката индустрија возраста на кадарот не е пресудна при вработувањето, па затоа е добро и вработени кои имаат над 35 години да бидат преквалификувани во рамките на својата дејност. Кога зборуваме за процентот на невработеност на младите треба да споменеме дека и во развиените земји "не цветаат рози". Невработеноста на младите во 2010 година во Република Ирска изнесувала 28,7%, во Естонија 32%, во Грција 32,9%. Словачка имала 33,6% невработено население, додека Шпанија 41,6%. Убаво е да знаеме дека не сме единствени во Европа, а сè уште не сме влезени во ЕУ, со вакви проблеми на невработеност. Овие земји се соочуваат со овој проблем по економската криза, а кај нас тоа трае веќе 20 години колку што трае и транзицискиот период. Во Националната стратегија за вработување на Р.Македонија 2015 година, една од приоритетните цели е токму намалувањето на стапката на невработеност кај младата популација. Четириесет насто од младите на возраст до 29 години се невработени. Во нашата земја има доволно работни места, но потребна е поголема флексибилност од страна на младите кои треба да ги следат барањата и потребите на пазарот на трудот. Од регистрираните невработени лица 16% се со високо образование. Повеќе од дваесет години ја боледуваме транзицијата и таа ни е главниот виновник за сè што ни се случува. Неми сведоци сме на одливот на млад и перспективен кадар надвор од земјава.

Во огласите објавени во април минатата година што биле објавени во неколку дневни весници, Огласник 24 часа и веб страниците Најди работа, Вработување и Моја кариера. Од вкупно 64 огласи во кои е наведена возраста како критериум за вработување, во 23 огласи се бара тоа да биде млада девојка. Во 13 огласи возраста на лицето треба да биде до 40 години, а во два до 50 годишна возраст. Во три огласи се бара лицето да биде до 30 годишна возраст, понатаму следува дека, во два огласа возраста е до 25 години, во два над 25 години, понатаму во еден до 45 годишна возраст и само во еден оглас лицето треба да е младо момче и при тоа да биде постаро лице“.

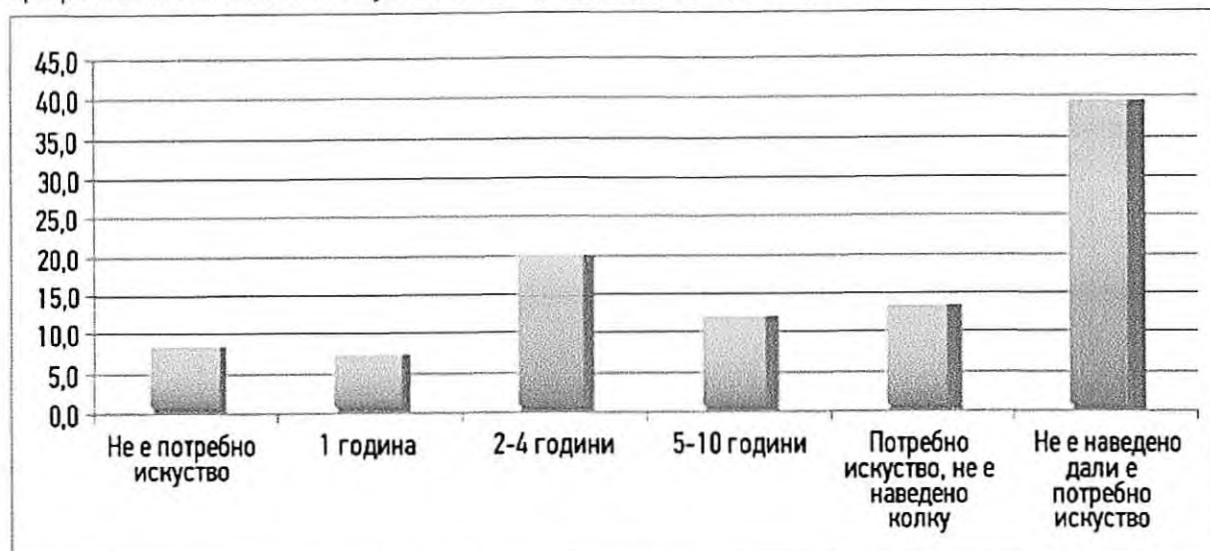
Се додава дека во 20 огласи од вкупно собраните, наведен е условот на испраќање на лична фотографија во прилог при апликацијата за вработување.²³ Ако подетално ги набљудуваме и проучуваме огласите за вработување што секојдневно се појавуваат, ќе заклучиме дека искуството (не земајќи ги во предвид врските) е најсилната карта на која може да се игра. Но, вие сте млади, и го немате. Зошто? Затоа што никој досега не ви дал прилика да го стекнете. Како загрижувачки проблем денес се споменеваат случаите каде обучени професионалци се заменуваат со лица кои имаат ограничено искуство, а во некои случаи, во недостиг на критериуми за вработување, високи раководни лица се заменуваат со кадар ангажиран со договор за привремено вработување. Фактите од практиката зборуваат за тоа дека постојат прекумерни вработувања кои не соодветствуваат со реалните потреби.

Денес дури постојат и "фиктивни вработувања" при што вработените не одат на работа бидејќи немаат конкретно работно место, меѓутоа остануваат на платниот список. Ова особено доаѓа до израз со потпишувањето на Ранкомвниот договор.

Во голем број на истражувања имањето на претходно работно искуство е наведено кај повеќе од половината од работните места (53%), иако кај дел од нив не е наведена должината на работното искуство. (графикон 2).

²³ <http://novini.mk/read/140122/obuka-kako-da-najdam-rabota-i-da-ja-zadrzham>

Графикон 2. Работното искуство како критериум за вработување



Извор: Анализа на огласи за вработување август-ноември, 2008 година

слика.2

Најчесто се бара искуство од 2 до 4 години иако за речиси половината од позициите не е конкретно наведена потребата од работно искуство, за само 8,5 проценти е експлицитно наведено дека кандидатите не е потребно да имаат работно искуство. Би можело да се заклучи дека тукушто дипломираните високообразовани кадри, кои немале практично искуство, би требало да го бараат своето вработување во рамките на овие 8,5 проценти позиции, што уште повеќе им ги стеснува можностите за вработување. Кога ќе успеете да се вработите, голема е веројатноста тоа да биде сосема спротивно на вашето едуцирање. Сè поголем е бројот на студентите коишто работат за време на студиите. Тие обично работат во дискотеки и клубови, но може да се најдат и како продавачи во пекарница или приготвувачи на брза храна. Трагично е тоа што работодавците често ги искористуваат овие млади луѓе кои немаат работно искуство, давајќи им помалку пари, а повеќе работа. Од вас зависи колку долго ќе останете на тоа работно место, односно колку брзо ќе успеете да се прилагодите.

Но, што и да правите во полето на кариерата, никогаш не заборавајте да се почитувате. Никогаш не пропуштајте прилики за вработување. И два дена работа на најнеперспективното работно место за вас, се подобри од два дена поминати во

правење „ништо“. Секое ново искуство е драгоцено искуство. Но, никогаш не се задржувајте предолго на работно место кое вам не ви носи нови знаења, искуства и вештини. Затоа, секогаш мора да се вреднувате себе си. Запомнете, кога една врата ќе се затвори, секогаш постои друга која ќе се отвори.

Речиси сите организации сакаат крај себе млади вработени спремни и отворени за соработка, но како што одат работите изгледа дека постарите ќе доминираат во организациите иако може организациите не го сакаат тоа. Кај нас и подеднакво со проблемот при вработувањето се соочуваат и младите и старите. Во поголемиот број случаи на вработување предност имаат младите, но во некои случаи денес сè поретки, предност имаат постарите кандидати со своето дотогашно искуство.

4.2. Трудот и половата диференцијација

Непосредно пред Втората светска војна почнало да се забележува позначајно вклучување на жените во сферата на општествениот труд. Глобалниот капитализам успеал во неколку аспекти да ја зголеми можноста на жените за вработување и женската работна сила почнала да фигурира во се поголемата и проширена услужна економија на глобалното информирање, комуникациите, продажбата и глобалните финансии.

Денес според местото кое го заземаат жените во општеството се мери и нивото на развој на демократијата во самото општество. Од шеесеттите години на XX век, женското движење или уште познато како модерен феминизам поттикнало нов поглед во проучувањето на жените, нивната положба, искуството и судбината. Целта на ваквите движења била промена на видувањата и толкувањата на женскиот свет коишто преовладувале во општествените науки, како и подобрување на општествениот статус на жената.

Подрачјето на трудот е претставено како сфера во која започнува и уште трае процесот на општествената еманципација на жените, од периодот на индустриската револуција до современите информатизирани претпријатија. Промените што со себе ги донесе поделбата на трудот резултираа со отворени врати за двата пола во работниот свет. Мажите никако не можат да се навикнат на фактот дека и жената заработува, а

посебно дека слабото, крeвкo и нежно суштество ќе ја привлече предизвикот на професијата и дека таа со сета своја волја ќе се бори за сопствен статус во општеството. Значајна причина поради која проблемот на односите меѓу половите бил третиран како спореден научен проблем била долготрајната доминација на патријархатот. Кога жените се занимаваат со влијанието на патријархатот и нееднаквостите меѓу мажот и жената, на жените им се префрла дека тие и не можат да се занимаваат со друго, освен со самите себе.

1. Зошто е така? 2. Зошто и за науката и за општеството овој проблем бил помалку значаен од другите проблеми?

- Мажот и жената имаат единствена природа. Тие биолошки се разликуваат единствено во сегментот на репродуктивните органи и во начинот на кој учествуваат во создавањето на едно ново човечко суштество. Сите други разлики меѓу нив се општествено произведени.

Гледиштето на познатиот социолог Емил Диркем, претставувало основа од која што поаѓале многу анализи. Тој сметал дека жената не ги работи домашните работи затоа што е слаба, крeвкa, туку го работи она што општеството и го доделило.

Во концепцијата на Талкот Парсонс пак се истакнува дека жената не е личност која гради сопствена перспектива и која има сопствени проблеми. Едноставно таа живее за своите деца и за да ги слуша проблемите на мажот.

Според Оакли билошките карактеристики не ги исклучуваат жените од посебните професии. Мајчинската улога е културна концепција којашто девојчињата ја учат уште од мали затоа што поминуваат многу повеќе време со нивните мајки. Активностите кои што ги извршува мајката во текот на денот стануваат содржини на игрите на девојчињата. Играчките коишто им ги купуваат на своите ќерки треба да им помогнат поуспешно да ги научат женските улоги уште од мали.

Ж.Ж.Русо сметал дека образованието на жената треба да биде пониско од она на мажот.

Огист Конт во поглед на жените истакнал: „женскоста е еден вид на продолжено детство што ја оддалечува од идеалниот тип на видот. Таа е билошки послаба, што се одразува на нејзината интелектуална инфериорност. Таа е емотивно

суштество чија улога е да биде домаќинка... Не ѝ одговараат ни управувањето ни образованието.“ (Ѓуровска,2008)

Доаѓањето на жените во работниот свет, стручњациите го објаснуваат како економска револуција со големи последици. Колку и да одговараат на описот "идеален работник", секогаш ќе заостануваат неколку чекори зад мажите. И тоа само затоа што се жени. Дури и кога жените ги користат сите стратегии на т.н. "идеален работник", не успеваат да напредуваат во кариерата исто како и мажите. Освен тоа, нивните плати растат многу поспоро. (*Колешки од втор ред*,2011) Оделни сектори од некои индустриски гранки се целосно затворени за женската работна сила, а онаму каде што се присутни, жените заземаат нискоквалификувани работи и главно го сочининуваат помошниот персонал. Кога жените ќе изберат една типично машка професија, се случуваат големи промени во средината. (Ѓуровска,2008) Нискоквалификуваните работни места како да се непривлечни за мажите, а висококвалификуваните работни места пак се недостапни за жените. За сето ова зборува големата застапеност на женската работна сила во нископлатените работни места, работа во смени, прекувремена работа, работа за време на празници и сл. Непристапноста на жените кон високоплатените работни места само ја одржува машката доминација што им оди во прилог на мажите.

Денес главно определувањето на женскиот труд ги опфаќа сите професионални активности на жените кои се платени и се одвиваат надвор од домаќинството. Различните улоги не се вродени или генетски предиспонирани, туку претставуваат производ на различниот општествен ангажман. Дискриминацијата на жените, односно нивната исклученост од важните општествени ангажмани се должи на погрешното сфаќање за „природните“ улоги. Доминацијата на мажите и потчинетоста на жените е претставена на различни начини во различни општества.

Секој знае дека жената е таму каде што е, бидејќи е жена? Од секогаш било така! Всушност реченицата од секогаш било така е вистинскиот одговор. (Ѓуровска,2008:157)

Синдикатите секогаш биле машки здруженија, затоа што не се случило тие да ги признаат посебните интереси на женската работна сила. Синдикатите никогаш не ги поставиле прашањата: зошто жените имаат пониски плати? Зошто мал број на жени

заземаат одговорни работни места? И покрај големото вработување на жените, сепак тие не се рамноправно претставени во професионалната структура. Ако се набљудува хоризонталната дистрибуција на занимањата ќе се забележи дека машките доминираат во: индустрискиот сектор, во земјоделството, рибарството, енергетиката, градежништвото, транспортот и комуникациите. Жените главно се вработуваат во: дистрибутивните трговски мрежи, хотелите, рестораните, детските градинки, основните и средните училишта, како и во јавната управа. Во професиите со висок статус вообичаено поголем е бројот на мажите. Имено жените главно учествуваат во фабрикацијата, а поголем дел од мажите се наоѓаат на влез и на излез, односно на регулација, набавка или на управување. (Ѓуровска, 2008)

Работата, како за мажите, така и за жените, не значи само економска независност, туку и поле на лично докажување и вреднување како и услов за надминување на машката доминација. Од друга страна, не само што домашните работи се сметаат за типично “женски”, туку и одредени занимања надвор од домот се сметаат како “женски” и помалку достоинствени за мажите. Женската работна сила се покажала како поиздржлива за одредени видови работи. Жените се помирувале со условите за работа и никогаш не поставувале посебни барања. Што се однесува до оценката за самите себеси, жените се престоги. Тие ретко ги истакнуваат своите способности. Тие се нерешителни и без самодоверба, но се реални и строги во дефинирањето на другите. Како се доживеани соработничките од нивните машки колеги покажува *следниот пример*:

Кога се работи со еден маж, тогаш се развиваат односите на ривалство, кои се многу заморни. Тоа не е така ако се работи со една жена. Таа не се истакнува како ривал туку како доброволен помошник.

Женската работна сила се смета за пофлексибилна од машката. Жените многу често прифаќаат да работат со скратено работно време, да извршуваат делумни задачи или да работат во домашни услови. Кога работодавачите тежнеат да ги намалат трошоците за работна сила, тогаш тие вработуваат жени. Многу ретко жените имаат статус на работодавачи. Иако нивниот број постојано се зголемува, сепак тој процент денес не надминува 5% од вкупното активната популација. Врз ваквата состојба не

влијаат само предрасудите дека жените се неспособни да бидат работодавачи, туку и фактот дека жените помалку поседуваат имот, што е претпоставка за започнување на приватен бизнис. Кога во едно претпријатие се донесува одлука за отпуштање на работници, жените речиси секогаш се први на листата. Не е така само поради ниските квалификации и периферните работни места кои први доаѓаат на удар, туку поради тоа што работодавачите ретко наидуваат на отпор кај женската работна сила. (Ѓуровска,2008)

Инженерска компанија во Италија за технолошки вишок прогласи само жени, со објаснување дека и онака мажите дома носат повеќе пари. Соочена со лош бизнис, фирмата Ma-Vib од северна Италија одлучила да го преполови персоналот, делејќи им откази само на работнички, сите на возраст од 30 до 40 години. Заради дискриминација синдикатот повикал на штрајк, на кој се појавил само еден маж од вработените.

“Отпуштаме само жени за да можат да бидат дома да чуваат деца, а и онака тие заработуваат помалку од своите сопрузи,“ коментирале раководни лица од фирмата, кои официјално не излегле со став за својот потег.

“Во оваа земја и властите и бизнисмените сметаат дека жената треба да биде домаќинка... Потегот на компанијата е понижување за жената, враќање кон минатото, а тоа не може да се оправда.“

Италија е една од земјите во ЕУ со најмала стапка на вработеност на жени, делумно и заради притисокот да не се враќаат на работа откако ќе забременат. Секоја петта Италијанка останува домаќинка по раѓањето на првото дете. (Понежсен вишок,2011)

Денес сè повеќе се зголемува бројот на жени кои се здобиваат со високо образование, но мажите се тие кои се стремат да доминираат во инженерските области, додека жените се стремат да се сконцентрираат на хуманитарните науки. Многу антрополозии веруваат дека уште раните човечки предци имале предефинирани улоги за мажите и жените.

-Дали тоа значи дека извесна полова нееднаквост е неизбежна штом толку долго претставува дел од човековото општество? (Општествена подвижност,2013)

Во последните 30 години за првпат во историјата жените успеале да работат рамо до рамо со мажите на исти работни места во истите компании, со истото ниво на образование, исти квалификации и амбиции. Полека но сигурно почнуваат да ги преземаат водечките позиции во многу компании и институции. Промени во хиерархиското поставувања во компанијата не се случуваат преку ноќ, но на жените постепено им се доделуваат поодговорни работни места. Често тие работат понапорно од нивните машки колеги и компаниите со повеќе жени на лидерски позиции, ги надминуваат оние фирми што се водат исклучиво од машкиот пол. Жените се покажуваат како многу добри лидери и менаџери, и многу сопственици и директори на компании признаваат дека повеќе жени на лидерски позиции создаваат рамнотежа која е потребна за да се подобри бизнис секторот. Според американската студија од Институтот за управување со проценки која покажува дека жените дури во 2067 година ќе стигнат до ист статус за истата позиција и ќе имаат иста плата како и мажите. Жените, и покрај нивните квалификации потешко се пробиваат до врвот, тешко е да се заобиколи и законската дефиниција за процентот на жените во управувањето. Жените се подобро квалификувани и образовани од кој било машки кандидат, но тие едноставно не можат да дојдат до израз од т.н. "машки кланови. (*Za i protiv "kvote za žene" u menadžmentima*, 2011)

Мајчинството е период кога жената мора барем година дена да замине на породилно отсуство. Работодавците се нерешителни на овие вработени да им дадат повисока позиција, бидејќи не се сигурни кога ќе заминат да не го следат сонот за мајчинство.

Според македонскиот Закон за работни односи, не смее да има различно плаќање за вршење на истата работа, а истото е регулирано и со Законот за дискриминација. И покрај ова, најголеми разлики во платите помеѓу посилниот и понежниот пол се забележуваат на врвните менаџерски позиции, во медицината и во финансиските установи. Сепак, жените на возраст помеѓу 22 и 30 години кои се немажени, без деца и живеат во големи урбани области заработуваат осум отсто повеќе од нивните машки еквиваленти. Причини поради кои жените во иднината ќе заработуваат повеќе се образованието (жените повеќе ќе се ориентираат кон образовните профили кои носат поголема заработка во иднина), невработеноста

(мажите го зафаќаат поголемиот дел од невработените луѓе) и фактот што мажите најчесто работат во полиња кои најмногу страдаат во време на криза: градежништво, финансиски институции и продажба.²⁴ Истражувањата реализирани кај нас покажуваат висок степен на резервираност на жените во однос на нивниот политички ангажман. Заклучено е дека жените на функции се како жените-возачи, внимателни, прават помали грешки, не се агресивни, но се исто така оценети како лоши возачи. (Ѓуровска,2008) На политичарите кои виделе конкуренција во жените не им се допаднала идеата за „цивилизација без полови“. Во минатото кога жените ќе покажеле интерес за политиката, тоа предизвикувало хумор кај мажите. Дури кон крајот на 20 век жените добиле реални можности да учествуваат во политиката, иако тоа било само за време на предизборните кампањи кога на политичарите им е потребен секој избирач. Низ историјата постоеле жени кои буквално владееле со светот или барем со поголемиот дел од него. Тоа се жени кои остро се спротивставиле на обезвреднувањето на жената и докажале дека се еднакво способни да владеат како и мажите.

На пример кога Велика Британија била пред прагот на една голема економска криза, на чело на државата дошла Маргарет Тачер, која владеејќи бескомпромисно успеала да ја постави државата на стабилни нозе. Англија е првата држава во која за првпат во историјата на демократијата во Парламентот, заедно со мажите, седела една жена. Тоа била историчарката Катерина Маколини. Во едно обраќање таа истакнала: „зошто луѓето кои можат да затруднат, и поради тоа привремено се неспособни, немаат права кои никогаш не им биле ускратени на мажите кои секоја зима заболуваат од болести на коските или настинки? Жените разбирливо раѓаат деца, но не треба да се мисли дека поради нивната можност да бидат членови на Парламентот веднаш ќе се откажат од децата, домаќинството или иглата. Спротивно на тоа, тие ќе станат уште поспособни да подигнуваат луѓе.“ (Ѓуровска,2008:124)

Мажите и жените на стартот од професионалниот живот имаат еднакви плати, а незадоволството се јавува поради нееднаквите можности во напредувањето, како и поради обврските, кон семејството кои природно се поврзани со жената. Женскиот

²⁴ <http://money.mnogoo.mk/mk/articles/Rabota/zoshto-mazhite-zarabotuvaaat-povekje-od-zhenite>

труд, како помалку вреден бил и помалку платен - состојба што до денес не е надмината.

1. Зошто жените заработуваат помалку и кога работат исти работи со мажите? 2. Зошто извршуваат работи со понизок статус? 3. Зошто и натаму го носат целиот товар во семејството и тогаш кога се вработени? Одговорот на овие прашања се смета дека се наоѓа во патријархатот. Патријархатот не потекнува од биолошките разлики меѓу мажот и жената, туку од можноста што им е дадена на мажите да ја контролираат женската работна сила. Мажите го спречуваат пристапот на жените кон добро платените работни места. Кога жените имаат пониски плати, тие се финансиски зависни од своите сопрузи, а така стануваат послушни и подредени. Поради машката доминација во семејството, тие се подредени и во поглед на сексуалноста и на телото. Мажените жени се речиси сопственост на нивните сопрузи. (Ѓуровска, 2008) Стекнувањето на социјални права на жените започнала со забраната за ноќниот труд. Првата држава во која бил забранет ноќниот труд на жените е Швајцарија, а претходно бил донесен закон за ограничување на работното време на жените на 12 часа, а во Франција почнало да се дискутира и за женските социјални права.

Во последно време е сè повообичаено и актуелно на чело на една држава да се најде припадник од понежниот пол, а бројот и не е баш мал. Независно дали се работи за функцијата претседател, премиер или кралица, жената во последно време се наоѓа на водечка функција во сè поголем број на држави низ светот, на сите континенти. Листа на жени-водачи, лидери, кои ги управуваат своите држави „на штикли“ започнала некаде во 1997 година кога Мери Мекалис била избрана во Ирска. Тарја Халонен во Финска, 2000 година. Ангела Меркел во Германија во 2005 година. Елен Џонсон-Сирлиф во Либериа во 2006 година. Пратиба Патил во Индија во 2007 година. Кристина Фернандес де Киршнер во Аргентина, 2007 година. Шеик Хасина, Бангладеш во 2009 година. Јохана Сигурдартотир, Исланд, избрана во 2009 година. Јадранка Косор во Хрватска, во 2009 година. Далија Грибаускаите, Литванија во 2009 година. Роза Отунбаева во Киргистан, избрана во 2000 година. Лаура Чинчила во Костарика во 2010 година. Камла Персад-Бисесар, во Тринидад и Тобаго во 2010 година. Џулија Џилард, Австралија во 2010 година. Ивета Радикова, Словачка во 2010 година. Дилма Русеф, Бразил избрана во 2010

година. Мишелин Калми-Реј, Швајцарија во 2011 година. Розарио Фернандез Фигероа, Перу во 2011 година. Атифете Јахјага, Косово, избрана во 2011 година. Јинглук Шинаватра, Тајланд, избрана во 2011 година. Земајќи ги сите овие факти во предвид, не би нè изненадило и во Македонија на чело да дојде припадничка од женскиот пол. Иако имаше некој неуспешен обид.²⁵

Жените се насочуваат кон работни места што им носат најмногу приходи. Место главен извршен директор е најдобро платено работно место за жени. Во САД бројот на главните извршни директори-жени не е голем и нивната заработка не може да се изедначи со онаа на мажите. Жените сочинуваат само четвртина од сите извршни директори и заработуваат седум проценти помалку од нивните колеги од спротивниот пол. Фармацевт- жените на ова поле се изедначени со мажите, опфаќаат половина од овие работни места, а во иднина се очекува нивниот број да се зголемува. Следни на листата се адвокатите, зад нив следат лекарите, а потоа хирурзите. Компјутерски програмер- Жените опфаќаат само 21 отсто од вкупниот број компјутерски програмери, но изненадувачки е што заработуваат исто со мажите. Професионални терапевти- Ова е професија каде што навистина доминираат жените. Тие претставуваат дури 82% од вкупниот број и заработуваат подеднакво со мажите. Најчесто професионалните терапевти имаат високо образование или магистратура. Најниско платените работни места се позиционирани кај услугите - чистачки, келнерки, бегиситерки и слугинки. Не само што овие работни места се најниско платени, туку најголемиот број вработени на ова поле се жени.

Преглед на професии меѓу кои тешко може да се најде жена.

1. Шеф на кујна

Додека на жените често им припаѓаат улогите на помошник кувар или чистачка во кујна, скоро ниеден голем ресторан нема жена на место шеф на кујна.

2. Режисер

Меѓу режисерите на холивудските филмски хитови се наоѓа само по некоја жена. Кетрин Бигелоу (Hurt Locker) и Софија Копола (Lost In Translation) се доказ дека и припадничките на поубавиот пол знаат да направат добар филм.

²⁵ <http://money.mnogoo.mk/mk/articles/Rabota/zoshto-mazhite-zarabotuvaat-povekje-od-zhenite>

3. Вратар

Првата жена- вратар во Њујорк е вработена пред 20 години, а оттогаш па до денес не е направен голем напредок. Обично мажите се задолжени за такви работи.

4. Пожарникар

И покрај фактот што жените се потполно способни да се занимаваат со оваа работа, меѓу пожарникарите не можат да се најдат жени. Најчести причини кои се наведуваат се недостатокот на физичка спремност и недостаток на сила.

5. Фудбалер

Иако постојат женски фудбалски клубови, најчесто не им се одвојува големо внимание, а нивните натпревари мажите ги гледаат најчесто поради фактот што гледаат многу жени на едно место и навиваат за тоа да избие тепачка.

6. Главен дизајнер во автомобилска компанија

Ниедна жена никогаш не била на оваа позиција.

7. Генерален секретар на ОН

Досега на местото генерален секретар на Обединетите нации биле девет мажи и ниту една жена.

8. Маѓионичар

Улогата на главен маѓионичар скоро секогаш е резервирана за маж, додека на жената им припаѓа улогата на негова асистентка.

Уште како деца додека растеме ние учиме дека занимањата во кои доминираат мажите имаат повисок статус од занимањата во кои доминираат жените. Една жена мора да внимава не само на коректното извршување на работите, туку и на секој свој гест, на секој изговорен збор, во спротивно ќе биде поинаку сфатена. Таа не може да му каже на својот клиент дека би можеле да одат кај неа дома за да го запознае со своето семејство. Жените ретко го прават тоа, бидејќи не се сигурни како нивните сопрузи ќе реагираат, како ќе реагира околината, но и самиот клиент. (Ѓуровска, 2008)

Во текот на целата историја па и денес во современ свет, жените постојано се изложени на борба за своите права во светот на мажите, против ограниченото и традиционално мислење наметнато од општеството.

Македонската жена е заробена помеѓу тоа што и го нуди модерниот свет и тоа што традиционално се очекува од неа. Истражувањата покажуваат дека жените во

Македонија сакаат да работат, односно дури 91% би работеле, наспроти 9% што би избрале да бидат „доброволни домаќинки“. За 87% од жените неопходно е да имаат свои лични примања, што укажува на волјата дека жените сакаат да бидат самостојни и независни, но и покрај оваа желба, тие не си ги познаваат своите права.

Интересно е дека дури и во овие времиња, кога законските права се изедначени и постои родова еднаквост, има нееднаквости кај жените. Причина за тоа не се нивните квалификации, туку мажите. Иако тие поседуваат потребни квалитети и квалификации, во суштина на нивната незавидна состојба „лежи“ фактот дека мажите кои доминираат во бизнис-секторот немаат доверба во жените. Денес модерните жени се заинтересирани за раководните позиции, но сметаат дека првенствено треба да се грижат за своите деца отколку за кариерата, па често се откажуваат од својата замисла за успешна кариера. Тоа го прават најмногу поради грижата за децата и семејството и поради домашните обврски. Па така дури 62% од жените сметаат дека им ја скратуваат слободата. Жените се надеваат дека имаат ветувачка иднина и дека нивниот број на раководни позиции ќе се зголеми, а речиси две-третини пак очекуваат еднакви вработувања со мажите до 2030 година, како и поголема застапеност во локалната и централната власт. Најмногу скептични се во приватната сфера, каде што сметаат дека мажот ни во иднина нема да учествува во домашните обврски.

Еманципацијата на жените во Македонија го зголеми бројот на разводи, тие сè повеќе сакаат да се образуваат и да „бркаат“ кариера. Време е да згаснат родовите стереотипи и да промовираат еднаква поделба на семејните обврски, на пример преку земање на родителско и татковско отсуство. Да се промовира активното женско граѓанство, политичкото учество и застапеноста на жената на високи раководни позиции. Во Република Македонија (состојба 30.6.2011) има 2 058 539 жители. Процентуалното учество на жените и на мажите во вкупното население е подеднакво, 49.9% од населението се жени, а 50.1% се мажи. (Државен завод за статистика. *Мажите и жените во Република Македонија*, 2012) Во просек, родовата разлика во платите помеѓу мажи и жени кај нас е 13,4% во корист на мажите, ова е т.н. неприлагоден јаз во платите. Денес, во 21 век, во нашето македонско општество кога ќе ги погледнете рекламите во кои доминираат полуразголени женски тела или изборите за мис на кои жената се третира како предмет со право се иницира потребата

и неопходноста за постоење на организации во чиј центар ќе биде жената и нејзините права.

4.3. Етничката припадност како услов за вработување

Дискриминацијата по основа на етничката припадност значи различно третирање на еден поединец само затоа што е припадник на одредена етничка заедница. Жителите од Европската заедница сметаат дека дискриминацијата во последните неколку години по сите основи, освен по етничка основа бележи тренд на намалување.

Етничката предрасуда пак е антипатија заснована на нефлексибилна генерализација. Таа може да биде чувствена или изразена. Може да биде насочена кон групата како целина или кон индивидуата, затоа што е членка на таа група. (Ташева et al., 1998:57)

-Дали етничката припадност дава предност при вработувањето? Да, уверени се и Македонците и Албанците, а привилегијата ја препишуваат на другата етничка заедница.

Република Македонија е земја со богата етничка разновидност, а секоја етничка група се карактеризира со свои посебни културни карактеристики и стереотипи. Овие две карактеристики се неизбежно поврзани со дискриминацијата и затоа е од посебна важност да се увиди каква и колкава е нивната улога при градењето на кариерата. Според мислењето на граѓаните партиската припадност на кандидатите за вработување е факторот од кој најмногу зависи неговото т.е. нејзиното вработување, па следуваат возраста, етничката припадност како дополнителни фактори кои можат да го загрозат вработувањето на кандидатите во услови на еднаква стручност за работата.

Проучувајќи ја дискриминацијата на жените во доменот на трудот како најчесто дискриминирани биле откриени механизми на дискриминација и според етничката припадност, како најсилно изразени. При вработувањето може да се каже дека дискриминацијата врз основа на етничка припадност високо котира во нашето општество. Како причина за етничка дискриминација биле наведени непознавањето (особено лично) на „другиот“, а сликата што ја создаваат медиумите за етничката

заедница, односот на моќ на побројните заедници, но и влијанието од пошироките општествени фактори: невработеноста, сиромаштијата, национализмот, улогата на семејството, придонесуваат за долготрајноста во постоењето на дискриминацијата.

Најчести области на дискриминација по етничка припадност има при вработувањето во услугите од јавниот сектор, но и во приватните услуги вклучувајќи го образованието. Се преземаат разни мерки за обезбедување еднакви можности за вработување на лицата од мнозинските етнички заедници.

Во секојдневниот живот постојано сме соочени со ситуации кога во организацијата во којашто работиме ќе дојде некој вработен кој е припадник на друга етничка група, тогаш повеќето вработени гледаат со недоверба кон ваквите вработени. Исто така одредени вработени се неприфатливи за дружење и соработка само затоа што се припадници на друга етничка група различна од нашата. Владата преку различни мерки се обидува да ги надмине ваквите ставови кои постојат меѓу некои поединци и да се обезбеди соживот и соработка меѓу етничките групи кои се застапени на територијата на нашата земја.

За да се прекинат воените дејства во Македонија во 2001 година бил потпишан Охридскиот рамковен договор. Овој договор е од големо значење за припадниците на етничките малцинства во Република Македонија бидејќи според него треба да постои правична застапеност на малцинствата пред се во државната администрација. Идејата на правичната застапеност не е да се полни администрацијата, туку да се надмине дискриминацијата и да се сфати дека во администрацијата има место за сите. Во моментов државната управа е најпримамливото место за вработување. Со потпишувањето на Рамковниот договор може да се каже дека позитивната дискриминација е сè позачестена. Со овој договор преднос при вработување им се дава на припадниците на малцинските заедници без да се води некоја посебна сметка за квалификациите и основните барања на работното место. Не се знае ниту колку вработени во администрацијата ни се потребни ниту, пак, колку точно има во овој момент. Вработени граѓани седат дома и чекаат да добијат трансфер во некоја од државните институции, а во меѓувреме се вработуваат други за кои сè уште не се знае дали ќе има слободно работно место. Вработувањето во државниот и во јавниот сектор е без никаков концепт. Граѓаните се вработуваат без реална потреба и конкретна

стратегија. Не се знае ниту колку вработени во администрацијата ни се потребни ниту, пак, колку точно има во овој момент. За оваа година податоците ќе ги знаеме дури кон крајот на оваа или, пак, во почетокот на идната година. Позитивната дискриминација е привремена мерка, која важи сè до оној момент додека не стане закана за вистинска дискриминација на мнозинството од страна на малцинството. Ако се направи анкета за тоа која етничка група и колку го подржува Рамковниот договор, ќе се соочиме со фактот дека тој најмногу бил подржуван од Албанците, за разлика од Македонците и другите етнички групи. Експертите велат дека станува збор за класична злоупотреба на рамковниот договор. Спроведувањето на начелото на правична и еднаква застапеност на малцинствата во македонската државна служба предизвикува голем број фрустрации. Фрустрации кај албанското малцинство, од кое голем број вработени во државната служба сè уште седат дома (и добиваат плата), или се борат за распределување во единиците на државната управа, или се соочуваат со предизвикот да се интегрираат, за кој не се предвидени инструменти за поддршка. Фрустрации се јавуваат и кај турското, ромското, влашкото и бошњачкото малцинство, кои се чувствуваат помалку важни од Албанците и затоа се жалат дека се негативно дискриминирани во процесот на имплементација на Охридскиот рамковен договор. Фрустрација се јавува и кај македонското мнозинство, кое со право се побунува против двојните стандарди при вработувањето на малцинските групи.

Смислата на правичната застапеност била, а и треба да биде, кога ќе се појави објективна потреба од ново вработување, односно кога ќе се формира нов орган, агенција, управа, биро, инспекторат или друг државен орган од пријавените кандидати да им се даде „предност“ или „приоритет“ на лица што ѝ припаѓаат на недоволно застапена заедница во државата администрација. Во нормални услови, на предлог од службите, одделенијата за човечки ресурси, директорот на агенцијата или, пак, министерот треба да побара од Агенцијата за администрација да распише јавен оглас за вработување државен службеник. Потоа да се координираат со Секретаријатот за спроведување на рамковниот договор за да се запазат обврските од Охридскиот договор за правична застапеност за сите немнозински заедници. (Денковска, А., *Рамковните вработувања го силуваат административниот систем*)

Секретаријатот за спроведување на Охридскиот рамковен договор - *СИОФА* е дел од Владата на Република Македонија, кој е формиран за успешно спроведување на Охридскиот рамковен договор. Секретаријатот е формиран со одлука на Владата на Република Македонија, на 5 април 2004, но под името *Сектор за Спроведување на Охридскиот Рамковен Договор*, кој во меѓувреме со измените и дополнувањата на Законот за Влада се трансформирал во Секретаријат за спроведување на рамковниот договор кој започнал да функционира од јануари 2008 година.²⁶

Со оваа мерка на владата се намали бројот на невработеноста кај етничките малцински групи во Р.Македонија, но ја зголеми инфрустрираноста на квалификуваните кадри кои поради овој договор не можат да бидат вработени на соодветните работни позиции. Честопати си го поставуваме прашањето: Зошто некои етнички групи стануваат супериорни во однос на други? Супериорни се секогаш оние чијашто етничка група владее. Како што веќе истакнавме дека биолошките карактеристики не се она што една група ја прават супериорна во однос на друга група, туку станува збор за различниот пристап до моќта, располагањето со богатството и контролата. Според последниот попис во Република Македонија, најбројни се: Македонците, па следуваат:

- Албанците(509.083) , Турци (77.959) , Роми (53.879), Срби (35.939), Бошњац и (17.018), Власи (9.695)

Албанците во Република Македонија се најголемо етничко малцинство со околу 25% од вкупното население и овој процент на застапеност им носи и низа на предности и погодности во Р.Македонија. Албанците на територијата на нашата земја почнале поинтензивно да се доселуваат по средината на XVIII век. Најмногу Албанци денес има во околината на Тетово, Гостивар, Дебар, Струга и Кичево. Тие денес слободно го афирмираат својот национален идентитет како што е јазикот и културната традиција, а албанскиот јазик е присутен во сите нивоа на образование. Во Скопје и

²⁶http://mk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B5%D0%BA%D1%80%D0%B5%D1%82%D0%B0%D1%80%D0%B8%D1%98%D0%B0%D1%82_%D0%B7%D0%B0_%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%B4%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%9A%D0%B5_%D0%BD%D0%B0_%D0%9E%D1%85%D1%80%D0%B8%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%BE%D1%82_%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%BD_%D0%B4%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%80

Тетово имаме и албански театар. Како свој национален празник Албанците од Македонија го сметаат 28 ноември- Ден на албанското знаме, а се и активни учесници и во политичкиот живот во Македонија. Охридскиот рамковен договор од 2001 година им ги прошири националните права, наместо малцинство добиле статус на етничка заедница. Сè поголем е бројот на ученици кои наставата ја слушаат на албански јазик, а треба да се спомене и фактот дека бројот на основните и средните училишта каде што наставата е на албански јазик е сè поголем, тука е и Факултет за исламски теолошки науки во Кондово, Албанска секција на Педагошкиот факултет „Св. Климент Охридски“ во Скопје како и двата универзитета во Тетово – Тетовскиот државен универзитет и Универзитетот на Југоисточна Европа. Албанскиот јазик е присутен секојдневно во државните електронски медиуми, а државниот канал МТВ 2 и приватните Алсат М, Ера, Тоска, Арт канал, Коха секојдневно емитуваат програми на албански јазик.

Турското етничко малцинство во Република Македонија зазема 4% од вкупното население и според тоа се третата по големина етничка група и второ по големина етничко малцинство во Македонија. Тие имаат свој народен празник „Денот на наставата на турски јазик“ (21 декември). Во основните училишта во чија близина има мнозинство на Турци има часови на турски јазик, но според законот наставата се овива со учење од македонски учебници. Настава на турски се одржува и во приватното средно училиште „*Jahja Kemal*“.

Ромите се социјално најисклучената заедница којашто живее на маргините на општеството. Најголем дел од Ромите живеат под прагот на сиромаштија во супстандардни услови со што секојдневно се изложени на голем број ризици по нивниот живот. Соодветна здравствена заштита и пристап до образовниот процес се неопходни со цел подобрување на нивната положба во општеството. Она што посебно ги става Ромите во незавидна положба е фактот што многу од нив кои бараат работа го немаат потребното ниво на образование, за да бидат конкурентни на пазарот на трудот. Најголем процент од невработените лица припаѓаат токму на ромската национална заедница.

Ситуацијата на Ромите во Македонија е подобрена во последните години. Бројот на ученици Роми запишани во основните, а особено во средните училишта е делумно зголемен. Политиките на позитивна дискриминација има позитивно влијание врз бројот на студенти Роми кои се запишуваат во системот на високо образование и оние кои дипломираат во истиот. Подобрено е и учеството на Ромите во сферите на политичката и јавната администрација, а остварена е и значајна соработка помеѓу Владата и ромските заедници. Стапката на невработеност меѓу Ромите во Македонија е двојно поголема од националниот просек и изнесува 70–80%. Според ромските невладини организации, вистинската бројка е повисока од 90%. Шеесет и осум насто од вработените Роми се ниско квалификувани работници само 8,3% од работоспособните Роми (постари од 15 години) се вработени или самовработени во формалната или неформалната економија, додека 7,2% од Ромите од оваа возрасна група се вработени со полно работно време. Со други зборови, еден Ром вработен со полно работно време треба да издржува околу 13 други лица. Земајќи ги предвид моменталните причини за високата невработеност, тие често се лоцираат во ниската побарувачка на работна сила, што пак е последица од лошиот економски раст во последната декада и глобалната економска криза. Во истражувањето што го спроведов за целите на овој мој труд можам да кажам дека има заинтересираност и желба кај Ромите за вработување, но резултатите и знаењето што ги покажале на интервјуата за работа не биле задоволителни. Општо земено ставовите кон ромската етничка заедница не се разликуваат многу од ставовите кон припадниците на „другите“ етнички заедници. Ова доаѓа од таму што е нагласен фактот за еднаквиот степен на искажана пријатност од ситуацијата кога имате Роми како соседи и со ситуацијата на имате „друг“ етникум за сосед.

Министерството за труд и социјална политика, во соработка со другите релевантни институции, секоја година изготвува оперативен план за активни мерки и политики за вработување. Како дел од мерките се и обезбедувањето на директно вработување и зголемено вработување на поранливите групи, вклучувајќи ги и Ромите. Тие не уживаат многу права, а никогаш и не се бореле за нив. Тие се единствениот народ во светот кој никогаш нема водено војни за освојување територии и богатства, а секогаш биле лојални граѓани на својата држава.

Српското етничко малцинство во Република Македонија опфаќа 1,785% од вкупното население, Бошњациите се застапени со 0,84% од вкупното население, а Власите со 0,48% од населението во државата. Претставниците на Партијата за Европска иднина најавуваат дека битката за признавање и вметнување на торбешите како рамноправна и посебна етничка заедница во РМ ќе продолжи и понатаму и дека нема да дозволат и понатаму да бидат дискриминирани околу 150 000 граѓани на РМ кои се изјаснуваат како припадници на торбешката заедница.

Во едно од петте организации кои учествуваа во емпириското истражување има етничко мнозинство што не се Македонци, туку Торбеши. Агро- Партнер, Каплан ДОЕЛ е организација од дебарскиот крај, поточно во селото Скудриње населено претежно со Торбеши и со оглед на тоа и вработените речиси сите се Торбеши, освен петмина Македонци и тројца Албанци. Менаџерот на човечки ресурси истакнува дека од вработените три се Македонки коишто работат во подружниците за продажба, а притоа истакнувајќи дека заинтересираност кај припадничките од муслиманската религија за ова работно место речиси и да немало. Во овој регион жените многу малку се вклучени во работната сила, па затоа и нема жени во оваа организација. Тука сè уште доминира патријалхалниот дух според кој местото на жената е во домот.²⁷

Во организацијата СЕТ Унион ДОЕЛ, Штип која исто така беше опфатена во истражувањето доминираат Македонците, имало заинтересираност кај припадниците од Ромската етничка група, но резултатите и знаењата кои што ги покажале на интервјуто за работа не биле задоволителни.²⁸

Многу често во меѓусебни разговори знаеме да кажеме или да слушнеме дека во една организација каде вработените претежно се Македонци или Албанци е многу потешко да бидат примени припадници од етничка група различна од својата. Утврдено е дека кај Македонците има поголема подготвеност за прифаќање на етнички различни од нив, за разлика од Албанците. Таквите разлики се резултат на

²⁷ Сегмент од емпириското истражување во Агро- Партнер, Каплан ДОЕЛ, село Скудриње општина Маврово и Ростуше.

²⁸ Во оваа организација сите 53 вработени се Македонци иако имало заинтересираност кај Ромите сепак нивните квалификации не ги задоволувале критериумите за вработување на оваа организација. друга причина поради која нема мултиетичност во оваа организација е како резултат на чистиот етнички состав во градовите каде што има свои подружници оваа организација.

разликите во образовното ниво на Македонците и Албанците. Не само во ова истражување, туку и во многу други докажано е дека повисокото ниво на образование е проследено со помала потреба за социјално дистанцирање. Испитаните етнички Албанци сметаат дека секој Албанец барем еднаш бил жртва на дискриминација. Етничките Албанци проблемот го наоѓаат во долготрајната претходна дискриминација во државните институции и големите приватни фирми, каде што сè уште на позициите кои одлучуваат за вработување се главно етничките Македонци, додека кај другите етнички заедници се посочува на Рамковниот договор како фаворизирачки за етничките Албанци. Во многу анкети и истражувања коишто се спроведени на територијата на нашата земја било утврдено дека 53% од испитаните граѓани сметаат дека има дискриминација во Македонија и тоа по етичка основа како најзастапена. Регистрираната перципирана дискриминација од 0, 77% е повеќе од двојно поголема отколку доживеаната (како жртва или сведок) -31,9%. Овој процент зборува за релативно високо ниво на дискриминација по основ на етничка припадност. Тоа го сметаат најголем дел од етничките Албанци 84,7%, но и мнозинството етнички Македонци 60,4%. Секој втор граѓанин на Македонија 47,4% смета дека другите етнички заедници одземаат работни места од нивната заедница, додека 23,8% не се согласуваат со тоа. Политиката на недискриминацијата во Македонија е сè уште концепт во развој иако преовладува мислењето дека дискриминацијата по етничка основа е зачестена во последните пет години.²⁹

²⁹ <http://www.mcms.mk/mk/za-nas/nasite-celi/prifatena-kulturna-raznolicnost.html>

ЗАКЛУЧОК

Живееме во време во кое нѝ се наметнуваат многу нови нешта кои мораме да ги прифатиме инаку нема да можеме да одговориме на барањата кои се бараат од нас.

Конкретно кога говорам за една организација како „средина“, која за да успее да се оддржи и да функционира во современи услови потребно е да има свој посебен одел, одговорен за менаџирање на човечките ресурси со коишто ќе раководи менаџер соодветен за оваа проблематика. Ваквиот начин на функционирање и организирање е главна одлика на една модерна организација.

Во мојот магистерски труд се трудев вниманието да го насочам на организациите, поточно на односите коишто владеат во нив, како и расположението коешто е присутно. Тоа претставува анализа на општествените проблеми за кои во јавноста, во науката и во политиката се покажува растечки интерес, а сепак постои дефицит на извори. Интересен е фактот дека од формирањето на првите организации па сè до денес, до една современа организација, начинот и поставеноста на задачите е ист, само малку модификуван и модернизирани. Секогаш имало некој кој ја диктирал или ја организираше работата, за да се остварат целите и да се синхронизира групата од помалку или повеќе послушни поединци. Културата која владее во едно општество, ќе влијае и врз модификувањето на организациските норми.

Евтината работна сила и малите тошоци кон државата се главните причини што ги привлекуваат странските инвеститори да дојдат во нашата земја. Кога ќе дојат кај нас, се обидуваат да неметнат делови од нивната култура, но откако ќе забележат дека тоа е невозможно, се откажуваат од таквите идеи. Иако сме мала земја сепак изобилуваме со културни различности.

Во македонското мултикултурно општество, прифаќањето на различноста и разбирањето на потребата од дијалог, заедничко живеење и зацврстување на зависноста едни од други е од примарно значење за мирен и хармоничен развој. Честопати се потенцира дека дијалогот како димензија на човечката свесност, ќе биде клучниот инструмент за надминување на разликите во отстранување на бариерите меѓу луѓето и протокот на слободна комуникација на идеи. Меѓусебното почитување и разбирање е неминувано, за да се создаде и одржи една здрава организација.

Предрасудите и дискриминацијата биле и ќе бидат секогаш составен дел од нашиот секојдневен живот. Постојано се соочуваме со нив. Колку и да ни пречи тоа е длабоко вкоренето во општеството, особено ова нашето.- Во кој сегмент од животот, тие се тука?

Организацијата е една област каде има толку многу нешта за истражување и проучување, но на мене како индивидуа посебно интересен ми се виде делот со одредувањето на примарните критериуми при вработувањето. Секоја организација има свои примарни критериуми при вработувањето, а нив ги одредува менаџерот на човечки ресурси. Кои критериуми ќе бидат сметани за примарни, а кои за секундарни во процесот на вработување зависи токму од него. Меѓутоа вработувањето без оглед на секторот е перципирано како најчеста област на дискриминација по сите основи.

Забележав во текот на моите анализи, истражувања и испитувања дека и денес во во услови на еден современ начин на живот висок развој на интелектуалното ниво кај луѓето, сепак постојат одредени стеги за вработување на жените на одредени работни места, а посебно во областа на политиката, тие земаат поголем замав. Нашето општество како се уште да сака да го негува патријалхалниот дух според кој местото на жената е во домот целосно посветена на мажот и семејството. Направена е длабока анализа на состојбата со трудот како сфера во која започнува и каде сè уште трае процесот на општествената еманципација на жените, од периодот на индустриската револуција до современоопремените претпријатија во дваесет и првиот век.

Според мислењето на граѓаните на Република Македонија партиската припадност на кандидатот за вработување е фактор од кој најмногу зависи неговото/нејзиното вработување. Потоа следуваат возраста и етничката припадност, како дополнителни фактори кои можат да го загорзат вработувањето на кандидатите во услови на еднаква стручност за работата. Значајно е да се истакне дека дискриминацијата врз основа на партиска припадност е почеста сега отколку пред пет години. Политичката припадност полека ,но сигурно го зазема високото место во примарните критериуми за вработување. Токму оваа припадност денес ни го диктира нашето место во работниот свет. Образованието веќе како да ја губи својата смисла, затоа што до диплома во ова време многу лесно се стигнува (не мора да се поседуваат некои посебни знаења и квалификации). Пристапот до високото образование е многу

олеснат со отварањето на многу приватни факултети како и со намалување на критериумите за прием на државните. Образовното ниво е единствената социо-демографска карактеристика која ја детерминира отвореноста при комуникација со различните од себе. Без оглед на изворот на различност, со подигање на образовното ниво, се зголемува и бројот на другари/познаници од сите социјални групи кон кои е најчесто насочена дискриминацијата. Иако денес за разлика од порано не е многу изразена дискриминацијата по пол при вработувањето, сепак многу организации формирани пред сè од жените бараат таа да се спречи. Политиката, којашто владее во нашата држава овозможува вработување на кадри со несоодветна стручна наобразба и тука се јавува инфрустрираноста кај младите луѓе за немањето сериозен однос кон нивните тешко стекнати дипломи.

„Морав да прифатам работа која не ја задоволува ниту мојата професија, ниту интелегенција, но за парче леб...

Па и на класично експлоатирање на умот и знаењето. Чекајќи „остарев“ за последните конкурси.”

Во таква ситуација, најголем дел од нив поминале 25 години и останала само надежта кај нив дека еден ден ќе се вработат на работното место за кое се школувале. На младите без работно искуство треба да им се дадат можности за да можат да го стекнат и тие своето работно искуство, да можат да го покажат стекнатото знаење, а не да талкаат и да се соочуваат со затворени можности и испуштени шанси насекаде околу нас.

Бројот на лица кои ја напуштаат нашата држава еноормно расте. Невработеноста и тешкиот пристап до работното место за кое се квалификувале се речиси недостапни, не предизвикуваат сите нас, излезот да го бараме надвор од границите на нашата земја. Таму далеку, некаде каде што можеме да го покажеме и докажеме она што го знаеме и сме го научиле, а за тоа ќе добиеме и одредена сатисфакција. Крајно време е да се тргнеме од стегите на ова наше општество. Да им се даде можност и шанса на квалитетите, квалификациите и знаењето, да не се гледа на луѓето според етничката припадност, сексуалната ориентација итн.

-Јакнење на свеста за вредностите на праведно, кохезивно општество во кое има еднакви можности за сите.

Ова не е само наш, ниту само денешен проблем, но навистина сум разочарана кога гледам дека дискриминацијата и двојните аршини кои ги гледав како исклучок во деведесетите години станаа норма. Одиме назад и тоа забрзано.

Не треба твојата етничка припадност да диктира дали ќе бидеш или не вработен во некоја организација, туку твоите способности. да нема предрасуди од типот: да нема веќе жени, да нема луѓе од Крива Паланка, да нема синооки, да нема ниски луѓе... туку предност да се даде на квалификациите и знаењето на поединецот. Почитување на верската толеранција.

Многу аналитичари и критичари во Република Македонија сметаат дека она што ја нарушува атмосферата во нашата земја е незавидната економска состојба на граѓаните и поделбата врз основа на партиска припадност и партизацијата при вработувањето.

Резултатите од петте организации коишто беа вклучени во емпириското истражување како да ги потврдија нашите ставови и мислења. Во секоја организација секогаш доминираат мажи или жени во зависност од тоа на кој пол припаѓа менаџерот на човечки ресурси. Дискриминацијата е составен дел од нашиот живот, колку и да се негира тоа секогаш при вработувањето намерно или не некоја група ќе биде дискриминирана. Владата на Р.Македонија треба да преземе мерки со кои недискриминацијата ќе биде втемелена во сите подрачја и ќе се однесува на сите граѓани. Исто така треба да се заложува за силна одразеност на мултикултурализмот во јавниот живот, еднаквост на различните култури и стратегии за споделена иднина. Менаџерите на човечки ресурси од овие пет организации предност при вработувањето даваат на образованието, желбата и потребата од работа, возраста, работното искуство, но и на физичкиот изглед. Тие истакнуваат дека успешноста на една организација зависи исклучиво од самите вработени, односно од нивната компетентност, посветеност и мотивација. Компетентноста на поединците произлегува од знаењата и вештините кои може да се добијат од образованието, обуките и работното искуство. Посветеноста на вработените пак претставувала комбинација од самодовербата и мотивацијата. Мотивацијата понекогаш може да се изгуби кај луѓе кога сфаќаат дека извршувањето на задачата ќе биде потешко одошто мислеле или пак кога чувствуваат дека нивните напори не се вреднуваат. Ако една личност не е компетентна за некоја

задача, тогаш некој треба да го насочува, контролира и надгледува однесувањето на таа личност. А ако посветеноста е ниска, треба да им се пружи поддршка и охрабрување. Укорувањата не се алатки за обучување, туку начин за справување со проблемите во однос на мотивацијата и ставовите. Менаџерите на петте организации сметаат дека предност треба да им се даде на младите работоспособни поединци да можат да се докажат, но и задржување на старите и искусни вработени кои со своето искуство, знаење, посветеност ќе допринесат за хармонија во организацијата. Организациите со различни вработени во однос на пол, возраст, образование, етничка и социјална припадност, сексуална ориентација и слично секогаш ќе имаат нешто ново да понудат на пазарот, бидејќи разновидниот начин на живот, стилите, културата претставуваат непресушни извори за нови идеи.

APPENDIX I

За целите на овој труд беше спроведено емпириско истражување во пет организации, различни по дејност, состав и големина. За да се добијат потребните податоци беше користено нестандардизирано интервју со менаџерите на човечки ресурси, со дел од вработените, но и со поранешни вработени.

Сет-Унион ДОЕЛ, Штип

Сет-Унион ДОЕЛ, Штип претставува организација чијашто главна цел е трговија на мало и големо. Всушност таа претставува збир од помали подружници кои се поврзуваат за да ја остварат заедничката цел на организацијата, односно што поголема распространетост на територијата на нашата земја, поголем профит и сопствена промоција. Во 2003 година, најпрвин започнала како една мала подружница која подоцна се трансформирала во голем супермаркет со седиште во Штип кадешто има и пет мали подружници. Подоцна биле отворени подружниците во Крива Паланка, Радовиш, Кратово, Гевгелија и Куманово. Оваа организација била формирана во 2003 година најпрво во Штип каде се наоѓа и седиштето на генералниот директор.

Денес бројот на вработени изнесува 53, од кои 33 се жени, а 20 мажи. Треба да се истакне дека не се дава предност на жените во оваа област, туку дека заинтересираноста на мажите е многу мала. Мажите од овој крај сметале дека организациите од овој тип се наменети за жени и ги сметале за непривлечни и недостојни за мажите. Во разговорот со основачот и генерален директор на организацијата заклучивме дека односот меѓу вработените мажи и жени е на високо и професионално ниво. Сите 53 вработени се Македонци иако имало заинтересираност и кај некои Роми, но резултатите и знаењето што ги покажале на интервјуата за работа не биле задоволителни. Генералниот директор тука ја игра улогата на менаџер на човечки ресурси:

„Често некои одлуки ги оставам на самите вработени, со што ја искажувам својата доверба кон нив, а со тоа тие стануваат помотивирани и поефективни во работата, а посебно внимание посветувам на меѓучовечките односи...

Во секоја организација па и во нашата има одредени правила кои треба да се почитуваат. Прекршокот на истите значи и определена казна, а секоја добро завршена работа се наградува. Најчесто наградите или казните се во парична форма."

Како примарни критериуми кои ги земал при вработувањето се: возраста, да не се постари од 50 години, мотивацијата и желбата за работа, а работното искуство и високото образование не биле пресудни за вработување освен ако не станувало збор за некоја менаџерската функција. Сметал дека физичкиот изглед не влијаел на одлуката за тоа дали ќе биде или нема да биде некој вработен, а сексуалната ориентација ја сметал за лична одредба на секој поединец.

Пред да почнат со работа сите вработени одат на обука во Штип која траела 20 дена за да се запознаат со начинот на работа, условите, очекувањата, како и задолженијата што ќе ги имаат. Работата во секоја од подружниците се одвивала во смени, а секој вработен си има свои задолженија и задачи на работно место. Можело да се случи да дојде до промена на работното места, за што одлучувал шефот на смена или пак генералниот директор.

Енвиро ресурси ДОО, Скопје

Енвиро ресурси ДОО, Скопје е организација оформена од 2006 година. Главна и основа цел на оваа организација е давање на консалтинг, животна средина- планирање, советување и заштита, надзор во екологијата и енергетска ефикасност. Организацијата е со седиште во градот Скопје, но нејзината дејност е раширена на целата територија на нашата земја.

Станува збор за мала организација со 5 вработени, тројца мажи и две жени, на возраст од 25 до 49 години. Директорот кој ја игра улогата на менаџер на човечки ресурси истакнал дека тие функционираат како едно мало семејство, помагајќи се и

надополнувајќи се меѓусебно. „Иако сме петмина вработени ние функционираме како еден, тоа е предноста на една мала организација.“

Сите вработени се Македонци и се со високо образование и тоа: дипломиран економист, дипломирани инеженери за заштита на животната средина, дипломиран еколог, а една од вработените има завршено на Педагошкиот факултет и работи како техничка секретарка во фирмата. Бидејќи станува збор за мала организација во која секој си ја знае својата работа и одговорностите кои ги носи истата, треба да се нагласи дека некои посебни обуки немаат, но затоа учеството на семинари било задолжително.

При вработувањето предност се дава на образованието, како и на дополнителни познавања од соодветната област, како и на работното искуство и возраста.

Бидејќи станува збор за мала организација, напредување речиси и да немало засега, но за секоја добро завршена работа следувала парична награда, а за секоја грешка следувала опомена, советување или пак парична казна.

ДПЧТ Рикардо шус ДООЕЛ

ДПЧТ Рикардо шус ДООЕЛ е организацијата формирана во 2009 година со цел да се произведуваат кожнени обувки наменети за пазарите надвор од нашата земја, а првенствено за Италија. Нејзин основач и сопственик е Италијанецот Otello Monetti. Оваа организација број 480 вработени, од кои само 8 се Ромки, сопственикот е Италијанец, а сите останати се Македонци. Самиот етнички состав на градот е чист, па затоа е ваква и ситуацијата во организацијата.

Во разговорот со директорката на оваа организација, заклучивме дека и во оваа организација доминираат жените, а многу помал е бoroјот на мажите. За подобра комуникација меѓу сопственикот и вработените имало вработени 3 преведувачки, млади до 30 години, со високо образование, како и 5 економистки, до 36 години, задолжени за финансиската страна на оваа организација.

Директорката која ја во исто време е и менаџер на човечки ресурси нагласила дека нивната организација при вработувањето предност дава на младите и спремни за работа поединци, при тоа потенцирајќи дека во нивната организација имало и постари

работници кои даваат голем придонес за ритамот и начинот на работа. Издржливоста и посветеноста на постарите работници не можела да се замени со ништо. Понекогаш имало потреба да се остане на работното место подолго од работното време, да се работи за празници, а постарите работници секогаш тоа мирно го прифаќале и извршувале, за разлика од младите. Менаџерката на човечки ресурси истакнува дека за работата да се извршува успешно, вработените се организирани и распоредени во три погони, а од вкупниот број на вработени само 110 се мажи.

Менаџерот за човечки ресурси е задолжен и одговорен за обезбедување на потребата од работна сила, а сопственикот често пати знаел да дава сугестии за одредени вработени без разлика дали станува збор за наградување, унапредување или пак за казнување или отпуштање.

При вработување предност добивале кандидатите кои ја истакнувале желбата и потребата од работа, како и работното искуство и возраста. Доколку се работело за некоја конкретна позиција со потребен степен на образование, тогаш за примарен критериум било земено образованието кај кандидатите.

„Некои работни места во нашата организација се наменети само за мажи бидејќи е потребно да се употребува поголема физичка сила, па за таа цел на таквите работни места предност даваме на мажите и се трудиме да ги мотивираме, за да ги задржаме во нашата организација. Слична ситуација имаме и со младите квалификувани кадри кои сакаат да ја напуштат нашата организација и да си го бараат своето работно место во областа за која се школувале.“

Ваквата ситуација во организацијата му наложува на менаџерот на човечки ресурси секогаш да биде спремн и подготвен за вработување на нови лица и нивно оспособување за работа. Наградувањето тука е по пат на унапредување на вработените или пак преку парична награда. Кога зборува за казнување, тогаш имало опомена, деградирање, а во најлош случај отпуштање од работат.

ДПЧТ Рикардо шус ДООЕЛ, е уште една од многуте организации во нашата држава што се во сопственост на странски инвеститори. Евтината работна рака, послушноста и малите издатоци кон државата се главните причини што странските инвеститори ги привлекува да котираат во нашата земја.

Агро-Партнер, Каплан ДОЕЛ

Агро- Партнер, Каплан ДОЕЛ, село Скудриње, Маврово и Ростуша е организација чијашто главна цел е производство и промет на големо и мало. Ова друштво за производство и промет на мало и големо се состои од фабрика која постои од 2002 година, каде се врши преработка на дрвото од кое што се прават најразлични типови на мебел и други предмети наменети за домаќинството. Покрај фабриката располага и со три подружници (Тетово, Гостивар и Скопје), салони за мебел каде се презентираат готовите производи. Главната цел на организацијата е да го зголеми производството и да ги пласира своите производи не само на домашниот туку и на странскиот пазар.

Основањето на организацијата значело започнување на еден семеен бизнис во кој основачот е генерален директор, а заменик директор е неговиот син кој во исто време е и менаџер на човечките ресурси, за понатаму да почне да го шири бројот на вработени кој денес изнесува 67 од кои 55 се мажи, а само 12 се жени. Возраста е различна, може да се каже дека се застапени сите возрасти, почнувајќи од 17 години, па се до 60, колку што има и најстариот вработен. Фабриката се наоѓа во селото Скудриње, Ростуша, а бидејќи овој регион е населен претежно со Торбеши, па затоа тие се и најзастапена етничка група во оваа организација, но имаме и 5 Македонци и 3 Албанци. Можеме да кажеме дека во оваа организација доминира муслиманско население, но и христијаните иако се многу малку си ги уживаат своите религиски права со сета почит. Менаџерот на човечки ресурси истакнува дека кога требало да се пополни работното место агент за продажба заинтересираност кај припадничките од муслиманската религија за ова работно место речиси да немало. Менаџерот на човечки ресурси сметал дека, кандидатките со вишо и високо образование се покомуникативни од другите, лесно успеваат да ја добијат довербата на купувачите. Возраста не била во преден план, ама затоа сметал дека физичкиот изглед игра важна улога. Сметал дека повисокиот степен на образование ги прави поубедливи, сигурни во себе, покомуникативни, а физичкиот изглед само ги надополнува нивните вербални способности. Се водел од логиката дека убавината и знаењето продаваат. Останатите вработени во фабриката се практиканти кои го учат знаењето, но преовладуваат оние со средно образование.

Секој си го знае своето работно место, секој си е задолжен за одредена работа, менаџерот на човечки ресурси е должен да ги упатува вработените во работата, во измените кои се вршат, нововработените да ги запознае со правилата и начинот на работа, како и целта на самата организација. Доколку забележи нерегуларности во работата на некој од вработените, најпрво го советува му укажува на грешката, а ако и понатаму се повторува истата грешка го казнува, најчесто парично. Сите сметаат дека паричната казна најмногу влијае врз работата на луѓето и на нивната мотивација.

„Иако во нашата организација имаме мултикултурализам можам да кажам дека одлично функционираме. Разновидниот начин на живот, навики и култури, ни носат идеи кои ни помагаат во се поголемата разноликост на нациите производи, а со тоа и проширување и задоволување на поширока сфера на купувачи. “

Петта приватна гимназија

Петта приватна гимназија или средно приватно училиште претставува образовна организација, формирана во 2007 година. Тука поединците се здружуваат заради образовни цели, да го пренесат своето знаење на помладите, да ги урнат стереотипите за квалитетот на приватните образовни институции, како и за своја лична сатисфакција, остварување профит и сл. Вкупниот број на вработени е 24 од кои 17 жени и 7 мажи. Една од вработените е директорка на оваа приватно-образовна установа, која ја игра и улогата на менаџер на човечки ресурси, тука се вбројува и хигиеничаката, задолжена за одржување на хигиената која била на возраст од 45 години, Македонка, со средно образование. Сите останатите вработени биле со високо образование, специјализирани за сопствената област. Имало само една Албанка која што предавала албански јазик.

Во разговорот со директорката, заклучивме дека процесот на вработување се одвива по пат на конкурс, се распишува оглас на кој се пријавуваат кандидати од областа за која имало слободно работно место. Селекцијата на кандидатите се одвивала по пат на интервју со директорката, менаџерот на човечки ресурси. Вториот чекор биле тестови за степенот на познавање на англискиот јазик, а третиот чекор било

повторно интервју кога веќе се одлучувало за тоа дали ќе биде вработен или не кандидатот.

Како приоритетни критериуми при вработувањето, менаџерката на човечки ресурси ги изделува оние кандидати со највисока титула за една иста позиција, а на тоа се додавале и резултатите од степенот на познавање на англискиот, но и на други јазици. Таа посебно истакна дека не постоела дискриминација според полот, етничката или некоја друга припадност.

Доколку се забележи дека некој не си ја извршува задачата како што треба и ако на тоа има жалби од учениците или од нивните родители, менаџерот на човечки ресурси е доведен во ситуација да го предупреди својот вработен, а повторувањето на грешката можело да значи и губење на работното место. Посебни обуки нема, но на секој нов вработен му се доделува ментор, некој од старите вработени кој ќе му помогне и ќе го насочува во работата одреден период.

APPENDIX II

Во прилог ќе бидат претставени дел од прашањата кои беа користени во текот на истражувањето за целите на магистерскиот труд:

- Која е работата која ја изведувате? Што точно вие работите?
- Која е најважната задача на вашата позиција?
- Кое е образованието, искуството, вештините, сертификатите и лиценците кои се потребни за изведување на вашата работа?
- Кои се вашите одговорности и обврски?
- Кои се стандардите до кои морате да се придржуваш во работата?
- Кои се условите и околината во која работите?
- Кои се физичките и менталните барања потребни за изведување на вашата работа?
- Изложени ли сте на некој ризик или необични услови за работа?
- Дали вработените добиваат различно плаќање за извршувањето на една иста работа?
- Зошто имаме различно плаќање за иста работа?
- Зошто се избегнува вработувањето на старите работници?
- Дали има надворешни притисоци при изборот на кадри за вработување?
- Кој е придонесот од различностите во поглед на возраста во самата организација?
- Кои се предностите од хомогениот полов состав, а кои недостатоците во организацијата?
- Како и колку културата и стереотипите влијаат врз градењето кариера на еден вработен?
- Дали сте за баланс на работаната сила во поглед на полот, и зошто?
- Дали често се одржуваат тренинзи и едукација во вашата организација и колку тие имаат влијание врз ефективностa на трудот?
- Дали во вашата организација постои сектор за човечкии ресурси кој креира политика за влијание врз ефективностa?

-Дали вашата фирма го следи личниот развој кај вработените кој има одредено влијание врз менаџментот на талентите?

-Во колкава мера квалитетот кај работната сила има важност врз ефикасноста?

-Дали во вашата организација постои систем на откривање и водење на менаџментот на таленти како процес?

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- Bogičević, Biljana.2003. *Menadzment ljudskih resursa*.Beograd: Centar za izdavačku delatnost – Ekonomski fakultet
- Edgar F. Borgatta, Rhonda J.V.2000. *Encyclopedia of sociology*. Montgomery: Macmillan Reference- USA
- Flemming, Jens, Eggebrecht, Arne.1980. *Povjest rada*.Hrvatska: Filozofskog fakulteta-Zagreb
- Gareth R. Jones, Jennifer M. George. 2008.*Современ менаџмент*.McGraw-Hill Irwin
- Torrington, D., Hall. L., Taylor, S.2004. *Menadzment ljudskih resursa*. Beograd: Dala status
- Za i protiv “kvote za žene” u menadžmentima* (2011 Декември 10). Достапно на:
<<http://www.tip.ba/2011/10/17/za-i-protiv-kvote-za-zene-u-menadzmentima/>>
- Богоевска, Наташа.2009. *Антидискриминирачка политика на Европската Унија*.Скопје: Социолошка ревија- Бр.3
- Бојациоски, Димитар. 2009. *Менаџмент на човечките ресурси*.Скопје: Економски факултет
- Брејди,Џон.2008. *Управување со животната средина во организациите*. Охрид: Коста Абраш
- Глувоста е пречка за образованието и за вработувањето*. ДНЕВНИК ,19 февруари 2013,XVII,бр.5095
- Гугал мрази дебели?*,(2011,Јуни 30). Достапно на:<<http://daily.mk/vesti/gugl-mrazi-debeli>>
- Денковска,А.,*Рамковните вработувања го силуваат административниот систем*(2014 Февруари 27). Достапно на:<<http://novamakedonija.com.mk/NewsDetal.asp?vest=1029131027122&id=9&setIzdanie=23013>>
- Десет тајни за успешни лидери*(2012 Јануари 20). Достапно на:<http://www.fakulteti.mk/news/11-11-16/deset_tajni_z_a_uspeshni_lideri.aspx>

- Државен завод за статистика, 2011. *Анкета за работната сила на РМ*, 2010 (2011 Декември 9). Достапно на: <http://www.stat.gov.mk/PrikaziPublikacija_1.aspx?rbr=288>
- Државен завод за статистика, 2012. *Мажите и жените во Република Македонија* (2013 Јуни 13). Достапно на: <<http://www.stat.gov.mk/Publikacii/Gender2012.pdf>>
- Ѓуровска, Милева. 2008. *Социологија на женскиот труд*. Скопје: Филозофски факултет
- Ѓуровска, Милева. 2008. *Социологија на организациите*. Скопје: авторизирани предавања, Филозофски факултет
- Ѓуровска, Милева. 2010. *Менаџмент на човечките ресурси*. Скопје: авторизирани предавања, Филозофски факултет
- За поголема конкурентност треба иновативни менаџери* (2013 Јули 6). Достапно на: <<http://novini.mk/read/121917/za-pogolema-konkurentnosta-treba-inovativni-menadzeri>>
- Изглед што убива кариера*, (2011, Септември 1). Достапно на: <<http://daily.mk/vesti/izgled-shto-ubiva-kariera>>
- Информација од истражувањето за застапеноста на половите и за состојбата со семејното насилство* (2013 Јуни 13). Достапно на: <<http://www.ombudsman.mk/ombudsman/upload/documents/Informacija%20Ednakvi%20moznosti-mk.pdf>>
- Карталов, Ристо. 2005. *Европската интеграција низ економската перспектива*: Скопје-Филозофски факултет
- Колешки од втор ред* (2011 Ноември 14). Достапно на: <<http://daily.mk/vesti/koleshki-od-vtor-red>>
- Лежи лебу да те анализирам* (2011 Март 29). Достапно на: <<http://daily.mk/vesti/lezhi-lebu-da-te-analiziram>>
- Маршал, Гордон. 2004. *Оксфордски речник по социологија*: Скопје-МИ-АН
- Министерство за труд и социјална политика на РМ (2011 Април 5). *Национална стратегија за стари лица 2010-2020*. Достапно на: <<http://www.mtsp.gov.mk/WBStorage/Files/Strategija%20za%20stari%20lica%20ju ni.pdf>>

Мицковска, Ана (2011 Септември 1). *Компетенции на кандидатите за вработување*.
Достапно на: <http://www.dobrarabota.mk/index.php?page_id=-1&news_id=17>

Михајлова, Вања (2012 Март 5). *2. Дискриминацијата при вработување и остварување на правата од работен однос и правната заштита*. Достапно на:
<<http://www.ihr.org.mk/mk/praven-dijalog/praven-dijalog-br4/135-diskriminacija-pri-vrabortuvanje>>

Најнепотребната пресуда во светот, (2011, Јануари 14). Достапно на:
<<http://www.time.mk/cluster/8d8c9fc8d9/najnepotrebnata-presuda-na-svetot.html>>

Невработена убавина, (2011, Април 25). Достапно на: <<http://daily.mk/vesti/nevработена-ubavina>>

Николовски, Томе. 2000. *Психологија на трудот*: Скопје-Филозофски факултет

Обука „Како да најдам работа и да ја задржам?“, (2013, Јуни, 1). Достапно на:
<<http://novini.mk/read/140122/obuka-kako-da-najdam-rabota-i-da-ja-zadrzham>>

Озимец, Кристина. *Шивачи ниту за лек, правници на кило*. (2011, Декември, 22).
Достапно на:
<http://www.kapital.mk/mk/makedonija/75491/shivach_nitu_za_lek,_pravnici_na_kilo.aspx>

Општествена подвижност (2013 Март 21). Достапно на:
<http://mk.wikipedia.org/wiki/Општествена_мобилност>

Понежен вишок (2011 Ноември 14). Достапно на: <<http://daily.mk/vesti/ponezhen-vishok>>

Секретаријат за спроведување на Рамковниот договор (2014 Февруари 27). Достапно на: <http://mk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B5%D0%BA%D1%80%D0%B5%D1%82%D0%B0%D1%80%D0%B8%D1%98%D0%B0%D1%82_%D0%B7%D0%B0_%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%B4%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%9A%D0%B5_%D0%BD%D0%B0_%D0%9E%D1%85%D1%80%D0%B8%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%BE%D1%82_%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%BD_%D0%B4%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%80>

Симонова, Симона (2013 Јуни 10). *Шокантно: сајт за вработување прифаќа само убави кандидати*. Достапно на: < <http://uniquemagazine.mk/shokantno-sajt-za-vrbotuvanje-prifakja-samo-ubavi-kandidati/>>

Со минич и деколте до врвот, (2011, Септември 1). Достапно на: <<http://daily.mk/vesti/so-minich-i-dekolte-do-vrvot>>

Стоиловска, А., Петковски К. 2010. *Менаџмент на човечките ресурси*. Скопје: Универзитет за туризам и менаџмент

Ташева, Марија. 2005. *Развој на општествената мисла*, Скопје: Филозофски факултет

Ташева, Марија, Ѓуровска, Милева, Петковска, Антоанела, Миноски, Константин. 1998. *Етничките групи во Македонија-современи состојби*. Скопје: Филозофски факултет

Темелкова, Добринка (2012 Јануари 27). *Студент-работник...учење и работни обврски. Добивка во секој случај*. Достапно на: <http://www.fakulteti.mk/news/11-12-26/student_-_rabotnik_uchenje_i_rabotni_obvrski_dobivka_vo_sekoj_sluchaj.aspx>

Царо, Ивет (2013 Август 15). *По 10 години и дал отказ бидејќи била неодоливо привлечна. Па кога го тужела- го загубила спорот*. Достапно на: <<http://uniquemagazine.mk/po-10-godini-i-dal-otkaz-bidejkji-bila-neodolivo-privlechna-pa-koga-go-tuzhela-go-zagubila-sporot/>>

Цветиќ, Виктор (2013 Јуни 3). *Депресија а ла Македонија: остана ли политиката последниот излез за македонскиот студент?*. Достапно на: <<http://izlez.mk/?p=8469>>

Шолте, Арт Јан. 2008. *Глобализација*. Скопје: Академски печат

Шуклев, Бобек. 2010. *Менаџмент*. Скопје: Економски факултет

ДОПОЛНИТЕЛНА ЛИТЕРАТУРА

Бернард, Кетрин.2010. *Правото за вработување на ЕЗ*.Скопје:Академски печат-Скопје

Германската жена со 23% помала заработка од мажот (2011 Мај 19). Достапно на:

<http://www.kapital.mk/mk/edukacija_i_kariera/26144/germanskata_zhena_so_23_pomala_zarabotka_od_mazhot.aspx>

Георгиев, Александар(2013 Август 16).*Работодавецот може да ви даде отказ ако и само ако ги има овие причини*. Достапно на:

< <http://mkd-news.com/rabotodavachot-mozheda-vi-dade-otkaz-ako-i-samo-ako-gi-ima-ovie-prichini/>

Да се приберат, (2011 Септември 1) Достапно на:<<http://daily.mk/vesti/da-se-priberat>>

Дискриминација на Ромите во процесот на образование-меѓународни стандарди и практики(2013 Септември 5). Достапно

на:<http://www.ihr.org.mk/images/pub/broshura_za_diskriminacija.pdf>

Лошо е да немаш работа, а полошо е да имаш(2011 Декември 10). Достапно на:<<http://daily.mk/vesti/losho-e-da-nemash-rabota-polosho-e-da-imash>>

Македонските работници поевтини од кинеските. (2013 Јули 17). Достапно на:<<http://mkd-news.com/makedonskite-rabotnitsi-poevtini-od-kineskite/> >

Менаџмент и знаење(2013 Јуни 13). Достапно

на:<<http://www.pretpriemac.com/2009/06/12/menadzment-znaenje/>>

Милион долари денгубење(2012 Октомври 12). Достапно

на:<<http://daily.mk/vesti/milioni-dolari-dengubenje>>

Министерство за труд и социјална политика,2011. *Оперативен план за активните програми и мерки за вработување 2012-2013 година*(2013 Јануари 25).

Достапно на:<http://www.mtsp.gov.mk/WBStorage/Files/operative_20122013.pdf>

Национален план за акција за родова рамноправност 2007-2012,Скопје: 2007(2013 Јануари 20). Достапно на: <<http://www.mtsp.gov.mk/WBStorage/Files/NPARR-finalen%20dokument.pdf>>

Национална стратегија за изедначување на правата на лицата со инвалидност(ревидирана)2010-2018.(2013 Јануари 25). Достапно на:
<<http://www.mtsp.gov.mk/WBStorage/Files/FINALNA%20Revidirana%20Nacionalna%20Strategija.pdf>>

Никој не сака, но стотици луѓе работат на црно.(2013 Јули 2). Достапно на:
<<http://www.netpress.com.mk/mk/vest.asp?id=126533&kategorija=18>>

Обука,,Како да најдам работа и да ја задржам? ”(2013, Јули 10). Достапно на:<<http://novini.mk/read/140122/obuka-kako-da-najdam-rabota-i-da-ja-zadrzham>>

Половина од невработените не бараат работа(2013 Јуни 4). Достапно на:<<http://ekonomski.mk/?p=42171>>

8 професии кои треба да се изменат или да изумрат(2013 Август 26). Достапно на:<<http://think.mk/2013/05/27/8-profesii-koi-treba-da-se-razvijaat-ili-da-izumrat/>>