МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
СВЕТИ НИКОЛЕ
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

ФАКУЛТЕТ: ЕКОНОМИЈА И ОП

СТУДИСКА ПРОГРАМА:
МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО МАЛИ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА

МАГИСТЕРСКА РАБОТА

ВЛИЈАНИЕТО НА РОДОВИТЕ ФАКТОРИ ВРЗ МОТИВАЦИЈАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО МЕЃУНАРОДНИ КОМПАНИИ ВО РСМ

СТУДЕНТ: АНЕТА ГЕОРГИЕВСКА
БРОЈ НА ИНДЕКС: M191024
МЕНТОР: ПРОФ. Д-Р. ЈУЛИА АТАНАСОВСКА

Свети Николе, 2024

Содржина

Апстракт 3

Abstract 4

Вовед 5

Глава I: Родови улоги и родови стереотипи 6

1.1 Мажите и жените на пазарот на труд - учество и третман 8

1.2 Индиректна дискриминација на работно место 10

1.3 Родова демократија и мотивација на работното место 12

1.4 Родовата еднаквост, мотивацијата и нејзино влијание врз економијата во Европа и РСМ 14

1.5 Родовите аспекти и мотивирање на вработените 16

1.6 Начини за потикнување на мотивацијата и родова рамноправност 19

1.7 Комуникацијата како клучна алатка за поттикнување на мотивацијата на работното место . 23

1.8 Важноста на квалитетните меѓучовечки односи 25

Глава II: Практики при управувањето со различноста на работното место 26

2.1 Управување со различностите во РСМ 31

2.2 Различност и инклузивност на работното место 33

2.3 Родовата еднаквост и инклузивност на работните места во компаниите во ЕУ 34

2.4 Состојбата на пазарот на трудот во меѓународните компании 35

2.5 Усогласување меѓу работата и семејниот живот (Work – Life Balance) 37

2.6 Европски политики во функција на промена на родовите улоги на пазарот на труд 39

ГЛАВА III: Истражување и заклучни согледувања 41

Gentherm 41

Кромберг и Шуберт 42

Анализа на истражување 43

Заклучок 69

Библиографија 74

Прилог бр. 1 Анкетен Прашалник 82

Апстракт

Научното истражување со кое ја истражуваме темата "Влијание на родовите фактори врз мотивацијата на вработените во меѓународните компании во Република Северна Македонија има за цел да ги идентификува и анализира различните начини на кои родовите фактори влијаат на мотивацијата на вработените во меѓународните компании во Република Северна Македонија. Истражувањето опфаќа аспекти како рамнотежа на родовите во работната средина, перцепцијата на рамнотежата меѓу половите, влијанието на родовите стереотипи и дискриминацијата врз мотивацијата и задоволството на вработените.

Преку анкетен лист и анализа на релевантни статистички податоци, ќе се обидеме да ги идентификуваме и разбереме различните динамики и предизвици со кои се соочуваат вработените, специфично поврзани со нивниот пол. Резултатите од ова истражување можат да придонесат кон подобрување на стратегиите за управување со вработените во меѓународните компании во Република Северна Македонија, преку имплементирање на политики и практики кои ќе ја поддржуваат рамнотежата во родовите и генерирањето на посакувана мотивација кај вработените.

Клучни зборови: родови фактори, мотивација, вработени, меѓународни компании...

Abstract

The scientific research with which we investigate the topic "Influence of gender factors on the motivation of employees in multinational companies in the Republic of North Macedonia" aims to identify and analyze the different ways in which gender factors influence the motivation of employees in multinational companies in the Republic of North Macedonia . The research covers aspects such as gender balance in the work environment, the perception of gender balance, the impact of gender stereotypes and discrimination on employee motivation and satisfaction.

Through a questionnaire and analysis of relevant statistical data, we will try to identify and understand the different dynamics and challenges faced by employees, specifically related to their gender. The results of this research can contribute to the improvement of employee management strategies in multinational companies in the Republic of North Macedonia, through the implementation of policies and practices that will support gender balance and the generation of desired motivation among employees.

Keywords: gender factors, motivation, employees, international companies...

Вовед

Влијанието на родовите фактори врз мотивацијата на вработените во меѓународни компании може да биде значајно и може да влијае на различни аспекти на работната атмосфера и продуктивноста на вработените. Евиденцијата од истражувањата покажува дека родовите разлики можат да имаат влијание на начинот на кој вработените се мотивираат и како реагираат на различни мотивациони стратегии и стимули.

Евидентната разлика во мотивацијата на мажите и жените може да се поврзе со различни фактори како социокултурни влијанија, родови улоги и перцепции, социјалната поддршка и различни очекувања кон нивната професионална кариера.

За да се подобри мотивацијата на вработените во меѓународни компании, важно е раководството да биде свесно за постоењето на овие разлики и да ги земе во предвид при креирањето на мотивационите стратегии. Од примарно значење е прифаќањето на различноста и унапредувањето на рамки и култура кои ќе овозможат рамнодушна и еднаква трансформација на родовите улоги на работното место (Peterson, M, 2014).

Дополнително, важно е да се обезбеди ревизија на платната политика и промоцијата на еднакви можности за напредување и развој на вработените. Креирањето на поддржливи програми за рамноправност на половите и рамнодушна работна средина може да допринесе кон подобрување на мотивацијата и продуктивноста на вработените во меѓународните компании.

Глава I: Родови улоги и родови стереотипи

Родовите улоги се дефинираат како норми или уверувања во дадено општество/заедница или друга посебна група, што условуваат кои активности, задачи и одговорности се перцепирани како машки или женски. На родовите улоги влијае возраста, класата, расата, етничката и религиската припадност, како и географското, економското и политичкото опкружување. Промени во родовите улоги често се појавуваат како одговор на промени во економските, природните или политичките прилики, вклучително и генерални развојни напори. Тие најчесто се класифицираат како продуктивни (генерираат приход и богатство), репродуктивни (грижа за и одржување на човечкиот живот) и управување со заедницата (носење на одлуки и воспоставување и одржување на ред, структури и системи во заедницата). Родовите стереотипи се тесно поврзани со родовите улоги. Родов стереотип е генерализирано гледиште или предубедување за атрибутите или карактеристиките кои треба да ги поседуваат жените и мажите, како и улогите кои треба да ги имаат и едните и другите. Стеротипот за тоа кои особини се „машки“, опфаќа карактеристики како што се: компетитивноста, храброста, строгоста, агресивноста, активноста, додека како „женски“ црти се третираат: кооперативноста, плашливоста, попустливоста, пасивноста и нежноста.

Постојат четири основни типови на родови стереотипи:

1. Лични карактеристики - пример, од жените се очекува да бидат пасивни и субмисивни, додека од мажите се очекува да имаат висока самодоверба и да бидат агресивни.
2. Однесување во домот – пример, се претпоставува дека жените имаат подобро развиени вештини и способности поврзани со грижа за децата, додека поправките во домот најдобро ќе бидат направени од мажот.
3. Професии – пример, најчесто медицински сестри, секретарки, учителки се жени, а додека доктори и работници во градежништво се мажи.
4. Физички изглед – пример, жените пожелно е да бидат ситни и грациозни, додека за мажите да бидат високи и атлетски градени.

Стереотипните идеи за мажите и жените можат да бидат штетни затоа што го ограничуваат нашиот потенцијал за целосен развој на човековите способности. Со прифаќањето на овие стереотипи ги ограничуваме нашите активности, односно се огранчуваме во изборот на нашите однесувања, вештини и способности, и на пример мажите се обесхрабрени да учествуваат во „женски работи“ како грижа за деца, додека жените се одвратени од избор на улоги кои традиционално „машки“ како инжинерство. Ова не значи дека не можеме да уживаме во прикажувањето на квалитетите кои вообичаено се поврзуваат со нашиот пол, туку дека е значајно да правиме самостоен избор за тоа што правиме. Родовата стереотипизација е особено штетна кога влијае на кршењето на основните човекови права и слободи. На пример „силувањето во брак“ затоа што се смета дека жената е сопственост на мажот и покрај тоа што во многу земји ваквото насилство врз жената е криминализирано. Друг пример е поместувањето на фокусот на однесувањето и облекувањето на жртвите на сексуално насилство, наместо на казнувањето на сторителите. Повеќето млади луѓе се свесни за очекувањата од мажите и жените да се однесуваат или да делуваат на одреден начин. Тие го чувствуваат притисокот кој до одреден степен го прават врз нив семејството, врсниците, заедницата и медиумите за да се конформираат на понекогаш спротивставените стеротипи, се со цел за да се „вклопат“.

Девојчињата на пример треба да бидат убави, тенки, грижливи, нежни и скромни, меѓутоа исто и (во целосна спротивставеност) од нив се очекува да бидат привлечни, провокативни и флертувачки настроени. Момчињата треба да бидат силни, цврсти, „мачо“, меѓутоа исто така и грижливи и чувствителни. Од мажите се очекува да го издржуваат семејството, а од жените да бидат „супер жени“ одговорни за грижата за децата, меѓутоа и да успеаат да го избалансираат одржувањето на домот со кариерата. Иако ваквите „родови норми“ се менуваат со текот на времето, сепак сеуште придонесуваат за штетна поделба со тоа што на мажите и жените им се доделени различни степени на слобода и различни степени на привилегии, статус и вредност од страна на општеството. Дури и помеѓу мажите и жените на одредени групи кои не се конформираат на „иделаната норма“,им се доделени различни степени на привилегии, статус и вредност.

Значајно е да се разбере дека луѓето доживуваат нееднаквост и насилство, не затоа што генерално се разликуваат, туку затоа што се разликуваат во споредба со посакуваниот идеал, којшто е обликуван од општествените конструкти за родот. Она што најмногу ги зајакнува младите е процесот на преиспитување на валдиноста на крутите родови норми, заедно со приграбувањето на нивното право да бидат вреднувани и почитувани – и нивната одговорност да ги почитуваат и вреднуваат другите, без оглед на тоа колку тие се конформирани на овие норми.

1.1 Мажите и жените на пазарот на труд - учество и третман

Во Северна Македонија, принципите на еднаквост и заштита од дискриминација се дел од уставниот поредок на земјата, и широката правна рамка составена од национални закони, стратегии, програми и акциски планови во кои директно се регулирани прашањата за еднаквите можности, учеството на жената на пазарот на труд и забраната за дискриминација. Правната регулатива на овие два принципи беше зајакната во 2010 година, со донесување на Закон за спречување на дискриминација (Службен Весник 50/10) со кој се забранува секаква директна или индиректна дискриминација, повикување и поттикнување дискриминација и дискриминаторско постапување врз основа на: пол, раса, боја на кожа, етничка припадност, јазик, и други индивидуални карактеристики. Работата и работните односи се прва област каде овој закон треба да се применува од органите на државната и локалната управа, и сите правни и физички лица.

Еднаквите можности и забраната за дискриминација при вработување или на работното место се детално регулирани со Законот за работни односи (Службен Весник 167/15) каде работодавачот не смее да го става во нееднаква положба кандидатот за вработување и/ или работникот, заради расно или етничко потекло, боја на кожа, пол, возраст, и слично. Притоа, на мажите и на жените треба да им обезбедат еднакви можности при вработување, унапредување, обука, исплата, социјално осигурување, отсуство од работа, работно време, услови за работа и откажување на договорот.

Дополнително, еднаквите можности и пристап на пазарот на труд се регулирани со Законот за еднакви можности и бројни национални стратегии и акциски планови, во кои се предвидува дека мажите и жените имаат исти права и можности за пристап на пазарот на труд. Сепак, родовата дискриминација на работното место може да се појави во многу форми, но генерално, оваа појава укажува дека работник или кандидат за вработување се третира различно или помалку поволно заради неговиот/нејзиниот пол.

Работник или кандидат за вработување е родово дискриминиран доколку:

- Биде одбиен за работа и/или се вработи на пониско платена позиција, заради неговиот/ нејзиниот пол,
- Биде платен помалку во однос на личност од спротивниот пол, иако има исти/слични квалификации и исти/слични работни задачи,
- Не добие шанса за кариерно напредување, покачување на плата и/или можност за обука им се нуди на работници од спротивниот пол,
- Биде казнет или опоменат за активности што работниците од спротивниот пол ги прават вообичаено,
- Биде навредуван, малтретиран, вознемируван или исмеван заради полот. Најчести случаи на овој вид дискриминација се поврзуваат со физички, психички и сексуални напади,
- Биде принуден на (не)платено отсуство или добива помалку задачи поради бременост и родителство.

Нееднаквоста на пазарот на труд пак, најчесто укажува дека мажите и жените немаат еднакви можности, пристап и учество, а индикатор за постоење нееднаквост се родовите разлики во стапките на економска активност.

1.2 Индиректна дискриминација на работно место

Индиректна дискриминација е секое ставање на некое лице во неповолна положба во споредба со други лица, со донесување на одредби или критериуми или со превземање определени дејства кои по содржина се навидум неутрални (освен кога споменатите одредби, критериуми или практики се објективно оправдани со легитимна цел, а содржините за постигнување на таа цел се соодветни и неопходни).

Примери на индиректна дискриминација:

- Полициските сили имаат оглас со стандарди за назначување на полицајци, а еден од критериумите е висина од 1.78 см. Ова барање се однесува подеднакво на сите кандидати, но жените кои одговараат на ова барање се малуброjни. Иако првиот впечаток е дека назначувањето на полицајци е подеднакво и за мажите и за жените, доаѓаме до заклучок дека жените се ставени во многу понеповолна ситуација од мажите.
- При испраќање на работници како технолошки вишок, работодавецот прво ги одбира хонорарните работници наместо работниците со полно работно време. Бидејќи постојат повеќе жени хонорарни работници отколку мажи, оваа пракса претставува непропорционално штетно влијание врз жените. Освен доколку работодавецот може да ја оправда оваа негова пракса таа се смета за незаконска индиректна полова дискриминација.

Може да се спомене и структурната дискриминација во контекст на родовите прашања. Овој тип на дискриминација се појавува кога значајните структури во општеството, како семејство, влада, пазар на труд, образование и слично, преку воспоставување на норми, политики или однесувања континуирано обесправуваат одредена социјална група. На пример, банките ги одобруваат кредитите на основа на повеќе фактори како висина на месечни приходи, работен стаж, други долгови. Општо познато е дека жените почесто се

надвор од пазарот на труд, невработени, а оние кои работат се помалку платени од своите машки колеги. Исто така е многу поверојатно жената да направи пауза во кариерата, поради бременост и понатаму грижа за децата.

Оттука произлегува и дека самохрана мајка е помалку финансиски сигурна од самохран татко или дворoдителско семејство. Земајќи ги во предвид овие фактори, банката е помалку веројатно да одобри кредит на жена отколку на маж. Ова негативно влијае на жените, како и на целото општество кога жените немаат еднаков пристап до кредитирање. Правењето разлика помеѓу овие типови на дискриминација е важно за промоцијата на родова еднаквост и разбирањето на типовите на дискриминација кои се појавуваат во различни области од општеството.

Директната и индиректната дискриминација може да се намалат преку промена на постоечките закони и политики, додека за намалување и сузбивање на структурната дискриминација потребно е промена во сфаќањата, вредностите, начинот на кој се третираат момчињата и девојчињата, како и мажите и жените, какви односи постојат и како е организирано општеството. Образованието е една од најважните алатки за спречување на структурната дискриминација преку рушење на стереотипите и предрасудите. Луѓето ги одредува збир од различни лични карактеристики. Понекогаш една личност може да има повеќе од една карактеристика која ќе направи да биде подлежна на дискриминација. Дискриминаторскиот третман не е секогаш поттикнат од нетолеранција на една од овие карактеристики изолирана од другите. Кога дискриминацијата се заснова на повеќе од една карактеристика се нарекува повеќекратна дискриминација. Истражувањата на Европската агенција за фундаментални права покажуваат дека повеќекратната дискриминација е многу реална појава, на пример за ранливите групи како што се жените Ромки во пристапот до здравствена заштита или за постарите лица со попреченост како резултат на нивните лоши услови за домување.

Примери на повеќекратна дискриминација:

- За време на интервју за работа, на млада жена ѝ се поставуваат прашања за нејзиниот брачен живот, нејзините планови за иднина, дали и кога планира да има деца и слично. Младата жена се соочува со дискриминаторски третман од работодавците затоа што постои веројатност да оди на трудничко боледување. Таа

е дискриминирана не само поради нејзината возраст – тоа не е нешто што важи за сите млади луѓе. Таа е дискриминирана не само затоа што е жена – овој проблем не се однесува на сите жени генерално. Таа е дискриминирана затоа што е млада жена.

- Хотел одбива барање за работа од човек со африканско потекло кој се пријавува за работното место собар. Хотелот вработува жени со африканско потекло и мажи кои припаѓаат на африканско потекло се одбиени поради претпоставката дека е многу веројатно дека ќе краде од гостите или хотелот. Причината за овој помалку поволен третман не е расата или полот на кандидатот, туку претпоставката основана на комбинацијата од особини кои припаѓаат на неговите пол и раса.

1.3 Родова демократија и мотивација на работното место

Отворено, демократско општество нуди многу придобивки за неговите граѓани. Им дава право на избор за нивниот живот, им овозможува развивање на потенцијали како човечки битија и да живеат ослободени од страв, малтретирање и дискриминација. Им нуди заштита преку законската регулатива, и право да го изберат законодавецот или пак да го отстранат доколку не ги исполнува работните обврски. Гарантира слобода на говор, религија и здружување. Обезбедува независно судство. Преку принципите на владеење на правото гарантира универзалност и еднаквост на сите пред законот. Слободата на медиумите овозможува откривање на корупција, злоупотреба и некомпетентност. Различните мислења и ставови на медиумите овозможуваат алтернативни интерпретации на новостите и настаните. Силна демократија поттикнува постоење на активно граѓанско општество, и отвара јавна дебата за различните прашања при тоа дозволувајќи и несогласувања со владата. Ваквата демократија нуди многу можности за вклучување на граѓаните во јавниот живот. Функционална демократија има морална обврска и кон бегалците, посетителите и другите нации. Многу од овие одговорности се отелотворени во меѓународните конвенции и договори.

Овие се појдовните точки преку кои се следи постоењето и почитување на демократијата во едно општество. Жените секогаш имале значајна улога во демократијата. Демократијата бара потребите и интересите на сите граѓани да бидат слушнати,

дискутирани и регулирани. Жените претставуваат половина од популацијата и нивниот глас во демократскиот процес мора да биде слушнат. На демократијата и се потребни жените за да биде вистинска демократија, а на жените им е потребна демократијата ако сакаат да го сменат системот и законите кои им оневозможуваат да бидат еднакви.

Поимот родова демократија ја промовира намерата за создавање демократски односи помеѓу жените и мажите. Родовата демократија ги идентификува процесите кои се неопходни за да се демократизираат односите помеѓу жените и мажите во рамки на репрезентативната демократија на национално и меѓународно ниво. Меѓутоа, напорите да се зголеми квантитаивното ниво на учество на жените во постоечките политички, општествени и економски структури не оди рака под рака со радикалната критика на актуелните родови и општествени односи.

Терминот родова демократија поврзува неколку аспекти, а значењето може да се објасни токму преку тие аспекти:

- Давање на централно значење на родот преку ставање на родовата еднаквост на прво место; адресирање на сексизмот, мизогинијата и нееднаквоста, анализирање на патријархатот и моќта, менување на родовите улоги, прераспределба на моќта, создавање на нова дефиниција за машкост.
- Давање на централно значење на еднаквоста преку инвестирање во добросостојба на сите, инвестирање во жените и девојчињата – не само во услуги за нив, туку и градење на економска еднаквост и стабилност, подобрување на условите на социјално загрозените девојчиња и жени.
- Ангажирање на заедницата преку поттикнување за активирање на лидери кои ќе се фокусираат на превенирање на родово базираното насилство, редефинирање на културата како либерална и отворена, спротивставување на сите форми на опресија.
- Спречување на машкото насилство преку адресирање на злоупотребата во приватниот и јавниот живот, спречување на семејно насилство од родители, присилни бракови, малтретирање во име на честа на семејството, учење на лидерите на заедницата да ги поддршат жртвите на насилство и да ги казнат сторителите.
- Градење на солидарност преку спремност за реакција.

- Редизајнирање на моќта осигурувајќи се дека таа е поделена на егалитарен, динамичен начин, е взаемно дадена, договорена, намерна, дека е акумулирана со цел да биде распределена.

1.4 Родовата еднаквост, мотивацијата и нејзино влијание врз економијата во Европа и РСМ

Жените во Европа и во светот се наоѓаат во доста понеповолна ситуација од мажите на пазарот на труд, како резултат на честата појава на несигурни договори, несигурна хонорарна работа, постојана разлика во платата (во просек 17,6%), што има свои последици врз нивната животна заработувачка, социјалната заштита и пензиите. Сето тоа придонесува кон ризикот за зголемување на стапката на сиромаштија, посебно кај пензионираните жени. Учеството на жените на пазарот на трудот во Македонија е сè уште на многу ниско и незадоволително ниво. Овој проблем е особено забележителен во руралните средини. Во споредба со просекот на Европската унија, стапката на вработеност на жените во Македонија останува многу мала. И покрај воведените мерки за субвенционирање и финансиска помош на жените – претприемнички, проблемот останува да биде еден од најзначајните во нашето општество.

Според Извештајот од Акција Здруженска од 2010 година, постои висок родов јаз во стапката на вработеност и активност на пазарот на трудот. Од вкупниот број на активно население на пазарот на трудот 61,4% се мажи, додека 38,6% се жени. Што се однесува до неактивното население, процентот кај жените е 65,0%, додека кај мажите е 35,0%.[1] Од направениот преглед на централните активности на полето на вработувањето, бројката на жени таргетирани со активните програми и мерки за вработување е симболична во однос на вкупниот број на невработени жени. Анализата на активните мерки покажува несоодветен третман на жените во политиките за вработување. Според студијата на Европската комисија,[2] главните фактори кои влијаат врз ниската активност на пазарот на труд кај жените се: традицијата, културата, ниското образование и усвоени вештини,

[1] Извештајот од Акција Здруженска од 2010 година
[2] Labour Market in the Former Yugoslav Republic of Macedonia, A Study for the European Commission Employment , Social Affairs and Equal Opportunities DG, 2011

етничката припадност во комбинација со образованието, достапноста и цената на услугите за згрижување на деца и грижа за постарите членови на семејството, постоењето на дискриминација на пазарот на трудот итн. Во студијата се истакнува поврзаноста на образованието со родовиот јаз на полето на пазарот на трудот. Жените со високо образование се поактивни на пазарот на трудот од мажите со високо образование.

Овој податок е навистина важен, не поради нужната поврзаност на образованието со пазарот на трудот, туку поради неговата компаративна важност. Според тоа, политиките за подобрување на образовното ниво на жените, особено на оние од етничките малцинства, ќе ја зголемат активноста на жените, а со тоа и нивната вработеност. Дискриминација кон жените постои уште во огласите за работа, преку навидум неутрални барања во огласите како на пример: фотографија, познавање на некој јазик или поседување на возачка дозвола. Најмногу дискриминација има во огласите кои се однесуваат на работни места поврзани со работа со странки и во огласите кои се карактеризираат со родови стереотипи на „машки“, односно „женски“ професии.

Оваа поделба на сектори во кои работи првично жената и сектори во кои работат мажи продолжува и понатаму да егзистира, поради длабоко вкоренетите традиционални и патријархални гледишта. Жените се најзастапени во секторот на здравство, социјална работа, образование и слично, поради перцепцијата на жената како „некој кој се грижи за другите“. Забележителен е многу малиот процент на жени на раководни позиции или жени во бордови на големи компании, додека од друга страна, жените се најзастапени во конфекциската и текстилната индустрија на места кои се меѓу најниско платените во државата. Сето тоа придонесува во долгорочниот ефект кој се јавува како резултат на пониските примања на жената во однос на мажот, заради видот на работните места, што резултира со пониско ниво на пензијата.

1.5 Родовите аспекти и мотивирање на вработените

Мотивирањето е значаен сегмент од правилното водство во процесот на работа без разлика на родовите аспекти. Тоа врши „енергезирање, насочување и одржување на поведението на луѓето. “[3] Постојат многу истражувања кои се однесуваат на овој процес. Сите тие го лоцирале своето внимание на различни пристапи при определување на влијанието на мотивацијата. Така, Абрахам Маслов[4] врши промовирање на хуманистичкиот пристап. Тој го фокусира своето истражување на човековиот потенцијал и верува дека секој човек постојано се обидува да го достигне врвот на неговите способности. Луѓето бараат поместување на границите за примена на нивната креативност во однесувањето.

Неговата теорија на потребите[5] дадена е во облик на пирамида која е составена од пет нивоа: физиолошки, безбедносни, потреба за љубов и припаѓање, почитување и самоактуелизација. Според Маслов,[6] личностите кои го достигнуваат степенот на самоактуелизација се одликуваат со вредности, при што настанува вклучување во цели кои ги надминуваат нивните индивидуални интереси. Тие се посветени и работат на нешто кое ја развива „дихотомијата“, односно состојбата каде процесот на работа предизвикува радост. Според овој автор, постојат четиринаесет типови на вакви вредности, кои тој ги нарекува вредности на човекот.

Таквите вредности делуваат како „метапотреби“. Доколку поединецот работи во услови кои не даваат можност за нивно задоволување, настанува процес на „метапатологија“, која претставува состојба на демотивација. Теориите „X“ и „Y“[7] се темелат на многу

[3] Петковски, К. (2000). Водството и ефективната комуникација, Битола: Киро Дандаро, стр. 179
[4] Maslow, A. Hierarchy of needs, Retrieved from: http://www.afirstlook.com/docs/hierarchy.pdf, 29.07.2013, 10:17
[5] Maslow, A. Maslow's hierarchy of needs, Retrieved from: https://en.wikipedia.org/wiki/Maslow's_ hierarchy_of_needs, 04.06.2013, 19:34
[6] Maslow, H. A. (2001). O životnim vrednostima, Beograd: IP Zarko Albulj, str. 15-18
[7] Turk, W. (2008). Motivate Your People for Project Success, Retrieved from: www.dau.mil/pubscats/ pubscats/atl/2008_07_08/tur_ja08.pdf, 08.06.2013, 17:10

поразлични претпоставки за природата на човекот. Така, првата укажува дека во природата на секој човек е да биде мрзелив и да се „плаши“ од работата. Тој треба да се присилува и постојано да се контролира во работењето. Најчесто луѓето ја имаат потребата да чувствуваат отпор кон преземање на одговорност. Нивното мотивирање настанува како резултат на создавање на услови за задоволување на нивните физиолошки потреби, како и потребата да се чувствуваат сигурно во средината во која живеат и работат. Теоријата „Y“ е многу поразлична од претходната. Овде човекот се гледа како поединец кој работата ја доживува како составен дел од живеењето. Тој е секогаш подготвен да ги прифати одговорностите и настојува да ја развива својата самоконтрола во работата. Оваа теорија акцентот го става на потребата за заедништво, почитување и самоактуелизација (самодокажување), како фактори за мотивација. Постојат и други теории за мотивација, кои во оваа прилика нема да бидат презентирани. Сепак, останува фактот дека најголемиот дел од нив се темелат врз тоа мотивацијата да врши раздвижување и поттикнување на човековиот потенцијал и неговите перформанси, што се рефлектира врз зголемување на можностите за достигнување на целите на организацијата.

Кога се зборува за мотивацијата при работата, се јавуваат две состојби. Првата произлегува од потребата за воочување на причините за одредено однесување на поединецот или групата во процесот на работа, додека вториот аспект е определување на сите можности и ситуации со кои ќе им се помогне да го видоизменат таквото однесување во насока која ќе овозможи максимална продуктивност во работата, што ќе резултира во постигнување на крајната ефективност и ефикасност на организацијата во целост. Мотивацијата значи предизвикување на поединецот или групата да реализираат одредена активност.

Таквиот процес е составен од:

- Идентификација или почитување на незадоволена потреба, како и воспоставување на цел која ќе ја задоволи потребата;
- Определување на потребната акција за исполнување на целта, а со тоа и задоволување на потребата.

Секој менаџер треба да има развиени знаења, способности и вештини за правилно спроведување на процесот на мотивирање. Неговата вештина произлегува од навремено воочување на фактот степенот на постигнати резултати, при постигнувањето на организациските цели, да зависи од непосредните изведувачи на работните задачи. Колку повеќе се поттикнати за работа, толку резултатите од нивната работа ќе бидат поголеми. Менаџерите, во таквиот процес, потребно е да вршат охрабрување, да го наметнуваат своето влијание врз вработените, да предизвикуваат ситуации кои вршат инспирирање, како и постојано да ги инспирираат работниците како реализатори и извршители на работните задачи. Организацијата која го става потребниот акцент на мотивирањето станува средина во која секој поединец се чувствува среќно, а работните задачи ги доживува како предизвик, а не како наметната обврска која „мора“ да ја извршува. Се развива клима за работа во која преовладува атмосфера на соработка, која врши потиснување на потребата од натпреварување, кое мошне често доведува до конфликтни состојби помеѓу вработените. Успешното мотивирање ја гради довербата на релација менаџер-вработен, која, движејќи се по развојната фаза, го достигнува степенот на доверба меѓу вработените.

Постојат три подрачја на кои менаџерите, односно водачите треба да го насочат своето внимание при мотивирањето:[8]

- Дефинирање на потребните перформанси, што подразбира претходно истакнување на очекувањата од работата по пат на воведување на стандарди за нивна реализација;
- Олеснување на работата кое ќе произлегува од надминување, односно елиминирање на сите препреки кои можат да се појават во процесот на работа;
- Охрабрување при работата по пат на добро утврдени и навремено дадени награди.

1.6 Начини за потикнување на мотивацијата и родова рамноправност

Менаџерот треба да реагира уште при првите сигнали за намалена мотивација кај вработените и да поттикнува родова рамноправност на работното место. Тактиките за

[8] Петковски, К. (2000). Водството и ефективната комуникација, Битола: Киро Дандаро, стр. 181

одржување на високо ниво на мотивираност вклучуваат директна комуникација, размена на информации, како и давање до знаење дека вработените се ценат како личности, а не само како извршители.

Внатрешната мотивација е долгорочна мотивација и таа делува врз побудите на душата на човекот и причинуваат внатрешно задоволство или незадоволство. Тоа внатрешно задоволство води кон успех во работењето т.е. унапредување на квалитетот. Обратно, внатрешното незадоволство влече наназад. Значи, внатрешната мотивација произлегува од воодушевувањето (идеализирањето), задоволството и побудите (поттикнувањата) кои се чувствуваат во душата на личноста. Таа, всушност, се рефлектира само на личноста (човекот) и преку него се одразува во организацијата. Личноста го чувствува тоа.[9] Поконкретен пример, правилна, јасна и редовна информација во организацијата, поткрепена со впечатливи и убедливи (вистински) факти, внатрешно, душевно го мотивира вработениот за посериозно залагање и унапредување на квалитетот, бидејќи тој се чувствува како дел од колективот, па затоа и е информиран. Додека пак добиената плата со која човекот ги задоволува своите потреби, потребите на семејството и сл. со храна, облека, склониште и тн. претставува надворешна мотивација. Како поважни фактори за подигнување на внатрешната мотивација на вработените, а со тоа и унапредувањето на севкупните перформанси во организациите ги преферираме следниве:[10]

- идеализирање на однесувањето на раководството во организацијата;
- навремена, јасна и целосна информираност во организацијата;
- креирање на добра работната атмосфера, односно добри меѓучовечките односи;
- вклучување и активност на вработените во одлучувањето;
- прифаќање на мислењата, предлозите на вработените во заедничка дискусија и градење на правилен став (носење на правилна одлука)

[9] Проф. д-р Т. Мицески, Основи на менаџмент, Економски факултет-УГД, Штип
[10] Neil T .:, "TheConciseAdaironTeambuildingandMotivation", Thorogood, London, 2004, p. 65

За одржување на долгорочен успех на организацијата, важно е да се применува постојано подобрување на квалитетот на односот помеѓу раководителите и вработените (јасно дефинирање на очекувањата и целите, искрена грижа за вработените, препознавање и поттикнување на достигнувањата, признавање на мислењата и идеите на вработените). Исто така, важно е и одржување на квалитативните односи помеѓу раководителите, како и помеѓу вработените, каде што, сепак, како фактор се јавува менаџерот т.е. лидерот во организацијата. Станува збор за воведување на концептот на ангажираност на вработените кај организациските раководители што од раководителите во голема мера бара да го променат својот традиционален поглед и стил на раководење, т.е. управување со луѓе, притоа имајќи ја предвид поголемата демократичност на вработените во изнесувањето на своите позитивни мислења во одлучувањето и воопшто во работењето. Демократизацијата во одлучувањата значи дека раководителите се принудени во многу голема мера да ги консултираат вработените уште во првите фази на планирање и усвојување на деловните стратегии, што бара и промена на пристапот и тактиката во комуницирање со вработените. Станува збор за активното ангажирање учество на вработените кога треба да придонесат во промените и учествување во имплементирање на одлуките.

Ангажираноста односно учеството на вработените во помагањето на одлучување исто така не е (како сметаат многу раководители) нешто што се подразбира само по себе, туку е дел од секојдневните навики и практика во раководењето, па со оглед на тоа, раководителите се повторно оние кои со соодветна (интерна) комуникација и ги обезбедуваат потребните предуслови и соодветна клима за реализација на концептот на ангажираност на вработените. Ангажираноста односно учеството заедно со успешноста во работењето, станува нов, објективен критериум кој исто така овозможува сигурна прогноза на успешни финансиски резултати, како фактор кој ги интересира менаџментот, т.е. раководството. Успешните раководители ќе мораат својата работа да ја насочат не само кон подобро управување со работните процеси, туку и на максимизирање на ангажираноста и учеството на вработените во помагањето на одлучувањето за успешното работење. Тоа, исто така, дава значење дека управувањето со човечки ресурси станува задолжителен работен потсистем кој ќе мора да се интегрира во сите нови деловни модели. Доколку фирмата сака да ја подобри ангажираноста и деловните постигнувања, неопходно е концептот на задоволство на вработените (исто така и задоволство на клиентите,

односно купувачите) да биде непосредно и ефикасно поврзан со вкупното управување на работното постигнување и факторите за управување на односите со купувачите, имајќи предвид дека со тоа и раководителите ќе имаат интерес за спроведување на различни програми за поттикнување на задоволството и ангажираноста навработените. Поврзаност на задоволството на вработените и работните постигнувања, т.е. комбинацијата на високо задоволство на вработените и високо работно постигнување, можеме да го дефинираме како поим за ангажираност и учество на вработените.

Организациската култура претставува клучна варијабила на ефикасноста на водството во една организација, односно организациската култура во голема мера има влијание на тоа кој стил на водство од страна на менаџерите ќе се практикува и во која насока ќе се градат, одржуваат и унапредуваат добрите меѓучовечки односи во таа организација. Ефикасноста на селектираниот стил на водство во голема мера зависи од компатибилноста со организациската култура. Во тој контекст, при решавањето на проблемите, менаџирањето во организацијата може да биде ориентирано кон задачите или ориентирано кон луѓето. Ориентираноста кон задачите претпоставува рационална општествена структура, во која главна улога игра системот и правилата на однесување, додека ориентацијата кон луѓето подразбира пристап во кои проблемите се решаваат со директно влијание врз луѓето.[11]

Менџерите треба да обезбедуваат редовни повратни информации за да ги мотивираат свотие вработени. Секој вработен сака да знае колку добро ја завршил и исполнил својата обврска, дури и при застранување од претходно утврдените стандарди, менџерите треба отворено да го изнесат своето разочарување, мислење во врска со нивните незадоволителни резултати, оваа информација треба да ја добијат во најкус можен рок. Од друга страна, информацијата за квалитетно извршена работа ќе делува мотивирачки врз работата на работниците.[12] Вработените треба да се консултираат при утврдување на позитивните работи кај поставените цели и задачи, тие треба да бидат вклучениво одредени дискусии, состаноци со цел да се подигне свеста за одредени работни задачи, од нив да се побара помош за решавање на проблемите, идеи во врска со нови договори

[11] Васил Поповски, „Влијание на организациската култура врз деловноста на претпријатијата", Универзитет „Св. Кирил и Методиј", Економски институт, Скопје, 2001, стр.140-141

[12] Сузана Џамтоска-Здравковска, „Перцепцијата за организацијата ја создаваат вработените", Статија, Скопје, 2011, стр.1

планови, задачи на фирмата и сл. Да се биде постојано мотивиран на своето работно место е еден од најважните фактори што го детерминира успехот на вработените. Соодветното поттикнување, инспирирање на вработените им обезбедува енергија, мотивација за да постигнат дури и повеќе од она што треба да биде сработенно, како резултат на тоа ќе чувствуваат и поголемо задоволство од својата работа, а ќе бидат и повеќе успешни.

Начинот на комуникација и врската којашто се формира помеѓу вработениот и менаџерот има големо влијание врз перформансите во една фирма. Па оттука се стават акцент на оваа врска помеѓу вработените и менаџерите, затоа е потребно менаџерите да се трудат за да ја зацврстат оваа врска. Претходно нагласивме дека исклучително важен мотивирачки фактор претставува вклученоста и активноста на вработените во дискусиите на одделни проблеми во работењето, но не е важно само вработените да се вклучат на состаноците и дискутациите, но и да се разгледа нивното мислење, да се отвори заедничка дискусија и доколку е добро истото да се прифати и имлементира во понатамошното работење. Вработените не само што претставуваат каписла на креативни идеи, туку тие придонесуваат кон изградбата на правилен став и носење на правилна деловна одлука. Во овај случај не само што вработениот ќе се почувствува креативен, корисен, битен дел од деловниот процес, туку тој ќе вложи поголем напор со цел да ја реализира деловната одлука, работа во која учествувал.

Меѓутоа, стварните мотивациски потенцијали најдобро ги активира збогатувањето на работата, при што работата се шири вертикално, вклучувајќи во него повеќе расновидни задачи и вештини, потоа одговорност и автономија на дејствувањето. Темелни карактеристики на работата што треба да се земат предвид при обликувањето на работите се: разновидност на вештините, идентитет и потполност на задачата, важност на задачата, автономија и фидбек. Во постапката на збогатување на работата се наметнуваат бројни проблеми, како фактот дека за некои луѓе предизвик претставуваат работи кои за други се здодевни, како и дека збогатувањето на работата обично им се наметнува на луѓето. Организацијата треба подобро да го разбере она што го сакаат луѓето, да се труди да бидат консултирани и да имаат чувство оти менаџерите навистина водат грижа за нив. Освен индивидуалниот, постојат и групни пристапи на обликување на работите. Така, кај интегрираните работни групи на вработените наместо една задача им се доделуваат

поголем број, кај автономните работни групи им се одредува цел, а вработените сами одредуваат работни задолженија, одмори и др. Мошне значајни за мотивацијата на вработените се и останатите нематеријални стратегии на мотивирање, како флексибилното работно време, признавањето на успехот, повратните информации на вработениот за својата работа и организациската култура на претпријатието. Еден од најголемите проблеми е отпорот на самите работници кои мошне често не веруваат оти системот на стимулативно наградување е објективен и чесен. Поради тоа, еден од најважните услови за успех на стимулативното наградување е да се стекне доверба на вработените во тој систем, а е нужна претпоставка за него да бидат добро информирани.

1.7 Комуникацијата како клучна алатка за поттикнување на мотивацијата на работното место

Комуникацијата претставува „размена на информации помеѓу две или повеќе личности. Таа претставува интеракција која се реализира со помош на знаци во форма на сигнали и симболи кои го пренесуваат значењето на идеите и искуствата. Без комуникација животот на луѓето се сведува на преживување. Преку комуникацијата луѓето стануваат она што се. “[13] Ефективната и ефикасната комуникација подразбира процес во кој информациите „течат“во три правци (хоризонтално и вертикално во организацијата, како и комуникација со надворешната средина). Во контекстот на ова, Питер Дракер вели: „најважно во комуникацијата е да го слушнете тоа што не е изговорено. “[14] Видовите на комуникација целосно се условени од стилот65 на водење на организацијата.

Така, наредувачкиот стил е соодветен за такви ситуации кога временскиот рок за извршување на одредена активност е многу мал, кога се работи за сложени работни задачи, а вработените не се доволно компетентни, или немаат доволно искуство за нивно реализирање. Најчесто ваквиот стил на водство се користи во ситуации кога вработените не се доволно мотивирани. За разлика од ова, тренерскиот стил на водство се применува во ситуации во кои вработените се максимално мотивирани и нивните искуства се

[13] Петковски, К. (2000). Водството и ефективната комуникација, Битола: Киро Дандаро, стр. 67
[14] Masić, B., Babić, L., Bojanović, DŽ. J., Dobrivoić, G. & Veselinović, S. (2010). Menadžment: principi, koncepti i procesi, Beograd: UNIVERZITET SINGIDINUM, str. 299

развиваат со самото извршување на задачите, кое е проследено со постојан протек на информации.

Состојбите во кои вработените имаат специјализирани знаења за извршување на комплексни задачи, при што имаат добро формирани односи со својот менаџер, се наметнува потребата од комуникација која создава предуслов за насочување на вработените во процесот на одлучување. Таквиот стил се нарекува поддржувачки. Четвртиот стил на водство произлегува од можностите вработените самостојно да ја реализираат обврската, со прифаќање на одговорноста за нејзиното успешно извршување. Делегирачкиот стил не значи ослободување на водачот од одговорноста. Од таа причина, потребата за повремена контрола на работниот процес останува. Комуникацијата е структуирана од два клучни моменти кои се однесуваат на трансфер и разбирање на значењето.

Самиот факт што комуникацијата значи пренесување на одредени мисли, ставови, согледувања и сл. претставува трансфер на значење. Доколку таквото значење од она што се кажува соодветно и правилно се сфатило, претставува разбирање на значењето на пораката која произлегува од кажаното. Ефикасната комуникација значи способност за одржување, градење и развивање на меѓучовечките и организациските односи

1.8 Важноста на квалитетните меѓучовечки односи

За успешно функционирање на компаниите, меѓу другото, потребна е квалитетна правна поддршка и хармонизирани меѓучовечки односи во процесот на работа. Колку е поголем бројот на вработени во компанијата, толку поголема е потребата од унифицирање на стандардите кои имаат цел да го регулираат или да го канализираат постапувањето,

дејствувањето и начинот на извршување на работните обврски. Исто така придржувањето и примената на принципите, кои компанијата ги определила, придонесува за нејзината препознатливост во општеството и за нејзината деловна успешност.

За разлика од минатото, кога во деловните згради и фабричките хали се поставуваа соопштенија, куќен ред или упатства, денес сè почесто се донесуваат и се подготвуваат правилници за работа во кои се обработуваат повеќе прашања кои се од битно значење за самото функционирање на компаниите. Вообичаено тие се доставуваат или електронски се испраќаат до секој нововработен како содржина со која неопходно е секој да се запознае пред започнување на работниот ангажман. Таквите правила претставуваат „soft law“, односно меко право кое своја инспирација има во законските одредби, но во исто време тие правила вршат и нивна разработка, објаснување и адаптација имајќи ги предвид воспоставените деловни обичаи и морални вредности кои се неопходност за успешност во современите услови.

Во македонскиот Закон за работните односи, во согласност со чл. 81, предвидено е откажување на договорот за вработување, меѓу другото и поради кршење на работниот ред и дисциплина или неисполнување на обврските утврдени со Закон, колективен договор, со акт на работодавачот и договорот за вработување. Причина за тоа, меѓу другото, е и ако работникот не ги почитува работниот ред и дисциплина и правилата пропишани од страна на работодавачот. Поради тоа значењето на оваа материја и регулирањето на ова прашање има и законска поддршка.

Глава II: Практики при управувањето со различноста на работното место

Сите европски земји се соочуваат со значителни промени во однос на населението, што влијае и врз вработените и барателите на работа. Населението се менува поради глобализацијата, миграциите, мобилноста на населението, демократските и организациските промени во деловната средина. Сите овие промени придонесуваат за создавање на мултикултурни и мултиетнички општества. Во исто време, сè поголем број

жени, лица со попреченост, мигранти, како и други малцински или маргинализирани групи, влегуваат на пазарот на трудот. И како последно, но не помалку важно, возраста на работниците се зголемува, споредено со претходно. Речиси во сите области на вработување и на пазарот на трудот, овие ранливи групи се соочуваат со опасност од запоставување и дискриминација. Затоа, промените на традиционалните начини на вработување и размислување, стануваат итни.[15]

Различностите стануваат составен дел од деловната средина, компаниите, организациите, институциите и пазарот на трудот. Чувствителноста на проблемите со кои се соочуваат малцинските и маргинализираните групи работници сè повеќе се зголемува, а тоа бара соодветни промени. Една од тие промени, која е веќе присутна во американската и западноевропската практика, постои повеќе од три децении, а тоа е концептот на управувањето со различностите на работното место. Управувањето со различностите подразбира обезбедување сигурност дека лицата од различни групи нема да бидат изложени на поинаков третман и дискриминација, односно нарушување на начелото на еднаков третман. Управувањето со различностите на работното место се обезбедува со спроведување еднакви можности, антидискриминација, развој на социјална правда, еднаквост и општествена одговорност во организациите и во институциите. Тоа значи барање позитивен и креативен начин за мобилизирање на разликите и сличностите меѓу луѓето и постапување онака како што е најдобро за поединецот, организацијата, компанијата или за општеството како целина.

Реализацијата на политиките на различностите во областа на вработувањето може да се обезбеди со апсолутно неприфаќање на дискриминацијата, со доследно спроведување на законите и исполнување на етичките стандарди. Управувањето со различностите на работното место станува норма во променливиот и комплексен свет.[16] Управувањето со различностите на работното место подразбира опфаќање на шест лични околности, кои ги истакна Европската Унија во 1997 година во Член 13 од Договорот од Амстердам, како дискриминаторска основа. Дискриминаторска основа претставува лична состојба, карактеристика или положба, врз основа на која може да се утврди негативно разликување. Тука се опфатени следниве категории: раса/етничка припадност, возраст, сексуална

[15] Tatjana Greif (2009), Upravljanje raznolikosti v zaposlovanju: smernice za delodajalce in sindikate, Ljubljana: Škuc.
[16] EU Campaign For Diversity and Against Discrimination: Managing Diversity: What's in it for business, pg. 4

ориентација, попреченост, религија и род, но исто и: брачен статус, семеен статус, родов идентитет, изглед, културни разлики, поглед на светот, економски статус, образование, лични навики, географска локација и други. Во контекст на вработувањето, сите овие лични околности можат да претставуваат пречка која се појавува во областа на еднаков пристап до работа и положба на работното место. Дискриминацијата на работното место е клучна пречка во промовирањето на различностите[17]

Клучна основа за дискриминација:

- Раса/етничка припадност: Повеќето земји се соочуваат со проблемот на вработување на припадници на расни и етнички малцинства. Процентот на етничките и расните малцинства, во поглед на невработеноста, е висок, бидејќи тие се помалку посакувани од страна на работодавачите, во споредба со другите социјални малцинства. Расната дискриминација при вработувањето се појавува кога мигрантите и етничките малцинства се соочуваат со инфериорен третман на пазарот на трудот или на работното место.[18]
- Организациските политики со кои се спречува расната/ етничката дискриминација мора да посветат внимание и на обуката на мигрантите, односно малцинствата. Овие политики мора да ги земат предвид културните разлики и да ги спречат негативните ставови и стереотипи. Тие, исто така, мора да бидат ориентирани кон политики на антидискриминација и еднакви можности, афирмативна акција и управување со различностите.
- Возраст: 30% од популацијата во Европа се состои од генерации кои се на возраст над 50 години. Во 2005 година, 25% од популацијата во Европската Унија била над 65-годишна возраст.[19] Се проценува дека во 2050 година, над 50% лица би биле постари од 65 години. И активната популација станува повозрасна, но во исто време, таа е групата која се соочува со најголемите тешкотии во пронаоѓањето или задржувањето работно место. Сите европски земји имаат мало учество на повозрасни лица во процентот на вработени, што доведува до појава на нова

[17] Tatjana Greif (2009), Upravljanje raznolikosti v zaposlovanju: smernice za delodajalce in sindikate, Ljubljana: Škuc.
[18] John Wrench (2014), Ethnic discrimination and anti-discrimination in employment: a comparative European perspective, Florence: EUI, pg.34
[19] https://eurydice.eacea.ec.europa.eu

ранлива и исклучена група. Двоумењето на работодавачите за вработување повозрасни работници се одразува на условите на работното место: многу примери на огласи за работа директно дискриминираат врз основа на возраста. Одговорот на ЕУ за овие прашања е концептот на активно стареење. Тоа значи дека земјите со законодавство и компании со соодветни инструменти, ги охрабруваат луѓето на возраст меѓу 55 и 64 години да останат да работат колку што е можно подолго.

- Попреченост: Лицата со попреченост претставуваат 10% од популацијата на ЕУ и околу една шестина од европското работоспособно население. Според податоците од Европскиот форум за лицата со попреченост, речиси 80% од лицата со попреченост се исклучени од пазарот на трудот. Можноста, едно лице со попреченост да остане без работа, споредено со други лица кои немаат никаква попреченост, е од три до шест пати поголема. Помалку веројатно е извор на приход на лицата со попреченост да биде паричен надомест, а поверојатно е извор на приход да биде социјална помош. Поголема е веројатноста лицата со попреченост да добијат работно место кое е помалку платено и да останат подолго време на тоа место, а опасноста од отпуштање од работа е повисока. Се смета дека лицата со попреченост се најголемо малцинство.
- Вероисповед: Поради миграцијата и зголемената мобилност на популацијата, насекаде низ Европа се зголемува бројот на лицата со различна вероисповед. Сепак, во однос на вработувањето, не зборуваме често за тоа, дури и ако компаниите и организациите се подготвени и за последиците од верските разлики. Европската Унија го изразува својот став за вероисповедта при вработувањето во документот: Промоција на верското и културното разбирање, сложност и соработка. Компаниите коишто во својот состав имаат лица од различна вероисповед, мора да ги имаат предвид религиозните забрани. Така, пожелно е, да го приспособат работното време, да дозволат и верска облека која не е дел од пропишаните работни униформи, да се погрижат за разновидноста на менијата за вработените итн.
- Род: Жените се обесправена група на пазарот на трудот. И покрај нивната уставна и законска еднаквост, тие се во нерамноправна положба и имаат полоши можности во споредба со мажите: анализата на пазарот на трудот покажува хоризонтална и

вертикална родова сегрегација. Статистичките податоци собрани од сите сегменти на вработувањето покажуваат нееднаква положба на жените. Ова е случај на ниво на пораст на стапката на вработеност, во однос на вработување со полно работно време, во јазот на плата за истата работа, во вклученоста на нестандардни облици на вработување итн. Жените се изложени на малтретирање и насилство на работното место, но, покрај дискриминацијата врз основа на родот, тие исто така можат да бидат подложени на повеќекратна дискриминација.[20]

Постојат многу добри практики при управувањето со различностите на работното место. Такви се професионални и потврдени истражувања, анализи и примери на добри практики и спроведувањето на политиките за различност при вработувањето, кои се засноваат на претходни или паралелни програми и проекти, кои работат на борбата против различните облици на дискриминација или повеќекратната дискриминација. Постои силна подготвеност за следење на повеќе модели на различност и за борба против различните облици на дискриминација и повеќекратна дискриминација при вработувањето, како и во други области од социјалниот живот. Ова се обезбедува преку партнерство меѓу граѓанското општество, невладините организации, државните институции, синдикатите, здруженијата на работодавачи и поединечните компании.

Главни теми на управувањето со различностите при вработувањето се: информирани работодавачи и работници, синдикати, влади, агенции за вработување и невладини организации. Синдикатите придонесуваат значително за подигнување на свеста. Исто така, при нивните преговори, тие сè повеќе опфаќаат политики на различност. Работодавачите мора да се осигураат дека нивните организации и институции ќе реагираат соодветно на состојбата со вработувањето, во општествата со сè поразлична работна сила. Тие мора да ги земат предвид високите етички стандарди, независно од тоа дали се во приватниот, јавниот или во непрофитниот сектор.[21]

---

[20] Повеќекратната дискриминација подразбира постоење на различни облици на дискриминација. Таа не опфаќа само една дискриминаторска основа, туку повеќе. Лицето може да биде, на пример, жртва на дискриминација, врз основа на род, возраст и попреченост

[21] Работодавачите честопати им даваат упатства на агенциите за вработување од дискриминаторска основа, додека агенциите за вработување свесно постапуваат по нив, иако и двете страни делуваат противзаконски.

Меѓу примерите на добри практики при управувањето со различностите на работното место се вбројуваат компаниите, организациите и институциите, кои го зголемуваат бројот на вработени лица - припадници на ранливи групи. На тој начин, тие ја истакнуваат политиката на различност во нивните профили, што создава побезбедна работна средина за вработените и барателите на работа. Компаниите, организациите и институциите, пожелно е да воведат флексибилно работно време приспособено на потребите на вработените лица и на нивниот живот. Тие треба да воспостават партнерства со локалните заедници и маргинализираните групи. Тоа беше направено од страна на повеќе невладини организации, поединечно или групно, преку партнерски мрежи, за подигнување на свеста. На тој начин полесно се стигнува до поединци или групи кои се потенцијални жртви на дискриминација.[22]

2.1 Управување со различностите во РСМ

Има неколку студии за управување со различностите. Такво е, на пример, истражувањето: Едукација за демократско граѓанство и управување со политиките на различности во Југоисточна Европа, реализирано во 2002 година, од страна на Ило Трајковски од Универзитетот во Скопје. Истражувањето се однесува на општата културна, етничка и верска различност во македонското општество.

Преку него се повикува јавниот образовен систем да воведе предавања за културна различност и социјална кохезија. Да ја споменеме и докторската дисертација на Весна

[22] Развојните партнерства, во кои учествуваат невладините организации, биле меѓународни програми во рамките на Иницијативата за еднаквост на Европската Унија (ориг.: European Union initiative Equal) (во Словенија во периодот 2004- 2006 година имаше 20 развојни партнерства, кои работеа во делот на борба против дискриминацијата, пристапот и враќањето на пазарот на трудот) и Прогрес (ориг.: Progress) (во периодот 2007-2013 година, во делот на вработувањето, општествената солидарност, интеграцијата, подобрувањето на работната средина, работните услови и промовирањето на антидискриминациските начела). Да го споменеме, на пример, Проектот на Equal против дискриминација на ромската заедница, со наслов: Луѓето кои патуваат низ Европа (кои поврзаа партнери од Франција, Италија и Словенија) или развојни партнерства Различните култури за еднаков развој (кои ги поврзаа Португалија, Грција, Унгарија, Словенија и Италија). Двете платформи, Equal и Progress, работеа во партнерство со владите, локалните власти, работодавачите, синдикатите и невладиниот сектор.

Атанасова од 2013 година, на Универзитетот на Болоња: Различностите и локалната демократија: Случајот на Република Македонија. Оваа студија ја испитува етничката различност на работното место во јавниот сектор и нејзината организациска имплементација. Во Македонија, каде што меѓуетничките односи се дел од најчувствителните политички прашања, постојат неколку реформски процеси за развивање на мултиетничко општество. Студијата покажува дека имплементацијата на Охридскиот договор од 2001 година (мировен договор меѓу македонската Влада и претставници на албанската заедница) придонесе за поголем баланс при вработувањето на етничките малцинства во единиците на локалната самоуправа (работниците од албанска, турска, ромска и друга националност).

Во јуни 2013 година, во Загреб, Македонија учествуваше на меѓународната конференција: Културната различност и меѓународната културна соработка во Југоисточна Европа, организирана од страна на Culturelink и UNESCO. Тие собраа на едно место претставници од западноевропските земји и од земјите од Југоисточна Европа: Босна и Херцеговина, Бугарија, Хрватска, Кипар, Грција, Македонија, Црна Гора, Србија, Романија, Турција и Албанија. Тема на Конференцијата беше: Различноста како културен израз кој лежи во срцето на Европскиот проект. Теми на тркалезните маси беа: Имплементацијата на културната различност во регулаторни рамки; Свеста за културната различност и нејзиното зајакнување; Промоцијата на мобилност и миграции како нови начини за поврзување.

Можеме да споменеме и најмалку два примери на управување со различностите во бизнис-секторот. Првиот пример се однесува на македонскиот огранок на австриската компанија за енергетика, ЕВН, кој веќе спроведува политика на еднакви можности и различности на работното место. Во документот со наслов: Кодекс на однесување на ЕВН, се истакнува дека компанијата ја поддржува елиминацијата на дискриминацијата при вработувањето и ги почитува меѓународните норми за заштита на човековите права. Во главата за вработените, во истиот документ се наведува:[23] Нема да толерираме било каква дискриминација врз основа на националното или етничко потекло, сексуална ориентација, култура, вероисповед, возраст или здравје. Лицата со еднакви професионални

[23] EVN Code of Conduct стр.7

квалификации треба да се третираат еднакво во поглед на условите за вработување, плата и обука. Ние се грижиме за достоинството и индивидуалноста на сите вработени. Ние обрнуваме особено внимание на усогласувањето на професионалниот и семејниот живот.

Втор пример е македонскиот огранок на германската ПроКредит Банка, која во своите деловни документи го истакнува почитувањето и фер-третманот на сите вработени и потрошувачи, независно од нивното потекло, боја, јазик, пол, вероисповед или политичко убедување.

Извештајот за земјата: Недискриминација – БЈР Македонија 2015 година, подготвен од страна на Европската мрежа на правни експерти за родова еднаквост и недискриминација (Билјана Котеска), издаден од Европската комисија во 2015 година, истакнува дека во Македонија, во делот на еднаквост и недискриминација, се забележува само слаб развој, иако во изминатите години државните институции и законодавството работеа на ова поле. Извештајот споменува само две добри практики: имплементација на начелото на еднаква и фер-застапеност на сите етнички заедници во јавната администрација и мандатот на Народниот правобранител.

Во 2016 година, Шкуц-ЛЛ од Словенија и организацијата Женска Алијанса од Македонија, го започнаа меѓународниот проект со наслов: Безбедни и еднакви: Управување со недискриминација и диверзитет при вработувањето. Проектот се спроведува во Република Македонија, во три града: Скопје, Тетово и Охрид. Проектот е поддржан од Европската Унија. Цели на проектот се: унапредување на активната вклученост на лицата кои се наоѓаат во најнемоќна положба на пазарот на трудот, зајакнување на социјалната инклузија при вработувањето, зголемување на видливоста и свеста на поширокатa јавност во врска со важноста на мерките против дискриминација при вработувањето итн. Основните активности на програмата се фокусираат на одржлив модел на недискриминација и управување со различностите при вработувањето, лоцирањето и делењето на добри практики во регионот и во ЕУ. Се состои од: циклус на семинари за обука на невладините организации кои работат на полето на човековите права, синдикатите и работодавачите од Македонија, експертски консултации, како и меѓународна конференција за зајакнување на граѓанскиот дијалог за еднакви можности,

кампањите за подигнување на свеста, унапредувањето на различностите и инклузивното општество.

2.2 Различност и инклузивност на работното место

Различноста и инклузивноста се клучни фактори за создавање вредности во една компанија. Доколку компаниите немаат намера во привлекување и задржување различни таленти, ќе го пропуштат потенцијалот за иновации, конкуренција и напредок. Не е доволно само да се плати услуга и да се дадат перформативни изјави кои поддржуваат различност и инклузивност, доколку не се придружени со одредени конкретни активности. Во време на пандемија и висока невработеност, време е работодавците да ја прошират својата работна сила, да вработат луѓе врз основа на нивните вештини и способности и максимално да го искористат богатството што го носи различноста.

Работното место засновано на различност и инклузија има многу предности. На пример, го намалува хомогеното размислување и го користи богатството на талентирани луѓе од различно потекло, идеи и ставови, кои се стремат побрзо да ги решат проблемите и да ги охрабрат иновациите. Инклузивното работно место го гради и моралот, ја зајакнува креативноста и иновациите, го поттикнува ангажманот и ја намалува желбата на вработените да ја напуштат работата. Ова се два меѓусебно поврзани концепти – но се далеку од тоа меѓусебно да се заменат. Различноста се однесува на застапеност или состав на ентитетот. Инклузијата говори за тоа колку добро се вреднуваат придонесите, присуството и перспективите на различните групи луѓе и нивната интеграција во опкружувањето.

Пандемијата на Ковид-19 го промени начинот на работа на многу компании. Бројот на вработени кои работат од дома драстично се зголеми во последната година и се покажа дека работата на далечина може одлично да функционира и да продуцира резултати.

2.3 Родовата еднаквост и инклузивност на работните места во компаниите во ЕУ

Кога станува збор за односите помеѓу родовите битно е да се потенцира дека ЕУ уште од своето формирање постојано презема конкретни мерки за креирање на еднаквост помеѓу родовите. Родовата еднаквост е позиционирана како едно од фундаменталните начела кои се инкорпорирани во сите договори за воспоставување на ЕУ. На начелото на еднаквост сè уште се работи континуирано и се подобруваше во текот на деценииите постоење на ЕУ со намера да постигне поголема јасност и поголема ефективност. Политиката на семејството во ЕУ е поставена преку учеството на жените на пазарот на трудот и преку унапредување на рамнотежата помеѓу семејниот и професионалниот живот. Поради фактот дека низ историјата секогаш постоело недостаток на женска работна сила на пазарот на трудот, и за да се подобри ваквата ситуација, преземени се различни мерки за активно вклучување на жените на пазарот на трудот со тоа што им се обезбедува приспособување на работното време кон семејните потреби, а со тоа им се овозможува на родителите да поминат повеќе време со своите деца, односно подобро да се посветат во грижата кон децата.

Бидејќи новата родова улога на жените главно е поврзана со нивниот зголемен придонес во економската сфера и донесувањето на одлуки во семејството, додека новата родова улога на мажите е поактивно вклучување во домаќинството и поголема грижа околу семејните должности, па така следствено на тоа, главните истражувања во модерното семејство се фокусираат на прераспределба на домашните обврски меѓу мажите и жените каде се претендира да се создадат услови каде што и двајцата родители ќе можат наизменично да ги извршуваат обврските кон семејството. Родовата еднаквост не може да се постигне без општествено признавање на потребата од обезбедување на ресурси и поддршка за да им се помогне на вработените да управуваат и со работата и со семејните одговорности. Згора на тоа, во родовите егалитарни општества, жените мора да бидат вклучени во улоги на донесување одлуки, во кои тие можат да влијаат врз политиките за да ја рефлектираат важноста на прашањата поврзани со работата и семејството. ЕУ преку родовата еднаквост постигнува особено значајни и ефективни резултати во постигнувањето на родово балансиран живот.

Зголемувањето на учеството на жените на пазарот на трудот, промовирањето на еднаквите поделби во грижата на обврските меѓу мажите и жените и овозможувањето на подобар баланс меѓу професионалниот и приватниот живот е главен приоритет на политиката на

ЕУ во достигнувањето на родовата еднаквост. Флексибилното работно време, работа со скратено работно време, работа од дома и многу други алтернативи се креирани сè со цел да им се задоволат потребите на родителите – и жените и мажите да имаат доволно време да се грижат за своето семејство секојдневно.

2.4 Состојбата на пазарот на трудот во меѓународните компании

Во сите европски земји настанаа голем број на трансформации во однос на вработувањето на жените каде драстично е зголемен процентот кој покажува на порастот на економската активност на жените. И покрај многуте преземени политики и програми за постигнување на родов балансиран живот, и денес скоро три децении се забележува дека бројот на вработени мажи е поголем во однос на бројот на вработени жени. Може да се каже дека поактивното вклучување на жените на пазарот на трудот за разлика од минатите години на XX век доведе до прогрес, а сепак жените сè уште се на долг пат да постигнат целосна економска независност. Во споредба со мажите, жените сè уште претендираат да бидат помалку вработени, да бидат вработени во ниско платени сектори, да работат во просек неделно 6 часа подолго од мажите (платено и неплатено) но сепак имаат помалку платени саати, користат повеќе паузи и отсуства во текот на кариерата и се соочуваат со помали и побавни унапредувања.

Во Европската Унија се прават статистики и анализи кои укажуваат на разликите во однос на бројот на вработени според пол. Што се однесува до бројот на вработени жени во европските земји во 2018 година, на возраст од 20 до 64 години, земји кои покажале највисока стапка на вработеност на жени се Исланд (83,2 %) и Шведска (80,4 %), додека

најниска стапка на вработеност на жени се забележани во Италија (53,1 %) и Грција (49,1 %).[24]

Истиот извор наведува дека најголем процент на работна сила во земјите на ЕУ главно бил со скратено работно време и кај двата пола и таа практика се зголемуваше бавно но стабилно од 14,9 % во 2002 година на 19,0 % во 2015 година, а потоа се намали маргинално на 18,5 % во 2018 година. Така, 31,2 милиони жени и 9,5 милиони мажи на возраст од 20 до 64 години работеле со скратено работно време во Европската Унија во 2018 година. Како најчести причини за ваквата состојба се наведува „ненаоѓање на работа со полно работно време“ (26 %) а потоа следува „грижата за деца или за немоќни возрасни лица“ (24 %). Мажите (36 %) изјавиле дека се нафатиле да работат со скратено работно време поради тоа што не ја пронашле работата со полно работно време и тоа е почесто случај за разлика од жените (23 %). Од друга страна, работата со скратено работно време за да се грижат за деца или стари лица се јавува почесто кај жени (29 %) отколку кај мажи (6 %). Највисока стапка на вработени со скратено работно време од женската популација во 2018 година имало во Холандија и во Италија.[25] Креаторите на политиката во ЕУ долго време признаваат дека нееднаквото споделување на одговорностите за грижа за децата во рамките на семејството е една од главните причини за пониското учество на жените на пазарот на трудот.

Во насока на намалување на родовиот јаз и создавање на подобри услови на работните ангажмани на вработените, современите држави развиваат сензитивно родови политики. Според овие политики, насоките одат кон институциите каде им се предлага да бидат пофлексибилни и да се развијат семејните политики каде се претендира да се развијат услови кои би придонеле и двајцата родители подеднакво да ги исполнуваат своите семејни обврски. Според Еурофонд, регулирањето на работното време (флексибилноста) би требало да ја зголеми и подобри усогласеноста на професионалниот со приватниот живот и исто така да го зголеми учеството во пазарот на трудот, а исто така е и начин за да се подобри продуктивноста на работното место и да се зголеми задоволството на

[24] EUROSTAT, Employment Statistics 2019, (интернет), достапно на: https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Employment_statistics#Rise_in_part-time_and_temporary_work
[25] Ibid.

вработените. Со брзото темпо на промена на економската клима, и компаниите и работниците имаат потреба од флексибилност. Согласно податоците на European Working Conditions Survey (EWCS) од 2015 години, се утврдува дека постои тренд на намалување на просечното неделно работно време. Така, во 2005 година работното време изнесувало 38,6 часа неделно, во 2010 година е намалено на 37,6 часа а во 2015 година изнесувало 36,6 часа.[26]

2.5 Усогласување меѓу работата и семејниот живот (Work – Life Balance)

Овозможувањето на подобар баланс меѓу работата и семејниот живот е важен фактор во одржувањето на жените на пазарот на трудот. За да се сврти вниманието кон семејната политика и олеснувањето на актуелните животни потреби, Европската Унија во последнава деценија презема политика на усогласување меѓу работата и семејниот живот и тие активности се насочени и кон поттикнување на рамноправноста меѓу половите, забрана за дискриминација, за еднаквост на пазарот на трудот, за заштита на мајчинството, за родителско отсуство и сите овие мерки ја потенцираа потребата од поинаква организација на работното време и од поинаква распределба на улогите на мажот и жената во рамките на семејството.

Европскиот столб за социјални права ја истакнува важноста на работните практики и социјалната средина кои им овозможуваат на луѓето да ги исполнат своите професионални и семејни улоги. Хармонијата помеѓу работата и домот може да има битно значење за подобрување на благосостојбата на децата и возрасните и промовирање на попросперитетно општество во целост. Ваквата иницијатива има за цел да ги подобри предизвиците со кои се соочуваат родителите околу поделбата на улогите на работното

[26] Eurofound, Sixth European Working Conditions Survey: 2015

место и во семејството, односно воспоставување на рамнотежа и помирување на семејниот и професионалниот живот.[27]

Согласно ваквата политика, Европската комисија предложи Директива за рамнотежа помеѓу животот и работата за родители и негователи која беше усвоена на 13 јуни 2019 година, а чија првенствена цел главно е фокусирана на:[28]

- Татковско отсуство – татковците или старателите неколку дена по раѓањето на детето ќе имаат право да искористат најмалку 10 неработни дена, платени на ниво кое е еднакво на она што моментално е поставено на ниво на ЕУ за породилно отсуство (во согласност со член 11 од Директивата на Советот 92/85/ЕЕЗ);
- Родителско отсуство – индивидуално право на родителско отсуство во време од 4 месеци, од кои 2 месеци се непренесливи меѓу родителите и се исплаќаат. Нивото на исплата и старосната граница на детето ќе бидат поставени од страна на земјите членки;
- Одмор за негователи – ова е нов концепт кој се однесува на работниците кои се грижат за роднините кои имаат потреба од грижа и поддршка заради сериозни здравствени причини. Негователите ќе можат да земат 5 работни дена годишно. Земјите членки можат да користат различен референтен период, да го распределат отсуството од случај до случај и да воведат дополнителни услови за остварување на ова право, и
- Флексибилни работни аранжмани – проширено е правото на родителите да ги бараат ваквите аранжмани за да ги вклучат старателите кои се во работен однос.[29]

[27] European Commission, 2017. Work-life balance, (интернет), достапно на: http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1311&langId=en
[28] Ibid.
[29] European Commission, 2019. Better work-life balance for parents and carers in the EU: Council adopts new rules, (интернет), достапно на: https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2019/06/13/better-work-lifebalance-for-parents-and-carers-in-the-eu-council-adopts-new-rules/

2.6 Европски политики во функција на промена на родовите улоги на пазарот на труд

Промените на европското семејство во денешното современо живеење се резултат на големиот број на политики, чекори, мерки и директиви коишто ги има донесено и спроведено Европската Унија. Активирањето на жените на пазарот на трудот поради економски просперитет, и подигањето на свеста за вклучувањето на жените на пазарот на трудот во последните неколку децении беше причина да се развијат и креираат политики во насока на стимулирање на унапредување на жените во кариерата, намалување на родовиот јаз во платите и неплатената работа, усогласување на работата со семејниот живот, флексибилност, и право на отсуство поради раѓање, грижа за дете, како и заштита и сигурност на работното место за бремени жени и жени кои неодамна се породиле, или дојат како и овозможување на безбедност при здравјето на мајката и плодот.

Еднаквиот третман се залага за тоа сите поединци да имаат еднакви права и можности и таквиот пристап претставува суштински елемент во политиката на еднакви можности. Во ова поглавје акцентот ќе се стави на вработените лица, но од аспект на нивната организација на работното место и во семејното домаќинство особено од перспектива на младите парови кои имаат мали деца. Факт е дека раѓањето на деца и нивното одгледување и грижа влијаат врз можностите за вработување и изборот околу начинот на организирање на слободното време. Поради обврските во домаќинството и грижата за децата се јавува потреба од финансиска поткрепа и зголемување на животниот стандард. На одлуката дали да се работи или да се продолжи со работата, влијаат многу фактори: финансиските потреби на домаќинството, можностите за грижата на децата, културни аспекти и лични преференции, и како целокупна рамка, составот на засегнатото домаќинство.

Оттука, неизбежен е фактот дека мајчинството и родителството играат клучна улога во обезбедувањето на поквалитетна урамнотеженост помеѓу работата и приватниот живот на родителите. Со вклучувањето и на двата родители во балансирањето на работата и приватниот живот, постепено се разбиваат традиционалните стереотипи дека жената е одговорна за домаќинството, а мажот е снабдувач на ресурси потребни за одржување на

семејството. За таа цел, се појави потребата од креирање на подобри услови за родителско отсуство кое би било подеднакво важно како за мајките така и за татковците. Членот 33 од Повелбата на основните права на Европската Унија (2000/C 364/01) изготвена во Ница на 7 декември 2000 година го истакнува семејниот и професионалниот живот, наведувајќи дека „секој ќе има право на заштита од отпуштање од работа заради мајчинство и право на породилно отсуство и родителско отсуство по раѓање или усвојување на дете“.

Поради тоа што во минатото честа практика била породилното отсуство да го користи мајката, Меѓународната конвенција на трудот (МОТ) во Резолуцијата за родова еднаквост ги поттикнува владите да го истакнат правото на родителското отсуство да биде овозможено од страна и на двата родителa, односно да ги стимулира и татковците да го користат ова право. Оваа мерка ја респектира потребата и таткото да воспостави близок однос со новороденото бебе, и со тоа да ја поддржи рамноправната поделба на родителските должности и улоги помеѓу половите. Во многу европски земји грижата за децата е едно од фундаменталните права на ЕУ и поради тоа заштитата на мајчинството е основно загарантирано трудово право во сите европски земји. Денес, речиси сите земји имаат донесено законодавни одредби за заштита на мајчинството во работниот однос. Меѓународната организација на трудот со донесувањето на Конвенцијата за заштита на мајчинството (број 183) во 2000 г. (претходните две се постари од 1919 и 1952 г.) и во нив се предвидуваат заштитни мерки за бремените жени и за жените кои неодамна се породиле, превенција од изложеноста на опасности по здравјето и безбедноста на мајката во текот на бременоста, право на платено породилно отсуство, здравствена заштита на мајката и бебето, паузи за доење по завршување на породилното отсуство, заштита од дискриминација и прекин на работниот однос поради мајчинство, како и загарантирано право за враќање на работа по завршувањето на породилното отсуство (секоја земја различно го утврдува временскиот период на оваа заштита).

Не само што секоја земја има одредено законодавство за заштита на мајчинството, туку многу земји имаат мерки за поддршка на работниците во однос на семејните обврски, вклучувајќи ги и татковците.[30] Постоењето на различни облици на семејно отсуство е една од централните теми на Европската Унија. Шемата на отсуства, односно породилното

[30] International Labour Organization, Мајчинството и татковството во работниот однос: Закон и практика ширум светот, Brochure 2015,

отсуство, отсуството за татковците, родителското отсуство и отсуството поради посебна грижа за детето се политики на отсуства од работа поради балансирање на професионалниот со семејниот живот каде што е случај и двата родители да уживаат во рамномерната поделба на родителските должности и улогите меѓу половите. Додека Директивата за родителско отсуство (2010/18 ЕУ) го утврдува минимумот за целокупното времетраење на отсуството за мажи и жени кои работат, сепак условите за пристап се дефинирани различно од страна на земјите членки.

ГЛАВА III: Истражување и заклучни согледувања

Gentherm

„ Gentherm“ е глобална, брзорастечка компанија која произведува електроуреди за регулирање термална енергија во автомобили. Gentherm е американска корпорација со повеќе од 13.000 вработени во 12 земји во светот. Изработува различни термички решенија кои покриваат области на автомобилска индустрија, здравство, електронска индустрија итн. Во 2015 година компанијата носи одлука најновата фабрика да ја изгради во Индустриската Зона во Прилеп, Македонија. По успешно започнатиот процес на производство во 2018 година компанијата го зголемува производството со изградба на својата втора фабрика Gentherm Прилеп 2. Поради важноста на системите за ладење и греење и по направената детална анализа на различни понудувачи.

Кромберг и Шуберт

Кромберг и Шуберт се фокусира на развој и производство на комплексни системи за ожичување за автомобилската индустрија. Покрај тоа, пластичните делови во моментов се произведуваат заедно со сопствени жици на преку 40 глобални локации.

Посветеноста и интеграцијата на нашиот развој, производство и управување со квалитет имаат врвен приоритет во Кромберг и Шуберт со цел да се овозможи секое решение да се имплементира до совршенство. Кромберг и Шуберт се навраќаат на приказната за успех која се протега повеќе од 110 години.

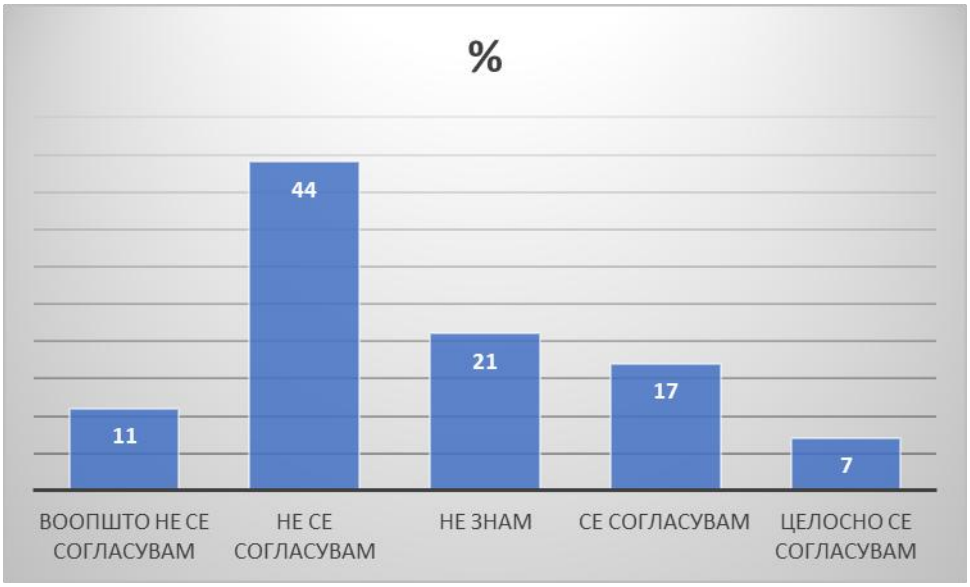
Пионерскиот дух и иновативното претприемништво со рамна хиерархија овозможија континуирана експанзија и глобализација на компанијата. Со над 50.000 вработени (m/f/d) на над 40 локации, Kromberg & Schubert денес е еден од глобалните лидери во снабдувањето со електрични системи, кабли и пластични компоненти.

Анализа на истражување

Табела бр.1 Најголемиот број на жени ќе имаат пониско ниво на мотивација без насоки од менаџерите во "Ghenterm"

Прашање	Понудени одговори	%
Најголемиот број на жени ќе имаат пониско ниво на мотивација без насоки од менаџерите	Воопшто не се согласувам	11
	Не се согласувам	44
	Не знам	21
	Се согласувам	17
	Целосно се согласувам	7

Графикон бр.1 Најголемиот број на жени ќе имаат пониско ниво на мотивација без насоки од менаџерите во "Ghenterm"



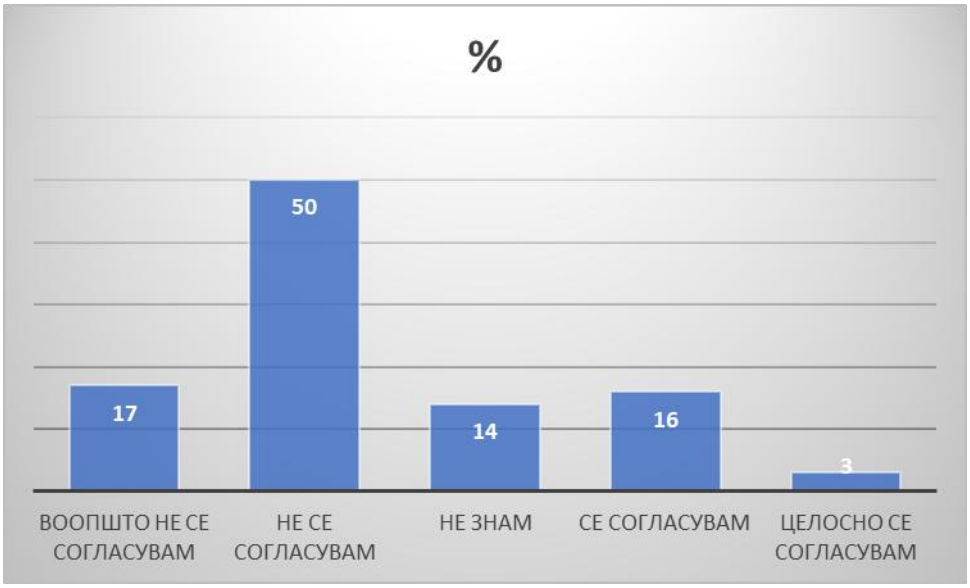
"Ghenterm": Кај изјавата број 1 мнозинскиот дел од испитаниците или 44%, не се согласиле дека ќе работат што е можно помалку без насоки од менаџерскиот тим, додека пак 21% не знаеле како ќе се одвива работниот процес или колку работна сила ќе вложат на работното место. 17% од луѓето се согласиле дека ќе работат помалку, додека 11 % од испитаниците дале спротивен одговор на истото прашање. Може да се изведе заклучокот дека најголемиот број на жени немаат тенденција да работат што е можно помалку,

односно дека погоем дел од анкетираните луѓе дале одговор дека би работеле онолку колку што е потребно.

Табела бр.2 Најголемиот број на жени ќе имаат пониско ниво на мотивација без насоки од менаџерите во "Кромберг и Шуберт"

Прашање	Понудени одговори	%
Најголемиот број на жени ќе имаат пониско ниво на мотивација без насоки од менаџерите	Воопшто не се согласувам	17
	Не се согласувам	50
	Не знам	14
	Се согласувам	16
	Целосно се согласувам	3

Графикон бр.2 Најголемиот број на жени ќе имаат пониско ниво на мотивација без насоки од менаџерите во "Кромберг и Шуберт"



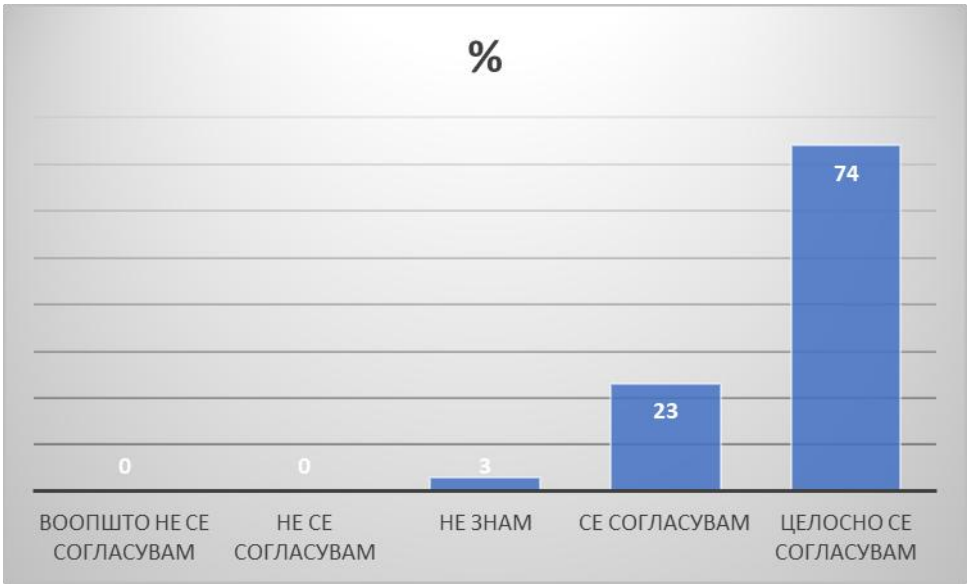
"Кромберг и Шуберт": Кај изјавата број 1 мнозинскиот дел од испитаниците или 50%, не се согласиле дека ќе работат што е можно помалку без насоки од менаџерскиот тим, додека пак 14% не знаеле како ќе се одвива работниот процес или колку работна сила ќе вложат на работното место. 16% од луѓето се согласиле дека ќе работат помалку, додека 17 % од испитаниците дале спротивен одговор на истото прашање. Може да се изведе заклучокот дека најголемиот број на жени немаат тенденција да работат што е можно

помалку, односно дека погоем дел од анкетираните луѓе дале одговор дека би работеле онолку колку што е потребно и во оваа компанија.

Таблела бр.3 "Ghenterm"- Рамноправноста на половите и инклузивната работна средина се позитивно поврзани со нивото на мотивација на вработените.

Прашање	Понудени одговори	%
Рамноправноста на половите и инклузивната работна средина се позитивно поврзани со нивото на мотивација на вработените	Воопшто не се согласувам	0
	Не се согласувам	0
	Не знам	3
	Се согласувам	23
	Целосно се согласувам	74

Графикон бр.3 "Ghenterm"- Рамноправноста на половите и инклузивната работна средина се позитивно поврзани со нивото на мотивација на вработените

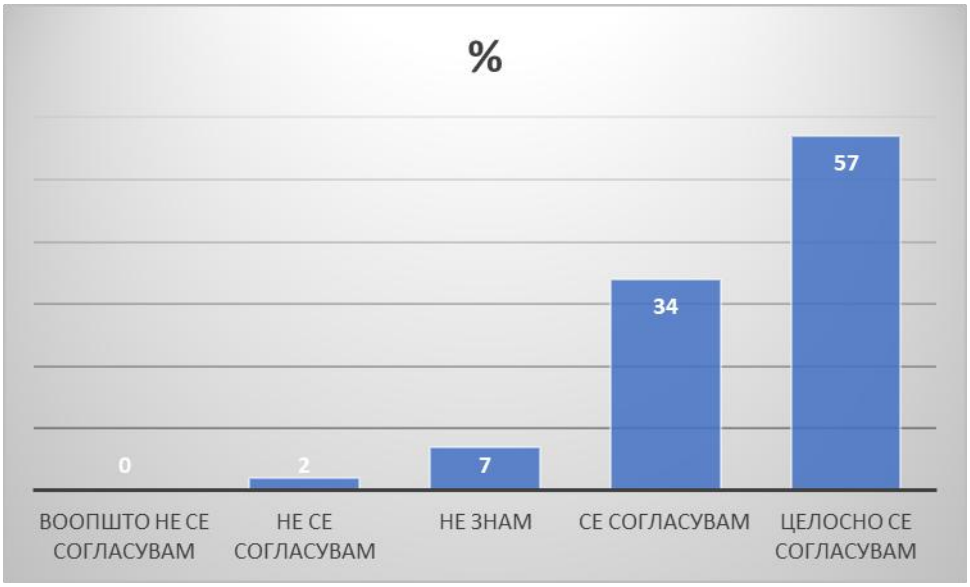


Кај втората изјава на *"Ghenterm"*, мнозинскиот дел од испитаниците или 74% целосно се согласиле дека рамноправноста на половите и инклузивната работна средина се позитивно поврзани со нивото на мотивација на вработените. Додека само 3% не се сигурни, односно би зеле во предвид дека овие 3% се нововработени или не биле во конфликтна ситуација до сега. Следи заклучок дека на рамноправноста на половите и инклузивната работна средина се позитивно поврзани со нивото на мотивација на вработените е од голема важност и дека истата ги мотивира да пружаат подобра услуга кон клиентите.

Таблела бр.4 "Кромберг и Шуберт"- Рамноправноста на половите и инклузивната работна средина се позитивно поврзани со нивото на мотивација на вработените

Прашање	Понудени одговори	%
Рамноправноста на половите и инклузивната работна средина се позитивно поврзани со нивото на мотивација на вработените	Воопшто не се согласувам	0
	Не се согласувам	2
	Не знам	7
	Се согласувам	34
	Целосно се согласувам	57

Графикон бр.4 "Кромберг и Шуберт"- Рамноправноста на половите и инклузивната работна средина се позитивно поврзани со нивото на мотивација на вработените.

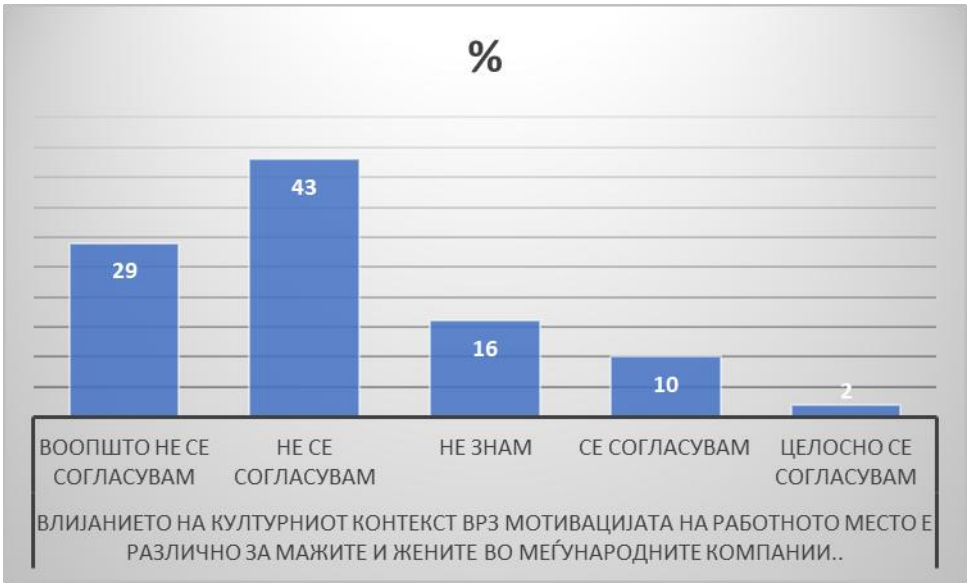


Кај втората изјава на *"Кромберг и Шуберт"*, мнозинскиот дел од испитаниците или 57% целосно се согласиле рамноправноста на половите и инклузивната работна средина се позитивно поврзани со нивото на мотивација на вработените. Додека 7% не се сигурни или не биле во конфликтна ситуација до сега. Следи заклучок дека на вработените рамноправноста на половите и инклузивната работна средина се позитивно поврзани со нивото на мотивација на вработените и ги мотивира да пружаат подобра услуга кон клиентите.

Табела бр.5 "Ghenterm" - Влијанието на културниот контекст врз мотивацијата на работното место е различно за мажите и жените во меѓународните компании..

Прашање	Понудени одговори	%
Влијанието на културниот контекст врз мотивацијата на работното место е различно за мажите и жените во меѓународните компании..	Воопшто не се согласувам	29
	Не се согласувам	43
	Не знам	16
	Се согласувам	10
	Целосно се согласувам	2

Графикон бр.5 "Ghenterm" - Влијанието на културниот контекст врз мотивацијата на работното место е различно за мажите и жените во меѓународните компании..

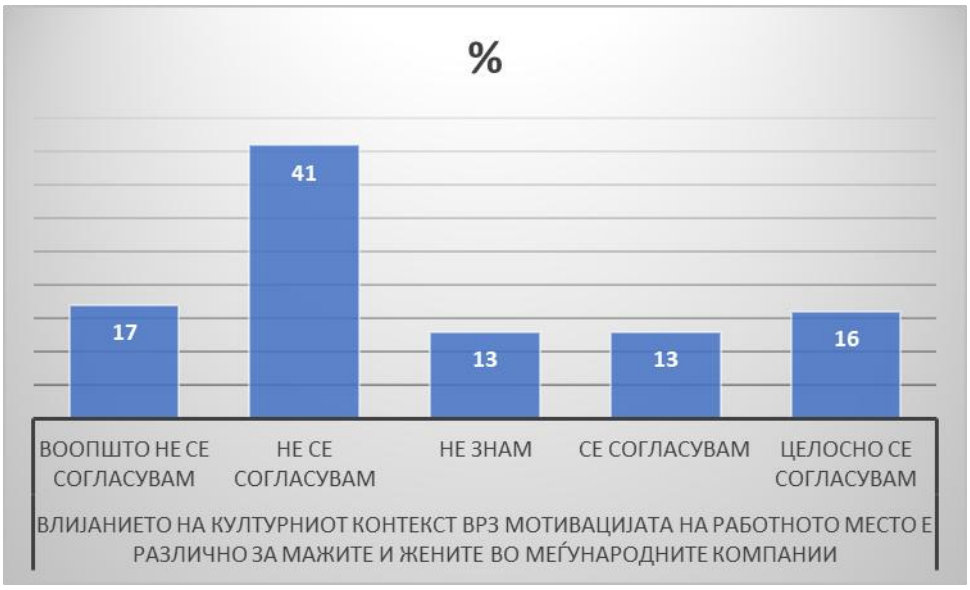


На третата изјава, поголемиот дел од испитаниците или 43% не се согласиле дека влијанието на културниот контекст врз мотивацијата на работното место е различно за мажите и жените во меѓународните компании. 10 % се согласуваат дека влијанието на културниот контекст врз мотивацијата на работното место е различно за мажите и жените во меѓународните компании. Воопшто не се согласиле само 2% додека пак 10% не знаеле.

Табела бр.6 "Кромберг и Шуберт" - Влијанието на културниот контекст врз мотивацијата на работното место е различно за мажите и жените во меѓународните компании.

Прашање	Понудени одговори	%
Влијанието на културниот контекст врз мотивацијата на работното место е различно за мажите и жените во меѓународните компании	Воопшто не се согласувам	17
	Не се согласувам	41
	Не знам	13
	Се согласувам	13
	Целосно се согласувам	16

Графикон бр.6 "Кромберг и Шуберт" - влијанието на културниот контекст врз мотивацијата на работното место е различно за мажите и жените во меѓународните компании.

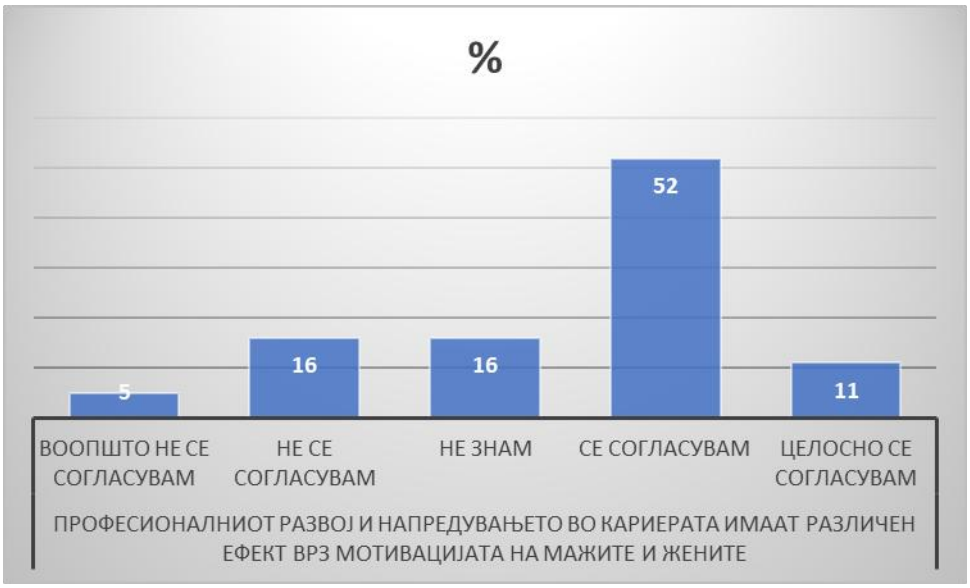


На третата изјава, поголемиот дел од испитаниците или 41% не се согласиле влијанието на културниот контекст врз мотивацијата на работното место е различно за мажите и жените во меѓународните компании, 13 % влијанието на културниот контекст врз мотивацијата на работното место е различно за мажите и жените во меѓународните компании. Воопшто не се согласиле 17% додека пак 13% не знаеле.

Табела бр.7 "Ghenterm" - 4.Професионалниот развој и напредувањето во кариерата имаат различен ефект врз мотивацијата на мажите и жените.

Прашање	Понудени одговори	%
Професионалниот развој и напредувањето во кариерата имаат различен ефект врз мотивацијата на мажите и жените	Воопшто не се согласувам	5
	Не се согласувам	16
	Не знам	16
	Се согласувам	52
	Целосно се согласувам	11

Графикон бр.7 "Ghenterm" - 4. Професионалниот развој и напредувањето во кариерата имаат различен ефект врз мотивацијата на мажите и жените

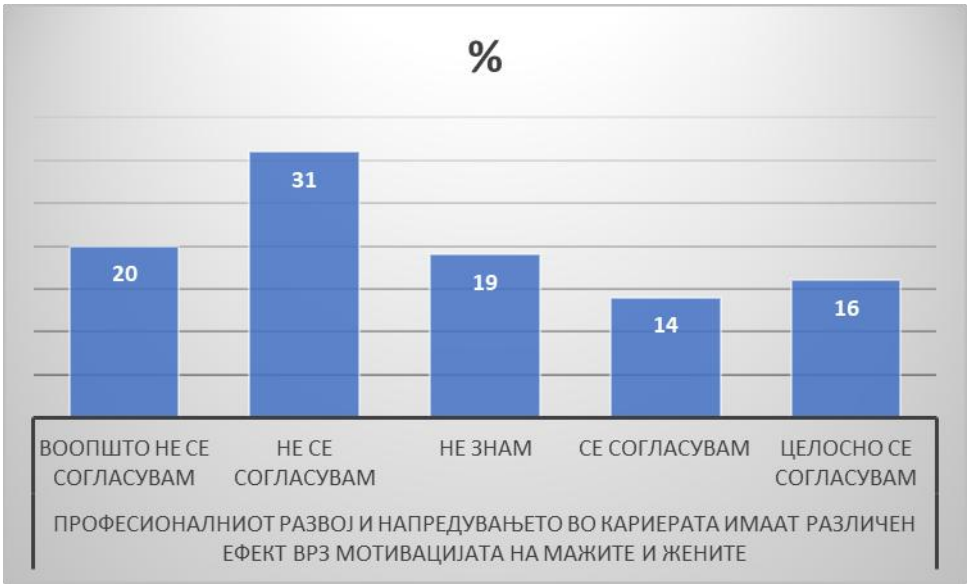


Кај изјавата број 4 на *"Ghenterm"*, мнозинскиот дел од испитаниците или 52% се согласиле дека професионалниот развој и напредувањето во кариерата имаат различен ефект врз мотивацијата на мажите и жените, а 5% воопшто не се согласиле професионалниот развој и напредувањето во кариерата имаат различен ефект врз мотивацијата на мажите и жените 16% и исто 16% незнаеле како би постапиле.

Табела бр.8 "Кромберг и Шуберт"- Професионалниот развој и напредувањето во кариерата имаат различен ефект врз мотивацијата на мажите и жените.

Прашање	Понудени одговори	%
Професионалниот развој и напредувањето во кариерата имаат различен ефект врз мотивацијата на мажите и жените	Воопшто не се согласувам	20
	Не се согласувам	31
	Не знам	19
	Се согласувам	14
	Целосно се согласувам	16

Графикон бр.8 "Кромберг и Шуберт"- Професионалниот развој и напредувањето во кариерата имаат различен ефект врз мотивацијата на мажите и жените.



Кај изјавата број 4 на *"Кромберг и Шуберт"* за разлика од *"Ghenterm"*, мнозинскиот дел од испитаниците или 14% се согласиле дека Професионалниот развој и напредувањето во кариерата имаат различен ефект врз мотивацијата на мажите и жените, додека 20% воопшто не се согласиле дека Професионалниот развој и напредувањето во кариерата имаат различен ефект врз мотивацијата на мажите и жените. Не се согласиле 31% и исто 19% незнаеле како би постапиле.

Табела бр.9 "Ghenterm" - Парите не се единствениот мотиватор на вработените во однос на родовите разлики

Прашање	Понудени одговори	%
Парите не се единствениот мотиватор на вработените во однос на родовите разлики	Воопшто не се согласувам	6
	Не се согласувам	33
	Не знам	9
	Се согласувам	40
	Целосно се согласувам	12

Графикон бр.9 "Ghenterm"-Парите не се единствениот мотиватор на вработените во однос на родовите разлики



На петтото прашање, мнозинскиот дел од испитаниците 40% се согласиле дека парите не се единствениот мотиватор на вработените, додека пак, 33% не се согласиле дека парите не се единствениот мотиватор на вработените односно овој дел кажува дека за за нив парите се единствен мотиватор. 12% целосно се согласиле дека парите не се единствениот мотиватор на вработените, а 9% не знаеле дали се единствен мотиватор или можеби би влијаеле и други мотиватори. Заклучокот е дека за поголемиот дел од луѓето, парите не се единствениот мотиватор на вработените, туку за нив влијаат и останатите мотиватори.

Табела бр.10 "Кромберг и Шуберт" - Парите не се единствениот мотиватор на вработените во однос на родовите разлики

Прашање	Понудени одговори	%
Парите не се единствениот мотиватор на вработените во однос на родовите разлики	Воопшто не се согласувам	4
	Не се согласувам	29
	Не знам	12
	Се согласувам	46
	Целосно се согласувам	9

Графикон бр.10 "Кромберг и Шуберт" - Парите не се единствениот мотиватор на вработените



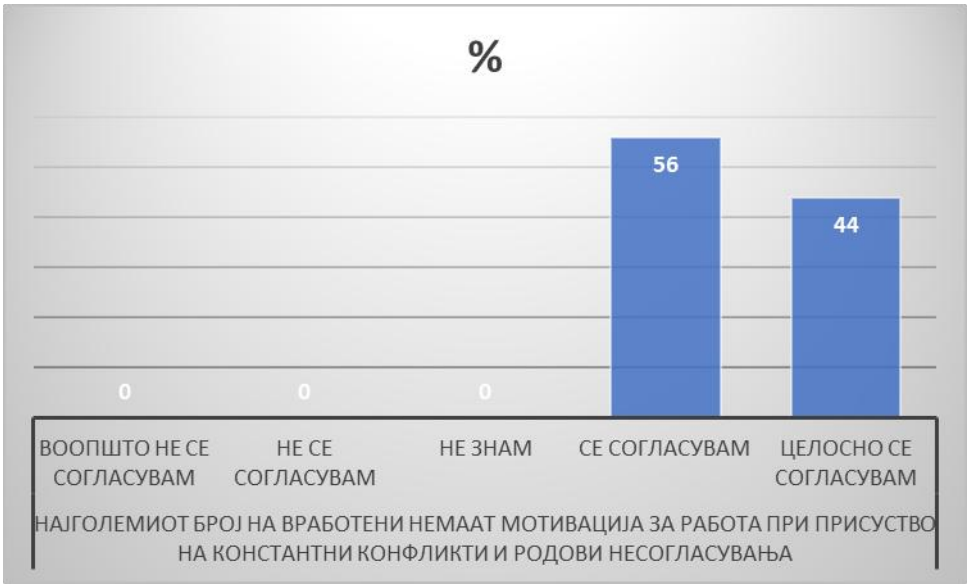
На петтото прашање во *"Кромберг и Шуберт"*, како и во *"Ghenterm"* мнозинскиот дел од испитаниците 46% се согласиле дека парите не се единствениот мотиватор на вработените, 29% не се согласиле дека парите не се единствениот мотиватор на вработените односно овој дел кажува дека за нив парите се единствен мотиватор. 9% целосно се согласиле дека парите не се единствениот мотиватор на вработените, а 12% не знаеле дали се единствен мотиватор или можеби би влијаеле и други мотиватори. Заклучокот е дека и за оваа

копманија за поголемиот дел од луѓето, парите не се единствениот мотиватор на вработените, туку за нив влијаат и останатите мотиватори.

Табела бр.11 "Ghenterm" - Најголемиот број на вработени немаат мотивација за работа при присуство на константни конфликти и родови несогласувања

Прашање	Понудени одговори	%
Најголемиот број на вработени немаат мотивација за работа при присуство на константни конфликти и родови несогласувања	Воопшто не се согласувам	0
	Не се согласувам	0
	Не знам	0
	Се согласувам	56
	Целосно се согласувам	44

Графикон бр.11 "Ghenterm" - Најголемиот број на вработени немаат мотивација за работа при присуство на константни конфликти и родови несогласувања

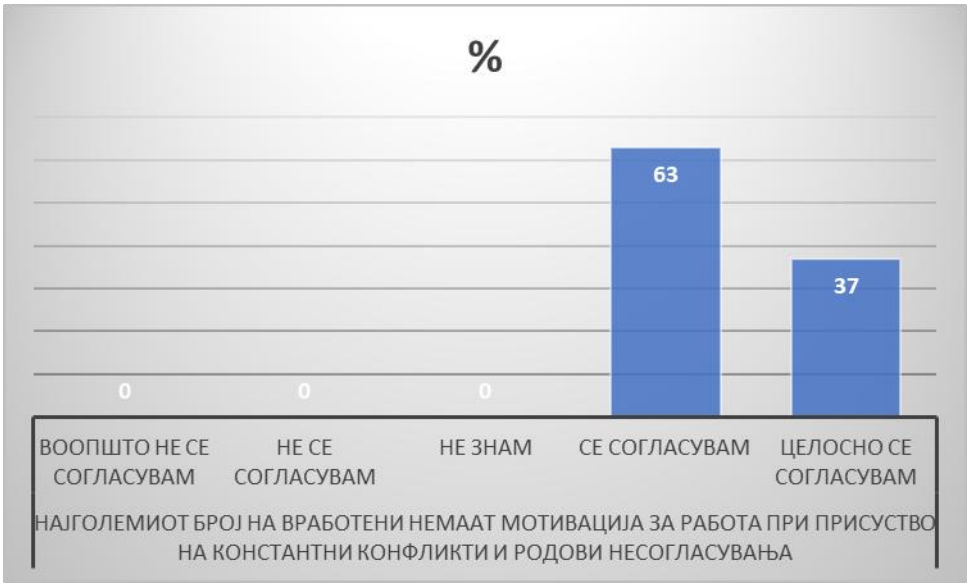


Кај изјавата број 6 од *"Ghenterm"* мнозинскиот дел од испитаниците или 56% се согласиле дека најголемиот број на вработени немаат мотивација за работа и 44 % целосно се согласиле со тоа, односно 100% немаааат мотивација за работа при присуство на константни конфликти и родови несогласувања. Заклучокот е дека најголемиот број на вработени немаат мотивација за работа кога организациката клима е ниско ниво и менџаерите не ја контролираат конфликтната ситуација.

Табела бр.12 "Кромберг и Шуберт" - Најголемиот број на вработени немаат мотивација за работа при присуство на константни конфликти и родови несогласувања

Прашање	Понудени одговори	%
Најголемиот број на вработени немаат мотивација за работа при присуство на константни конфликти и родови несогласувања	Воопшто не се согласувам	0
	Не се согласувам	0
	Не знам	0
	Се согласувам	63
	Целосно се согласувам	37

Графикон бр.12 "Кромберг и Шуберт" - Најголемиот број на вработени немаат мотивација за работа при присуство на константни конфликти и родови несогласувања

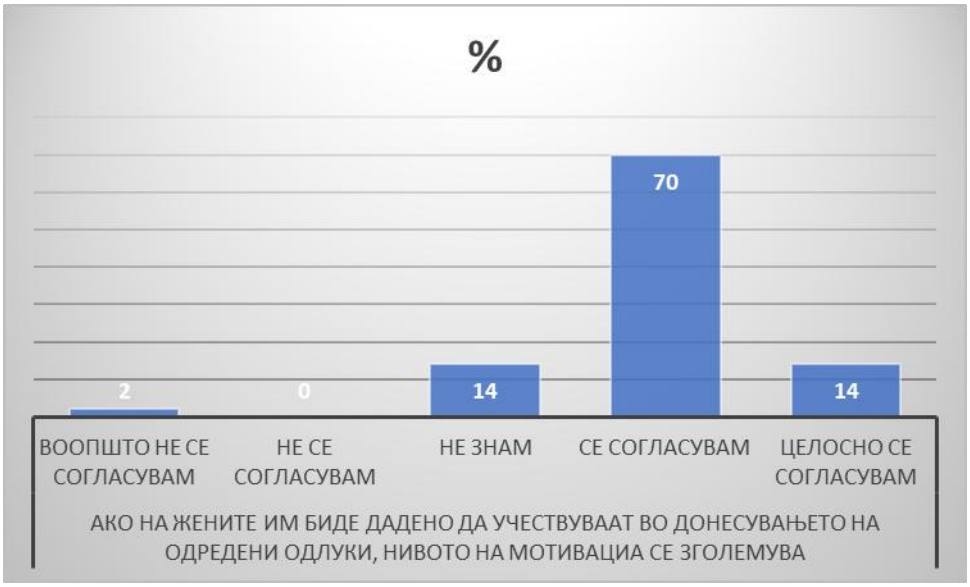


Кај изјавата број 6 од *"Кромберг и Шуберт"* како и кај *"Ghenterm"* мнозинскиот дел од испитаниците или 63% се согласиле дека најголемиот број на вработени немаат мотивација за работа и 37 % целосно се согласиле со тоа, односно 100% немаат мотивација за работа при присуство на константни конфликти и родови несогласувања. Заклучокот и тука е дека најголемиот број на вработени немаат мотивација за работа кога организациката клима е ниско ниво и менџаерите не ја контролираат конфликтната ситуација.

*Табела бр.13 "Ghenterm" - Ако на жените им биде дадено да учествуваат во донесувањето на одредени одлуки, нивото на мотивација с*е зголемува.

Прашање	Понудени одговори	%
Ако на *жените* им биде дадено да учествуваат во донесувањето на одредени одлуки, нивото на мотивација се зголемува	Воопшто не се согласувам	2
	Не се согласувам	0
	Не знам	14
	Се согласувам	70
	Целосно се согласувам	14

Графикон бр.13 "Ghenterm" - Ако на жените им биде дадено да учествуваат во донесувањето на одредени одлуки, нивото на мотивација се зголемува.

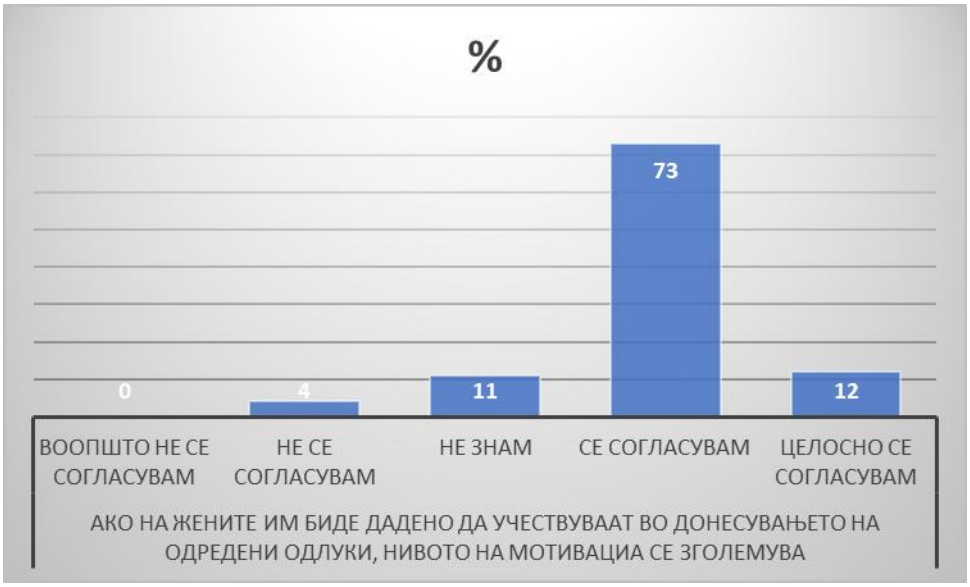


На изјавата бр. 7 мнозинскиот дел од испитаниците или 70% се согласиле дека ако на жените им биде дадено да учествуваат во донесувањето на одредени одлуки, нивото на мотивација се зголемува. 2% целосно не се согласиле со тоа, додека во изјавата 14% целосно се согласуваат дека нивото на мотивација се зголемува. Од оваа изјава заклучуваме дека најголем број на вработени имаат желба да учествуваат во донесување на одлуки, бидејќи можат да придонесат за поголем успех на *"Ghenterm"*.

*Табела бр.14 "Кромберг и Шуберт" - Ако на жените им биде дадено да учествуваат во донесувањето на одредени одлуки, нивото на мотивација с*е зголемува.

Прашање	Понудени одговори	%
Ако на жените им биде дадено да учествуваат во донесувањето на одредени одлуки, нивото на мотивација се зголемува	Воопшто не се согласувам	0
	Не се согласувам	4
	Не знам	11
	Се согласувам	73
	Целосно се согласувам	12

Графикон бр.14 "Кромберг и Шуберт" - Ако на жените им биде дадено да учествуваат во донесувањето на одредени одлуки, нивото на мотивација се зголемува.

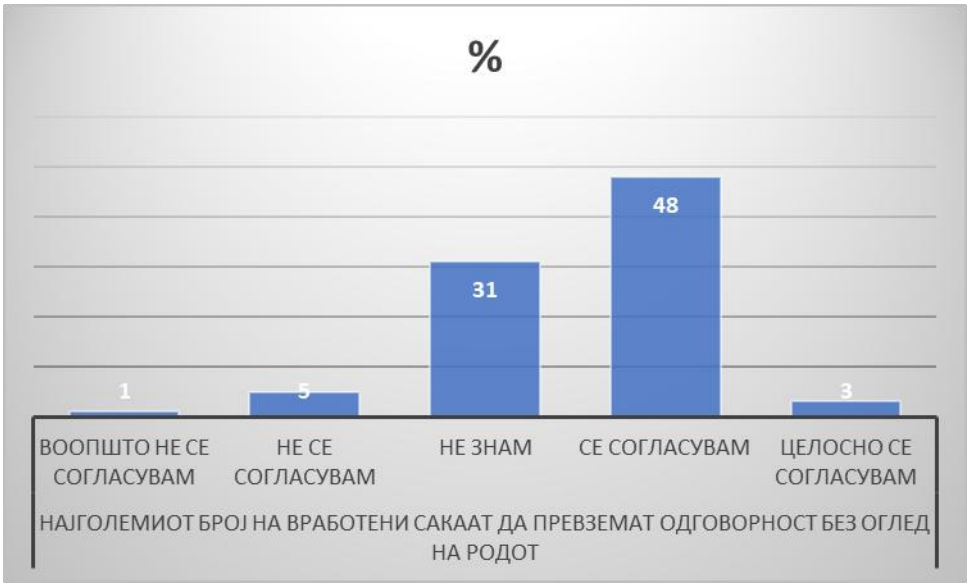


На изјавата бр. 7 во *"Кромберг и Шуберт"* мнозинскиот дел од испитаниците или 73% се согласиле дека ако на жените им биде дадено да учествуваат во донесувањето на одредени одлуки, нивото на мотивација се зголемува. 4% не се согласиле со тоа, додека во изјавата 12% целосно се согласуваат дека нивото на мотивација се зголемува. Од оваа изјава заклучуваме дека најголем број на вработени имаат желба да учествуваат во донесување на одлуки, бидејќи можат да придонесат за поголем успех на *"Кромберг и Шуберт"* исто како и кај *"Ghenterm"*.

Табела бр.15 "Ghenterm" - Најголемиот број на вработени сакаат да превземат одговорност без оглед на родот.

Прашање	Понудени одговори	%
Најголемиот број на вработени сакаат да превземат одговорност без оглед на родот	Воопшто не се согласувам	1
	Не се согласувам	5
	Не знам	31
	Се согласувам	48
	Целосно се согласувам	3

Графикон бр.15 "Ghenterm" - Најголемиот број на вработени сакаат да превземат одговорност без оглед на родот.

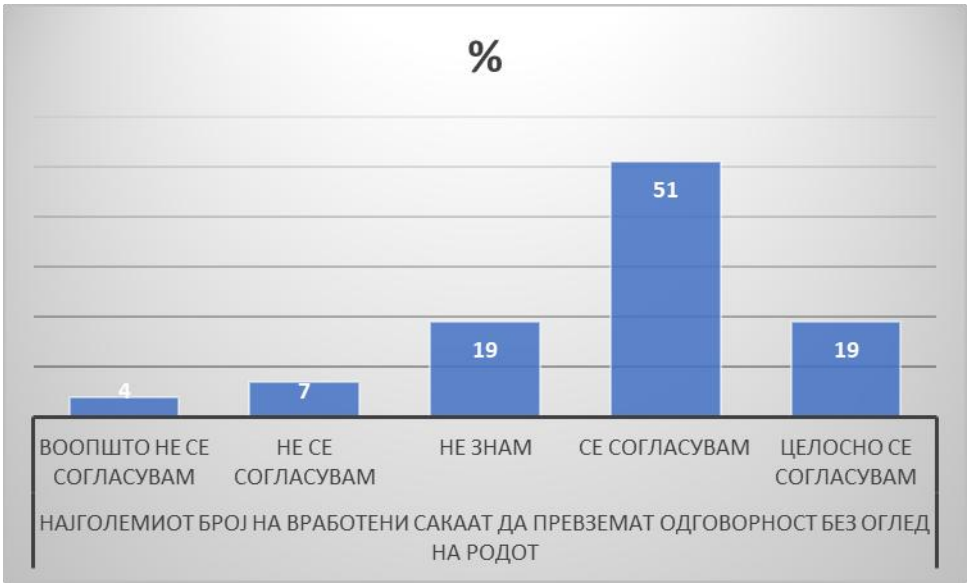


Кај оваа изјава поголемиот дел од испитаниците на *"Ghenterm"* или 48% се согласуваат дека вработените сакаат да превземат одговорност, додека пак 5% не се согласуваат и 31% незнаат дали би превзеле одговорност или не. Можеме да заклучиме дека некои вработени сакаат да превземаат одговорности, додека некои не се сигурни како би постапиле, односно тоа зависи од организациската клима и поставеноста на менаџментот со истите.

Табела бр.16 "Кромберг и Шуберт" - Најголемиот број на вработени сакаат да превземат одговорност без оглед на родот.

Прашање	Понудени одговори	%
Најголемиот број на вработени сакаат да превземат одговорност без оглед на родот	Воопшто не се согласувам	4
	Не се согласувам	7
	Не знам	19
	Се согласувам	51
	Целосно се согласувам	19

Графикон бр.16 "Кромберг и Шуберт" - Најголемиот број на вработени сакаат да превземат одговорност без оглед на родот.

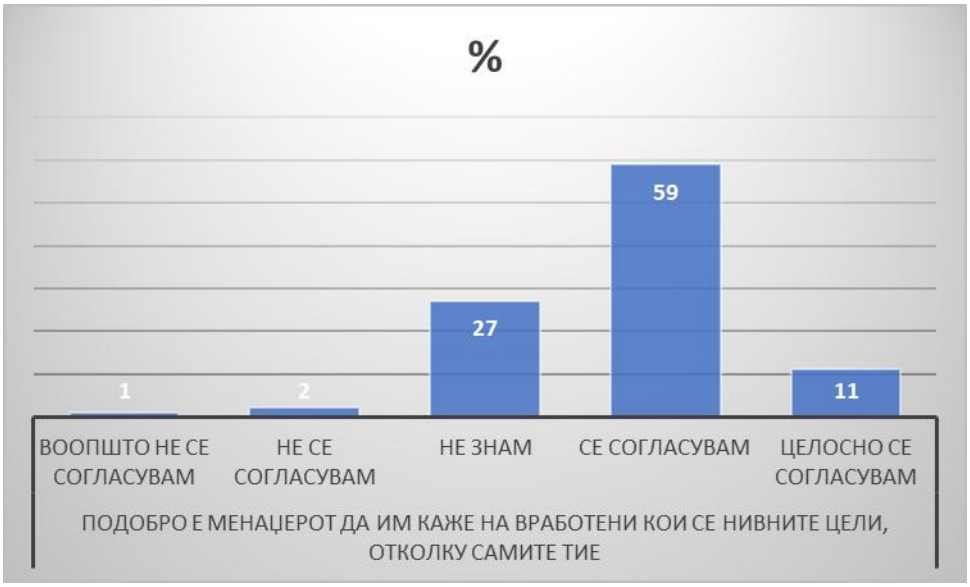


Кај изјавата бр.8 на *"Кромберг и Шуберт"*поголемиот дел од испитаниците или 51% се согласуваат дека вработените сакаат да превземат одговорност, додека пак 5% не се согласуваат и 19% незнаат дали би превзеле одговорност или не. Можеме да заклучиме дека некои вработени сакаат да превземаат одговорности, додека некои не се сигурни како би постапиле, односно тоа зависи од организациската клима и поставеноста на менаџментот со истите.

*Табела бр.17 "Ghenterm" - Подобро е менаџерот да им каже на вработени кои с*е нивните цели, отколку самите тие

Прашање	Понудени одговори	%
Подобро е менаџерот да им каже на вработени кои се нивните цели, отколку самите тие	Воопшто не се согласувам	1
	Не се согласувам	2
	Не знам	27
	Се согласувам	59
	Целосно се согласувам	11

Графикон бр.17 "Ghenterm" - Подобро е менаџерот да им каже на вработени кои се нивните цели, отколку самите тие

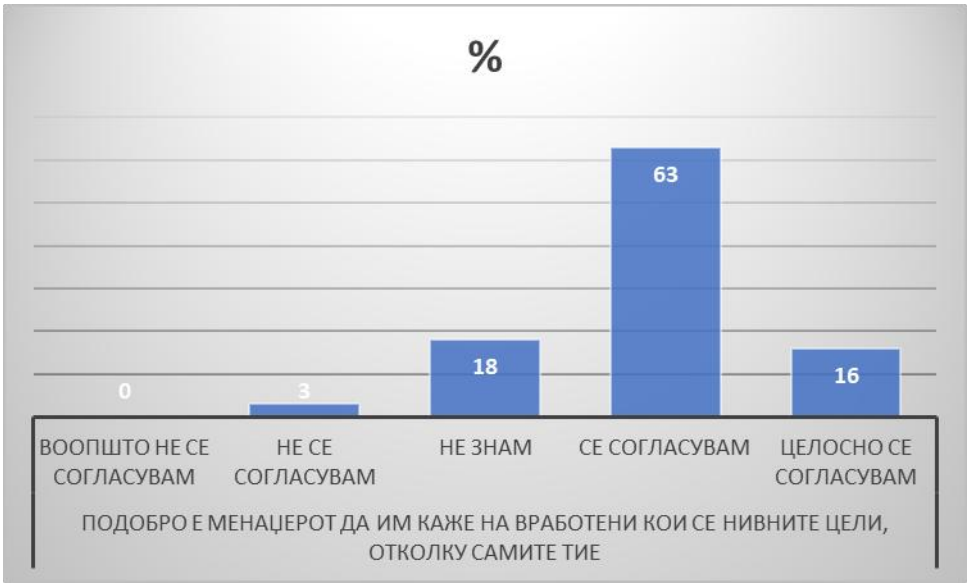


Изјавата број 9 ни покажува дека најголем дел од испитаниците во *"Ghenterm"* или 59% се согласуваат дека подобро е менаџерот да им каже кои се нивните цели, 27% незнаат, а 2% не се согласуваат со тоа дека подобро е менаџерот да им каже кои се нивните цели од колку сами да одлучат за тоа. Заклучуваме дека најдобро е менаџерот да им каже за целите на вработените и да им даде насоки за текот на работата и инструкции околу целите кои треба да се постигнат.

*Табела бр.18 "Кромберг и Шуберт" - Подобро е менаџерот да им каже на вработени кои с*е нивните цели, отколку самите тие

Прашање	Понудени одговори	%
Подобро е менаџерот да им каже на вработени кои се нивните цели, отколку самите тие	Воопшто не се согласувам	0
	Не се согласувам	3
	Не знам	18
	Се согласувам	63
	Целосно се согласувам	16

Графикон бр.18 "Кромберг и Шуберт" - Подобро е менаџерот да им каже на вработени кои се нивните цели, отколку самите тие

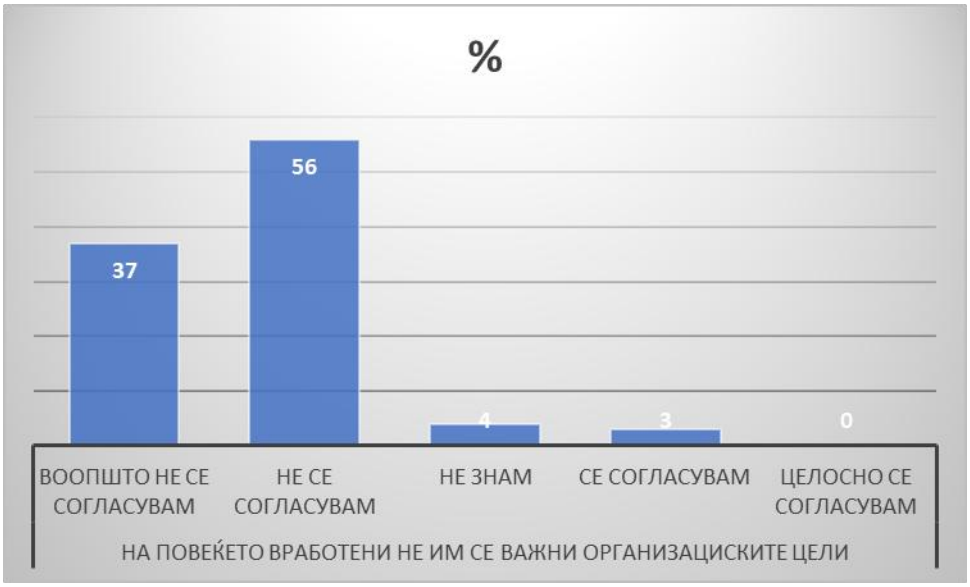


Изјавата број 9 ни покажува дека најголем дел од испитаниците во *"Кромберг и Шуберт"* или 63% се согласуваат дека подобро е менаџерот да им каже кои се нивните цели, 18% незнаат, а 3% не се согласуваат со тоа дека подобро е менаџерот да им каже кои се нивните цели од колку сами да одлучат за тоа. Заклучуваме дека како и во *"Ghenterm"* најдобро е менаџерот да им каже за целите на вработените и да им даде насоки за текот на работата и инструкции околу целите кои треба да се постигнат.

Табела бр.19 "Ghenterm" - На повеќето вработени не им се важни организациските цели

Прашање	Понудени одговори	%
На повеќето вработени не им се важни организациските цели	Воопшто не се согласувам	37
	Не се согласувам	56
	Не знам	4
	Се согласувам	3
	Целосно се согласувам	0

Графикон бр.19 "Ghenterm" - На повеќето вработени не им се важни организациските цели

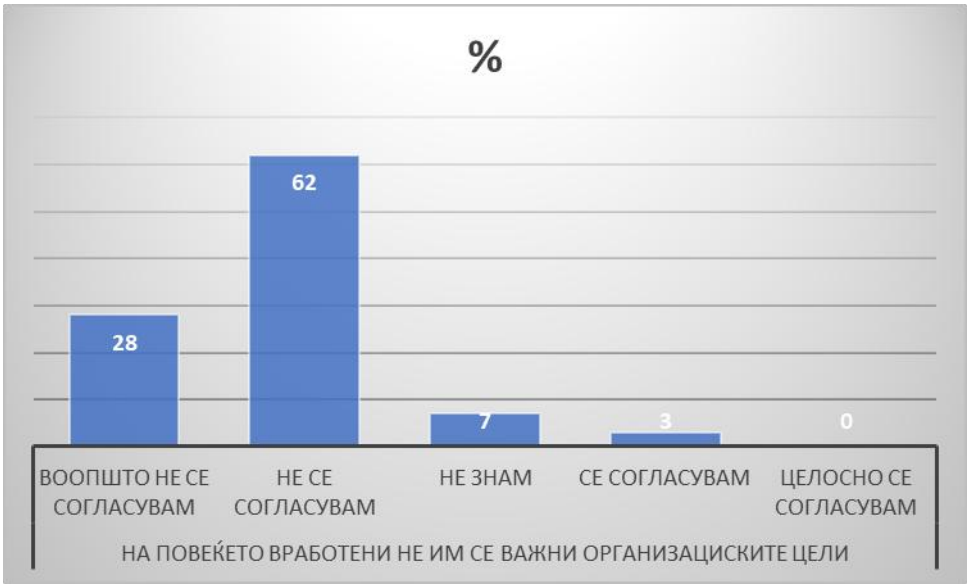


Изјавата број 10 ни покажува дека мнозинскиот дел од испитаниците или 56% не се согласуваат дека на вработените не им се важни организациските цели, односно дека нив им е важно кои се целите на организацијата. Додека пак, 3% од нив се согласуваат дека на вработените не им се важни организациските цели. Заклучуваме дека на вработените важни им се организациските цеи кои се разбира се важни и за успехот на компанијата.

Табела бр.20 "Кромберг и Шуберт" - На повеќето вработени не им се важни организациските цели

Прашање	Понудени одговори	%
На повеќето вработени не им се важни организациските цели	Воопшто не се согласувам	28
	Не се согласувам	62
	Не знам	7
	Се согласувам	3
	Целосно се согласувам	0

Графикон бр.20 "Кромберг и Шуберт" - На повеќето вработени не им се важни организациските цели



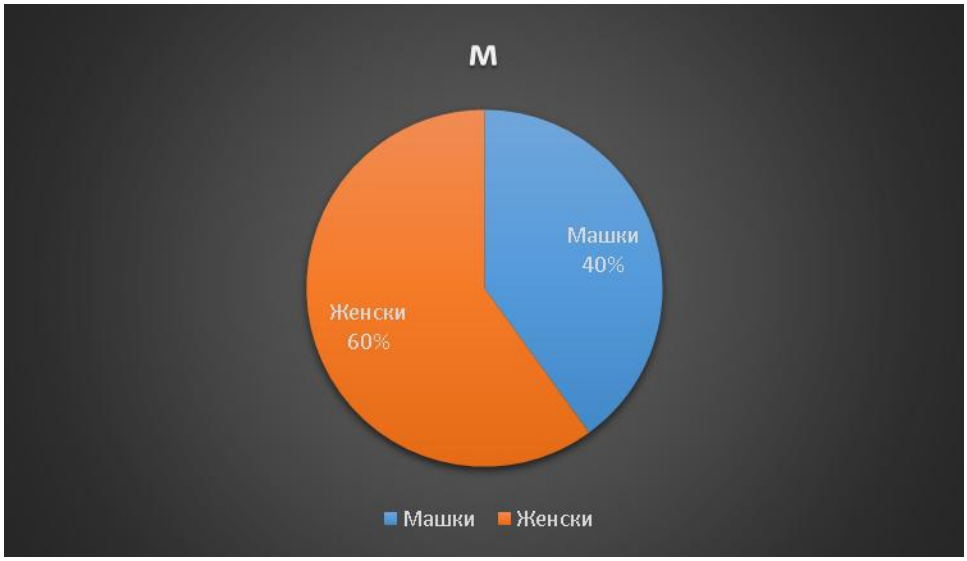
Изјавата број 10 на *"Кромберг и Шуберт"* ни покажува дека мнозинскиот дел од испитаниците или 62% не се согласуваат дека на вработените не им се важни организациските цели, односно дека нив им е важно кои се целите на организацијата. Додека пак, 3% од нив се согласуваат дека на вработените не им се важни организациските цели. Заклучуваме дека на вработените важни им се организациските цеи кои се разбира се важни и за успехот на компанијата.

ЛИЧНИ ПОДАТОЦИ

Табела бр.21 "Ghenterm" – Пол

Пол	%
Машки	40
Женски	60

Графикон бр.21 "Ghenterm" – Пол

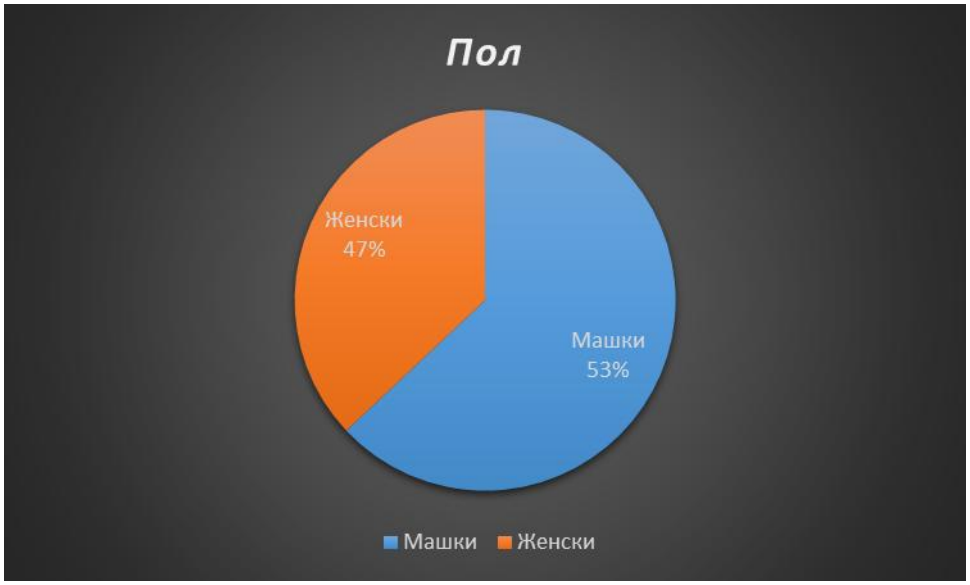


Кај изјавата број 1 на *"Ghenterm"* мнозинскиот дел од испитаниците или 60% се жени, додека пак 40% мажи.

Табела бр.22 "Кромберг и Шуберт" – Пол

Пол	%
Машки	53
Женски	47

Табела бр.22 "Кромберг и Шуберт" – Пол

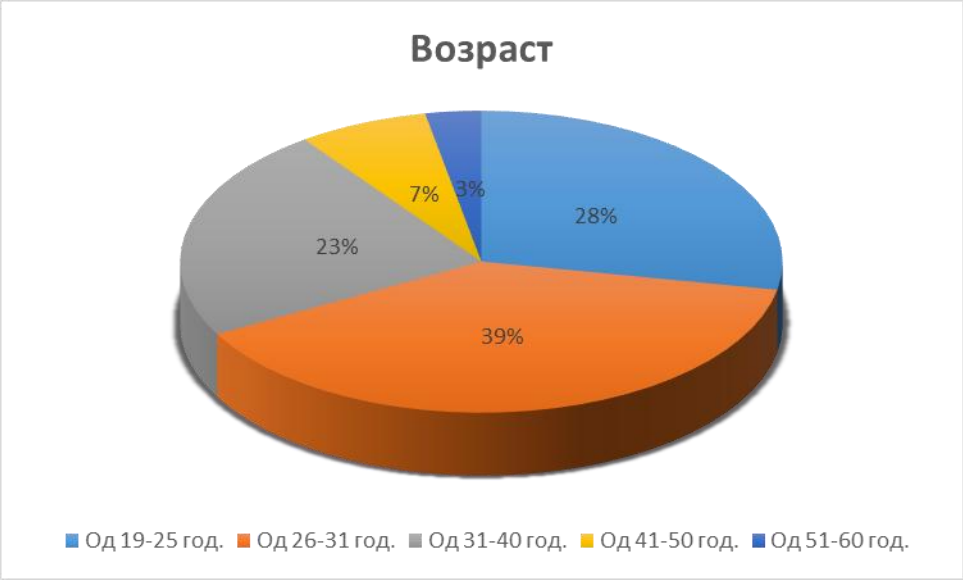


Кај изјавата број 1 на *"Кромберг и Шуберт"* мнозинскиот дел од испитаниците или 53% се машки, додека пак 47% женски.

Табела бр.23 "Ghenterm" – Возраст

Возраст	%
Од 19-25 год.	28
Од 26-31 год.	39
Од 31-40 год.	23
Од 41-50 год.	7
Од 51-60 год.	3

Графикон бр.23 "Ghenterm" – Возраст

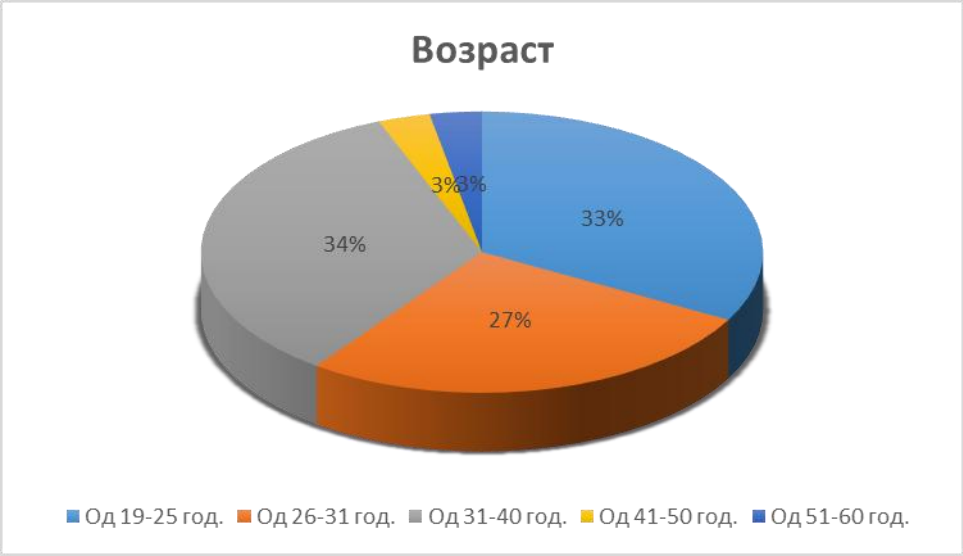


Кај изјавата број 2 мнозинскиот дел од испитаниците на *"Ghenterm"* или 39% имале 26-31 години, 28% имале 19-25 години и најмал дел од 51-60 години.

Табела бр.24 "Кромберг и Шуберт" - Возраст

Возраст	%
Од 19-25 год.	33
Од 26-31 год.	27
Од 31-40 год.	34
Од 41-50 год.	3
Од 51-60 год.	3

Графикон бр.24 "Кромберг и Шуберт" - Возраст

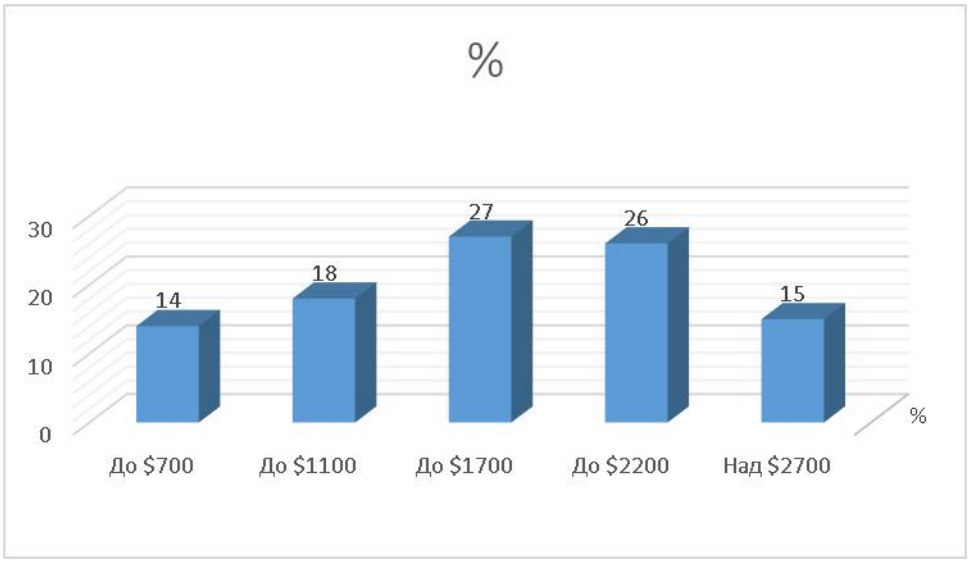


Кај изјавата број 2 мнозинскиот дел од испитаниците на *"Кромберг и Шуберт"* или 34% имале 26-31 години, 27% имале 19-25 години и најмал дел од 41-60 години.

Табела бр.25 "Ghenterm" - Висина на плата

	$	%
Висина на плата	До $700	14
	До $1100	18
	До $1700	27
	До $2200	26
	Над $2700	15

Графикон бр.25 "Ghenterm" - Висина на плата



Кај изјавата број 3 мнозинскиот дел од испитаниците или 27% земаат плата во висина од $1700, 26% земаат $2200, додека 18% земаат до $1100.

Табела бр.26 "Кромберг и Шуберт" - Висина на плата

	$	%
Висина на плата	До $700	19
	До $1100	24
	До $1700	24
	До $2200	18
	Над $2700	15

Табела бр.26 "Кромберг и Шуберт" - Висина на плата



Кај изјавата број 3 мнозинскиот дел од испитаниците или 24% земаат плата во висина од $1100, 18% земаат $2200, додека 24% земаат до $1700.

Заклучок

Добиените податоци и резултати недвосмислено ја потврдија потребата од истражувањето, со што се постигнаа поставените цели. И во двете компании родовата еднаквост е

испочитувана, што не би значело дека истите принципи на родова еднаквост и рамноправен третман се постигнати во целата земја и пошироко во светот. Истражувањето овозможи согледување на особено значајни и индикативни сознанија. Обработените податоци упатуваат дека највисок процент за она што претставува неопходна потреба е решавање на проблемите во организацијата врз основа на реализирање на анализа и донесување на објективни решенија по однос на истите.

Главна хипотеза: Кариерниот развој на вработените е една од најважните цели на менаџментот на човечки ресурси во интернационални компании бидејќи тоа придонесува во брзо и успешно остварување на целите на компанијата.

Генералната хипотеза во овој случај се потврдува според добиените одговори во анкетниот прашалник, каде вработените и во двете компании се согласуваат со мислењето дека кариерниот развој на вработените е една од најважните цели на менаџментот на човечки ресурси во интернационални компании бидејќи тоа придонесува во брзо и успешно остварување на целите на компанијата.

Што се однесува до родовата еднаквост Република Македонија иако има долг пат за реализирање на политиките на родовата еднаквост, сепак активно се труди да развива правна и институционална рамка која треба да овозможи поголемо реализирање на поголема родова еднаквост во сите сфери на општественото делување. Република Македонија често ја промовира родовата рамноправност и во таквата заложба ги вклучува соработката со владините институции, невладиниот сектор и меѓународната заедница. Сепак, најголема полза во однос на зајакнување на родовата еднаквост е подигањето на свеста на граѓаните и со зачестени пораки преку медиумите и со поголема заложба на институциите да се помогне во препознавање на родовата нееднаквост и делување во насока на остварување на родовата рамноправност со цел отказите поради бременост, помалку платениот труд, мобингот и насилството да останат во минатото. Со имплементирање на многуте законски решенија на европските политики во пракса, како воведување на породилно отсуство, родителско отсуство и татковско отсуство и флексибилните работни ангажмани би требало да се подобрат условите на многу македонски семејства, за да може и тие да бидат во тек со современите случувања во светот.

Следната хипотеза: Жените имаат пониски нивоа на мотивација на работното место во споредба со мажите во меѓународните компании, се отфрла според добиените податоци од анкетниот прашалник во двете компании.

Како приоритети во процесот на организациското работење, испитаниците ја истакнаа потребата од создавање на функционална организациска култура која е предуслов за градење и развој на тимската работа каде доминантно се чувствуваат етичките особини во кои преовладуваат заемната доверба и почит, одговорноста, доследноста, совесноста и грижа за сите членови на тимот, без оглед дали се работи з мажи или жени.. Со своите ставови и мислења испитаниците потврдија дека ефикасноста и ефективноста на организацијата во многу зависи од создавање на комуникација која се темели на самокритичност, критика која не навредува, флексибилност и љубезност кои, воедно, се атрибути на функционалната организациска култура во која тимовите и тимската работа претставуваат секојдневна практика.

Потребата од „здрава“организациска клима се согледа од високиот процент на високо рангирани ставови на испитаниците за создавање на оптимални услови за работа. Испитаниците го наметнуваат и приоритетот од успешен пласман на услугите што претставува резултат на успешно менаџирање на финансиските ресурси во организацијата.

Следната хипотеза гласи: Рамноправноста на половите и инклузивната работна средина се позитивно поврзани со нивото на мотивација на вработените.

Тука, според добиените одговори од вработените и во двете компании се потврдува дека рамноправноста на половите и инклузивната работна средина се позитивно поврзани со нивото на мотивација на вработените. Овие податоци ја покажуваат размислата и ставовите на испитаниците за правилно менаџирање на човечките ресурси. Гледани како целина, уште еднаш ја потврдија неопходноста од градење на добра организациска клима која е еден од предусловите за достигнување на организацискатa мотивација, ефикасност и ефективност.

Следната хипотеза гласи: Влијанието на културниот контекст врз мотивацијата на работното место е различно за мажите и жените во меѓународните компании.

Потребата од градење и почитување на принципите на културниот контекст, транспарентност и доверба, како и градењето на политика во која нема можност за појава на конфликт на интереси се покажаа како приоритети за испитаниците. Ваквите ставови уште еднаш ја потврдија потребата од функционална организациска култура.

На овој начин, преку спроведување на анализа на резултатите од истражувањето се добија сознанија со кои се докажаа поединечните, а преку нив и посебните хипотези. Доколку и двете компании сакаат достигнување на максимална ефикасност и ефективност највисоко ќе го рангираат и почитуваат интелектуалниот капитал.

Последната хипотеза гласи: Професионалниот развој и напредувањето во кариерата имаат различен ефект врз мотивацијата на мажите и жените.

Тоа значи дека секоја компанија треба да се темели врз основа на знаењето со коешто располагаат вработените кои, првенствено, треба да бидат гледани како индувидуи кон кои треба да постои развиен одговорен однос од страна на менаџерите, но истовремено да се изгради став дека истите човечки ресурси претставуваат најголема шанса и можност на компанијата.

Контролата е една од функциите на менаџерската работа. Но, тоа не значи контрола која создава чувство на притисок, фрустрација, демотивација и отуѓеност на вработените во организациите каде го поминуваат својот работен век. Таа треба да претставува контрола на процесот на работа и можност за корективни акции на сè она што претставува констатиран недостиг и неуспех. Организациите кои своите вработени ги гледаат како човечки потенцијал, кој е предуслов за ефикасност и ефективност во работата, треба да градат состојби во кои контролата ќе го достигне степенот на самоконтрола. Тоа е единствен начин за достигнување на состојби во кои преовладува грижа и одговорен пристап во работењето. Ваквите организации ќе бидат менаџирани врз начелата на современ пристап кој е начин за постојан развој и растење на секоја организација. Сè ова може да биде постигнато само со поставување на менаџери кои имаат развиени способности што им овозможуваат да бидат вистински водачи на тимовите и организациите во целина.

Во многу европски земји и грижата за децата е едно од фундаменталните права на ЕУ и поради тоа заштитата на мајчинството е основно загарантирано трудово право во сите европски земји. Денес, речиси сите земји имаат донесено законодавни одредби за заштита на мајчинството во работниот однос со кои се предвидуваат заштитни мерки за бремените жени и за жените кои неодамна се породиле, превенција од изложеноста на опасности по здравјето и безбедноста на мајката во текот на бременоста, право на платено породилно отсуство, здравствена заштита на мајката и бебето, паузи за доење по завршување на породилното отсуство, заштита од дискриминација и прекин на работниот однос поради мајчинство, како и загарантирано право за враќање на работа по завршувањето на породилното отсуство. Не само што секоја земја има одредено законодавство за заштита на мајчинството, туку многу земји имаат мерки за поддршка на работниците во однос на семејните обврски, вклучувајќи ги и татковците.

Со политиките за усогласување помеѓу семејниот и професионалниот живот, се дојде до стимулирање на поголемо учество на жените на пазарот на трудот, а со промените во трудовото право кои дадоа акцент на женската положба на пазарот на трудот, се развија низа закони, мерки, директиви, упатства и прирачници за одржување на урамнотеженост помеѓу брачниот и семејниот живот. Така, се зголемија мерките за економско јакнење на жените, сè со цел и тие да можат да придонесат за учество во поглед на семејните потреби. Вработувањето на жените и нивното стекнување со дипломи од високото образование, придонесе до соочување со бројни проблеми поради усогласување на нивната професија со улогата на мајка, па жените често беа растргнати помеѓу градењето на кариера и обврските во семејството. Голем број жени се одлучуваа да му дадат предност на семејството па голем број го напуштија пазарот на трудот. За да се смени таквата состојба и да им се даде простор да се докажуваат и на професионален план, се случија бројни промени кои ги олесниј условите на жените на пазарот на трудот. Потребата од обезбедување на ресурси, и поддршката за да им се помогне на вработените парови да управуваат и со работата и со семејните одговорности, даде позитивни ефекти. Со промовирањето на еднаквите поделби во грижата на обврските меѓу мажите и жените се креираа многу алтернативи кои се очекува да ги подобрат досегашните достигнувања на борбата за родова еднаквост. Зголемувањето на учеството на жените на пазарот на трудот, промовирањето на еднаквите поделби во грижата на обврските меѓу мажите и жените и

овозможувањето на подобар баланс меѓу професионалниот и приватниот живот е главен приоритет на политиката на ЕУ во достигнувањето на родовата еднаквост. Флексибилното работно време, работа со скратено работно време, работа од дома и многу други алтернативи се креирани сè со цел да им се задоволат потребите на родителите – и жените и мажите да имаат доволно време да се грижат за своето семејство секојдневно. Иако ваквиот приод доведе до прогрес, сепак жените сè уште се на долг пат да постигнат целосна економска независност. Во споредба со мажите, жените сè уште претендираат да се помалку вработени, да бидат вработени во ниско платени сектори, работат во просек неделно 6 часа подолго од мажите (платено и неплатено), но сепак имаат помалку платени саати, користат повеќе паузи и отсуства во текот на кариерата и се соочуваат со помали и побавни унапредувања.

Библиографија

1. Акција Здруженска (2010). Извештај од мониторингот на политиките за родова еднаквост на Р. Македонија, Акција Здруженска, 2010.

2. Beck, Ropbert C. Motivacija teorija i načela. Jastrebarsko: Naklada Slap, 2003

3. Bellandi, Giuseppe. Il talent del Leader. Milano: Franco Angeli, 2006 (Arial 8pt)

4. Besima, Borič, Jasminka Borkovič, Emina Abrahamsdotter, Radmila Zigič,and Jasmina čaušević. Liderstvo – Jačanje liderskihvještina u radu u lokalnoj zajednici. Sarajevo: TPO Fondacija, 2012

5. Bernardin, John. Human Resources Management. New York: Mc Graw-Hill, 2007. 8pt)

6. Boyatzis, Richard, and Annie McKee. Intelligenza emotiva in azione. Prefazione di Daniel Goleman. Rimini: Rizzoli, 2006.

7. Bradberry, Travis, and Jean Greaves. Intelligenza emotiva 2.0. Roma: Edizioni il punto d'incontro, 2013.Arial 8pt)

8. Branislav, Mašič. Menadžment.Beograd:Univerzitet Singidunum, 2010.pt)

9. Brown, Michael, and Linda Trevino. Ethical leadership: A review and future directions. The Leadership Quarterly 17,2006.

10. Cameron, Kim. Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance. California: Berrett-Koehler Publishers, 2012

11. Certo, Samuel S., and Trevis Certo. Moderni menadzment. Zagreb: Mate, 2008.

12. Ciarocchi, Joseph, and John D.Mayer, Applying Emotional Intelligence. New York: Psychology Press, 2007

13. David, Whetten A., and Kim S.Cameron. Developing Management Skills. New Jersey: Pearson Education Inc., 2011

14. Dramond, Dzon, i Bil Bein. Poslovna etika. Beograd: Klio, 2001.

15. European Institute for Gender Equality (2011), Work-life balance for men and women remains unequal, (интернет), достапно на: https://eige.europa.eu/news/work-life-balance-men-andwomen-remains-unequal

16. European Commission, Strategy for equality between women and men 2010-2015, (интернет) достапно на: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/c58de824-e42a-48ce-8d36- a16f30ef701b/language-en

17. European Commission, 2018, Barcelona objectives, (интернет), достапно на: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/bcn_objectives-report2018_web_en

18. European Commission, (2017), Work-life balance, (интернет), достапно на: http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1311&langId=en

19. European Commission, 2019. Better work-life balance for parents and carers in the EU: Council adopts new rules, (интернет), достапно на : https://www.consilium.europa.eu/en/press/pressreleases/2019/06/13/better-work-life-balance-for-parents-and-carers-in-the-eu-council-adoptsnew-rules/

20. European Commission, 2019, EU Work-life balance Directive enters into force, (интернет), достапно на: https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=9438&furtherNews=yes

21. European Commission (2018), Report on equality between women and men in the EU, (интернет), достапно на: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/950dce57- 6222-11e8-ab9c-01aa75ed71a1

22. EUROSTAT, Employment Statistics 2019, (интернет), достапно на: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics#Rise_in_parttime_and_temporary_work

23. Eliot, F.B.,The Family: Change or Continuity, Macmillan Education, 1986

24. Eurofound (2017), Work–life balance and flexible working arrangements in the European Union, Dublin.

25. Eurofound (2017), Work–life balance and flexible working arrangements in the European Union, Eurofound, Dublin.

26. George T. De Richard: Poslovna etika, Filip Visnjic, Beograd, 2003.

27. Henn, Stephen K. Business Ethics: A Case Study Approach. New Jersey: John Wiley & Lončarević, R. Menadzment, principi, koncepti i procesi, Beograd: Univerzitet Singidunum, 2007.

28. Mašic, Branislav, Lepa Babic, Jelena Đurđevic Boljanovic, Gordana Dobrijevic, i Sveto Veselinovic. Menadžment, principi, koncepti i procesi. Beograd: Univerzitet Singiolunum, 2010.

29. Morgan, David E., Zeffane, Rachid (Feb2003) "Employee involvement, organizational change and trust in management" International Journal of Human Resource Management; Vol. 14 Issue 1, p55-75;

30. Morris Michael, (2012) "Change Management for a Smoother Implementation" Journal of Business Forecasting; Vol. 31 Issue 2, p34-35;

31. Oakland, J. S., Tanner, Stephen (2007) "Successful Change Management" Total Quality Management & Business Excellence; Vol. 18 Issue 1/2, p1-19;

32. Paul Harmon, (2014) "Busines process change", published by Morgan Kaufmann

33. Petters A.H, (2016) "Understanding and managing change"

34. Prosci, (2007) "Best practices in change management"

35. Robert A Paton, (2008) Change management, SAGE Publications.

36. Rober Quin, Kim S Cameron (2011) Diagnosing and changing organizational culture, published by Jossey-Bass

37. Stoneman Sue, (2013) "What is the best way of measuring employee engagement?, Emerald Group.

38. Strebel, Paul (1996) "Why Do Employees Resist Change? Harvard Business Review; Vol. 74 Issue 3, p86-92;

39. Sloan, J., Carson, E. and L Doube (1992) Disadvantaged Jobseekers: Casual, Part-time and Temporary Work. National Board of Employment, Education and Training, Commissioned Report No. 18. AGPS: Canberra

40. Stephen P. Robbins ,Timothy A. Judge, Organizational behavior,Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall,2013

41. Stefan Tangen, Understanding the concept of productivity,Proceedings of the7thAsia Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference (APIEMS2002), Taipei

42. Trevono, L.K., Nelson A.K. (2010), "Ethical Problems of organizations", Managing Business Ethics, USA

43. McPhest, Sean. Leadership skills. London: MDT Training & Ventus Publishing , 2010

44. McPhest, Sean. Emotional leadership. London: MDT Training & Ventus Publishing , 2010

45. McShane, Von Glinow. Organizational Behaviour,(second Edition). London: McGraw-Hill; 2002

46. Mullins, Laurie. Management and organizational behavior: Library of congress cataloguing in publication data, United Kingdom, 2002

47. Priyam Dhani, Tanu Sharma. Emotional Intelligence; History, models and measures. USA: International Journal, Science Technology and Management n.07, 2016

48. Rule, Nick,and Konstantin Tskhay. Social cognition and leadership, The nature of leadership third edition. California: SAGE Publications, 2017

49. Singh, Dalip. Emotional intelligence at work. New Delhi: Response Books, 2006

50. Thomas,Neil. The John Adair Handbook od Management and Leadership. London: Thorogood, 2004

51. Tudor, Goran. Vođenje i motiviranje ljudi. Zagreb: M.E.P. d.o.o., 2010

52. Wentzel, Kathryn, and Allan Wigfield. Handbook of motivation at school. New York: Routledge, 2009

53. Wicks, Andrew C., Edward R. Freeman, Patricia H. Werhane, and Kirsten E. Martin. Business Ethics. Boston: Pearson, 2009.

54. “Women and Gender Discrimination.” Boundless Political Science. Boundless, 14 Nov. 2014.

55. Zitinski, Maja. Poslovna etika. Dubrovnik: Sveuciliste, 2006.

56. Ашталкоска, И., Поповски В., (2015) Менаџмент на перформанси, НУБ "Св. Климент Охридски", Скопј

57. Мајсторова-Ивановска, Анета. Ефикасност и ефективност во работењето. Скопје : Космо иновативен Центар, 2003

58. Големан, Даниел. Емоционална Интелигенција. Скопје: Матица Македонска, 2006

59. Грифин, Рики В. Основи на менаџментот, Кочани: Генекс, 2010.

60. Грифин, Рики. Основи на менаџментот. Кочани: Генекс, 2010.

61. Дафт, Ричард Л. Менаџмент. Кочани: Генекс, 2011.

62. Јовческа С., Тодоров Т., “Основи на научната методологија на истражување во областа на економијата”, ФОН Универзитет, 2011

63. Кралев, Тодор. Менаџмент. Скопје: УТМС, 2015.

64. Кралев, Тодор. Менаџмент. Скопје: УТМС, 2009.

65. Комисија за заштита од дискриминација (2013). Дискриминација во огласите за вработување :истражувачки извештај, Комисија за заштита од дискриминација, 2013

66. Матис, Роберт Л., и Џон Х.Џексон. Управување со човечки ресурси. Скопје : Магор,2010

67. Министерство за труд и социјална политика (2010). Прирачник за заштита од дискриминација, Министерство за труд и социјална политика, Сектор за еднакви можности, Скопје, 2010.

68. Мицески, Трајче. Менаџмент. Штип: Економски факултет, 2009

69. Мицески, Трајче. Лидерство. Штип: Економски факултет, 2009.

70. Мицески, Трајче. Менаџмент. Штип: Економски факултет, 2009.

71. Ивица Зиморкоски, (2017), Аутсорсинг на функциите на менаџментот на човечки ресурси - закана или можност, Економски факултет, Скопје.

72. Љубомир Дракулевски, (1994), Стратегиски менаџмент во претпријатијата, Економски факултет, Скопје

73. Марија Мерџановска, (2006), Процес на организациски промени и редизајнирање на организациите, Економски факултет, Скопје

74. Миодраг Колиќ, (2011), Модел на организациски промени преку вреднување на позитивни искуства, Економски факултет, Скопје

75. Наков Леонид, (2011), Управување со промени, авторизирана скрипта, Економски Факултет Скопје, Економски факултет, Скопје

76. Петковски, Константин, и Александра Стоилковска. Менаџмент на човечки ресурси. Скопје: УТМС, 2010.

77. Петковски, К. & Алексова, М. (2004). Водење на динамично училиште, Биро за развој на образованието, Скопје

78. Петковски, К. & Јанкуловска, П. (2006). Деловно комуницирање-умешност во комуницирањето, ИРИС-Р, Струга

79. Петковски, К. (1999). Менаџмент во училиште, Просветен работник, Скопје

80. Петковски, К. (2000). Водството и ефективната комуникација, Битола: Киро Дандаро

81. Петровска - Бешка, В. (1995). КОНФЛИКТИ, што претставуваат и како се разрешуваат, Скопје: Филозофски факултет, Универзитет „Св. Кирил и Методиј”

82. Печијарески, Љ. (2007). Избрани проблеми од менаџмент и развој на човечки ресурси, Прилеп: Економски факултет

83. Редактирани предавања од книга во печат на д-р Константин Петковски: „Стратегиски менаџмент“

84. Робинс, Стефан П., и Мери Котлер. Менаџмент. Београд: Дата Статус, 2005.

85. Саздовска Сунчица, Валентина Чичева, и Весна Димовска. Менаџмент со човечки ресурси. Скопје: Македонски центар за меѓународна соработка, 2008.

86. Смилевски, Ц. (2000). Предизвикот и мајсторството на организациските промени, Скопје: ДЕТРА центар

87. Смилевски, Ц. (2001). Менаџерското образование како стратегија за премин кон пазарно стопанство во Република Македонија, Институт за социолошко и политичко правни истражувања: Скопје

88. Тодорова, С. (2008). Применета економика: еволуција, правна и институционална рамка, потсистем и управување во современиот економски систем на Република Македонија/Софија Тодорова, Ванчо Узунов - Скопје: Правен факултет „Јустинијан Први“

89. Трипуноски, М. (2010). Менаџмент во стопанството и во јавниот сектор, Скопје: ФОН-Универзитет 26. Шуклев, Б. (2004). Менаџмент, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје

90. Темков, Кирил. Етика. Скопје: Просветно дело, 2005.

91. Темјановски, Ристе. Претприемништво. Штип: Универзитет “Гоце Делчев”, 2018

92. Џонс, Гарет Р., и Џенифер М. Џорџ. Современ менаџмет. Скопје: Глобал Комуникации, 2008.

93. Шуклев, Бобек. Менаџмент на мал бизнис. Скопје: Економски Факултет, 2015.

94. Шуклев, Бобек. Менаџмент. Скопје: Економски Факултет, 2011.

95. Службен весник на Република Северна Македонија, Указ за прогласување на Законот за спречување и заштита од дискриминација, бр. 101, стр. 28, достапно на: http://www.slvesnik.com.mk/besplatni-izdanija.nspx

96. Службен весник на Република Северна Македонија, Закон за заштита од вознемирување на работно место, број 79, стр. 108, достапно на: http://www.slvesnik.com.mk/Issues/837e7dd305e640288b79ffb8cee71c88.pdf

97. Стојановиќ, Д., Ѓорѓевиќ, Т., Томиќ, В., Куновска, А., (2003), Анализа на состојбата на жените во руралните средини – повеќе пречки отколку можности, (интернет), достапно на: https://mhc.org.mk/wp-content/uploads/2019/05/Ruralni_Sredini_MK__5_.pdf

98. Томевска Рената, Улогата на жената во македонското општество, (интернет), достапно на: https://www.pravdiko.mk/wp-content/uploads/2014/04/Renata-Tomevska-III-mesto.pdf

99. Хелсиншки комитет за човекови права на Република Македонија, 2018, Анализа на состојбата на жените во рурални средини, повеќе пречки отколку можности, (интернет), достапно на: https://mhc.org.mk/wp-content/uploads/2019/05/

100. Ruralni_Sredini_MK__5_.pdf Центар за истражување и креирање политики, (2010), Кон родово рамноправна Македонија, (интернет), достапно на: http://www.crpm.org.mk/wpcontent/uploads/2018/03/Kon-rodovo-ednakva-makedonija-Makedonski.pdf.

101. https://www.kromberg-schubert.com/home

102. https://www.gentherm.com/

Прилог бр. 1 Анкетен Прашалник

1. Најголемиот број на жени ќе имаат пониско ниво на мотивација без насоки од менаџерите
    - Воопшто не се согласувам
    - Не се согласувам
    - Не знам
    - Се согласувам
    - Целосно се согласувам
2. Рамноправноста на половите и инклузивната работна средина се позитивно поврзани со нивото на мотивација на вработените.
    - Воопшто не се согласувам
    - Не се согласувам
    - Не знам
    - Се согласувам
    - Целосно се согласувам
3. Влијанието на културниот контекст врз мотивацијата на работното место е различно за мажите и жените во меѓународните компании.
    - Воопшто не се согласувам
    - Не се согласувам
    - Не знам
    - Се согласувам
    - Целосно се согласувам
4. Професионалниот развој и напредувањето во кариерата имаат различен ефект врз мотивацијата на мажите и жените.
    - Воопшто не се согласувам

- Не се согласувам
- Не знам
- Се согласувам
- Целосно се согласувам

5. Парите не се единствениот мотиватор на вработените во однос на родовите разлики.
   - Воопшто не се согласувам
   - Не се согласувам
   - Не знам
   - Се согласувам
   - Целосно се согласувам
6. Најголемиот број на вработени немаат мотивација за работа при присуство на константни конфликти и родови несогласувања.
   - Воопшто не се согласувам
   - Не се согласувам
   - Не знам
   - Се согласувам
   - Целосно се согласувам
7. Ако на жените им биде дадено да учествуваат во донесувањето на одредени одлуки, нивото на мотивациа се зголемува.

   Воопшто не се согласувам

   - Не се согласувам
   - Не знам
   - Се согласувам

- Целосно се согласувам

8. Најголемиот број на вработени сакаат да превземат одговорност без оглед на родот.
    - Воопшто не се согласувам
    - Не се согласувам
    - Не знам
    - Се согласувам
    - Целосно се согласувам

9. Подобро е менаџерот да им каже на вработени кои се нивните цели, отколку самите тие.
    - Воопшто не се согласувам
    - Не се согласувам
    - Не знам
    - Се согласувам
    - Целосно се согласувам

10. На повеќето вработени не им се важни организациските цели.
    - Воопшто не се согласувам

- Не се согласувам
- Не знам
- Се согласувам
- Целосно се согласувам

Лични податоци

1. Пол
    - Машки
    - Женски
2. Возраст
    - Од 19-25 год.
    - Од 26-31 год.
    - Од 31-40 год.
    - Од 41-50 год.
    - Од 51-60 год.

3. Висина на плата
    - До $2000
    - До $2500
    - До $3000
    - До $3500

- Над $3501