Управување со различностите за праведно вработување

Прирачник за невладини организации, синдикати и работодавачи

БЕЗБЕДНИ И ЕДНАКВИ
SAFE AND EQUAL

Овој проект е финансиран од Европската унија

Управување со различностите за праведно вработување

Прирачник за невладини организации, синдикати и работодавачи

Наслов: УПРАВУВАЊЕ СО РАЗЛИЧНОСТИТЕ ЗА ПРАВЕДНО ВРАБОТУВАЊЕ
Издавач: „Безбедни и еднакви: Управување со недискриминација и диверзитет при вработувањето"
Текст: Татјана Греиф
Стручна ревизија: Гордана Трчевска
Соработник: Петар Стојковиќ
Превод: Риа Симоновска
Јазична поддршка и коректура: м-р Миме Тасеска-Китановска
Дизајн: Барбара Предан
Илустрации: Тјаша Журга Жабкар
Печати: СТВ Призма - Скопје
Тираж: 1000

Скопје, 2017

Овој прирачник е подготвен со помош на Европската Унија. Неговата содржина е единствена одговорност на организациите Студентски културен центар „Шкуц" од Љубљана и „Женска Алијанса" од Скопје. Во никој случај не може да се смета дека ги одразува ставовите на Европската Унија.

CIP - Каталогизација во публикација
Национална и универзитетска библиотека «Св. Климент Охридски», Скопје

331.5:342.72/.73

ГРЕИФ, Татјана
Управување со различностите за праведно вработување : прирачник за невладини организации, синдикати и работодавачи / текст Татјана Греиф. - Скопје : Безбедни и еднакви, 2017. - 103 стр. : илустр. ; 21 см

Фусноти кон текстот

ISBN 978-608-65983-5-8

а) Дискриминација - Пазар на труд
COBISS.MK-ID 103778314

СОДРЖИНА

5 **Вовед**

7 **I. ШТО Е ТОА РАЗЛИЧНОСТ?**
Структура на различноста
Различноста - причина за дискриминација
Типологија на дискриминацијата

15 **II. ПРЕЧКИ**
Предрасуди и фобии
Дестимулативни мерки

19 **III. ШТО ПРЕТСТАВУВА УПРАВУВАЊЕТО СО РАЗЛИЧНОСТИТЕ?**
Историјат на поимот
Деловни причини за различност
Улогата на синдикатите
Улогата на невладините организации
Предности и полза за сите

40 **IV. ПАЗАРОТ НА ТРУДОТ И РАНЛИВИТЕ ГРУПИ**
Пол
Родов идентитет
Возраст
Инвалидитет
Раса и етничка припадност
Сексуална ориентација
Вероисповед
Повеќекратна дискриминација

79 **V. ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ПОЛИТИКИТЕ НА РАЗЛИЧНОСТИТЕ**
Работна група и оценка на состојбата
План за политиката на различностите

Реализација на планот
Добивање кадар
Различен вид работни места
Нови пазари
Промоција и углед
Обука
Евалуација

94 **VI. ПРИЛОГ**
Законодавство и правна заштита
Меѓународни нормативи

102 Корисни адреси
Литература

Вовед

Овој прирачник, ***Управување со различностите за праведно вработување***, е резултат на соработката меѓу невладината организација **„Женска Алијанса“** од Скопје и друштвото **Студентски културен центар „ШКУЦ“ (Študentski kulturni center „ŠKUC“)** од Љубљана, во рамките на проектот „Безбедни и еднакви: Управување со недискриминација и диверзитет при вработувањето“, поддржан од Европската Унија. Во него е дадена концептуална рамка и практични алатки за управување во поглед на различностите и за еднаквите можности при вработувањето и на пазарот на трудот. Како промотор на свеста за улогата на **поддржувачката средина** при вработувањето, овој прирачник им е наменет на сите оние кои се заинтересирани за вклучување на различни групи при вработувањето. Сакаме да ги поттикнеме невладините организации кои се залагаат за еднакви можности, како и работодавачите, синдикалните здруженија и останатите чинители во дејноста вработување за примена на активните пристапи кон различностите, како и за почитување на предноста кај работната сила од различен профил.

Прирачникот ги надополнува содржините на антидискриминаторните политики на пазарот на трудот и вработувањето со моделот на управување со различностите. Овој модел ги вклучува најновите пристапи за постигнување трајни системски решенија, односно комплетниот управувачки механизам за совладување на менливите демографски и економски услови на пазарот на работна сила.

Главната **дополнителна вредност** на управувањето со различните општествени групи при вработувањето може да се постигне преку екипирање, развој и задржување на различните образовани работоспособни лица и оневозможување појава на загуби поради дестимулативните мерки на дискриминација и исклучување на обесправените групи. Застапени теми се: полот, возраста, родовиот

идентитет, инвалидитетот, расата и етничката припадност, сексуалната ориентација и вероисповедта. Воведувањето на аргументиран, практично применлив модел за управување со човечки ресурси, кој ги опфаќа сите аспекти на еднаквите можности и сите сектори на вработување, е особено значајно во периодот на економска криза, кога ситуацијата на пазарот на трудот се заострува и е зголемен ризикот од повреда и непочитување на работничките права.

Овој проект придонесува за зајакнување на соработката на полето на **граѓанскиот и социјалниот дијалог**. Покрај невладините организации, како промотори на политиките на еднакви можности, и социјалните партнери, би сакале да ја убедиме и останатата целна јавност: министерствата и Владата, државното собрание, органите за еднакви можности, стопанските судови и трудовите инспекции, заводите за вработување, агенциите за вработување, креаторите на политики, како и поширокаата заинтересирана јавност.

I. ШТО Е ТОА РАЗЛИЧНОСТ?

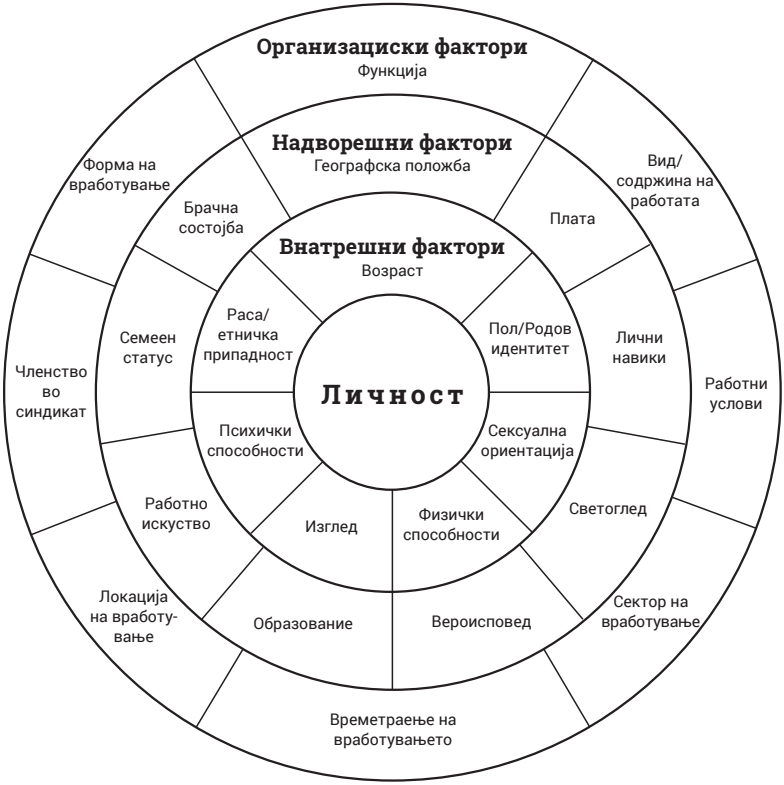
Различноста (различност, инаквост, уникатност, неповторливост, индивидуалност) претставува својство на човечкиот род. Дефиницијата за различност се обидува да ги опфати сите аспекти на разликување на луѓето. Тоа е збир од индивидуални разлики според кои секој човек се разликува од другите. Различноста ја поддржува тезата дека секое човечко суштество единствено и неповторливо придонесува за разновидност во општеството. Под овој поим се подразбира истакнување на разликите меѓу поединците, видливи и помалку видливи. Сите ние, како луѓе, се разликуваме според: полот, расата, возраста, сексуалната ориентација, изгледот, физичките и интелектуалните способности, етничката припадност, културата, јазикот, вероисповедта, социјалното потекло, општествената класа, семејниот статус... Овие разлики се јавуваат секогаш и секаде, на секое работно место, но не се третирани секогаш како значајни.

Различноста не го вклучува само начинот на кој се доживуваме себеси, туку и начинот на кој ги доживуваме другите. Разликите меѓу луѓето влијаат на начинот на однесување, реагирање, чувствување, прифаќање и на сфаќањата и ставовите за светот кој нè опкружува. Тие влијаат и на начинот на работење. Овој факт им помага на вработените и на компаниите оптимално да ги реализираат своите можности и способности, преку различната работна сила. Тоа има позитивен ефект при реализацијата на еднаквите можности, квалитетот и обемот на работа.

Разликите при вработувањето се клучен потенцијал, бидејќи нудат широк спектар на можности. Тие претставуваат извор на креативност и иновативност, но истовремено и стимул за напредок и развој на поправедно и похумано општество.

Структура на различноста

За полесно да го запознаеме и разбереме концептот на различностите, можеме да се послужиме со графички модел на кој се прикажани факторите на различност и слоевитоста на лично и на организациско ниво. Моменталниот статус на елементите од сите четири слоја влијае на нашата положба при вработувањето и на пазарот на трудот. Секој поединец е неповторлива комбинација од овие фактори.



Слика 1.
Слоеви на различноста

Личноста (центарот на графиконот) е изразито индивидуална димензија која го сочинува јадрото на човековиот личен интегритет, ги покрива сите аспекти на личноста (единката) и може да се означи како единствен личен стил на поединецот.

Внатрешните фактори (2. слој) се главните категории кои го сочинуваат **јадрото на различноста**. Се смета дека наведените фактори се **неменливи**, бидејќи зависат од генетскиот запис кај поединецот и главно не може да се менуваат, или пак многу тешко, под дадени услови. Влијаат врз сликата на човекот за себе. Затоа, треба да се имаат предвид, особено во однос на политиката на еднаквите можности. Овие главни категории зависат од општествената средина. Врз нив влијаат различни фактори кои се јавуваат во останатите три слоја на графиконот (надворешни и организациски фактори).

- Пол;
- Родов идентитет;
- Возраст;
- Раса / етничка припадност;
- Сексуална ориентација;
- Физички способности;
- Психички или душевни способности;
- Изглед.

Надворешни фактори (3. слој). За овие фактори е значајно тоа што тие може да се менуваат**.**

- Семеен статус;
- Брачна состојба (слободен/а, во брак, регистриран/а, разведен/а, вдовец/вдовица);
- Вероисповед;
- Светоглед;
- Лични навики;
- Плата (економски статус);
- Образование, знаење (формално и неформално знаење);
- Работно искуство (стекнато преку работа);
- Географска положба.

Организациски фактори (4. слој). Овие фактори ги одредуваат **други** - работодавачите, синдикатите и други лица. Синдикатите со своето работење можат да влијаат врз квалитетот на работниот однос и врз организациските фактори на различностите.

- Функција (позиција во хиерархијата);
- Вид / содржина на работата;
- Работни услови;
- Сектор на вработување (област на работа);
- Локација на вработувањето;
- Форма на вработување (за полно работно време, по договор за дело);
- Времетраење на вработувањето;
- Членство во синдикат.

Управувањето со различностите е **врска** меѓу надворешните и организациските фактори од една и внатрешните фактори за различност од друга страна.

Различноста – причина за дискриминација

Различноста и разликите (полот, возраста, инвалидитетот, расната и етничката припадност, сексуалната ориентација, вероисповедта и други лични околности) можат да претставуваат пречки во процесот на вработување или на пазарот на трудот. Тие можат да се јават во поглед на: наоѓањето работа, условите за конкурирање, условите на работното место, напредувањето на работното место, пристапот до правата на вработување и друго.

Дискриминацијата, според основната дефиниција, претставува кршење на принципот на еднаков третман. За дискриминирано се смета она лице кое е третирано понеповолно од некое друго. Тоа подразбира негативна диференцијација, исклучување, ограничување или ставање во нерамноправна положба, со цел, намера или последица да загрози или оневозможи остварување на основните човекови права и слободи на определено лице.

Дискриминација е секоја **негативна диференцијација** врз основа на личните околности (како што се полот, возраста, расата, националноста, културните разлики, изгледот на човекот, физичката или менталната попреченост, брачната состојба, сексуалната ориентација, родовиот идентитет, вероисповедта итн.), со која лицето се става во нерамноправна и нееднаква положба, му се скратуваат еднаквите можности или се исклучува на каков било начин.

Од дискриминација може да биде засегнато секое лице, како поединец (единка), но и група луѓе. Дискриминацијата е незаконска и се казнува. Незаконска е без оглед на тоа дали се случува намерно или ненамерно. Дозволувањето на една форма на дискриминација подразбира дозволување на сите форми.

Дискриминаторна основа е лична околност, својство или состојба, врз основа на која може да се воспостави негативна разлика во однос на мнозинските норми. Во главните дискриминаторни основи спаѓаат следниве фактори: пол, возраст, раса, националност, културни разлики, изглед, физичка или ментална попреченост, брачна состојба, сексуална ориентација, родов идентитет, верска припадност или друга околност. Со која било од наведените околности лицето се става во нерамноправна положба, му се скратуваат еднаквите можности или е исклучено на каков било начин.

Личната околност сама по себе не е дискриминација, но може да стане **основа за дискриминација**, кога таа е причина за неправедно создавање разлики и за нееднаков третман на поединци или групи. Неправедното разликување може да се одвива врз основа на реални или претпоставени лични околности. Меѓу главните дискриминаторни основи се вбројуваат следниве фактори:

- Пол (биолошки пол: женски, машки, друго);
- Возраст (календарска возраст на човекот);
- Брачна состојба (слободен/а, во брак, разведен/а, вдовец/вдовица);
- Семеен статус (потесно семејство, пошироко семејство, семејство со еден родител);

- Сексуална ориентација (хетеросексуална, хомосексуална, бисексуална);
- Родов идентитет (чувство/израз на сопствениот род: машки, женски, трансродови, родово-флуидни, родово-неутрални (небинарни) лица...);
- Физичка попреченост (делумно или целосно отсуство или заболување на одредени телесни функции на човекот);
- Ментална попреченост (делумна или целосна попреченост на одредени ментални функции на човекот);
- Раса (физичка раса, боја на кожата или други физички обележја на човековите раси);
- Етничка припадност;
- Национална припадност;
- Изглед (физичкиот изглед на човекот, црти на лицето и телото);
- Културни разлики (културен расизам);
- Верско убедување (верско потекло или изјаснување на поединецот).

Националното законодавство за дискриминаторни основи ги смета: биолошкиот пол (sex), општествениот род (gender), расата, бојата на кожата, припадноста на маргинализирани групи, етничкото потекло, јазикот, државјанството, општествено потекло, религијата или вероисповедта (*Закон за спречување и заштита од дискриминација, Член 3*).[1]

Како жртвата ја препознава злоупотребата? Најважно е поединецот да го препознае и материјализира сопственото чувство на злоупотребеност, пониженост, лишеност, вина, како и да препознае и утврди кој е виновен. При препознавањето на дискриминацијата важи правилото на самоидентификација на жртвата. Жртвата сама го дефинира своето искуство. Дискриминација можат да препознаат и сведоци од околината во која таа се случува.

[1] Види прилог: Законодавство и правна заштита (на крајот од прирачникот).

Типологија на дискриминацијата

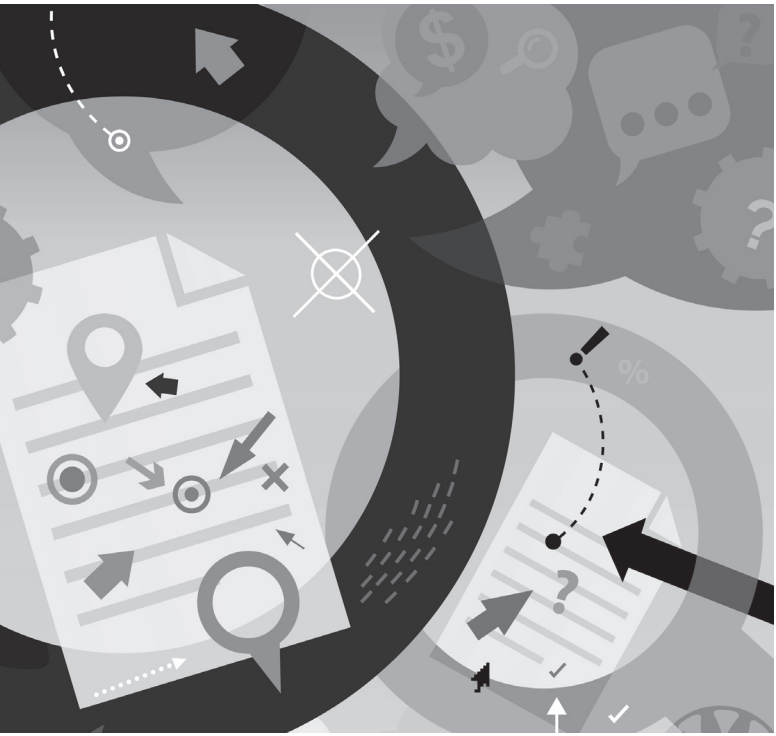
Форми на дискриминација, кои се однесуваат на сите полиња на работата и животот, вклучувајќи го и вработувањето и работниот однос, дефинирани од **Националното законодавство**: директна и индиректна дискриминација, малтретирање, сексуално вознемирување, дискриминација на луѓе со интелектуална и телесна попреченост, повикување на дискриминација, виктимизација, дискриминација при пристап до стока и услуги, како и посебни сериозни форми на дискриминација.

Директна дискриминација на дискриминаторна основа е секое неповолно однесување, дискриминирање, исклучување или ограничување, чија последица е или може да биде, откажување, прекршување или ограничување на еднаквото признавање или уживање на основните човекови права и слободи.

Индиректна дискриминација на дискриминаторна основа е секое ставање на лицето или групата во неповолна положба во споредба со останатите лица, со примена на одредбите или критериумите или со изведба на одредени активности или практики од неутрален контекст, освен кога овие одредби, критериуми или практики се резултат на оправдана причина, а содржините за постигнување на таа цел се соодветни и неопходни.

Вознемирување и понижувачко однесување е повреда на достоинството на лицето или на група луѓе, кое потекнува од дискриминаторна основа и чија цел или последица е повреда на достоинството на одредено лице или создавање на заканувачка, непријателска, навредувачка и застрашувачка средина, пристап или пракса.

Напоменуваме дека за вознемирување се смета дејство кое е непосакувано. Кога засегнатото лице ќе одбие некој вид однесување како непосакувано, тоа се смета за вознемирување. Притоа првичната намера на вознемирувачот е нерелевантна, релевантни се само ефектите и последиците од неговото непосакувано однесување. Затоа



изговорот на вознемирувачот дека немал намера да вознемирува не се смета како одбранбен аргумент во жалбените и во судските постапки.

Сексуално вознемирување е непосакувано однесување од сексуална природа, кое се манифестира физички, вербално или на каков било друг начин и има за цел повреда на достоинството на лицето, особено во случај на создавање непријателска, заканувачка, навредувачка или понижувачка атмосфера.

Дискриминацијата на лица со интелектуална или телесна попреченост се однесува на намерно спречување или попречување на пристапот до здравствена заштита, т.е. скратување на правата на здравствена заштита, редовна медицинска нега и лекови, пристап до средства за рехабилитација и мерки за нивните потреби, скратување на правото на брак или основање семејство и други права на полето на бракот и

семејните односи, скратување на правото на образование, вработување и на правата кои потекнуваат од работниот однос.

Дискриминација на лица со интелектуална или телесна попреченост постои во случај на непреземање мерки за спречување на ограничувањата, односно приспособувањата на инфраструктурата и средината, употребата на јавно достапни ресурси или интеграција во јавниот и во општествениот живот.

Повикување на дискриминација. За повикување на дискриминација се смета секое дејствување со кое некој директно или индиректно повикува, поттикнува, насочува или стимулира друго лице на дискриминација.

Виктимизација претставува негативно третирање на некое лице што носи негативни последици како резултат на одредено дејствување за заштита од дискриминација (пријавување дискриминација, поведување постапка поради дискриминација, сведочење во постапката).

Дискриминацијата при пристап до производи или услуги подразбира оневозможување или ограничување на некое лице или група луѓе за користење на добра и услуги, врз некоја од дискриминаторните основи. Во Законот се дефинирани и **посебни сериозни форми на дискриминација** кои претставуваат дискриминација на лицето врз повеќе дискриминаторни основи (повеќекратна дискриминација), повеќекратно извршена дискриминација (повторувачка дискриминација), долготрајна дискриминација (продолжена дискриминација) или дискриминација која сериозно го засегнува дискриминираното лице.

II. ПРЕЧКИ

Предрасуди и фобии

Како настанува дискриминацијата, како се создава дискриминацијата и кои се причините за нејзината појава? Најчестите причини за појава на дискриминација се **предрасудите** и **фобиите** како форми на мнозинско негативно дискриминирање, двоење и дистанцирање во поглед на отстапувањето од општите норми.

Светогледот на мнозинството и општествените прилики нудат безбедна и едноставна слика, која не е секогаш и реална. Претставата на мнозинството произлегува од доминантниот став и позицијата, која често е слепа за сето она кое на каков било начин отстапува од воспоставените норми. Таквата, однапред формирана позиција е ригидна и многу упорна. **Надвор од сликата,** останува **слепо поле** со низа поинакви, немнозински, маргинализирани, обесправени или запоставени поединци или групи.

Предрасуди се **однапред создадени, упростени осудувања** на некое лице. Служат за упростено, нерефлектирано сфаќање на светот. Се манифестираат преку доживување на разликите како слабости. Потеклото на предрасудите лежи во незнаењето, недостатокот на информации, недоволното искуство, неспособноста за проследување на информациите. Стереотипите и предрасудите се вид човекова реакција на комплексната општествена средина, односно неможност за реакција.

Фобија е **ирационален страв** од различностите: од странци (ксенофобија), од хомосексуалци (хомофобија) и слично. Фобиите не настануваат врз основа на реални искуства; тие се ирационална, искривена, деформирана слика.

Луѓето се лесно подложни на предрасуди и стереотипи, кои се латентно присутни кај секоја популација, во секој од нас. Причината за тоа се крие во нивната едноставност. Затоа и се толку поупорни, длабоко вкоренети и отпорни на промени. Во заострени општествени прилики можат и посилно да избувнат. Предрасудите, нетрпеливоста и насилството испливуваат на површина кога луѓето се чувствуваат загрозени и несигурни.

Дестимулативни фактори

Дискриминацијата секогаш е **деструктивна** и дестимулаторна, содржи голем потенцијал за нестабилност, ризик и појава на конфликти. **Ја нарушува работната атмосфера**, има лоши последици по расположението, здравјето, интегритетот, самодовербата и самосвесноста на човекот.

Дискриминацијата, вознемирувањето, малтретирањето и други негативни дејства или процеси со кои се попречуваат **еднаквите можности**, се форми на неприфатливо однесување, кои предизвикуваат социјално исклучување, загрозување на психичкото, физичкото и социјалното здравје на жртвата. Жртвата го чувствува тоа и го доживува како потиснување, понижување, загрозување на безбедноста и повреда на достоинството.

Лошите услови на работното место се последица на: **лошата организација на работа,** несоодветното раководење, лошите односи во колективот, преоптовареноста на вработените, несоодветната стимулација на вработените, временските притисоци, пребрзото темпо, непознавање на својата улога, преголема одговорност, недостигот од информации и чувство на контрола над сопствената работа, непостоење на можност да се организира својата работа и да се влијае врз промените, физички оптоварувања, просторни ограничувања, монотонија во работата, едноличност на дејствата, ноќна работа, работа со странки, во изолација итн.

Последиците од **лошите услови на работното место** се повеќестепени. Тие имаат лошо влијание врз **здравјето**, што се манифестира преку: замор, главоболка, покачен крвен притисок, болки во градите, срцево-

артериски проблеми, намален имунитет, анксиозност, нарушен сон, нарушена исхрана, променливо расположение, депресија, агресивност, раздразливост, апатичност, несигурност, слаба концентрација, губење енергија, воркохолизам[2], чувство на вина, негативна слика за себеси, чувство на немоќ. Здравствените проблеми се манифестираат и како **работен стрес** и **исцрпеност**. Како последица на работниот стрес се јавуваат емоционални проблеми, проблеми во однесувањето и здравствени проблеми. Исцрпеноста има повеќе степени кои се манифестираат како хроничен замор, заробеност и на крај - нервен слом.

Оттука произлегуваат цела низа лоши влијанија врз **работната способност на поединецот**. Способноста се влошува, а резултатот е лош квалитет на работата, повеќе грешки при работата, губење мотивација, слаба ефикасност, неорганизираност, неможност за донесување одлуки, тешкотии при концентрацијата, расеаност, доцнење со рокови, постојано чувство на немање доволно време, недоразбирања или дури и конфликт со колегите, несигурност, работа без задоволство и посветеност, отпор кон работата, изостаноци од работа. На крајот, тоа води кон ослабнување на социјалните врски, отуѓување, затворање во себе, чести боледувања, и, последично, отпуштање од работа и економска загрозеност на жртвата.

Работодавачите посветуваат многу малку внимание на здравата работна средина. Честите отсуства од работа од здравствени причини им предизвикуваат милионски загуби на работодавачите (изостаноците од работа поради болест, исплатите на боледувањата и трошоци за надомест на отсутните вработени лица). За да дојде до намалување на отсуствата од работа работодавачите мора да посветат особено внимание на подобрување на условите за работа: подобрување на работната средина, зголемување на безбедноста при работа и преземање поголема грижа за вработените.

[2] Воркохолизмот се смета за состојба на човек кој е зависен од работа. Не е стандарден домашен збор, но како резултат на влијанието на англискиот јазик (интернетот, медиумите), постепено навлегува во секојдневниот говор.

III. ШТО ПРЕТСТАВУВА УПРАВУВАЊЕТО СО РАЗНОЛИЧНОСТИТЕ?

Лошите услови и дискриминацијата при вработувањето, често се **огледало** на запоставувањето во поголемите компании. За работодавачите претставува губење време и енергија, финансиска штета, срам и негативен публицитет. Повеќето конфликти на работно место би можеле да се избегнат со почитување на правилата за управување со различностите. Соодветната комуникација на работното место има исто толкаво или дури и поголемо значење од знаењето кое ни е потребно за вршење на работата. Добрите односи и отвореноста кон различностите можат да доведат до поголема грижа и драстично зголемување на продуктивноста. Во средните и во поголемите колективи работат луѓе со различни сфаќања, образование, возраст, вера и раса. Сето тоа мора да се почитува во меѓучовечките односи од страна на компанијата и вработените.

Управување со различностите е доследно применување на принципот на еднаквите можности. Тоа е дел од управувањето со човечки ресурси во организацијата. Според критериумите на современото работење, најголемата вредност лежи во самите луѓе: успешните и задоволните вработени се генератори на висока дополнителна вредност.

Управувањето со различностите значително влијае врз организацијата на работата и луѓето кои се поврзани со неа, бидејќи различноста е присутна во сите деловни средини и на секое работно место. Разбирањето, усогласеноста и хармонијата меѓу вработените поволно влијае на односите и на групната работа. Подобрувањето на односите меѓу вработените подразбира зголемување на конкурентната предност на компанијата.

Четирите **основни причини** и почетни точки на политиката на различностите во вработувањето се:

- **законски причини** (спроведување на законодавството, исполнување на законските прописи во областа на деловното законодавство, еднаквите можности и заштитата на човековите права);
- **социјални причини** (развој на подобри работни места, социјална интеграција);
- **економски причини** (динамика на работната сила, намалување на ризикот и загубите поради дискриминација, поголема продуктивност, деловен углед) и
- **етички причини** (правичност, чесност, целосна нетолеранција на дискриминација).

При аргументирање на политиките на различностите, често се нагласува само економскиот аспект, односно финансиската димензија, а се занемарува хуманиот аспект и останатите причини. Етиката и правото на полето на недискриминација не се само провизорен дел на работната атмосфера во компаниите и организациите. Целокупната **организациска култура** и **деловниот бонтон** мора да ја одразуваат традицијата на почитување на човековите права.

Целите на политиката на различностите се **инвестирање во луѓе** (вработени и барателите на вработување), еднакви можности, спречување дискриминација, приспособување кон демографските промени и пазарот на трудот, спречување на падот на знаење, максимизирање на потенцијалите и промовирање на различностите како предност, што придонесува кон индивидуален и колективен успех.

Едноставно кажано, при управувањето со различностите станува збор за почитување на фактот дека ние луѓето сме различни и дека тоа е **добро**. Заеднички именители на управувањето со различностите се: прифаќање на фактот дека луѓето меѓусебно се разликуваат, утврдување на влијанијата, како и на разликите на работното место и развој на стратегии за почитување на различностите.

Сите сакаат да бидат **ценети и почитувани**. Управувањето со различностите бара и реализира организациски начини кои го овозможуваат тоа. Се фокусира на организациската култура и инфраструктура, која мора да биде таква, што вработените ќе ја

достигнат највисоката мотивација и задоволство во работата. Поттикнува создавање на средина во која сите ќе се чувствуваат корисни и прифатени.

Правото на работа без страв од дискриминација и исклучување е основно човеково право. За малцинствата и ранливите групи речиси сите сегменти на вработувањето и на пазарот на трудот претставуваат опасност од запоставување - од распишување на слободни работни места, барање вработување, практика и пробна работа, до условите на работното место, унапредување, отпуштање, пристап до безбедносните шеми и поволности од вработувањето. Еднаквите можности и спречувањето на дискриминацијата се дел од грижата за здравјето и **заштитата при работа**.

Управувањето со различностите е **систем на правила** за изведување на еднакви можности, спречување на дискриминација, развој на социјалната правичност и општествена одговорност. Помага во препознавањето, проценката и поттикнувањето на можностите кои произлегуваат од разликите. Управувањето со различностите како алатка е **начин на водење на организациите**. Засновано е на сознанието дека разликите кај вработените отвораат алтернативни начини на сфаќање и однесување кои придонесуваат за подобрување на климата и односите во работната средина, здравјето и безбедноста на вработените, подобар деловен резултат и углед на организацијата. Тоа е пристап кој, наместо слабост, гледа позитивни можности во работата со работна сила од различен вид и пазар на трудот.

Во западниот свет управувањето со различностите е веќе **востановена практика**. Може да биде самостојна, или пак дел од управувањето со човечки ресурси (анг. Human Resources Management), односно со програмите за справување со промените (анг. Comprehensive Change Management). Се користат и изразите политика на различностите, продуктивна различност, различност во вработувањето, различни работни места, почитување на различностите, афирмативни мерки итн. Сите од наведените истакнуваат дека промените мора да се случуваат паралелно, на лично, меѓусебно и организациско ниво. Дефинициите за поимот може да се поделат на три основни типа, и тоа:

1.) Управувањето со различностите е активно и свесно развивање на стратешките, комуникациските и менаџерските процеси на следење и примена на разликите и сличностите како потенцијали кои носат дополнителна вредност, а се насочени кон иднината. Тоа е начин на **мобилизација на разликите** за креирање деловна предност и дополнителна вредност.

2.) Управувањето со различностите е **оптимално искористување на човечките капацитети** од различно потекло и искуства. Се фокусира на управувањето со различностите во работната сила, со акцент на предностите и ползата од овие разлики, како и со минимизирање на опасностите и ризиците на работното место. Води кон подобрување на услугите, што подразбира подобро разбирање на побарувачката и пазарот, како и поизбалансирана понуда.

3.) Управувањето со различностите е **сензибилен начин на водење** и постапување за развој на ваквата работна средина, кој ги вклучува сите вработени на еднаков начин и врз основа на еднакви можности. Со овој начин се гарантира дека системите за вработување не привилегираат едни групи пред други (не се пристрасни, неправедни), туку ја развиваат централната идеја за праведност, вклученост. Овој начин го опфаќа постапувањето и однесувањето на работното место, разбирањето на разликите во односот кон организациската култура и деловната клима, создава можности за маргинализираните групи и гради социјална кохезија.

Различното работно место, само по себе, сè уште не дава позитивни резултати. Неопходно е да се **управува** и постојано систематски да се работи на ова поле. Задача на работодавачите и синдикатите е да овозможат што поширок спектар на различности и да се погрижат да се почитува и заштитува човековото достоинство при вработувањето. Европската Унија бара од владите на државите членки да поттикнат социјален дијалог и дијалог со невладините организации со цел ширење на принципите на еднакви можности во практиката.

Историјат на поимот

Историски, управувањето со различностите е практика на работодавачите. Развојот започнал во државите со нехомогена работна сила, како што се: САД, Велика Британија, Германија, Франција, Австралија, Јапонија. Првите обиди за управување со различностите биле во 70-те години на 20 век во САД. Биле наменети, пред сè, за **зголемување на застапеноста**, барање и задржување на пазарот на трудот **на жените, расите што не се бели и лицата со инвалидитет**. Традиционалниот режим на управување со различностите прво претставувал добра пракса на полето на расата, полот и инвалидитетот. Поради слабата поддршка (доминантната култура на белите мажи од средната класа), на почетокот овие програми биле откажувани во компаниите. Денес се добро воспоставена практика во САД, од каде што концептот брзо се проширил во Западна Европа (во поново време и како реакција на економската криза, демографските промени и на глобализацијата). Реториката на политиката на различностите во многу европски држави го заменила традиционалниот концепт на еднакви можности.

Во Европа разликуваме три основни пристапи на управување со различностите:

1. **Описен** (декларативен) пристап. Различноста служи за опис на варијациите, за опис на работната сила, условите на работното место, на пазарот на трудот итн.;

2. **Изведбен** (практичен) пристап. Организациите мораат да ги почитуваат различностите за да можат да бидат деловно успешни.

Тоа обично подразбира фокус врз индивидуалните (а помалку врз групните) разлики; деловните предности, но не и врз социјалната правичност; врз поставување на политиките на различностите како активности на управата „одгоре надолу“, но не и вклучување на синдикатите;

3. **Теоретски пристап**. Ги опфаќа студиите и теориите, во опсег од традиционално-либерални до радикални теории, од теории на обесправеност до теории на сложени социјални идентитети.

Сè почесто концептот се сместува во рамките на општествената одговорност на компаниите. Денес управувањето со различностите е доминантна политика на еднаквост при управувањето со човечки ресурси во САД, Западна Европа и во институциите на Европската Унија. Успешно се применува во јавниот, приватниот и непрофитниот сектор, во малите, средните и во големите организации.

Со анализа на случаите на управување со различностите во компаниите, постојната практика се подели на три основни типа: одговорна, развојна пракса и практика на вработување. Во рамките на **одговорната практика** станува збор за менаџерска одговорност за еднаков третман на вработените. Компаниите, оваа практика ја изведуваат со помош на административни постапки (интервенција на повисокото раководство, изработка на статистики за различностите, вклучување на резултатите во целите на организацијата, планирање, формирање на деловни функции, критериуми за екипирање, стручна служба за управување со различностите). **Развојната практика** претставува подготовка на вработените за поодговорна работа (програми за обука, едукација, групи за поддршка, менторски програми, друштвени настани, унапредување, наградување). **Практиката на вработување** е начин на стекнување нова работна сила со почитување на различностите (целно вработување на раководен и нераководен персонал, постојана изложеност на различностите, јавен имиџ на компанијата, соработка со универзитетите, невладините организации, финансиски стимулации).

Деловни причини за различностите

Факторите кои водат до поголема хетерогеност на работната сила во Европа се во пораст. Профилите и карактеристиките на возрасната работна популација се менуваат, работната сила забрзано се зголемува (проширува), различноста игра сè поголема улога. Проекцијата на структурно разновидната европска работна сила и пазарот на трудот бараат одзив. Политиките на вработување мора да бидат поддржани со алатки за одржување на различните видови работни места, кои на вработените им овозможуваат пооптимални услови за работа, а на работодавачите пооптимални резултати и избегнување на ризиците.

Економска логика

Пазарниот менталитет и создавањето добивка се **придвижната сила** на современата капиталистичка економија. Без резултати на

политиките на различностите, нивните економски ефекти и корист, менаџментите на компаниите и организациите тешко би се согласиле на промените. Компаниите се соочуваат со трајни промени во културата и организациската средина со цел зголемување на капиталот на организацијата. Забраната за дискриминација ја вршат со активна поддршка на вработените и со соработување на различните учесници. Се обидуваат да привлечат и да задржат висококвалитетен кадар, со што ги намалуваат оперативните трошоци, а ја зголемуваат продажбата и пазарниот удел. На тој начин обезбедуваат постојана конкурентна предност. Успешноста и креативноста на компаниите зависат и од тоа во колкава мера успеваат да ги опфатат различностите и да ја сфатат нивната предност.

Компаниите утврдија дека дискриминаторните ставови на работното место не се само главни пречки во постигнувањето продуктивност, туку предизвикуваат и голем пад на приходите. Британскиот **Royal Mail** со помош на управувањето со различностите заштеди седум милиони фунти. Австрискиот **TNT** преку управување со различностите ја намали годишната флуктуација на вработените од 25% на 10%, а на сличен начин и придонесите за боледување и со тоа заштеди на даноците за вработување на лица со инвалидитет.

Исклучените и **демотивирани** вработени лица се **помалку лојални** и понезадоволни со својата кариера. Немотивираните вработени почесто отсуствуваат од работа и почесто ја напуштаат организацијата и го менуваат работното место. На овој начин се зголемуваат трошоците поврзани со отсуствата и новите вработени. Управувањето со различностите е ефикасен метод на намалување на загубите поради боледувања, кадровски одлив и осцилации на работната сила. Компаниите со боледувања поголеми од 3-5% обично размислуваат за пристапи за намалување на боледувањето. Боледувањето подразбира големи внатрешни резерви. Причините за тоа се различни, а една од нив е чувството на вработените. Добивањето и задржувањето на кадарот е голема конкурентна предност и од аспект на трошоците.

„Лидер е оној кој поставува услови во кои се сработува повеќе. Не постојат совршени луѓе и совршени компании, па така не постои ни таков лидер. Но, затоа се одлични тимовите во кои секој од нас со својата различност ќе придонесе за целината и на тој начин ќе донесе поволен ветар. Ако почувствува почит, припадност кон групната цел, ќе биде и мотивиран да сработи повеќе."

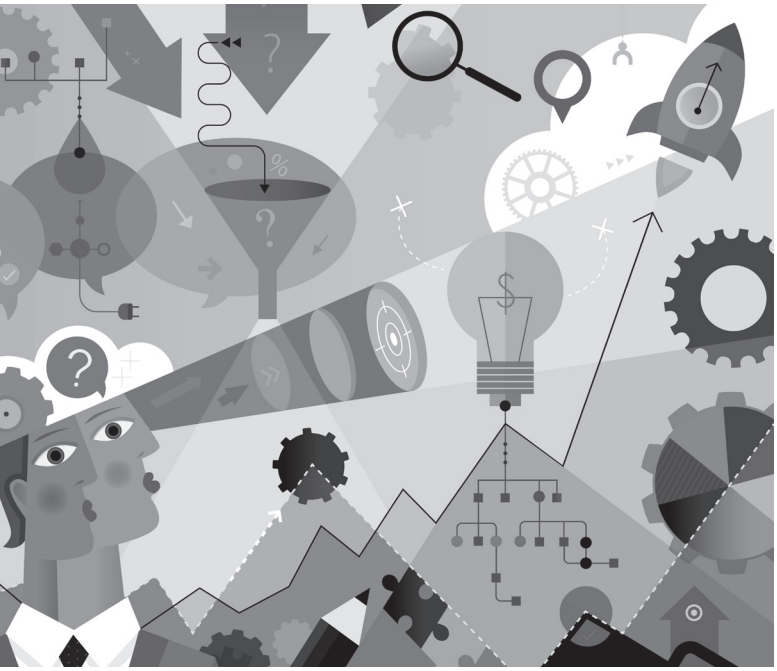
Андеј Божич (ANDEJ BOŽIČ), генерален директор на стакларницата Храстник (HRASTNIK), менаџер во 2016 г.

Сфаќањето на концептот на политиките на различностите подразбира отстранување на пречките и постојано приспособување. Работната сила од различен вид е поедуцирана, способна за комуникација и со различни аспекти и гледишта. Обезбедува подобри преговарачки способности и подобри аргументациски позиции. Поголемата едуцираност води кон зголемена прилагодливост, поголем избор на решенија за организациските проблеми, понуда и услуги. Вработените со различна позадина (background) носат индивидуални таленти, идеи и предлози со кои се зголемува ефективноста и прилагодливоста на пазарот. Затоа моделот на управување со различностите отвора пристап до **нови сегменти на пазарот**. Со помош на поширокиот спектар на способности и искуства (персонал што познава повеќе јазици и има интеркултурни познавања) се обезбедува подобра понуда на услуги, што на компанијата ѝ овозможува подобар пласман и поголем географски дострел.

Сè повеќе жртви ја препознаваат дискриминацијата и заштитата на своите права ја бараат по правен пат. Поради тоа има сè повеќе има **судски постапки** и **парични отштети**, што претставува загуба за работодавачот. Со помош на управувањето со различностите може да се избегнат ваквите судски трошоци и отштети. Политиките на различностите треба да се реализираат за време на успешните периоди на компанијата, а не дури откако ќе настапи криза.

Отворени умови, отворени пазари

Промените во општеството, на пазарот на трудот, како и на пазарот на производи и услуги се движат во насока на сегментација на различностите. Сето тоа бара компаниите да се приспособуваат. За



да постигнат одржлив пораст, тие мора да се обучат за управување и негување на потенцијалот на различностите, со што се спречува дискриминацијата. На преден план избиваат креативните методи на вработување на кои компаниите сè покомплексно им пристапуваат. Фирмите почнаа да ги капитализираат различностите, нивната вредност да ја користат за бизнис и економски успех и за зголемување на конкурентноста и производството на дополнителна вредност. Одговорот на прашањето зошто и за што е потребно управувањето со различностите не треба да го бараме само со аргументот за деловен успех, туку и со акцент на аргументот за задоволување на законодавството, социјалната правда и обврската на општествено одговорното претприемништво.

Предноста на разновидноста не може да се постигне ако вработените не можат да придонесуваат со сите свои таленти, способности и знаења и ако нема услови за целосно исполнување на потенцијалот на сите вработени. Работодавачите мораат да умеат да ги привлечат и да ги

задржат талентите. Висококвалификувана работна сила од секаков вид, решавање на дефицитот на кадар и задржување на кадарот, подобар пристап во изборот и деловен углед - тоа се причините кои водечките европски компании најчесто ги наведуваат како главна причина за воведување на управувањето со различностите.

За водење компанија значајни се два аспекта на управувањето со различностите: првиот се фокусира на **препознавање на предноста** – користа од ефективното управување со различностите, а другиот на **корективно-куративните стратегии** кои се однесуваат на неефективноста или недостатоците во системот на управување со различностите, а кои водат до загуби и трошоци.

Европската комисија во студијата **Трошоци и корист од различностите** од 2003 г. (според истражувањето на ЕБТП, European Business Test Panel) ги наведува петте најзначајни предности на различностите:

- зајакнување на културните вредности во рамките на организацијата;
- подобрување на угледот на организациите;
- помош при привлекување и задржување на висококвалификувани луѓе;
- подобрена мотивација и ефективност на постојниот персонал;
- подобрена мотивација и ефективност меѓу персоналот.

Причинско-последичната врска меѓу работната сила и креативноста и иновативноста е проверено докажана; истражувањата покажуваат дека иновативните компании плански го користат кадарот од различен вид (профил) за решавање на проблемите, во поголема мера вработуваат жени и луѓе од различни раси, поуспешно го надминуваат расизмот, сексизмот и другите форми на исклучување. **Нехомогените групи** имаат **поширока перспектива,** полесно ги анализираат проблемите, донесуваат подобри одлуки, помотивирани се и **попродуктивни**.

Склоноста кон разликите е нужна, но самата не е доволна за преземање мерки. Кога компанијата е веќе фокусирана на препознавање на разликите и сличностите во својата средина, тоа се управува на

следниов начин: Компаниите од Западот воведуваат постепено стратегија на управување со различностите како дел од процесот на управување и водење. Почитувањето на различностите претставува комплексно сфаќање на начините на кои разликите со своите својства можат да придонесат за развој на бизнисот.

„Управувањето со различностите е процес кој несомнено ја зголемува успешноста на компанијата. Можноста на луѓето кои се меѓусебно различни полесно да соработуваат во компанијата води кон поголема креативност и подготвеност на вработените за промени. Различностите меѓу вработените ја зголемува дополнителната вредност на работата, а истовремено е и фактор со кој може да се намалат многуте трошоци, а на компанијата да ѝ се зголеми конкурентноста."

Маја Скорупан (MAJA SKORUPAN), Здружение на работодавачи на Словенија

Улогата на синдикатите

Основната улога на синдикатите е застапување на работниците и заштита на нивните права од аспект на нееднаков сооднос на моќ меѓу работниците и работодавачите. Тука се вклучува и застапувањето на политиките на различностите. Улогата на синдикатите при управувањето со различностите, пред сè, се состои во сместување на интересите на различните ранливи групи работници на дневен ред и преговарање за нивните права. Интервенцијата на синдикатите е клучна особено на полето на **регулирање на организациските фактори на** различностите при вработувањето. Синдикатите преку **преговори можат да постигнат добри резултати во** управувањето со различностите.

Иако синдикатите имаат примарен долгорочен интерес на полето на еднаквите можности, социјалната интеграција и правда, сепак воведувањето на управувањето со различностите во политиката на синдикатите е релативно задоцнето. Денес веќе се смета дека синдикатите играат значајна улога во обезбедувањето работни места на кои се почитуваат различностите.

Европските синдикати денес во принцип немаат пречки за **описен пристап** кон управувањето со различностите, па затоа повеќето од нив го застапуваат принципот на еднакви можности на декларативно ниво: во програмските, стратешките, акциските и во други документи. Свесни се за значењето на препознавањето, признавањето и претставувањето на разликите и различностите во нивното членство и работната сила воопшто.

Некои синдикати веќе имаат вметнато елементи на управување со различностите во рамките на **преговарањето, колективните договори** и **подобрувањето на законодавството**, но притоа не ги третираат сите ранливи групи во иста мера.

Синдикатите кои веќе ги имаат вклучено елементите на управување со различностите во рамките на преговарањето, колективните договори и подобрувањето на законодавството, тоа го прават, пред сè, за **лицата од женски пол, младите лица и лицата со инвалидитет**. Зачестувањето на дебатите за интеграциските политики на вработување, вклучувањето на ранливите групи, мигрантите и малцинствата во работничкото движење и во синдикалната борба е нешто што денес стапува на преден план. Улогата на синдикатите се однесува на: посветеност на еднаквите можности, спречување и отстранување на сите форми на нееднаквост и дискриминација, предрасуди и пречки, како во рамките на сопствените структури, така и во практиката на вработување на терен, и секако, во преговорите.

Работничката класа не е хомогена

Историски гледано, при идентификацијата на работничките интереси и преговарачките содржини, синдикатите применувале унитарен, **класно** заснован пристап. Идејата за заедничките интереси на работничката класа служела за градење солидарност и заедништво меѓу работниците во различни сектори на вработување. Истовремено, ваквиот унитарен, колективен аспект ги намалува преговарачките можности, бидејќи не може да ги третира другите различности и специфичности на членството. Преговарачката програма, пак, го ослабнува и фактот дека синдикалните организациски, одлучувачки и преговарачки структури во Европа, генерално гледано, се недоволно застапени во смисла на **директна застапеност на членството**, а посебно на женскиот пол и

малцинствата. Затоа, во поново време се посветува внимание и на потребата од поефективно претставување на различностите на своето членство. Тоа е поврзано со редефинирањето на демократските принципи во деловниот живот и во вработувањето.

Ако синдикатите се наклонети кон политиките на различност во форма на описен пристап и на декларативно ниво, сè уште ќе имаат многу проблеми на ниво на изведбениот пристап. Во врска со постојниот модел на управување со различностите, **синдикатите им го припишуваат следново на работодавачите:**

- етичките причини ги надоместуваат, односно заменуваат со деловни;
- го пренасочуваат вниманието од општествената нееднаквост врз индивидуалните разлики или специфични групи;
- ги изложуваат само разликите, а не и сличностите, со што се затврднуваат стереотипите и проблемите поради различностите;
- ја занемаруваат фактичката дискриминација во практиката;
- ги опфаќаат само надворешните разлики и не ја третираат помалку очигледната (прикриена) дискриминација;
- опасност од маргинализација на улогата на синдикатот;
- хиерархија во спроведувањето на моделот.

Сфаќањето на концептот се разликува и меѓу одделни држави: во Германија е увезен американскиот деловен модел, заснован на прифаќање на разликите: во Франција управувањето со различностите претставува социјална недискриминација, а во Велика Британија акцентот е ставен на деловните предности и на економските ефекти на различностите. Онаму каде што природата на колективните преговори е фрагментирана, улогата на **синдикалните застапници на еднакви можности** е само консултативна, а не и директно преговарачка. Со управување со различностите интензивно се занимаваат и синдикатите во Данска, Белгија, Франција, Австрија, Португалија и во други земји.

Додека повеќето компании го применуваат моделот на управување со различностите, повикувајќи се на економската предност за која е карактеристичен пристапот „одгоре-надолу“, односно пренос од „врвот надолу“, од повисокото раководство надолу, за синдикатите, од друга страна, карактеристичен е системот „оддолу нагоре“, односно вршење притисок од базата. Поновите аспекти нагласуваат дека најпрепорачлив е комбинираниот метод, што значи соработка на работодавачите и синдикатите, наместо едностраниот метод, како и итна вклученост на синдикатите.

Преговори за различностите

Социјалниот дијалог е **моќно оружје во рацете на синдикатот**. Синдикатот се консултира, советува и апелира до работодавачите, дава иницијативи за донесување нови прописи, закони и политики. Синдикатот во сите овие дејности, во правната рамка на синдикатот, во програмските документи, колективните договори и преговарачките процеси, може да внесе и варијанта на различност и со сопствениот пример да влијае на развојот и воспоставувањето добра практика на ова поле.

„Синдикалната борба не смее да биде насочена само кон правните фактори. Станува збор за социјална битка.“

Марко Функл (MARKO FUNKL), коосновач на синдикатот на несигурни работници

Некои синдикати, како на пример: австрискиот **ÖGB**, британските **UNISON** и **TUC,** белгиските **ABBV** (синдикат на социјалистите), француските **CFDT** и **C.G.T.,** португалскиот **Intersindical Nacional** и регионалниот сојуз **USL**, европската конфедерација на синдикат **ETUC** итн., активно го спроведуваат процесот на управувањето со различностите, кој вклучува:

- претставување и застапување на интересите на работниците и преговарање со работодавачите;
- подобрување на работните услови;
- лобирање и влијаење врз законодавството;
- подигнување на свеста;
- советување и правна помош на работниците;
- обуки за раководството, синдикалните застапници, членовите на синдикатот;
- обуки за припадниците на различни малцинства;
- мерки за поттикнување на учеството на работниците кои доаѓаат како мигранти, етничките малцинства во организациските структури и органи на одлучување;
- рефлектирање на позициите и референции на малцинствата во процесите на преговори;
- телефонски линии за помош и советување на малцинствата и ранливите групи;
- дидактички модели за учење преку интернет на полето на управувањето со различностите;
- употреба на надворешен мониторинг;
- промоција (медиуми, јавност).

Синдикатите кои развиле политика на различностите се соочуваат со тешкотии на ниво на работни места, каде што ваквата политика слабо или воопшто не се реализира. Уште повеќе проблеми се јавуваат при процесите на преговори, каде што прашањето на дискриминација често се сфаќа **одвоено** од централните и главни преговарачки содржини.

Ова е можно да се смени со директна интеграција на ранливите групи и со овозможување тие самите да ги формираат референтните точки за преговарачката програма. Доколку синдикатите на 21 век не го прифатат овој предизвик, ќе станат сè помалку битни за растечката група работници, но и за непроценливиот потенцијал на малцинствата како носители на работничкиот активизам и обнова на работничкото движење.

„Ние синдикатите, кои се поврзуваме во ЗСЅС, на работничките и работниците им порачуваме дека сме работна организација која ќе ги усвои принципите на еднаквите можности за сите категории на вработени, како на пазарот на трудот, така и во самата синдикална организација. Дискриминацијата е извор на социјална, материјална и правна нееднаквост. Поради тоа, се спротивставуваме на директната и индиректната дискриминација по основа на: националност, раса или етничко потекло, пол, родителство, односно семејна обврска, инвалидитет, вера или убедување, возраст, сексуална ориентација или друга лична околност која на поединецот му пречи при остварувањето на основните слободи. Ќе работиме на тој начин што на секој работник ќе му биде гарантиран еднаков пристап до образование, професија, вработување и професионално напредување, како и социјална заштита. Посебно внимание ќе им посветиме на најранливите категории работници. Организацијата на синдикатот ќе ја прилагодиме така што на различните категории работници, како што се жените, работниците во привремени форми на вработување, младите лица, лицата со инвалидитет, мигрантите и други, ќе им овозможиме да ги остваруваат своите специфични интереси. Ќе создаваме услови структурата на органите на синдикатот да ја задржи структурата на членството на сите нивоа. Како синдикат кој се бори за реалните потреби на работниците и ја поставува солидарноста како темел на својата работа, сакаме во членството на синдикатот да ги поканиме сите категории работници."

Лучка Бохм (LUČKA BÖHM), Сојуз на слободни синдикати на Словенија

Улогата на невладините организации

При залагањето за еднакви можности и промоција на рамноправноста во вработувањето, значајна улога одиграа **невладините организации** (НВО). Токму НВО се **иницијатори на промените** на полето на борбата против дискриминацијата, како и на полето на вработувањето. Организациите на граѓанското општество се компетентни, стручни и одговорни во поглед на влијанието и воведувањето политики на еднаквост и еднакви можности и почитување на вредностите на демократијата и човековите права.

НВО заземаат посебно место, особено од аспект на сензибилизацијата, подигнувањето на свеста, обучувањето и мрежното вклучување на релевантните актери на пазарот на трудот. Заради доброто познавање на состојбата на терен, точниот увид во положбата на малцинствата и ранливите групи, добиен преку долгогодишна практична работа, како и познавањето на развојните трендови на националните и ЕУ политики, НВО први се запознаваат со социјалната проблематика, лошата практика и потребата од промени, даваат иницијативи и ги мобилизираат учесниците. НВО се оние коишто истрајуваат при доследната примена на закононските прописи за заштита на човековите права и вршат мониторинг над работата на државните установи, работодавачите, бројните јавни и приватни актери во сферата на вработувањето.

Од аспект на управувањето со различностите и преземањето мерки за еднакви можности во вработувањето, како мошне успешни се покажаа програмите кои ги изведуваат токму НВО, на сопствена иницијатива или во соработка со социјалните партнери. На полето на недискриминацијата и **праведното вработување** овој пристап се покажа како неопходен, делотворен и одржлив. Синдикатите и работодавачите ги знаат и се убедени во етничките, законските и во деловните причини за воведување на моделот на управување со различностите.

Покрај подигнувањето на свеста и обучувањето на одговорните социјални партнери кои донесуваат одлуки и ги спроведуваат политиките на вработување, една од основните мисии на НВО е вршење на функцијата ***watch-dog***, односно забележување, следење и надзор над состојбата во практиката; следење на прекршоците и критичните

состојби при кои работодавачите, компаниите и корпорациите вршат активна дискриминација, не овозможуваат еднакви права, не го почитуваат законодавството. Во вакви случаи нивната улога е предупредување и апел за надминување на неправдата и на лошата практика. Во случај на потежок прекршок и нереагирање на локалните служби може да се алармира до меѓународните установи. Клучна е мрежната поврзаност на граѓанските општествени организации и соработката преку социјален дијалог, со што полесно се постигнуваат заедничките цели, се зголемува силата на дејствување и синергијата на крајните ефекти.

Синергија на нови идеи

Улогата на НВО при промоција, воведување и ширење на политиките на различностите при вработувањето е комплексна и широка:

- промоција на различностите и еднакви можности за сите, со помош на подигнување на свеста;
- обука и едукација на целните групи за воведување на механизмот на управување со различностите во организациската практика на работодавачите и синдикатите;
- едукација за заштита на загрозените и ранливите групи при вработувањето;
- изработка на наставни содржини, прирачници за заштита на правата при вработувањето и на пазарот на трудот;
- вршење стручни истражувања и анализи на актуелната состојба во практиката на вработувањето;
- организирање медиумски кампањи за подигнување на свеста и сензибилизирање на јавноста за предностите од еднаквите можности при вработувањето;
- организирање на стручни средби, локални, регионални и меѓународни конференции за ширење и размена на знаења, искуства и добри практики;
- мониторинг, евидентирање, документирање и известување за дискриминацијата при вработувањето;
- предупредување за прекршувањата, апелирање за надминување на неправилностите, особено до

одговорните лица во сферата на вработувањето, активно да се спротивстават на сите форми на дискриминација;
- реагирање во случај кога работодавачите дејствуваат незаконски против целите на еднаквите можности и алармирање на инспекциите и надлежните органи за кривично гонење;
- поттикнување на синдикатите за пронаоѓање на механизми за учество на ранливите групи при донесување одлуки во синдикатот;
- поттикнување и мобилизација на ранливите групи за самоорганизирање во рамките на синдикатот, за активно учество и застапување на сопствените потреби и интереси;
- информирање, поддршка и советување на жртвите на дискриминација при вработувањето и на оние кои немаат пристап до системот на правна помош;
- следење на развојот на прописите и стандардите на национално и меѓународно ниво и залагање да не останат незабележани и неискористени новите трендови во борбата против дискриминацијата.

Предности и придобивки за сите

Предностите и придобивките од политиките на различностите се значајни како за вработените, така и за работодавците. Меѓутоа, политиката на различностите опфаќа многу поширок круг учесници. Сепак, многумина сè уште се прашуваат зошто би се оптоварувале со различностите. Одговорот е едноставен: дискриминацијата е неприфатлива и од етички и од правен аспект.

Ефективното управување со различностите при вработувањето води кон низа предности и придобивки:

- Исполнување на законските прописи;
- Обезбедување еднакви можности, спречување на дискриминација;
- Овозможување на сигурна егзистенција на вработените;

- Создавање на инспиративна средина, зголемување на приспособувањето и продуктивноста на вработените;
- Подобрување на моралот и мотивацијата;
- Општо чувство, здравје и безбедност при работата;
- Луѓето можат да бидат она што се, па затоа целосно се насочуваат кон работата;
- Подобрена изведба и продуктивност;
- Подобрена креативност и иновативност;
- Подобрена тимска работа;
- Повисок степен на ентузијазам и задоволство од работата;
- Повисок степен на посветеност и лојалност;
- Можност за реализација на способностите и талентите на вработените;
- Зголемена можност за вработување на ранливите групи;
- Помалку изостаноци од работа;
- Намален стрес од работа и помалку боледувања;
- Намален проток на кадар и осцилации на работната сила;
- Пониска стапка на одлив и замена на кадар;
- Намалени трошоци од екипирање и подучување;
- Поголема група на талентирана работна сила;
- Подобрување на производите и услугите;
- Развој и ширење на понудата;
- Поголема конкурентност;
- Пристап до новите пазари;
- Углед на раководството и компаниите;
- Промоција на деловната етика и вредности;
- Подобрена организациска култура;
- Подобрени процеси на водење;
- Подобрени процеси на одлучување и учество на ранливите групи;
- Репрезентативен социјален дијалог и вклучување на ранливите групи;
- Поефективно решавање на проблемите и конфликтите;
- Избегнување на судски постапки и отштети.

IV. ПАЗАРОТ НА ТРУДОТ И РАНЛИВИТЕ ГРУПИ

Ранливи групи се оние групи во општеството чијашто положба и можности не се еднакви како и за останатото население заради нивните лични околности. Вакви лични околности може да бидат полот, возраста, сексуалната ориентација, инвалидитетот, родовиот идентитет, расата, етничката, националната или верската припадност. Покрај овие, може да постојат и други причини за занемарување, како што се: брачната состојба, семејниот статус, изгледот, културниот идентитет, образованието, имотната состојба.

Наведените лични околности на ранливите групи можат да **влијаат дестимулирачки** на приодот до работа, конкурсните услови, условите на работното место, наградувањето, унапредувањето, отпуштањето и приодот до наведените права на вработување и друго. Затоа, ранливите општествени групи се поизложени на дискриминација при вработувањето и на пазарот на трудот од останатите. Бидејќи потешко се вработуваат, односно потешко ја наоѓаат и задржуваат работата, честопати им се недостапни социјалната заштита и економските права. Тоа значи дека носат поголем ризик од социјална исклученост и сиромаштија. Ранливите групи ги нарекуваме и обесправени, загрозени или маргинализирани групи и малцинства.[3]

Предрасудите на работодавачите се манифестираат како претпоставки дека малцинствата и ранливите групи не се сигурни и вредни работници, туку претставуваат деловен ризик. Најголемата пречка при

[3] Одредена група луѓе не е малцинство поради својата малубројност, туку поради слабата општествена моќ, што е последица на нивната стигматизација и маргинализирана општествено-економска положба. Некои општествени групи, на пример жените, младите или постарите лица, не се малцинство, но спаѓаат во ранливите групи.

вработувањето на ранливите групи (малцинства, маргинализирани групи) е нивната стигматизација и мноштвото предрасуди кон нив, што создава општествена дистанца која повеќето ја создаваат кон малцинствата. Притоа треба да се почитуваат различните услови на перцепција, што подразбира дискутирање за општествените, институционалните и индивидуалните погледи: Како ги доживуваме душевно попречените луѓе? Дали жените на работното место имаат еднакви можности како и мажите? Како гледа општеството на хомосексуалците? Зошто постарите работници се помалку барани? Како реагираме на колегите кои се религиозни? Зошто расните и етничките разлики прават поделба меѓу колегите?

Карактеристично е тоа што малцинствата и ранливите групи при вработувањето се вклучени во **несигурни** или нестабилни форми на вработување, и тоа: вработување на определено време, самовработување, работа со скратено работно време, договор на дело, хонорарна работа, сезонска работа, делумна пензија, неплатено претприемништво, работа без договор, работа на црно, работа преку агенција. Прекарните форми на вработување се несигурни и за нив е карактеристичен нискиот степен на сигурност и социјална заштита, лошите работни услови и ниските плати. За луѓето кои се вклучени во нив, прекарните форми на работа претставуваат загрозеност и постојана несигурност.

Пол

Денес важи консензусот за две димензии на човечкиот пол: разликуваме биолошки пол (sex) и општествен род (gender). **Биолошкиот пол** е вроден, анатомски обележан физички пол. **Општествениот род** е врзан за културата и начинот на сфаќање на родовата улога во општеството. Родот е културно конструирана идеологија, која ги структурира улогите, односите, однесувањето и други културни аспекти кои се значајни или очекувани од лицата од одреден пол во рамките на едно општество. Родот е општествено конструирана категорија на машкост и женскост.

Родовата разлика, како симболичен систем, е најстариот и најголемиот извор на морални вредности и концепти. Општествениот поредок е организиран преку родовите значења дефинирани од општествената

релација на доминација и моќ. Родот може да се разгледува како структурален принцип на човековото живеење, кој постојано се потврдува низ практиката. Родовата улога ни кажува што прават луѓето, односно кое однесување и дејности се сметаат за соодветни како за мажите, така и за жените**. Родовата идеологија** го опфаќа значењето на машкото, женското, сексуалноста и репродукцијата во даден општествен систем; ги регулира симболичките значења, прописите, забраните, табуата. Општествените и други науки веќе со децении предупредуваат на постоењето на повеќе биолошки полови освен два (машки и женски), како и на постоењето на различни **родови идентитети**.

Родова нееднаквост

Во бинарната **родова хиерархија** женскиот род е честопати во подредена положба, што е резултат на патријархалната идеологија и потиснувањето на жените низ историјата, како и длабоко вкоренетите предрасуди за улогата на жената. Сите жени не се свесни за ова. Честопати го прифаќаат тоа како состојба која се подразбира, па дури и целосно ја поддржуваат ваквата состојба.

Жените како родова категорија важат за обесправена и ранлива група и при вработувањето и на пазарот на трудот. И покрај уставната и законската рамноправност на жените и декларативната заштита на правата на жените, жените и денес честопати се во нерамноправна положба и имаат помали можности од мажите.
За нерамноправната положба на жените сведочат статистички измерените податоци од речиси сите сегменти на вработувањето. Жените се група која потешко наоѓа работа и потешко ја задржува, помалку се платени од мажите, потешко напредуваат во кариерата, а посебно на раководни и лидерски позиции. Поради тоа, жените се економски и социјално поранливи и изложени на повисок степен на ризик од сиромаштија и социјална исклученост од мажите.

Стапката на вработување на жените во сите држави од Европската Унија е пониска од стапката на вработување на мажите. Во Европска Унија процентот на невработени жени е поголем од процентот на невработени мажи, а разликата во стапката на вработување е околу 20% во прилог на мажите. Жените се во полоша положба по речиси сите индикатори: стапката на пораст на вработеноста, стапката на

вработеност во рамките на родовото вработување, разликата во платите за истата работа, вклученоста во несигурни форми на вработување (договор на определено време, вработување на скратено работно време, самовработување, работа со договор на дело).

Ако на светот му беа потребни 40 години за да испрати човек на Месечината, ќе бидат потребни 170 години за да се изедначи глобалниот економски јаз меѓу мажите и жените, а за Источна Европа тој период изнесува 149 години.[4] Клучен елемент на економската правичност е **еднаквата плата** за истата работа или работа до иста вредност. Одговорноста кон вработените се покажува примарно, преку чесна плата за чесна работа. Во практиката сè уште постои проблемот на нееднаква плата на мажите и жените. Жените во Европска Унија во 2015 г. за истата работа заработиле во просек 21% помалку од мажите, а овој јаз варира од 5,5% (Италија, Луксембург) до 28% (Естонија).[5] Затоа, денес најактуелен проблем на половата дискриминација е **разликата во платите** – нееднаква плата за истата работа, што значи повисока плата за мажите, а пониска за жените. Статистиките воедно покажуваат и дека жените, во просек, се попродуктивни од мажите.

Така, жените не се соочуваат само со зголемен ризик од невработеност, туку и со зголемен ризик од пад во сегментот на вработени кои се сиромашни во несигурните вработувања.

Поради јазот во исплатата (пониски плати во текот на целиот работен стаж на жените), се јавува акутен проблем на **пензиски јаз** – пониски пензии за жените. Жените во ЕУ се случува да имаат и до 39% пониска пензија од мажите. Ваквата лоша практика води кон загрозеност на економската независност на жените во староста, расте ризикот од сиромаштија и социјална исклученост на цели генерации постари жени.

Поради **зголемувањето на возраста за пензионирање** и продолжувањето на осигурителниот стаж (мерка која државите ја

---

4 Global gender gap report, *World Economic Forum* 2016.

5 Европски статистички портал *Eurostat* за 2015 г.

преземаат поради демографските промени), пензиите на жените значително ќе се намалат.

Јазот во исплатите меѓу мажите и жените е условен и од **феминизацијата на професиите**. Феминизираните професии се потценети и **девалвирани**, што се гледа и по тоа што се послабо платени. Токму во дејностите каде што има најголема концентрација на деловно активни жени, разликата во платите меѓу мажите и жените е најголема. Феминизираните професии воедно се оние кои се меѓу најизложените на насилство на работното место.

При разликите во платите за иста работа не станува збор само за директна полова дискриминација, туку и за фактори на индиректна дискриминација. Жените, на пример, имаат поневаријабилен дел од плата, при што предвид се зема проценката на надредениот.

Лошата практика, не само што носи штетни последици по економската и социјалната заштита на жените, нивното здравје, мотивираноста и продуктивноста, туку е и целосно незаконска. Со Законот за работните односи е определено дека работодавачот е должен да исплаќа на вработените иста плата за истата работа, без оглед на полот на вработените лица. Рамноправноста меѓу половите е наложена од цела

низа европски директиви, вклучувајќи ја и директивата за еднакви можности при вработувањето.

Жените се помалку застапени во **водечките и раководните структури**. Оваа појава, позната како проблем на т.н. **„стаклен плафон"**, се манифестира како дејство на невидлива пречка, која жените ги спречува во напредувањето кон највисоки позиции. Додека во САД околу 40% од менаџерските позиции им се доделени на жени, во 2016 г. само 22% од водечките позиции во најголемите компании во ЕУ ги имаат жените, од кои само 5% се извршни директорки.

Покрај половата и повеќекратна дискриминација, жените на работното место се изложени и на различни форми на **вознемирување. Тоа најчесто е сексуално вознемирување** и **малтретирање** (мобинг, шиканирање, психолошко или емоционално насилство). Во ЕУ од малтретирање на работното место се загрозени повеќе од 6% вработени жени. Жените во поголема мера ги преземаат **родителските** и други негувателски **обврски** (грижа за постарите членови на семејството). Поради тоа, тие се во подредена положба, приморани да прифаќаат поедноставна и послабо платена работа. Голем број работодавачи уште на конкурсите ги прашуваат жените за нивните планови за семејство, број на деца, брачна состојба, бременост итн. Бременоста честопати „се казнува" со прекин на работниот однос, а чести се случаите кога жените, при вработувањето, мораат да потпишат согласност дека нема да забременат.

Жените често се отсутни (на **боледување**) заради нега на децата, родителска грижа, а за тоа време добиваат надоместок од плата, кој е понизок од платата. Тоа влијае на висината на редовните месечни приходи и на пресметката на пензиската основица.

Борбата за полова еднаквост веќе со децении е значаен дел на меѓународната синдикална борба. Синдикатите се залагаат за обезбедување на цврста политика против половото вознемирување и насилството на работното место, ги промовираат правата на жените и половата рамноправност при вработувањето, се стремат кон флексибилни работни услови за жените и усогласување на професионалниот и на семејниот живот.

Кај работодавачите и компаниите менаџментот има службен мандат за политиката на различностите во однос на полот. Според критериумите на деловната етика, тој е одговорен за промоција и имплементација на еднаквоста на половите. Негова задача е во рамките на развојните стратегии на компаниите да го почитува факторот пол. Искуствата покажуваат дека заложбите на менаџментот и користењето организациски структури за поддршка на полот се неопходни за постигнување на целта за еднакви можности за половите.

Мерки

- Информирајте се за половата хиерархија, занемарувањето на жените и за мизогинијата.
- Бидете свесни за чувствителната природа на половото и на сексуалното вознемирување и дискриминација. Дознајте за половите препреки со кои се соочуваат работничките.
- Планирајте преземање на посебни мерки за поголема вклученост на жените.
- Решете го јазот меѓу платите и обезбедете сигурна старост и достојни пензии за жените.
- Избегнувајте ги несигурните форми на вработување на жените.
- Донесете мерки за стимулација на жените при професионалното напредување и преземање на раководните и менаџерските позиции.
- Донесете мерки за балансирање на семејниот и на професионалниот живот на жените.
- Бидете отворени, развијте разумни методи за откривање и спречување на дискриминацијата на работното место врз основа на полот и при вработувањето.
- Информирајте ги жртвите и потенцијалните жртви на дискриминација за можноста за поднесување жалба во случај на прекршок.
- Размислете за тоа кои се стереотипите за жените и како организациската култура се соочува со нив. Научете се да ги препознавате знаците на нетолеранција кон жените.
- Воспитно реагирајте на секое мизогино однесување во вашата компанија или синдикат.

- Направете интервјуа со вработените за нивниот однос кон половата дискриминација. Советувајте се со жените во колективот во врска со можните подобрувања.
- Работните места огласувајте ги во машки и во женски род, така што огласувањето да биде инклузивно и пријателско кон двата пола.
- Погрижете се за сигурно работно место на кое има услови за почитување на половата различност.
- Воспоставете контакти со здруженија и невладини организации за човекови права.
- Анализирајте ги отсуствата од работа според полот и причините за нив.
- Вклучете ја женската перспектива во стручните и во други органи.
- Поддржете го здружувањето од интерес на ранливите групи во синдикатот.

Родов идентитет

Родовиот идентитет се однесува на сопственото индивидуално доживување на родот, кој не мора да е ист со вродениот физички пол, односно полот одреден при раѓање. Ознаката **транс*** се употребува како генеричка ознака за широк спектар луѓе кај кои постои разлика меѓу полот даден уште со самото раѓање и личното доживување на родот на самиот човек. Родовиот идентитет на човекот е интимно, исклучително чувствително прашање, кое спаѓа меѓу основните човекови права.

На секој човек му се **одредува полот** при раѓање. Медицината е таа која го класифицира и дефинира полот на доенчињата веднаш по раѓањето, и тоа врз основа на изгледот на надворешните гениталии.

Родовиот идентитет е индивидуално **лично** доживување на сопствениот општествен род. Родовиот идентитет може да се совпаѓа со полот на поединецот добиен при раѓањето и со родовиот израз, но не е неопходно ваквото совпаѓање.

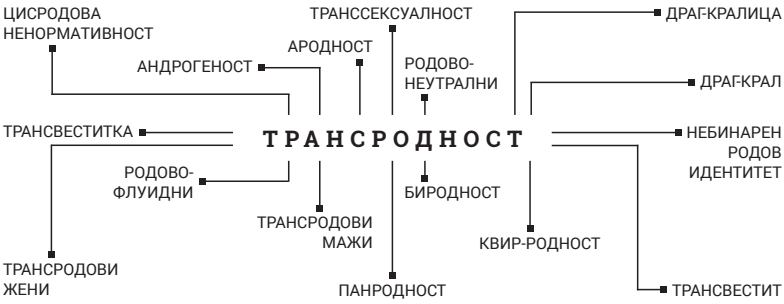
Цисродност е доживување на полот, при што родовиот идентитет на лицето се совпаѓа со полот кој на лицето му бил одреден според

вродениот пол, односно полот даден со раѓањето. Цисродноста е основна поставка на бинарниот систем на родовиот идентитет. **Циснормативноста,** пак, е општествена норма со која се предвидува и се очекува сите луѓе да имаат цисродов идентитет.

Циснормативноста налага нужно совпаѓање на половиот идентитет и родовиот израз со полот на поединецот кој му бил одреден при раѓање. Таа е основа за појавата и ширењето на трансфобијата.

Трансродност е генерички поим за сите родови идентитети кои се оформени во согласност со чувствата и себедоживувањето на поединецот, без оглед на полот кој на лицето му бил одреден при раѓање.

Родовиот израз (родовата експресија) е очигледна надворешна манифестација на личниот родов идентитет. Родовиот израз се манифестира преку облека, шминка, фризура, бричење (небричење) на влакнестите делови од телото, држење на телото и мимика, однесување во јавни и во приватни општествени средини. Тој може да се изрази со совпаѓање или несовпаѓање со родовите улоги/родовиот идентитет, одредени од бинарниот родов систем.



Слика 2.
Различностите на трансродовите идентитети

Во повеќето држави во Европа оваа област сè уште не е правно регулирана, но некои држави, пак, се пример за добра практика.

Трансродноста како родов идентитет е еден од аспектите на различностите при вработувањето, но оваа област сè уште е табу тема. Најголемото истражување за положбата на лицата од ЛГБТ-заедницата во ЕУ досега, извршено во Виена, 2012 г., од страна Агенцијата на Европска Унија за основните права, покажа дека 33% од анкетираните трансродови лица се жртви на дискриминација при вработувањето.

Некои трансродови лица се решаваат за **промена на полот**. Промената на полот е секогаш стресна, па затоа е исклучително важна поддршката од колегите на работното место. Последиците во деловната средина настапуваат во секој случај, а со нив треба да се соочиме разумно и коректно. Можни се непредвидливи реакции од колегите и надредените лица. Може да се јават многу формални проблеми, како што се промена на личното име, корекции на полот во личната документација, промена на податоците во службените идентификациски документи (картичка, приврзок со име), нов надворешен изглед (облека, фризура), употреба на службена униформа, приодот до тоалет, службена гардероба и сл.

За вработените, за оние кои бараат вработување и за работодавачите состојбата може да стане особено проблематична поради хируршката промена на полот, што е бавен и сложен процес, кој носи многу последици.

Работодавачите можат да се сретнат со кандидати за работа или со вработени кои го промениле, планираат да го променат или се во процес на промена на полот. Во ваквите случаи е важно работодавачите да ги применуваат стручните стандарди за недискриминација. Во некои земји во Европа ова поле од вработувањето е веќе регулирано (на пример, во Ирска и во Велика Британија). Повеќе од четвртина британски синдикати преговараат за работничките права на трансродовите лица.

Мерки

- Пред да преземете мерки, информирајте се за трансродноста и општествената стигматизација на трансродовите лица. Бидете внимателни во врска со сериозноста на предрасудите и трансфобијата.

- Воведете сензибилен систем за откривање на неправилности и препреки при пристапот до еднакви можности за трансродовите лица.
- Воведете мерки за инклузивно екипирање на трансродовите лица и огласување на слободни работни места.
- Не судете ги луѓето со трансродов идентитет според оваа нивна околност, туку според критериумите за нивната работоспособност и квалификации за вршење на работните задачи.
- Обезбедете огласување, екипирање, работно место и услови кои ги вклучуваат трансродовите лица.
- Информирајте ги жртвите и потенцијалните жртви на полова дискриминација за можноста за поднесување жалба.
- Реагирајте соодветно на секоја појава на дискриминација врз основа на родовиот идентитет.
- Размислете какви предрасуди постојат во колективот за трансродовите лица и како Вашата организациска култура се соочува со нив.
- Советувајте се со невладините организации од областа на заштитата на човековите права на трансродовите малцинства.
- Вклучете ја перспективата на трансродовите лица во стручните органи.
- Поддржете ги здруженијата на ранливите групи во синдикатот.

Генерациска разлика

Под календарската возраст се подразбира возраста на поединецот, односно генерацијата на која припаѓа. Населението кое е работоспособно има меѓу 15 и 65 години. Тоа е старосен контингент од кој се регрутираат работноактивните луѓе, кои продуктивно придонесуваат кон општествениот производ. Постари работници се оние меѓу 55 и 65 години.

Населението во Европа старее, а трендот и понатаму продолжува. Посоодветен термин од стареење на населението е **долговечно**

општество. Според демографските проекции на Евростат, во следните три децении ќе се удвои процентот на постари лица. Европските проекции покажуваат дека до 2020 г. контингентот на работоспособно население би се намалил, а контингентот на неактивно постаро население ќе се зголеми за околу 9%. До 2020 г. во ЕУ само третина од целото вработено население ќе бидат помлади од 35 години; пред три децении беа половина од тоа. До 2030 г. се очекува намалување на младиот образовен кадар и на средовечниот кадар и значително зголемување на вработени постари од 50 години.

Повеќето работодавачи сè уште го сфаќаат менаџментот со постари работници само како гаранција дека постарите лица и на крајот на работниот стаж сè уште ќе ги постигнуваат очекуваните резултати. Винаа ја посочуваат во законодавството, наведувајќи дека премногу ги штити постарите работници и на тој начин им пречи на работодавачите при планирањето на работниот процес, ограничувањето на обемот и изборот на кадар.[6]

Работоспособното население станува сè постаро, а истовремено постарите лица се група која најтешко наоѓа вработување и најтешко ја задржува работата. Работодавачите не се наклонети кон постарата работна сила, иако не можат да ја избегнат поради намалувањето на контингентот на работоспособните лица. Во општеството преовладува негативен стереотип за постарите работници, кои наводно почесто се разболуваат, помалку се образовани, недоволно брзо го следат развојот на технологијата, потешко се приспособуваат на новитети и сл. Многу често слушаме дека „постарите им ги земаат работните места на младите". Општеството мора да се ослободи од предрасудата дека постарите работници се полоши од помладите.

Долговечното општество носи нови предизвици. Пазарот на трудот треба да се приспособи на демографските промени, зашто не само што ќе има помалку работноактивни, туку и повеќе постари работници. Од Институтот за економски прашања во Љубљана напоменуваат

[6] На пример, Анже Хиршл (2010), Zakaj upravljanje s starejšimi delavci? *Delodajalec 7*.

дека стареењето на општеството може многу подобро да се реши со миграции, отколку со зголемување на наталитетот.[7]

Стареењето на популацијата ќе го разниша пазарот на работната сила. За 30 или 40 години работодавачите во голема мера ќе ги почувствуваат последиците од стареењето на работната сила. Тогаш ќе има релативно малку млад кадар, а компаниите во своите редови ќе имаат претежно постари вработени лица. Младите имаат свежи идеи, технолошки се потковани, а постарите се одликуваат со богато искуство, широка социјална мрежа и лојалност кон компанијата. За да се спојат овие два света, во иднина од големо значење ќе биде **пренесувањето на знаења меѓу генерациите**.

Постарите работници се поискусни, сигурни и лојални, имаат развиени работни навики и помалку отсуствуваат од работа. Додека постарите не обрнуваат доволно внимание на перманентното образование, на младите им недостигаат практични и животни знаења.

Политиките на стратешкото вработување, обучувањето и задржувањето на кадарот во компаниите ќе ги добијат следниве работни практики и програми: менторство, меѓугенерациска соработка, тимска работа, поттикнување двонасочна комуникација меѓу вработените и неформално дружење. Раководните лица мораат да го проучат својот работен колектив и структурата на вработените, да се запознаат со предностите и слабостите на работната сила од различна возраст.

Пример за дискриминација врз основа на возраста (**ејџизам**) во вработувањето е принудното пензионирање поради календарската возраст, како и стереотипното третирање и генерализирање на карактеристиките на постарите. Постарите лица се сместени во хомогена група на која ѝ се припишува единствена општествена улога, при што се занемарува способноста на поединецот, а некои дејства се дури и означени како несоодветни за постарите (сексуалност, брак, модерно облекување). Психолошката граница кога себеси или друг го етикетираме како „постар“, денес е повисока. Ако работодавачите се

[7] Борис Мајцен, изјава за весникот *Вечер*, 13.7.2016.

глуви на ова, индустријата не е; таа постарите лица успешно ги претвори во пазарен сегмент, а производите и услугите за сениорите се во подем.

Предвремено пензионирање

Ниту работодавачите ниту синдикатите, ниту постарите работници ниту пак невладините организации не се доволно свесни колку важна станува грижата за постарата работна сила. Со прерано заминување на работната сила во пензија се јавуваат непремостливи проблеми – **загуба на важни знаења и вештини** во работниот процес, појава на психосоцијални проблеми поради исклучување на сè уште активниот дел од популацијата од работниот процес, осцилирачки оптоварувања на издатоците за пензиски и социјални трансфери. Прераното пензионирање и невработеноста на работоспособното население предизвикува појава на истиснување на групи луѓе кои се на работ на општествените случувања, што значи појава на нова ранлива, исклучена, обесправена група.

Од друга страна многу држави вршат или планираат автоматско усогласување на законската пензиска возраст кон демографските промени со **зголемување на пензиската возраст**. Словенија, на пример, планира зголемување на пензиската возраст на 67 години, а воедно и укинување на можноста за предвремено пензионирање. **Зголемувањето на пензиската возраст** и продолжувањето на осигурителниот стаж доведува до тоа повеќето постари лица да не ги исполнат условите за пензија. Заоструваньето на условите значи дека повеќето постари лица ќе имаат премал работен стаж, прениски приходи и прениски уплати во пензиската благајна и нема да имаат никаква социјална и економска сигурност во староста.

Ненаклонетоста на работодавачите кон постарата работна сила веќе се одразува на конкурсните услови кои ги поставуваат за пополнување на слободните работни места. Ова го покажуваат јавно објавените огласи и конкурси. Има бројни примери на огласување работни места кои директно дискриминираат врз основа на возраста. Минатата година во Словенија во возрасната група 50-65 години имало 67% невработени.[8]

[8] Завод за вработување на Република Словенија.

Концептот на **активно стареење** во нашиот регион е речиси непознат. Работните места не се прилагодени на повозрасните работници. Вистински промени можат да постигнат само социјалните партнери и самите повозрасни работници. Компаниите мораат да создадат услови со кои ќе им се даде можност на повозрасните, така што планирано ќе се грижат за зголемување на вработувањата на повозрасните, за нивното здравје, безбедност, продуктивност и мотивираност. Синдикатите мораат постојано да вршат притисок врз работодавачите да се грижат за постарата работна сила, да го спречуваат губењето на знаења и вештини поради прераното пензионирање и напуштање на пазарот на работна сила, да преземаат мерки за зачувување на работните места за повозрасните и нивна реинтеграција.

Фаворизирањето на младите, животно и стручно помалку искусни и понелојални работници на работодавачите, не се покажа како предност на долгорочен план. Иако Европската Унија и владите на државите донесуваат бројни мерки на ова поле, и покрај тоа што кај работодавачите е подигната свеста за последиците од очекуваниот пораст на бројот на постари луѓе, сите европски држави имаат низок процент на повозрасна работна сила. Непочитувањето на условите и занемарувањето на спецификите и потребите на повозрасната работна сила може да предизвика сериозни проблеми. Без интеграција на повозрасната работна сила едноставно е невозможно да се реализира работниот процес.

Можноста за вработување на поединецот зависи од повеќе фактори: знаење, искуство, здравствена состојба, мотивација, ентузијазам. Вработувањето на повозрасните, генерално гледано, опаѓа со годините. За да се задржат повозрасните работници во компанијата, да се сочуваат нивните знаења и скапоценото искуство, да се задржи нивната оптимална работоспособност, а истовремено и да бидат мотивирани помладите работници, во делот на управувањето со различностите се воведуваат мерки **старосно-чувствителна политика при вработувањето.** Тие произлегуваат од фактот дека работоспособноста се менува во различна старосна возраст.

Младите

Од друга страна, постои проблем со вработувањето на помладите генерации, кои на пазарот на работната сила и при вработувањето

немаат секогаш еднакви можности. Младите работници и барателина работа се дискриминирани на некои полиња, посебно како **барателина прво вработување**. Синдикатите предупредуваат на сè почестата дискриминација на младите работници и работнички и барателите на работа, поврзана со нивниот семеен, односно родителски статус, посебно со мајчинството и планирањето на семејство, како и со брачниот статус. Во последниот пример станува збор за појава на повеќекратна (мултипла) дискриминација, бидејќи таа се врши на повеќе нивоа истовремено.

Кај помладите голем проблем претставува вклученоста на пазарот на трудот. Работодавачите поставуваат прашања од личниот живот на

младите кандидатки и кандидати на интервјуата за вработување. Тие бараат информации за бројот на деца на кандидатките за работното место, нивната брачна состојба, плановите за семејството, бременоста. Им даваат да потпишат предвремено раскинување на договорот за вработување и сл. Кандидатките, најчесто се прашувани од работодавачите за **мајчинството**, а кандидатите за **брачната состојба**.

Повеќето млади се вработени **на определено време**. Голем број млади се загрижени дека ќе ја изгубат сегашната работа, што може да биде отежнувачка околност при планирањето семејство. При усогласувањето на работата со семејниот живот младите наидуваат на проблеми, бидејќи работодавачите немаат разбирање за потребите на родителите со мали деца. Тешкотии при барање работа поради планирањето родителство или поради родителските обврски имаат, пред сè, жените.

Здравствена состојба

Со староста може да се јават и здравствени проблеми. Статистички гледано, повозрасните вработени лица имаат подолги боледувања, а младите имаат почести боледувања, кои се краткотрајни. Голем број здравствени проблеми на повозрасните работници не се толку поврзани со нивната старост, туку со долготрајното вршење еднолична работа. Долготрајната и едноличната работа оптоварува и истрошува само одредени делови на организмот. Овој проблем може да се реши со редовно менување на начинот на движење и телесното оптоварување при работата, периодични промени на видот на работните задачи, како и **заштита на здравјето при работа**. Интелектуалните способности може да се зачуваат со постојано обновување и дополнување на постојното знаење и вештини потребни за вршење на работата.

Со стареењето воопшто доаѓа до пад на психофизичките способности, Овие промени не се исти кај сите луѓе. Влијанието на вработувањето зависи од видот на работата и кондицијата на поединецот. Повеќето работници никогаш не ги користат 100% своите психофизички капацитети, па затоа овие промени не влијаат на квалитетот на работата. Дел од загубените способности поради староста се компензира со поголема ефикасност во работата, што е резултат на подолго работно искуство. Затоа повозрасните, искусни работници се соодветни за менаџери, раководители на групи или други раководни позиции.

Различните човекови телесни и душевни способности на различна возраст го диктираат приспособувањето на работниот однос.

Исто така е важно и **доживотното образование** и обуката на повозрасните работници за интеграција и реинтеграција во постојните или во новите работни процеси. На ова поле може да се соработува со невладините организации, на пример со Универзитетот за трета животна доба, кој се занимава со образование на постарите.

Рано пензионирање

Работодавачите избегнуваат да ги задржуваат на работа повозрасните лица и сакаат што побрзо да ги заменат со помлади. Притоа не се свесни за загубата на знаења, искуства и вештини поради прераното заминување на постарите работници од пазарот на работната сила. Повеќето работници во Европска Унија се пензионираат пред да ја достигнат официјалната возраст за пензионирање. Честото пензионирање при релативно рана возраст пасивизираше голем број витални луѓе со богато работно искуство, кои би можеле да остваруваат лични примања и општествени приходи. Раното, а честопати и недоброволно пензионирање буди чувство на отфрленост и бескорисност кај голем број работници, како и појава на психички и социјални трауми.

Последица од раното пензионирање е зголемувањето на јавнофинансиски издатоци за пензија. Само пензиска реформа, без мерки на пазарот на трудот, нема да има ефект. Денес населението во Европа се пензионира на 65-годишна возраст, а генерациите по нас ќе се пензионираат подоцна, на 75-годишна возраст.[9]

Ако се обидуваме да го задржиме или да го зголемиме процентот на постари лица на пазарот на работна сила, важно е да бидеме свесни за причините за раното пензионирање. Прво, можеме да ги спречиме или да ги забавиме причините за падот на вработувањето. Втора главна причина се стереотипите. Стереотипниот опис на постарите работници

[9] Анда Патарау, Генерален европски директорат за економски и финансиски работи на Европската комисија (*Вечер*, 13.7.2016).

е дека се бавни и неефикасни, често на боледување итн. Дури и самите повозрасни работници веруваат во ваквите стереотипи. Работодавачите гледаат со резерва на вработувањето постари лица и се задоволни ако тие самите ја напуштат организацијата.

Улогата и значењето на работата кај поединецот се менува со годините. Помладите луѓе на работното место сакаат да се пофалат со своите способности и да се натпреваруваат со останатите, а на постарите поважна им е креативноста и содржината на работата, сакаат можности со кои ќе дојдат до израз нивното знаење и долгогодишно искуство. Почитувањето на овие фактори во работната организација ја зачувува и зголемува мотивираноста и динамиката на колективот. Побогатото животно искуство ги прави постарите луѓе повешти во решавањето на конфликтни ситуации, а долгогодишната практика и побогатото работно искуство - посоодветни за многу работни места, и менаџерски и раководни.

Мерки

Мерките се неизбежни. Првиот чекор на организацијата која за сите генерации сака да воведе пријателско и стимулирачко вработување, е утврдување на потребата од таквиот чекор. Ако вработувањето на различни генерации е од витално значење за нејзиниот опстанок, организацијата може да презема мерки во следниве насоки:

- Пред да преземете мерки информирајте се за меѓугенерациските разлики и меѓугенерациската солидарност.
- Утврдете ја старосната структура на компанијата и изработете проекција за во иднина.
- Бидете отворени за сите генерации, изработете систем за сензибилизација на сите нивоа на Вашата организација. Проучете ја старосночувствителната политика на вработување.
- Изработете преглед на бројот на постари вработени и видот на нивното работно место.
- Имајте ги предвид препреките со кои се соочуваат постарите барателите на работа и планирајте посебни мерки за нив

- Прилагодете ги работните места за постарите лица, намалете го интензитетот на работата (особено по 60-годишна возраст).
- Воведувајте технологии кои не се засноваат на физичката сила, туку ги следат променетите телесни можности кои доаѓаат со возраста.
- Овозможете доживотно образование за постарите работници.
- Спречете го изумирањето на одредени знаења, посебно на т.н. меки вештини, кои се губат со заминувањето на работникот, наместо да се пренесат на генерациите (преместување на постарите лица на работни места каде што ќе дојде до израз пренесувањето на работното искуство на помладите).
- Дискутирајте за тоа како постојната практика на екипирање се одразува на помладите кандидати.
- Погрижете се за младите родители и за вработување кое нема да им влијае на семејството.
- Анализирајте го процентот на отсуства од работа и причините за нив, по старосни групи.
- Погрижете се за безбедно работно место и услови во кои се почитуваат различностите. Обезбедете флексибилни услови за работа за секоја возрасна категорија вработени лица и деловна практика (работно време, начин на вработување).
- Работните места огласувајте ги на таков начин, што огласувањето ќе биде отворено и за помладите и за повозрасните барателиа на работа.
- Утврдете дали во колективот има простор за генерациските разлики, какви се стереотипите за постарите/помладите работници и како организациската култура се соочува со нив.
- Погрижете се за можноста за поднесување жалба во случај на дискриминација врз основа на возраста и преземете мерки навремено.
- Спроведете интервјуа со постарите/помладите вработени за проблемите и предностите со кои се соочуваат во работниот процес; консултирајте се со различните

генерации во колективот за можните решенија и поголемиот напредок во организацијата.
- Консултирајте се со локалната средина и невладините организации.
- Овозможете учество на вработените од сите генерации во стручните и во другите органи на Вашата организација.
- Поддржете го здружувањето од интерес на ранливите групи во синдикатот.

Инвалидитет

Лицата со инвалидитет, односно хендикепираните, како рамноправни државјани имаат право на еднаков третман, независен живот и општествен придонес. Европската Унија посебно ја промовира активната интеграција на хендикепираните при вработувањето. Лицата со инвалидитет опфаќаат околу една шестина од европското население во работоспособната возраст. Меѓутоа, стапката на нивно вработување е значително помала.

Покрај тоа, 30% од лицата со инвалидитет во ЕУ се загрозени од сиромаштија и социјална исклученост, додека на овој ризик се изложени 21,5% неинвалидни лица.

80 милиони луѓе во ЕУ (секој шести жител) страдаат од полесна до потешка форма на инвалидитет. Степенот на сиромаштија кај овие луѓе, на кои инвалидитетот честопати им го попречува учеството во општеството и во економијата, е за 70% повисок од просекот на ЕУ.[10] Бројот на инвалидни лица во Европа се зголемува поради стареењето на населението, а нивната можност за вработување останува многу пониска од онаа на неинвалидните лица. Според податоците на Европскиот форум на инвалиди, ЕДФ, речиси 80% инвалиди се исклучени од пазарот на работна сила. Можноста хендикепираното лице да е невработено е три до шест пати поголема, во споредба со останатите лица. Лицата со

[10] European Dissability Strategy (2010-2020). A Renewed Commitment to a Barrier-Free Europe. European Commission, Brussels 2010.

инвалидитет мораат повеќе да се докажуваат од останатите. Поголема е веројатноста дека ќе добијат **послабо платено** работно место, дека ќе останат **невработени подолго време** и ќе добијат **отказ**. Лицата со инвалидитет потешко доаѓаат до вработување кое е соодветно на нивното образование, амбиции и желби од останатата популација. Младите лица со инвалидитет, кои го завршиле училиштето, потешко наоѓаат прво вработување, за разлика од другите нивни врсници.

Според истражувањето на Equality and Human Rights Commission (EHRC), повеќе од 22% инвалиди во ЕУ се под постојан притисок и непријателски однос на работното место, а околу 12% од нив се жртви на физичко насилство на работното место. Иако не сте лице со инвалидитет, секогаш постои можност од 20% да станете во текот на животот.

Лицата со инвалидитет важат за »најголемо малцинство«. Европската Унија се залага за инклузија на 80 милиони хендикепирани луѓе на пазарот на трудот, земјите членки го регулираат вработувањето на лицата со инвалидитет, секоја на свој начин. Мошне важно е Европската комисија да ги поддржи заложбите за независен живот на хендикепираните и нивна деинституционализација. Во последно време степенот на општествена одговорност на вклучување на инвалидни лица при вработувањето се зголеми. Главната пречка се **предрасудите** за **полоши работни способности** на лицата со инвалидитет. Размислувањето дека хендикепираните лица при вработувањето и во поширокото општество треба да се третираат рамноправно со останатите и притоа да се почитува нивната неповолна положба, е сè поприфатено и поддржано со бројни мерки, закони, прописи, меѓународни конвенции. Меѓутоа, и покрај тоа лицата со инвалидитет во практика и понатаму се борат со бројни пречки.

Инвалидитетот е една од личните околности. Работодавачите по навика ги стават сите инвалиди во ист кош. На лицата со инвалидитет им се потребни **поинакви услови** за живот и работа. Имаат различни ограничувања, па затоа им се потребни различни адаптации.

Покрај недостатокот на работни места за лицата со инвалидитет, клучен е и проблемот со неприспособеноста на работните места. Додека позитивните мерки се незадолжителни, адаптирањето кон потребите

на хендикепираните лица се задолжителен дел на **директивата за вработување**. Во Европската директива за вработување е определено дека работодавачите во јавниот и во приватниот сектор мора да ги **адаптираат работните места за лицата со инвалидитет** (отстранување на физички пречки кои го оневозможуваат приодот, приспособување на работното време, приспособувања за лицата со слаб вид, за глувите и наглувите лица) и да обезбедат други услови за развој на нивната професионална кариера. Во вообичаените ограничувања спаѓа и непристапноста до **тоалетите за инвалиди**. Тоа е една од основните адаптации и на работното место.

ОБРАЗЕЦ ЗА ЕВИДЕНЦИЈА НА БАРАТЕЛИ НА РАБОТА

Лични податоци:
Име и презиме:
Адреса:
Телефон: е-пошта (E-MAIL):
Место и датум на раѓање:

Образование:
Степен на образование (насока на студии, струка):
Курсеви:
Неформално образование:
Формално работно искуство:
Неформално работно искуство:
Практика, односно приправништво:

Знаења и вештини:
Странски јазици:
Работа на компјутер (програми):
Друго:

Желби на барателот на работа:
Вид работа која сака да ја работи:
Подрачје на работа:
Место на работата:

Ограничувања на работа во однос на хендикепот:

Деловник:
Полн
Делумен
Флексибилен

Работното место и средината мораат да бидат:
Архитектонски пристапни
Комуникациски адаптирани
Со посебни приспособува на работното место
Информациски помагала
Други помагала
Дали Ви е потребна лична помош при работата?
Дали сте пријавен/а во Заводот за вработување/Колку време?
Дали веќе сте барале вработување и каде?

Изјава: Гарантирам дека наведените податоци се точни. Дозволувам моите лични податоци да се користат за целите на барање работа.

Потпис: Датум:

Ве молиме кон образецот да приложите фотокопија од евентуални потврди за образованието, завршените курсеви, препораки итн.

Слика 3.
Пример за образец за евиденција на барателите на работа, кој ги има предвид ограничувањата при работата во поглед на хендикепот

Поддржано вработување е вработување на работно место во нормална работна средина со одреден степен на стручна и техничка поддршка на инвалидот, работодавачот и работната средина. При вклучување во работната средина, на хендикепираното лице му се обезбедува стручна поддршка преку информирање, советување и обучување, лична помош, придружба при работа, развој на лични методи на работа и оценување на неговиот деловен успех. Техничка поддршка му се обезбедува со адаптирање на работното место и со средства за работа.

Центрите за вработување се должни да обезбедат **заштитени работни места**. Во договорот за вработување, покрај задолжителните елементи, се определува и начинот и обемот на давање стручна помош и придружување на лицето со инвалидитет на работното место.

Професионалната рехабилитација не е работен однос; инвалидното лице прима парична социјална помош, а награда за вклученост во работа; пензиски стаж не му тече.

Некои држави им нудат на работодавачите неповратни и бескаматни средства за приспособување на работните места. Работодавачите имаат право и на субвенции за плата на лицата со инвалидитет. Лицата со инвалидитет можат да ги остварат следните права: работа на скратено работно време, преместување на друго работно место врз основа на инвалидитетот, професионална рехабилитација.

Мерки

- Пред да преземете мерки, информирајте се за статусот на инвалидитетот во вработувањето. Консултирајте се со надлежните невладини организации, а најдобри совети ќе добиете од самите хендикепирани лица.
- Бидете отворени за прашањата на инвалидитетот, изработете систем за сензибилизација на сите нивоа на Вашата организација.
- Утврдете ги препреките во вработувањето на лицата со инвалидитет и внимателно изберете мерки за нивно надминување.
- Поттикнете на неформално менторство на лицата со инвалидитет на работното место.
- Погрижете се за адаптирање на работното место и за средства за работа за хендикепираните. Обезбедете сигурно работно место и услови.
- Размислете какви предрасуди има во Вашиот колектив кон лицата со инвалидитет и како да ги надминете.
- Обезбедете можност за поднесување жалба во случај на дискриминација врз основа на инвалидитет и ажурно реагирајте.

- Овозможете им доживотно образование на лицата со инвалидитет.
- Информирајте се како да ги искористите финансиските стимулации кои ги нуди државата за адаптација на работното место за лицата со инвалидитет и стимулирање на вработувањето на лицата со инвалидитет.
- Обезбедете им флексибилни работни услови на хендикепираните лица (работно време, работно место, начин на вработување).
- Освежете го системот на екипирање и огласувајте ги работните места така што огласувањето ќе биде инклузивно и прилагодено кон хендикепираните. Погрижете се огласувањето да биде достапно и форматирано за различни видови инвалидитет.
- Консултирајте се со инвалидните лица во колективот во врска со актуелните проблеми и можните решенија.
- Активно вклучете ги хендикепираните лица во стручните и во други органи во организацијата.
- Поддржете го здружувањето од интерес на ранливите групи во синдикатот.

.

Раса и етничка припадност

Раса претставува биолошко категоризирање на луѓето врз основа на физичките разлики (на пример: телесната конституција, бојата на кожата, очите, косата). Разликите меѓу расите претставуваат помалку од 1% изменета генетика. Расизмот е идеологија со која се воспоставува хиерархија меѓу расите, а белата раса се смета за супериорна (пред другите). **Етничко малцинство** е група луѓе кои делат иста историја, јазик и култура, која се пренесува од генерација на генерација. Не се означува како малцинство поради малуброjноста, туку поради малата општествена моќ и влијание, што е последица на нивната социоекономска позиција. Малцинствата по правило се поранливи и изложени на повисок степен на ризик од социјална исклученост и сиромаштија.

На различните **миграциски малцинства** отпаѓа четвртина од населението на европските престолнини. Повеќето европски земји

сериозно ги решаваат проблемите на полето на вработувањето на расите кои не се бели и на етничките малцинства. Кај нив стапката на невработеност е повисока во споредба со останатите. Постојат повеќе причини за тоа. Една од причините е **отпорот на работодавачите** кон ангажирање работна сила од овие групи поради предрасуди и страв. Втората причина е незнаење и недостаток на искуство на работодавците како да ги привлечат и задржат работниците од овие групи. Третата причина е долготрајното отсуство на овие групи од пазарот на трудот, недостаток на образование или квалификации, непознавање на локалниот јазик итн., поради што овие групи настапуваат помалку суверено на пазарот на трудот.

Со зголемениот проток на капитал и демографската криза се јави потреба од квалификувана работна сила, која доведе до голем пораст на мигранти кои бараат работа. Мигрантите доаѓаат од кризни и воени региони, неразвиени, сиромашни економии и од поранешни колонии. Експертите го истакнуваат фактот дека проблемот на постарата работна сила може успешно да се ублажи токму со миграциите.

Политичката реакција на оваа ситуација е контрадикторна. Владите, од една страна, потребата од мигрантска работна сила ја препознаваат како поттик за економски раст, а од друга страна, со зголемување на безбедносните мерки против дотокот на мигранти, го разгоруваат огнот на ксенофобијата. Се развива политичка расправа во поглед на: историските и културните разлики, миграциите, работниците кои се мигранти, бегалците, барателите на азил итн. Притоа, расните, етничките и националните прашања се пласираат како проблем.

Парадоксално е тоа што мигрантите, т.е. расните и етничките малцинства, кои навистина ја пополнуваат празнината поради големиот недостаток на работна сила во Европа, при доаѓањето на пазарот на трудот, се среќаваат со расизам, ксенофобија и други форми на репресија.

Автоматизам на негативни стереотипи

Расудувањето на работодавачите многу зависи од начинот на перцепција, одреден од нивната средина. Тоа значи дека луѓето кои припаѓаат на истата средина во која припаѓаме и ние, најчесто ги

доживуваме како стабилни и нормални. И обратно, луѓето кои не припаѓаат на нашата општествена група често ги доживуваме како нестабилни и ненормални. Негативното однесување на странското лице го перципираме како ексцес и последица на надворешни фактори. Овој начин на сфаќање овозможува зачувување на позитивната слика за нас самите; ние луѓето потсвесно сме високо мотивирани за зачувување на ваквата слика за себеси. Човековата перцепција тежнее кон тоа сличностите да се занемаруваат, а разликите да се преувеличуваат и претеруваат.

Наше	**Странско**
Стабилно	Нестабилно
Нормално	Ненормално
Безбедно	Небезбедно

Слика 4.
Начин на доживување на меѓучовечките разлики со диференцирање на наше - странско

Кај етничките и расните малцинства различноста е очигледна однадвор. Докажано е дека кадровските комисии имаат поинаков однос кон малцинствата и поинакви очекувања од мнозинската популација. Тоа се манифестира, на пример, така што интервјуата со барателите од потемна раса се пократки, прашањата се поинакви од оние за останатата популација, невербалното однесување е поинакво отколку кај белците, комисиите ги одбиваат почесто црномурестите кандидати, отколку белците. Дискриминаторната практика на работодавачите не е секогаш намерна и свесна, туку е последица на бројните предрасуди за етничките и расните малцинства (пр. Ромите, црнците, мигранти од Блискиот Исток, азиски мигранти итн.). Иако не сме свесни за нив, ефектот од предрасудите е поразителен.

Статистиките покажуваат дека **разликите при вработувањето** меѓу белите и црните работници во некои држави, на пр. во Велика Британија,

изнесуваат повеќе од 15% и дека **стапката на невработеност** кај работниците со потемна боја на кожата е трипати повисока од онаа на белците.[11] Работниците, припадници на расите кои не се бели побавно напредуваат, често се отпуштани, немаат приод до стручно обучување, често им се изречуваат дисциплински мерки, почесто се сегрегирани, работат несигурна работа, по договори на определено време и се послабо платени. Покрај тоа, тие честопати се агенциски работници на кои работодавачот не им плаќа социјални придонеси.

Мигрантските работници се соочуваат со проблемот на **социјална исклученост**. Во некои гранки на вработувањето (на пример градежништвото), работодавачите овој проблем го регулираат со сместување на мигрантите во лошо одржувани згради, оддалечени од центрите, поради што настанува распространета **гетоизација** на работниците кои се мигранти, со што стануваат уште „поневидливи". Со овој проблем се соочуваат и жените кои се мигрантки, бидејќи честопати запаѓаат во сферата на „невидливите" домаќински работи. Гетоизација на мигрантите постои и на самиот пазар на трудот, бидејќи по правило е насочен на специфичните, деловно интензивни сектори на пазарот на трудот (како на пример, градежништвото, комуналната хигиена), каде што работодавачите во своја полза ја земаат разликата во економските стандарди при исплата на платите меѓу државата на потекло и земјата-домаќин.

Голем проблем претставува **вклучувањето на Ромите** при вработувањето. Ефективен метод е социјалното претприемништво – основање на **ромски социјални задруги** во ромските населби. Употреба на овој метод се планира и во Словенија. Во ваквите задруги Ромите се занимаваат со чистење на шуми, собирање дрва за огрев, производство на дрвена биомаса, градинарство, работа во земјоделството и слично.

Во современа Европа **работниците кои се мигранти** и **доселениците** се мета на бројни расистички и ксенофобични напади. Во компаниите и организациите дискриминаторното, расистичкото и сексистичкото однесување е дел од **групниот менталитет**. Во одредени случаи, за

[11] Податок од синдикатот УНИСОН, Велика Британија.

негативното однесување е одговорен поединецот, а честопати за таквото однесување знаат и останатите, кои го толерираат и го прифаќаат како нормално. Во такви услови жртвата тешко се решава да реагира, зашто колективот ја издвојува како „црна овца". И во случаите кога поголемиот дел од колективот не го толерира негативното однесување и не го поддржува, обично никој не презема ништо за да го сопре, зашто не се чувствуваат надлежни и одговорни. Важно е да се промени ваквата практика. Вработените мораат да се поистоветат со вредноста на почитување на човекот во работниот колектив и да преземат одговорност. За постигнување на оваа цел е препорачлива заедничка дискусија за тоа дека расистичкото, ксенофобичното и друго негативно однесување е непожелно и за тоа како вработените да се однесуваат меѓу себе. Притоа клучна е улогата на раководните лица и надредените. Активностите на екстремно десничарските политички сили во Европа ги поставува **синдикатите** пред прашањето како ќе се справат со ситуацијата на работниците кои најмногу се на удар; расните и етничките политики се реалност со која синдикатите едноставно мораат да се соочат. Истражувањето на синдикалната конфедерација ТУЦ од 2001 година покажа дека синдикатите не се имуни на појавата на расизмот во сопствените структури. Тоа се манифестира преку ниската застапеност на расните малцинства во работничкото движење. Ваквата слика е неизменета веќе подолго од триесет години; за подобрување на ситуацијата на етничките и расните малцинства, беа донесени мерки за промоција на ефективно учество во работата на синдикатот на сите нивоа. Беше утврдено дека работниците кои не се бели, се немоќни и дека во повеќето механизми на синдикалната демократија не можат да влијаат на преговарачката агенда. Затоа треба да се сменат синдикалните структури на начин што ќе ги вклучуваат сите гласови. Некои синдикати, како што е, на пример, Сојузот на слободни синдикати на Словенија, ЗССС, воведоа програми за интеграција на работниците кои се мигранти, одржуваат семинари и обуки за нив и нудат консултации и правна помош.

Мерки

Припадноста на расна или етничка група е видлива однадвор. Разликата, која е видлива однадвор, предизвикува моментално разликување и двоење, кое обично е негативно. Затоа големи се шансите да настане тензија во колективот, како и вклучување на различностите. Според тоа,

треба да се обрне внимание и на сличностите и на заедничките интереси, а не само на разликите.

- Пред да преземете мерки информирајте се за општествената положба на мигрантите, расните и етничките малцинства, расизмот и ксенофобијата.
- Бидете отворени кон проблемот на расизмот и ксенофобијата, изработете систем за сензибилизација на сите нивоа во Вашата организација.
- Размислете за тоа кои се стереотипите за доселениците, мигрантите, Ромите, Албанците, странските државјани и др. и како организациската култура се соочува со нив.
- Размислете за тоа дали во колективот има простор за различностите, во зависност од расните и од етничките малцинства.
- Огласувајте ги работните места, така што огласувањето да биде инклузивно за доселениците и мигрантите.
- Обезбедете безбедно работно место кое ги почитува различностите.
- Овозможете флексибилни работни услови (работно време, начин на вработување).
- Овозможете им неформално менторство на Ромите.
- Овозможете им интеграциски програми на странските работници (учење јазик).
- Направете интервјуа со вработените за односот кон расизмот и ксенофобијата. Советувајте се со припадниците на малцинствата и вклучете ја нивната перспектива.
- Изработете статистика за видот на вработување на мигрантите и етничките малцинства (редовно вработување или прекарна работа).
- Стапете во контакт со здруженијата и невладините организации од оваа област.
- Поддржете го здружувањето од интерес на ранливите групи во синдикатот.

Сексуална ориентација

Сексуалната ориентација е дел од различноста на човечкиот род. Истополово ориентираните (**геј-мажи, лезбијки, бисексуалци**) се луѓе кои од мнозинството се разликуваат по тоа што не се хетеросексуално ориентирани. Според поновите социолошки проценки, секое општество има околу 15% хомосексуална популација. Како и сите малцинства, така и геј мажите и лезбијките се ранлива општествена група, изложена на повисок степен на ризик од социјална исклученост и сиромаштија.

Сексуалната ориентација е уште еден аспект на различностите при вработувањето. Но, тоа не е нешто за што отворено се зборува. Поради **непрепознавање** на различните форми на **хомофобија** во работната средина и поради молкот и пасивноста на жртвите, дискриминацијата на геј-мажите и лезбијките останува незабележана и премолчена. Но, нејзините последици не се помалку штетни. Дискриминацијата на родовите малцинства спаѓа меѓу прикриените форми кои тешко се докажуваат и се табу. Од останатите форми на дискриминација се разликува токму со својата **послаба препознатливост**.

Најголемото истражување досега за положбата на ЛГБТ-заедницата во ЕУ, спроведено во Виена во 2012 г., од страна на Агенцијата на Европска Унија за основните права, покажа дека 20% од анкетираните геј-мажи и лезбијки се жртви на дискриминација при вработувањето. Многу открива и податокот дека половина од геј-мажите и лезбијките ја кријат својата сексуална ориентација на работното место. Тоа значи дека за нив **работната средина не е безбедна**.

Европските истражувања покажуваат дека најголем проблем за геј-мажите и лезбијките на работното место се **предрасудите** и **вознемирувањето**. Предрасуди кон геј-мажите и лезбијките имаат: работодавачите, менаџерите и раководните работници, надредените, колегите, членовите на синдикатите.

Хомофобичната репресија се манифестира преку: предрасуди, стереотипи, вознемирување и насилство од страна на колегите, исмејување, викање, навредливи коментари, шеги, провокации, задевање, електронска пошта, женски прекари за геј- мажите, машки

за лезбијките, алудирање дека некој е геј, разоткривање (аутирање) на нечиј хомосексуален идентитет против негова или нејзина волја, проблеми при барање работа, проблеми на работното место, при напредувањето, откажување од правата на вработување и слично. Тука спаѓа и присилното **криење на сексуалната ориентација** пред колегите и надредените. Многу лица од ЛГБТ-заедницата се плашат да ја откријат својата сексуална склоност во поширокиот работен колектив и од негативните последици на разоткривањето (осуда, потсмев од страна на колегите, надредените, губење на работата итн.).

Во случај на прекршок, лицата од ЛГБТ-заедницата не се осмелуваат да проговорат, зашто сметаат дека нивната поплака нема да биде сериозно сфатена и на крајот ќе излезе дека самите се виновни (синдром на „погрешна жртва"). Поради чувството на инфериорност и страв, во улога на жртва секогаш можат да се најдат повторно истите луѓе (синдром на „вртлива врата"), а неретко се и мета на виктимизација[12], т.е. одмазда од страна на колегите.

Денес, меѓународното **синдикално движење** се залага за заштита на правата на сите работници и работнички, без оглед на нивните лични околности. Залагањето за еднакви можности за геј-мажите, лезбијките и бисексуалците е една од преговарачките теми на современата синдикална борба. На жртвите им е потребна јасна порака од синдикатот и работодавачот дека нивните права се заштитени, а на прекршителите - дека хомофобичните дејства се недозволиви и противзаконски.

Синдикалните здруженија и работодавачите во Европа веќе воведуваат политики на различностите, со кои изречно се почитуваат сексуалните малцинства. Експлицитните заштитни политики се дел од нивната редовна работа и преговори меѓу социјалните партнери. Го застапуваат ставот дека иако некое малцинство е понезабележливо, тоа не значи

[12] Виктимизацијата, како понов поим во македонскиот стандарден јазик, означува вид на дискриминација и процес на настанување на определена состојба кај некои лица кои стануваат жртви, како резултат на определено човечко делување, предизвикано од намерно или ненамерно човечко дејство.

дека не постои. Европската конфедерација на синдикати, ЕТУЦ, е со став дека правата на ЛГБТ-луѓето се **работнички права**. На полето на заштитата на правата на истополово ориентираните и спречување на дискриминацијата при вработувањето, активни се бројни европски синдикати, на пример: UNISON и National Union of Teachers (Велика Британија), Irish Congress of Trade Unions (Ирска), OPZZ (Полска), FNV (Холандија), CGIL (Италија), CGT (Франција), UGT (Португалија), CCOO (Шпанија), како и меѓународните организации Public Services International и Education International. Во Словенија таков е ЗССС, кој на неговиот 5. конгрес, во 2007 г. ја стави сексуалната ориентација на листата на еднакви можности. Исто таков е и синдикатот на образованието, СВИЗ.

Странските стручни студии ги утврдија **негативните аспекти на хомофобијата при вработувањето**, и тоа:

- Криење на сексуалната ориентација на работното место, играње лажни хетеро-улоги;
- Чувство на несигурност, исклученост, инфериорност;

- Полоши односи со колегите, конфликтност;
- Слаба концентрација на работа, слаба мотивација;
- Помала продуктивност;
- Вознемирување и насилство на работното место;
- Дискриминација при барањето работа, напредувањето и отпуштањето;
- Повеќе отсуства од работа поради стрес или болест;
- Често менување на работното место;
- Молк и пасивност на жртвата, непреземање мерки во случај на дискриминација;
- Недоверба во системот за помош.

Мерки

Поради наведените факти итно се потребни мерки за подобрување на работните услови за обезбедување еднакви можности без оглед на сексуалната ориентација. Суштината на ваквата политика е сите инволвирани (работниците, работодавачите и синдикатите) да бидат свесни за големото **влијание на хомосексуалноста врз работните односи** и дека таа претставува **ризик-фактор**.

- Информирајте се за општествената положба на хомосексуално ориентираните малцинства.
- Бидете свесни за чувствителната природа на хомофобичното вознемирување и дискриминација.
- Бидете отворени, развијте сензибилни методи за откривање и спречување на хомофобијата. Ако не познавате геј-мажи и лезбијки во Вашиот колектив, компанија или синдикат, не значи дека нема такви.
- Размислете за стереотипите за лицата од ЛГБТ-заедницата и за тоа како организациската култура се соочува со нив.
- Размислете дали во колективот има простор за различностите. Научете да ги препознаете знаците на хомофобија.
- Интервјуирајте ги вработените за нивниот однос кон дискриминацијата врз основа на сексуалната ориентација.
- Освежете го системот на екипирање, работните места огласувате ги така што огласувањето ќе биде соодветно за истополово ориентираните.

- Понудете безбедно работно место кое ги почитува различностите.
- Бидете свесни дека несаканото разоткривање е форма на дискриминација.
- Воспитно реагирајте на секое хомофобично однесување во Вашата компанија или синдикат.
- Анализирајте го процентот на отсуства од работа кај лицата од ЛГБТ-заедницата и причините за тоа.
- Стапете во контакт со здруженија и невладини организации за човекови права.
- Консултирајте се со истополово ориентираните во колективот во врска со можните подобрувања.
- Вклучете ја ЛГБТ-перспективата во стручните и други органи.
- Поддржете го здружувањето од интерес на ранливите групи во синдикатот.

Вероисповед

Вероисповедта е систем на **лични убедувања** и вредности со кои дел од човештвото го изразува **односот кон непознатото**; тоа е форма на перцепција за која е карактеристично верувањето во некоја натприродна, трансцедентална содржина, а воедно претставува хиерархиски институционализиран и строго **нормиран систем** на идеи, однесување и симболи кои се засноваат на **режимот на забрана**. Општествено гледано, религијата е начин на реакција на прашањата кои кај човекот будат чувство на минливост, страв и немоќ во индивидуалниот и во општествениот живот. Иако навидум сите религии повикуваат на соживот, сепак се конкурентни меѓу себе.

Сите религии го објаснуваат светот на свој начин, поставуваат систем на вредности, верски закони, забрани, заповеди во односот кон животот. При среќавање и при судир со различни верски системи и вредности секогаш се јавуваат нови конфликти. Меѓуверскиот дијалог и принцип на одвоеност на црквата од државата се од животно значење за иднината на човештвото, бидејќи токму поради верското нетрпение доаѓа до конфликти од глобални размери. Понекогаш прашањата кои изгледаат верски, всушност, се националистички и расистички, двете условени од

политиката. Постојат дваесет главни светски религии, а најголеми се христијанството, исламот и хиндуизмот.

Мултирелигиозно општество

Влијанието на различните религии во Европа се зголемува поради миграциите и сè поголемата мобилност на населението. Процесите на проширување на Европската Унија донесуваат различни култури и различни религии со кои се збогатува Европа и нејзините држављани. За **верските разлики** во рамките на вработувањето не се зборува често. Управните структури на компаниите и организациите мораат да бидат подготвени и на последиците од разликите во вероисповедта уште пред да се појават проблеми и барања од страна на засегнатите дискриминирани лица по верска основа.

Во практична смисла, треба да се смета на одреден процент вработени кои одбиваат вршење на одредени задачи од верски причини, отсуствуваат од работа во текот на верските празници и одредени денови во неделата (на пример, не сакаат да работат во неделите), одбиваат да носат работна униформа, на работното место сакаат да носат верски обележана облека и шамии и слично. Решение кое е подобро од заострување на односите, одбивање или отпуштање на ваквите работници, е **овозможување на приспособувања** и почитување на ограничувањата кои произлегуваат од верските убедувања. Секако, ова е пожелно да се направи ако тоа го налага ситуацијата, ако е можно, рационално и економски легитимно.

Европската Унија ги поддржува ставовите за почитување на вероисповедта при вработувањето. Приспособувањата за почитување на верските забрани при вработувањето и на работното место се покажуваат како значајни и логични, а би станало збор за **прилагодувања на работното време**, **дозволување да се носи верска облека** која не е дел од пропишаната работна униформа, **различен состав на менијата** и прехранбените оброци за вработените кои ги почитуваат верските ограничувања итн. Ваквите приспособувања се изводливи со минимален организациски напор и не бараат посебни финансиски инвестиции.

Притоа, треба да се внимава овие адаптации да **не ги оптоваруваат** или да не им пречат на вработените. Работодавачот може, по сопствена проценка, да дозволи носење верска облека на работното место, но не може да дозволи молитвен обред во деловните простории, бидејќи тоа може да биде наметлива околност за останатите вработени.

Бројни организации апелираат за поголема флексибилност во почитувањето на верските разлики. Со оглед на тоа што работниот систем е во повеќе смени и седум дена во неделата, ваквото приспособување не би требало да биде преголем залак во поглед на организацијата. Доколку работникот кој е, на пример, муслиман по убедување, работи во смена која завршува доцна ноќе, наредниот ден наутро тешко ќе може да ја изврши молитвата која му ја налага верата. Според Законот, работодавачот не е должен да обезбеди посебни приспособувања, но проблемот може да се реши со работа во смени, кои, по потреба, ќе се менуваат (работникот може да ја замени својата смена со друг работник). На работниците кои од верски причини не сакаат да работат во неделите или саботите, а работодавачот од нив бара дежурство за викенд, ситуацијата може да им се олесни, така што наместо нив, ќе стави да дежура лице на кое работата во недела нема да му претставува голема пречка.

Честопати е корисно да се знаат специфичните верски ограничувања, како на пример тоа дека муслиманската и јудејската вера забрануваат гледање голотија и слично. Лицата од различна вероисповед имаат различни ограничувања за консумација на храна. Одделите за јавна исхрана во компаниите и организациите можат со малку труд да ги состават менијата, така што секој ќе може да добие соодветен оброк (на пример, зеленчукови оброци, оброци без месо, месни оброци без свинско месо итн.). Тоа е разумно не само од верски, туку и од здравствени причини на вработените.

Мерки

- Пред да преземете мерки информирајте се за правото на вероисповед и атеизам.
- Бидете отворени кон прашањата на вероисповедта и атеизмот и изработете систем за сензибилизација на сите нивоа на Вашата организација.

- Размислете за тоа дали во колективот има простор за верски разлики и атеизам. Доколку е можно и рационално, почитувајте ги верските ограничувања.
- Консултирајте се со припадниците на верските малцинства, вклучете ја и нивната перспектива.
- Работните места огласувајте ги, така што со нив нема да се исклучуваат верските различности.
- Понудете безбедно работно место кое ги почитува верските разлики.
- Почитувајте ги верските ограничувања при развојот и употребата на определен производ или услуга.
- Развијте алтернативни решенија со помош на припадниците на верските малцинства.

Повеќекратна дискриминација

Повеќекратната дискриминација е форма на занемарување кое не се одвива само на една основа, туку истовремено на повеќе дискриминаторни основи. Се манифестира како паралелно дејство на повеќе фактори со лошо влијание, на пример: лицето може истовремено да биде жртва на полова дискриминација, старосна и на база на инвалидитет. Комбинациите на потиснувачки фактори се различни. Оваа форма на дискриминација, вознемирување и нерамноправност е особено опасна, бидејќи поради дејството на повеќе фактори, може да е поинтензивна и да има сериозни последици за жртвите. Спречувањето на половата дискриминација и повеќекратната дискриминација е хоризонтален приоритет на политиките на Европска Унија.

V. ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ПОЛИТИКИТЕ НА РАЗЛИЧНОСТИТЕ

Во стручната литература може да се најдат бројни примери и предлози за планирање и имплементација на политиките на различностите, наменети за компаниите и работодавачите, а многу помалку за синдикатите. Тука го даваме составениот модел, којшто е изработен во интерес и на работодавачите и на синдикатите. Факт е дека работодавачите самостојно ја водат кадровската политика и дека притоа синдикатите можат да вршат надзор над пречекорувањето на правилата. Од друга страна, пак, самите синдикати во сопствените организации и структури можат да го развиваат и изведуваат управувањето со различностите. Мерките во овој прирачник се осмислени како поддршка на посебните потреби на различните категории луѓе, и тоа пркосејќи им на различните форми на обесправеност.

Најдобро би било ако гледаме на развојот и имплементацијата на политиките на различностите во компанијата, организацијата или синдикатот, како на проектна задача. Управувањето со различностите делува слично како кај секој друг проект, што значи дека мораме внимателно да го планираме, да добиеме поддршка од колективот, да ги анализираме потребите и можностите, да развиеме решенија, да го имплементираме планот и да го оцениме постигнатото. Да си замислиме дека овој проект е организациски процес на учење, свесен чекор во насока на активното управување со различностите.

4 – Создавање дополнителна вредност
3 – Постигнување културна предност
2 – Надминување на пристрасноста
1 – Обезбедување праведност

Слика 5.
Пирамида на управувањето со различностите

Менаџерскиот и раководниот персонал мора да биде **пример за почитување на различностите**. Посветеноста на раководството во организациите, компаниите и синдикалните здруженија на прашањето на различностите е многу значајна, бидејќи со својот пример влијаат на останатите и на нивната деловна успешност.

Различностите во вработувањето се предност, а не проблем кој треба да се решиме. Заземањето **проактивен пристап** овозможува идентификација и балансирање на потенцијалите за разновидни знаења, способности, искуства на работната сила. Од друга страна, пак, на овој начин организациите ги исполнуваат обврските на општествена одговорност. Обратниот, дефанзивно-легалистичкиот пристап им ја попречува на организациите реализацијата на сите потенцијали и носи загуби.

Управувањето со различностите е прашање на став, идејно гледиште и однесување. За да се **избегне отпор**, различностите треба да бидат најопширно дефинирани и најинклузивно. Најјасно ќе биде кога сите би биле вклучени и сечија различност би била земена предвид. Тоа бара трансформација на сфаќањата, организациската култура и системските мерки, промени во воспоставената практика. Вклучува спречување на преправање и спротивставување (на пример, преку стимулација на поддржувачите и неутрализација на контрадикцијата).

Некои компании и организации водат политика на различностите само на одделни полиња, на пример за пол и раса. Но делумниот и селективниот пристап долгорочно се покажа како недоволно ефективен. Затоа, на преден план доаѓа **целосно инклузивниот пристап,** интегрирани, општи, целокупни мерки за управувањето со различностите, а новото законодавство на Европската Унија пропишува и третман на повеќекратни основи. Интегрираниот и општ пристап при управувањето со различностите подразбира дека целосно се почитуваат потребите на сите специфични групи.

Работна група и оценка на состојбата

Бидејќи повеќето организации имаат монокултурна заднина (раководството го сочинуваат претежно машки лица од доминантните општествени групи, на возраст меѓу 30 и 50 години), се препорачува

во работната група да се застапени високомотивирани луѓе од различни средини. Со тоа го избегнуваме ризикот од работење од тесна перспектива. Работната група прво треба да изработи **оценка на состојбата**. Потоа да изработи **план** за управување со различностите и да ја спроведува, насочува, надгледува и следи имплементацијата на планот.

Оценката на состојбата треба да вклучува прашања како што се: каква е работната сила; каков е пазарот; каков е односот на повисокото раководство и вработените кон различностите; каков е односот на раководството и членството на синдикатот кон различностите; дали организациската култура ги почитува принципите на различност; колку се инклузивни структурите и постапките; какво е законодавството на полето на еднаквите можности и недискриминацијата; какви се потенцијалните добри практики. Оценка на состојбата може да се изврши со помош на добивање информации од различни засегнати страни (менаџмент, стручни служби, раководни лица, вработени, синдикални доверители, членство на синдикат), на пример со метод на анкетен прашалник или интервју. Собирањето податоци е потребно за започнување на почетните активности. Треба да се тргне од фактот дека дискриминацијата може да се јави секаде и секогаш и дека никој не е имун на неа.

План на управување со различностите

Врз основа на оценката на состојбата, работната група за различности заедно со менаџментот на компанијата, организациските единици, претставници на вработените и други клучни учесници, треба да изработи **план за развој и спроведување на политиките на различностите** во компанијата или организацијата. Истото важи и за синдикалните организации. Планот треба да опфаќа визија, стратегија и цели, сценарио за идните мерки на управување со различностите и начин на нивно преземање во практиката. Тој треба ги вклучи различностите како клучна компонента и долгорочно економско средство.

Организацијата треба да донесе **визија** како платформа и општи одредби од кои произлегуваат причините за важноста на различностите. Воедно, треба да е видливо дека различностите се предност за сите и се клучен фактор за деловна успешност и конкурентност. Целите на различностите

мора да се јасно поврзани со општата, заедничка стратегија на клучните актери и на сите организациски нивоа во организацијата. Тие треба целосно да се поврзат со целите на компанијата или синдикатот. Од особено значење е **обврската** и одговорноста на **раководството** на компанијата, синдикатот или организацијата. При дефинирањето на целите на различностите, треба да се имаат предвид различните констелации во секторите и меѓу вработените (состав на кадарот, способности, таленти, искуство, лични околности, миграциско потекло итн.).

Визијата и целите мора да бидат напишани така што ќе поттикнуваат креативност и култура на различностите за да може секој учесник, според својата положба и според положбата на останатите во самата структура, да ги забележи и разбере предностите и ползата од доброто функционирање на целината.

Реализација на планот
Реализацијата ја **води, насочува, надгледува** и следи работната група. Таа е одговорна за координација на изведбата и за комуникација со различните нивоа на спроведување. Освен за содржината, надлежна е и за **подигнување на свеста** и **за обучување** на менаџментот на организацијата, вработените и членовите, **следење на законодавството** и прописите на ова поле. Искуствата на широкиот спектар организации покажуваат дека е потребно одредено време за да можат програмите на различностите при вработувањето да покажат резултати во практиката.

Донесете **методски упатства** за изведување на управувањето со различностите за целата организација. Тие треба да обезбедат сообразност меѓу деловните потреби, деловниот бонтон и угледот на компанијата, работните места и профилите на вработените. Интегрирајте го принципот на различностите во менаџерската практика, во целите и во деловните и стратешките планови на организацијата, годишните планови, акциските планови, промотивните активности, во медиумските кампањи, извештаите за работата и во политиките и практиките на управувањето со човечки ресурси.

Промовирајте ја политиката на различностите во сите јавни документи, договори, дописи, формирање деловни функции, огласи, веб-страници, во

маркетингот, медиумските и јавни настапи, при спонзорство, контакти со партнерите, набавувачите, странките.

Овозможете **можност за поплака** за да може, во случај на прекршок, лицето да се обрати по доверлива помош. Отворете анонимна телефонска линија или веб-страница за информации и консултации. Доколку забележите прекршок, дискриминација или нерамноправност, веднаш реагирајте. Применете санкции и побрзо донесете решенија.

Добивање кадар

При добивањето нов кадар, од витално значење е активниот ангажман на работодавачите, а важна е и улогата на синдикатите. Синдикатите можат да вршат мониторинг, да реагираат во случај на повреда на правата на барателите на работа, како и во преговорите за подобрување во постапките на праведно екипирање. Работодавачите треба да водат **непристрасни постапки на екипирање** и селекција на кадар. Но, секоја организација има непишани правила, неформална практика. Начинот на екипирање на некоја организација, честопати е одраз на традицијата, на долгогодишна рутина. Таквата рутина може добро да делува за стекнување работна сила од мнозинската популација, но на тој начин не се привлекуваат кандидати од другите целни групи.

Иако повеќето организации се убедени дека нивните кадровски постапки се добро изведени, истражувањата го покажуваат спротивното. Традиционалните начини на екипирање, како на пример интерно екипирање и прераспределување на постојните кадри на слични позиции во компанијата, не водат до саканите резултати во смисла на инклузивност при вработувањето. Повеќето користени селективни тестови не се соодветни за припадниците на малцинствата или обесправените групи. Кадровските комисии гаат предрасуди и несвесно и автоматски ги бираат кандидатите кои се поблиски до нивната сопствена култура и средина, а повеќето комисии се составени од бели мажи од средната класа. Гарантирањето праведен третман и еднакви можности на сите кандидати не е толку едноставно како што можеби изгледа.

Модернизирајте го и прилагодете го системот на стекнување нови кадри, запрашајте се: К**аде се талентираните и различни луѓе? Како да ги привлечеме?** Замислете си **целно огласување** со кое мора да

ги привлечете непривилегираните и социјално исклучените задници. Дефинирајте јасен опис на работното место и услови на вработување од кои произлегува потребното знаење, искуство и квалификации за тоа работно место. Конкурсните критериуми осмислете ги така што ќе ги привлечете различностите. Начинот на огласување на слободните работни места приспособете го на тој начин, што ќе обезбедите пријавување на помалку застапените ранливи групи.

Проверете дали описот на слободните работни места не исклучува некого поради неговите лични околности. Огласувањето треба да носи порака за почитување на различностите. Искористете што повеќе канали за огласување на слободните работни места. Огласувајте и на јазикот на етничките малцинства и доселениците. Во огласот наведете дека се добредојдени апликации од различни средини и погрижете се потенцијалните кандидати да не се грижат за возраста, полот, хендикепот итн. Никако **не поставувајте ограничувања** (старосни, полови или други). Отворено повикувајте ги барателите на вработување кои имаат широки погледи, познавање на повеќе јазици, интеркултурно искуство, еколошка свест, почит кон човековите права итн.

Изработете **објективни** и недискриминирачки **селективни критериуми**. Избегнувајте кадровски одлуки кои се засноваат на лична проценка и чувство. Не користете ја интуицијата како критериум. Преголемиот акцент на личните ставови и убедувања води кон пристрасност, необјективност и дава несигурни резултати. Потпирањето на пристрасни лични проценки води кон погрешно екипирање, а тоа им штети на сите засегнати. Избегнувајте екипирање со помош на неслужбени, „пријателски" препораки или „со врски". Корисно е да се размисли за следниве процедури:

- Каде да ги огласуваме слободните работни места?
- Дали описот на работното место и условите за вработување е доволно широк и инклузивен за во него да се препознаат и немнозинските барателите на работа?
- Дали селективните тестови се културно неутрални?
- Како кадровската комисија ги третира луѓето чии разлики се надворешно видливи?

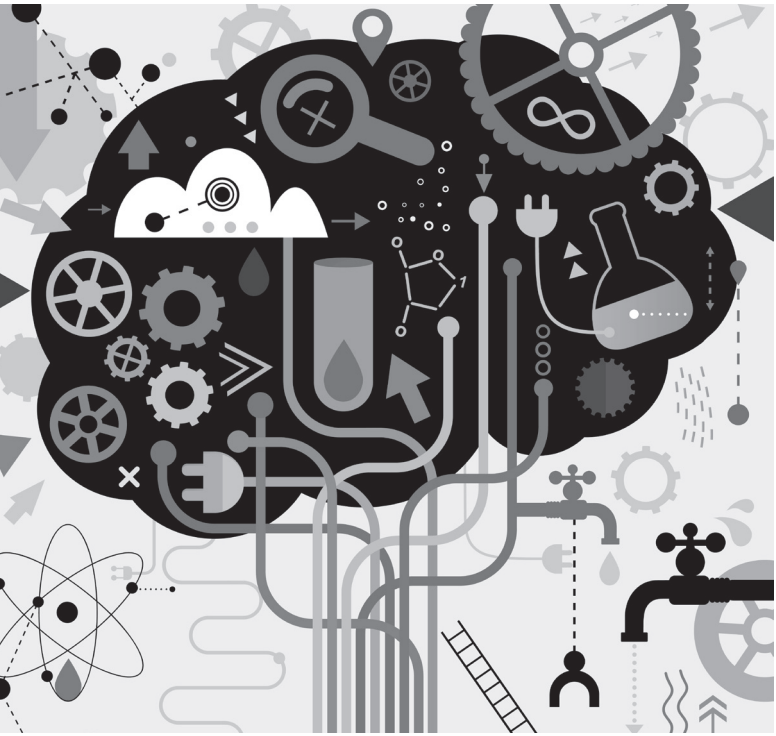
Агенциите за вработување можат да играат значајна улога во залагањето на своите деловни странки за зголемување на различноста и премостување на јазот меѓу работодавачите и различните групи барателиа на работа. Некои агенции имаат посебни сектори за различностите и ги поттикнуваат работодавачите на почитување на принципите на еднаквите можности.[13] Меѓутоа, треба да бидете внимателни, бидејќи агенциската работа е еден вид несигурна работа, која честопати е дискриминаторна, зашто агентите немаат еднакви права со вработените. Агенциите придонесуваат за **несигурност на пазарот на трудот**. Важно е да се препознаат неправилностите во работата на агенциите, а меѓу другото и појавата на **верижни договори** на определено време (работодавачите дејствуваат врз основа на договори за вработување на определено време повеќе години, а агенциите паралелно прават договори за вработување на начин што работата, односно работно место за кое се склучува договорот, е секогаш малку поразлично).

Бројни организации вршат успешно разновидно екипирање, а сè уште запнуваат на ниво на повисокиот менаџмент. Познато е дека вработувањето на малцинските групи и жените на раководни позиции, може да помогне во доброто спроведување на политиките на различностите. Обврската за поставување малцински групи и жени, кои често се потиснати, на раководни функции, станува многу важна тактика на водечките компании во светот. Има многу малку жени на раководни позиции, а се забележува голем тренд на фаворизирање на помладите работници и рекламирање »млади колективи«. Мал број компании вистински ги интегрираат инвалидите, жените, етничките, расните и верските, половите, како и други малцинства во својата работна сила и менаџерски тимови, а органите на управување на компанијата и одлучувачките и други структури на синдикатите во ништо не ги рефлектираат различностите.

Различни работни места

Различното работно место опфаќа **широк круг** луѓе со различни способности во една организација. Иако звучи едноставно, во

[13] Пример за добра практика е агенцијата *Randstad* во Белгија.



практиката не е секогаш така. Разликите набрзо можат да станат проблем, причина за конфликти, занемарување. За многумина работодавачи ефективното работење на компанијата автоматски вклучува добро управување со човечки ресурси, комуникација, приспособувања и промени.

Почитувајте го **отпорот кон промените.** Секогаш и секаде постојат поединци кои упорно ќе го одбиваат фактот дека условите во општеството и на работното место се менливи. Тврдоглавото држење до старите ригидни примери може да го попречува воведувањето на новитети и развојот. Менталитетот „така било отсекогаш“ или „кај нас се работи така и никако поинаку“ е штетен. При зачувувањето на различната работна средина, обидете се да го спречите синдромот на одбивање на промени; тоа можете да го решите со вклучување. Вклучете што поголем број вработени во придонесувањето за формирање и

реализација на еднаквите можности на работното место. Упорно стимулирајте атмосфера на отвореност во Вашата организација и поттикнувајте ги вработените да ги искажуваат своите идеи и мислења и да развиваат чувство за праведност и рамноправност. На претставниците на работодавачите овозможете им редовно следење на приликите и реагирање во случај на прекршок.

Личната **обврска на извршните и раководните структури** во организацијата или компанијата е предуслов и неопходно дејство за зачувување на различните работни места. Раководните работници мораат да бидат свесни за одговорноста и во тој поглед– при имплементација на еднаквите можности во секојдневната работна рутина, на самото работно место.

Голем број европски компании и организации редовно вршат **проценка на различностите** и **евалуација** на управувањето со различностите, меѓу вработените и во системот на раководење. Тоа може да се изведе со едноставни истражувања со кои се **мери задоволството** на вработените и на раководството. Анализата на резултатите укажува на добар ефект, но и на недостатоци кои треба да се отстранат. Исто така, одредете и рок за воведување подобрувања или корекции.

Тешкотиите во разбирањето, културните и јазичните пречки треба се надминат, доколку сакаме успешно реализирање на програмата за различностите. Лошата **комуникација** на работното место е главна пречка за разбирање, предизвикува конфузија, лоша тимска работа и слаба мотивација. Интерната комуникација честопати е слаба точка на организацијата. Подобрувања може да се постигнат со информирање, редовни состаноци, вклучување на вработените и членството во идентификацијата на проблемите. Треба да се обезбеди доверливост и сигурност во комуникацијата, што вклучува можност за поплака при повреда на правото на еднакви можности или во случај на дискриминација, како и помош и брзо реагирање.

Како што се движиме повисоко во хиерархијата на организацијата, наоѓаме сè помалку припадници на малцинства и ранливи групи. За ваквата состојба е заслужна неконзистентната, **пристрасна политика на напредување**. Таа е изразито нестимулативна кон овие

групи. Недостатокот на овие групи меѓу раководниот кадар значи дека придонесот од истите е неискористен, дека не учествуваат во донесувањето одлуки и креирање на политиките на компанијата. Тоа во никој случај не ѝ оди во прилог на организацијата.

За добро водење на организацијата потребен е транспарентен и методски систем на оценување на деловната успешност на вработените. Оценувањето на деловната успешност мора да биде непристрасно и независно од расата, етничката припадност, возраста, полот, вероисповедта, сексуалната ориентација итн. Тоа е тешко, зашто повеќето луѓе не се свесни за филтрите кои делуваат на нивната оценка. Предизвици на разновидното работно место:

- Задолжете некое лице од менаџментот на организацијата како одговорно за управување со различностите на работното место.
- Воведете доверлива програма за помош и поддршка на работниците.
- Обновете ги конкурсите, селективните критериуми и правилата на екипирање.
- Опишете ги правата и должностите на работниците на информативен флаер или на веб-страницата.
- Приспособете ги условите на работното место според потребите на хендикепираните.
- Понудете безбедни работни места за постарите и жените, за етничките, расните, половите и верските малцинства.
- Овозможете им рамноправен пристап на ранливите групи до правата на вработување (социјално, здравствено, пензиско осигурување).
- Обезбедете работно место кое е соодветно за постарите и за семејните луѓе.
- Вработувајте персонал кој знае повеќе јазици и познава повеќе култури.
- Огласувајте ги услугите и производите со помош на културните и јазичните знаења на доселениците.
- Погрижете се за доволно одмори, повеќе комуникација, добри односи во колективот.

- Ограничете го времето на деловните состаноци на најнужно, избегнувајте прекувремена работа.
- Јавно промовирајте ги различните работни места и нивните предности.
- Користете ги интерните гласила, веб-страниците, компјутерските скрин-сејвери и сл. за објавување податоци за штетноста на дискриминацијата.
- Постојано испитувајте го задоволството и потребите на вработените.
- Спроведувајте „излезни" интервјуа со оние што ја напуштаат организацијата.
- Обидете се да воведете ротирачки систем на „редари" на раководните нивоа.
- Оценете ја Вашата практика и планирајте за наредниот ден.
- Овозможете им следење на условите на работното место на претставниците на вработените.

Нови пазари

Разновидноста на побарувачката, набавувачите и купувачите бара различен персонал. Различната работна сила ѝ помага на компанијата полесно да одговори на сè покомплексната потрошувачка база. Ограничувањето на веќе утврдениот, познат пазар и на вообичаената пазарна база подразбира затворање на вратите. Деловната стратегија, која ги одразува променливите услови на понудата и потрошувачката, гарантира дека широката разновидност на потребите на странките и купувачите ќе биде испочитувана во процесот на планирање и развој на услугите и производите. Компанијата мора да утврди како најдобро да одговори на комплексните барања на пазарот, а притоа да ги почитува различните профили на вработените. Накратко, **целнонасочената употреба на принципот на различност при пристапот до нови пазари** е во согласност со деловниот успех.

Во истражувањата на пазарите за развој на нови услуги и производи вклучете ги нововработените од областа на целните пазари. Методите за оптимизирање на пазарните можности се движат во насока на подобро постигнување на пазарна сегментација и поголемо задоволство кај купувачите. Докажано е и дека со целниот маркетинг и развојот на

понудата (услугите, производите) со достигнување на нови сегменти на пазарот кај традиционално исклучените групи, доаѓа и зголемен приход. Кај општественоодговорните компании не смее причина за ваквиот пристап да биде само желбата за поголема заработка, туку и желбата да се надмине социјалната исклученост и слабите можности на ранливите групи.

Препознајте ги **различностите на новите пазари** на кои можете да настапите. Почитувајте ги специфичните потреби на етничките, расните, генерациските различности, вероисповедта, сексуалната ориентација, лицата со инвалидитет, жените и други, како и различните потреби на специфичните групи. Притоа, имајте ја предвид социјалната исклученост и економската кревкост на овие групи.

Различностите во рамките на организацијата овозможуваат **увид во потребите на различни потрошувачи**. Имајте ја предвид предноста на зголемувањето на бројот на вработени лица и на странките. За новите пазари се препорачува да ги овластат вработените кои ќе можат да ги претставуваат овие пазари. Обучете ги вработените за квалификувано постапување и комуникација со специфичните групи (на пр. знаковен јазик за глувите). Применувајте ги Промотивните процедури преку целно рекламирање, имајќи ги предвид спецификите на новите целни групи. Развијте модел на рекламен материјал и стекнете одзив на странките и купувачите. Огласувајте и на јазикот на малцинствата и мигрантите. Вработете персонал кој познава повеќе јазици и култури за работа во делот на продажните кампањи и маркетингот. Користете симболи од различни култури како маркетиншки алатки при развојот на услугите и производите за специфичните пазари. Огласувајте преку алтернативни медиуми, како што се локалните гласила, гласила на невладини организации, друштва, интересни групи на цивилното општество; користете широко достапни комуникациски канали (интернет, електронски медиуми, летоци, брошури). Искористете ги фестивалите и другите слични настани од областа на културата во маркетиншки цели. Подобрете ги и освежете ги Вашите врски со набавувачите и снабдувачите.

Промоција и углед

Обврската за различност е **алатка за деловниот углед**, односите со јавноста, склучувањето зделки и конкурентноста. Покрај документите на организацијата (планови за работа, правилници, деловници, здравје при работа итн.), вклучете ја декларацијата за почитување на различностите во сите промотивни материјали наменети за комуникација со медиумите, целните групи и со јавноста. Сè почесто се случува фондациите при конкурсите да бараат докази дека компаниите и организациите спроведуваат политика на различност во вработувањето. Приложувањето на вакви докази помага при добивањето работа и развојот на соработката.

При развојот и спроведувањето на политиките на различностите потпрете се на знаењата, искуството и помошта од надворешните учесници во **локалната средина**, како што се невладините организации, здруженијата и друштвата. Вклучете се во социјалните мрежи во локалната средина и искористете ги контактите со набавувачите.

Медиумското известување генерално се смета како клучно при подобрувањето на угледот на организацијата. Искористете го секој медиумски настап како можност за промоција на почитувањето на различностите и еднаквите можности.

При спонзорирање и донирање, ставете посебен акцент на еднаквите можности и на поттикнувањето на различностите во општеството. Поддржете ги невладините организации и хуманитарните установи кои ги развиваат вредностите на човековите права и принципите на еднаквите можности. Поддржете ги училиштата и истражувачките установи кои нудат образование на ова поле. Доделете признанија и награди од областа на еднаквите можности и човековите права, хуманитарните донации за отстранување на социјалната исклученост. Воведете покровителство на културата, уметноста и спортот со јасна порака за еднакви можности за сите, а посебно со содржини за лицата со инвалидитет и маргинализираните групи.

Обука

За развој на организациската култура и деловниот бонтон со кој се промовираат различностите, потребен е метод за подигнување на

свеста и воспоставување рамнотежа меѓу разликите и сличностите на вработените. **Програмите за образование и обуки** за управување со различностите се наменети за сите вработени и за членството и структурите на синдикатите. Направени се за да го сменат мислењето и однесувањето на работниците и менаџментот, за сензибилизација и подигнување на свеста за улогата на еднаквите можности и недискриминација во вработувањето. Целта е да се отстранат предрасудите за разликите, лошите навики и непожелното однесување во работната средина, несвесната менаџерска практика со која се блокира развојот на личноста кај вработените и други дестимулативни фактори. Воспитанието и образованието имаат најголема моќ да ги сузбијат предрасудите, да шират знаење и човечки вредности, како и да овозможуваат знаење за предностите и ползата од различностите во општеството. Образованието ги шири хоризонтите, помага да се сфатат разликите и сличностите, да ги менува ставовите на луѓето. Обуките на вработените во компаниите и синдикалните структури на полето на политиките на различностите овозможуваат промени во организациското и индивидуалното однесување на работното место и надминување на пречките кои ги демотивираат и спречуваат развојот и успешноста на сите категории вработени и на секој вработен одделно. Неколку совети за организацијата на обуки:

Идентификувајте ја потребата од обука и едукација за управувањето со различностите во Вашата организација.

Спроведете ја обуката со помош на невладините организации.

Содржината на обуката нека вклучува недискриминација, еднакви можности, меѓукултурни знаења, теми од областа на законодавството и примери на добра практика.

Користете ја можноста за **обуки за подигнување на свеста** на целните групи (членовите на синдикатот, сите вработени во компанијата, синдикалните претставници, раководните работници, менаџментот на компаниите, кадровските служби).

Искористете ја можноста за **интеграциски програми** (курсеви за јазик за мигрантите, курсеви за здружувања од интерес на малцинствата во синдикатот).

Искористете ја можноста за **комуникациски програми** (кампањи за подигнување на свеста, програми за размена).

Евалуација

Постојаната евалуација на **постигнувањето на содржинските цели** на програмата и **пресметката на трошоците и ползата** од политиките на различностите е неопходна за зачувување и надградба на програмите, градење на деловни каузи, зголемување на инвестициите и развојот. Проценете ги трошоците и ползата од примената на политиките на различностите. Оваа проценка мора да биде заеднички процес кој на управителите и вработените им помага да ги разберат причините и улогата на решенијата. Следете ги одделните индикатори на успешност на управувањето со различностите (решение за недостаток на кадар, одлив и честа замена на кадар, решавање на проблемите поради дискриминација на работниците, стрес, отсуства, боледувања, отворање нови пазари, пристап до таленти, ефективност, углед). Имајте реални очекувања, зашто промените не се случуваат преку ноќ.

Можете да изберете некој од различните методи на следење и евалуација на политиките на различностите. Клучни се истражувањата за утврдување на степенот на задоволство, степенот на припадност и ентузијазам меѓу учесниците. Ентузијазмот има клучна улога во постигнувањето продуктивност. Компаниите со највисок степен на ентузијазам достигнуваат околу 20% поголем профит од останатите.

VI. ПРИЛОГ

Законодавство и правна заштита

Во Уставот на Република Македонија, во Член 9 се пропишува еднаквост на сите државјани пред Законот. Сите државјани имаат исти права и слободи, без разлика на полот, расата, бојата на кожата, националното или општественото потекло, политичкото или верското убедување, имотниот или социјалниот статус.

На полето на вработувањето и пазарот на трудот, во Република Македонија се клучни два закони: Законот за работните односи и Законот за спречување и заштита од дискриминација. Овие закони се основа за политиката на недискриминација и еднакви можности во вработувањето. Покрај тоа, за Македонија како држава - кандидатка за членство во ЕУ, значајна е и европската директива за еднакви можности при вработувањето.

Во Законот за работни односи од 2015 г., во Член 6 е наведено: *Работодавачот не смее барателот на вработување (во натамошниот текст: кандидат за вработување) или работникот, да го става во нееднаква положба заради расно или етничко потекло, бојата на кожата, полот, возраста, здравствената состојба, односно инвалидност, религиозното, политичко или друго убедување, членување во синдикатите, националното или социјалното потекло, статус на семејството, имотната состојба, половата насоченост (сексуалната ориентација) или заради други лични околности. Во Член 6(2) се наведува: На жените и мажите мораат да им бидат обезбедени еднакви можности и еднаков третман во врска со: 1) пристап до вработување, вклучувајќи унапредување и стручна и професионална обука во работата; 2) условите за работа; 3) еднаква исплата за еднаква работа; 4) професионални шеми за социјалното осигурување; 5) отсуство од работа; 6) работно време и 7) откажување на договорот за вработување.*

Со Член 7 од Законот се забранува **директна** и **индиректна дискриминација** на работниците и кандидатите за вработување. Директна дискриминација е секоја постапка на база на една од основите од Член 6, со која лицето било, се става или би можело да се стави во неповолна положба од страна на други лица. За индиректна дискриминација, според овој Закон, се зборува кога некоја навидум неутрална одредба, критериум или практика, го става или би можела да го стави работникот или барателот на работа, во неповолна положба во однос на останатите, врз основа на неговите лични околности, статус, определба или убедување (Член 6 од овој Закон).

Дискриминацијата од страна на работодавецот, според Член 6 од Законот, е забранета кај **критериумите и условите за вработување.** Во нив се вклучуваат и критериумите и условите за избор на кандидати за вршење на одредена работа во кој било сектор, согласно Националната класификација на дејности, на сите нивоа на професионалната хиерархија: кај **напредувањето во кариерата**; пристапот до сите видови и степени на **стручно усовршување**, преквалификации и доквалификации; **условите за работа** и сите **права од работниот однос,** како и во врска со работниот однос, вклучувајќи ги и **еднаквите плати**; кај правото на членство и дејствување во здруженијата на работници, работодавачи и други професионални организации, вклучувајќи ги и овластувањата кои произлегуваат од ова членство. Одредбите од колективните договори и договорите за вработување кај кои ќе се утврди дискриминација врз некоја од основите од Член 6 од Законот, се неважечки.

Вознемирувањето и **полово вознемирување** се забранети според Член 9 од Законот. Вознемирувањето е дефинирано како непожелно однесување врз некоја од основите од Член 6, кое има за цел или самото претставува повреда на достоинството на барателот на работа или на вработениот и кое предизвикува страв или непријателско, понижувачко навредливо однесување. Полово вознемирување е секое вербално, невербално или физичко однесување од сексуална природа, кое има за цел или самото претставува повреда на достоинството на барателот на работа или на вработениот и кое предизвикува страв или непријателско, понижувачко, навредливо однесување.

Психичкото вознемирување (мобинг) е забрането според Член 9-а од Законот. Забранета е секоја форма на психичко вознемирување на работното место. Психичко вознемирување на работното место е секое негативно однесување од страна на поединец или група, кое често се повторува (најмалку во период од шест месеци) и кое претставува повреда на достоинството, интегритетот, угледот и честа на вработените и предизвикува страв или непријателско, понижувачко или навредливо однесување, чија крајна цел е престанок на работниот однос или напуштање на работното место. Сторител на психичко насилство на работното место може да биде поединец или повеќе лица со негативно поведение (работодавачот како физичко лице, одговорно лице или вработен).

Со Член 9-б се забранува дискриминација на работничките **врз основа на бременост, породување** или **родителство**, без оглед на времетраењето и формата на вработувањето. Забраната се однесува на достапноста до вработување, условите за работа, сите права од работниот однос или раскинување на договорот за вработување на работничката која е бремена или ги користи правата кои произлегуваат од раѓање на дете или родителство.

Отштетата во случај на дискриминација по Член 6 од Законот определена во Член 10, и тоа барателот на работа или работникот има право на отштета поради дискриминација, определена во Законот за облигациски односи.

Закон наменет против дискриминација е **Законот за спречување и заштита од дискриминација**, кој е донесен во 2010 г. Се применува и на полето на работата и на работниот однос (Член 4). Се забранува и се санкционира секоја директна и индиректна дискриминација, повикување на дискриминација или дискриминирачки третман врз основа на: полот (sex/gender), расата, бојата на кожата, припадноста на маргинализирана група етничкото потекло, јазикот, државјанството, религијата или верското убедување, други видови убедувања, образование, политичка припадност, личен или општествен статус, душевни или телесни попречувања, возраста, семејниот или брачниот статус, имотната состојба, здравствената состојба и која било друга основа позната од Законот или ратификуваните меѓународни спогодби.

Законот ја дефинира **дискриминацијата** како неправедно, законски или фактички, директно или индиректно разликување или нерамноправно постапување (исклучување, ограничување или привилегирање) во односот кон едно лице или група лица врз основа на: полот, расата, бојата на кожата, општествениот род, припадноста на маргинализирана група, етничкото потекло, јазикот, државјанството, социјалното потекло, религијата или вероисповедта, образованието, политичката припадност, личниот или социјалниот статус, интелектуалните или телесни попречувања, возраста, семејниот или брачниот статус, имотната состојба, здравствената состојба (или која било друга основа).

Дискриминирачкото однесување или **постапување** е дефинирано како пасивно или активно однесување на службено лице, како и на правните и физичките лица од приватниот или јавниот сектор, во јавниот живот, кое создава основа за неправедно привилегирање или обесправување на поединецот, го изложува на неправеден или понижувачки третман во однос на останатите поединци во слична ситуација, на која било дискриминаторна основа. За непочитување на одредбите од Законот предвидени се глоби од 400 до 1000 евра, во денарска противвредност.

Меѓународни нормативи

За Македонија како идна членка на Европска Унија важно е и европското, односно меѓународното законодавство на полето на гарантирање еднакви можности и заштита од дискриминација. Во тој поглед основни се документите: Повелба за основните права во Европската унија (2010/Ц 83/02), која стапи на сила во 2009 г. и Директивата за еднакви можности *во* вработувањето, од 2000 г. (78/2000/ЕС). Покрај нив, значајни се и: Европската директива за расно и етнички еднаков третман (43/2000/ЕС) и Директивата за остварување на принципот на еднакви можности и еднаков третман на мажите и жените при вработувањето *и* стручната работа (2006/54/ЕС).

Повелбата за основните права на Европска унија признава цела низа лични, цивилни, политички, економски и социјални права на државјаните и резидентите на ЕУ и ги имплементира во правото на ЕУ. Повелбата ги наведува основните права кои Унијата и земјите-членки мора да ги почитуваат при извршување на законодавството. Тоа е

правнообврзувачки инструмент подготвен за особено признавање на основните права во рамките на правниот поредок на Унијата и за гарантирање на нивна препознатливост.

Членот 21 се однесува на општата **забрана на дискриминација**. Со него е определено дека е забранета секаква дискриминација врз основа на: полот, расата, бојата на кожата, етничкото или социјалното потекло, генетските карактеристики, јазикот, верата или убедувањата, политичкото или друго убедување, припадноста на народносно малцинство, имотот, раѓањето, инвалидитетот, возраста или сексуалната ориентација.

Повеќето членови од Повелбата се однесуваат на полето на вработувањето. **Во Член 23** станува збор за **еднаквоста меѓу жените и мажите**. Еднаквоста меѓу жените и мажите мора да биде гарантирана на сите полиња, вклучувајќи го и вработувањето, работата и платата.[14] **Во Член 26** е регулирана **интеграцијата на лицата со инвалидитет**. Унијата го признава и почитува правото на лицата со инвалидитет на мерки за гарантирање на нивна самостојност, социјална и професионална инклузија и учество во животот на заедницата. **Во Член 29** се зборува за **правото на пристап до службите за посредување при вработување.** Секој има право на бесплатен пристап до службите за посредување при вработување. **Со Член 30** се гарантира **заштита во случај на неоправдан отказ.** Секој вработен има право на заштита од неоправдано отпуштање од работа, во согласност со правото на Унијата и националните законодавства и обичаи. **Членот 31** гарантира **чесни и праведни услови за работа.** Секој вработен има право на здрави и безбедни работни услови, со што се почитува неговото достоинство. Со Член 32 е забранета работа на деца и се гарантира заштита на младите при работа. Вработувањето на деца е забрането, а најниската возраст за вработување не смее да биде пониска од возраста на завршување на задолжителното образование. На младите вработени треба да им се обезбедат работни услови кои се соодветни на нивната возраст, да

[14] Принципот на еднаквост не го спречува зачувувањето или донесувањето мерки за специфичните поволности во корист на недоволно застапениот пол.

се заштитат од економско искористување и каква било работа која би можела да им штети на безбедноста, здравјето, телесниот, душевниот, моралниот или социјалниот развој или би можела да го загрози нивното образование.

Европската директива за еднакви можности при вработувањето (78/2000/EC) е клучен документ во борбата против дискриминацијата при вработувањето. Даден е целосниот текст на првите два члена.

Член 1

Цел

Целта на оваа директива е определување на општата рамка на борбата против дискриминацијата врз основа на **верата** или **убедувањето, хендикепираноста, возраста** или **сексуалната ориентација** при вработувањето и работата, за во земјите членки да се реализира начелото на еднаков третман.

Член 2

Концептот на дискриминација

1. Во оваа директива "начело на еднаков третман" значи дека не постои никаква директна или индиректна дискриминација врз некоја од основите од Член 1.

2. Во смисла на Став 1:

(а) за директна дискриминација се смета кога лицето било или би било третирано понеповолно од другите во слична ситуација, поради некоја од причините од Член 1;

(б) за индиректна дискриминација се смета кога поради некоја навидум неутрална одредба, критериум или пракса некое лице од одредена вера или убедување, или кое има одреден хендикеп или е на одредена возраст или со одредена сексуална ориентација, е ставено во понеповолна положба од другите, освен ако:

(i) оваа одредба, критериум или пракса објективно не ја оправдува легитимната цел и начинот на остварување на таа цел е соодветен и неопходен; или

(II) работодавецот односно лицето или организацијата обврзана со оваа директива мора во однос на лицата со одреден хендикеп врз основа на националното законодавство да донесе соодветни мерки во согласност со начелата од Член 5, да ја отстрани основата за обесправеност, која произлегува од ваквата одредба, критериум или пракса.

3. Вознемирувањето се смета за форма на дискриминација во смисла на Став 1, кога се манифестира непожелно однесување поврзано со некој од мотивите од Член 1, чија цел или последица е повреда на достоинството на лицето и создавање на застрашувачка, непријателска, понижувачка, засрамувачка или навредувачка средина. Во овој контекст концептот на вознемирување може да се дефинира во согласност со националното законодавство и праксата на земјите членки.

4. Инструкциите за дискриминирање на лицето поради некоја од причините од Член 1 се смета за дискриминација во смисла на Став 1.

5. Оваа директива не влијае на мерките кои произлегуваат од националното законодавство, кои во демократското општество се неопходни заради јавната безбедност, одржување на јавниот ред и спречување на казнени дела, за заштита на здравјето, правата и слободите на другите.

Кривична одговорност. Од 2005 г. наваму земјите-членки на Европската Унија се должни да ѝ приложуваат на Европската комисија петгодишен извештај за примената и имплементацијата на Директивата. Во спротивно, ЕК прво писмено ја опоменува земјата-членка, а потоа поведува постапка за извршување или ја упатува членката на Судот на Европската заедница. Ако Судот утврди дека земјата членка не ги исполнила своите обврски, ѝ наложува мерки за отстранување на утврдените прекршоци. Казната за неизвршување е глоба определена од судот.

Директивата на земјите членки им налага обврска за задолжителен социјален дијалог за еднаквиот третман и поттикнување дијалог со невладините организации кои се занимаваат со борба против дискриминацијата.

Европска директива за расен и етнички еднаков третман (43/2000/ЕС). Целта на Директивата е дефинирање на рамката на борбата против расната или националната дискриминација, за земјите членки да можат да го спроведат принципот на еднаков третман. Областа на примена на оваа директива се однесува и на: пристапот кон вработување, самовработување и занимање; полето на условите за вработување и работните услови, вклучувајќи го и отпуштањето и платите; пристапот до професионално советување, обучување и работна практика.
Основниот принцип на Европската Унија е половата рамноправност. Принципот на еднакви плати за мажите и жените беше воведен во Унијата уште со спогодбите од 1957 г. и вклучен во Директивата за полова рамноправност, со целосно име: **Директива за спроведување на принципите за еднакви можности и еднаков третман на мажите и жените при вработувањето и работата** (2006/54/ЕС). Со оваа Директива е определен еднаков третман на мажите и жените во поглед на вработувањето.

Корисни адреси

веб-страницата на проектот: Управување со различностите во вработувањето: http://www.raznolikost.org/;
веб-страницата на Генералниот директорат за вработување, социјални работи и еднакви можности: http://ec.europa.eu/social/;
European Trade Union Confederation: https://www.etuc.org/;
Европското здружение на работодавачи, Business Europe: https://www.businesseurope.eu/;
Европскиот сојуз за корпоративно општествена одговорност: https://www.csreurope.org/.

Литература

Bentley, Trevor; Susan Clayton: *Profiting from Diversity*. Gower Publ., Hampshire 1998.

Colgan, F., S. Ledwith (ur.): *Gender, Diversity and Unions*. International Perspective. Routledge, London 2002.

EU Framework for National Roma Integration Strategies up to 2020. European Commission, Brussels 2011.

European Dissability Strategy (2010-2020). A Renewed Commitment to a Barrier-Free Europe. European Commission, Brussels 2010.

Kitron, Gill; Anne-Marie Greene: *The Dynamics of Managing Diversity: A Critical Approach*. Butterworth-Heinemann, Oxford 2004.

Koletnik, Anja: *Vsi spoli so resnični. Transspolnost, transseksualnost in cisspolna nenormativnost. Priročnik.* Ljubljana 2016.

Pillinger, Jane: *Extendig Equality. Report of ETUC conference.* Brussels 2008.

Priročnik agencije za zaposlovanje hendikepiranih. YHD Društvo za teorijo in kulturo hendikepa, Ljubljana 2007.

Priročnik za usposabljanje za upravljanje raznolikosti (ur. Marion Keil). Bruselj 2007.

Priručnik o diskriminaciji i mobbingu na radnom mjestu (ur. Mario Vinković): Udruga za pomoć i edukaciju žrtvama mobbinga, Osijek 2016.

Standing, Guy: *The corruption of Capitalism.* Biteback publishing, London 2016.

Strategic engagement for gender equality 2016-2019. European Commission, Brussels 2015.

Ukrepi za usklajevanje plačanega dela in družinskega življenja. Priročnik. Mirovni inštitut, Ljubljana 2016.

Оперативна програма за развој на човечките
ресурси 2007-2013 (ИПА компонента IV)

Договорна страна
Министерство за финансии
Централно финансирање и склучување договори

Корисник
Министерство за труд и социјална политика

Проектот го спроведуваат Студентски културен центар
ШКУЦ од Љубљана и Женска Алијанса од Скопје