

ПРИРАЧНИК ЗА ЛИДЕРСТВО И МЕНАЏМЕНТ ЗА ЖЕНИ ВО ПРИВАТНОТО ОБЕЗБЕДУВАЊЕ

Скопје, август 2024

Издавач	Комора на Република Северна Македонија за приватно обезбедување
За издавачот	м-р Верица Милеска Стефановска, Претседателка на Комората на Република Северна Македонија за приватно обезбедување
Печати	Попе КОМПАНИ ДОО Скопје
Тираж	100

„Овој Прирачник за лидерство и менаџмент за жени во приватното обезбедување е овозможен со поддршка на американскиот народ преку Агенцијата на САД за меѓународен развој (УСАИД), а подготвен од Комората на Република Северна Македонија за приватно обезбедување во рамките на проектот „Активност за јакнење на деловниот екосистем“ имплементиран од Консалтинг за сиратешки развој.

Мислењата изразени во овој Прирачник за лидерство и менаџмент за жени во приватното обезбедување припаѓаат на Комората за приватно обезбедување и не нужно ги изразуваат ставовите на Консалтинг за сиратешки развој, Агенцијата на САД за меѓународен развој (УСАИД) или Владата на САД.“

Содржина

ВОВЕД	5
--------------------	---

ОСНОВИ НА ЛИДЕРСТВО И МЕНАЏМЕНТ

1. Основни принципи и стиловина лидерство и менаџмент.....	8
2. Стратешко планирање.....	20
3. Ефективно одлучување и решавање на проблеми.....	24
4. Критичко размислување и анализа.....	26
5. Емоционална интелигенција и самосвест.....	28

КОМУНИКАЦИСКИ ВЕШТИНИ

1. Ефективна комуникација.....	36
2. Техники за управување со конфликти и ефикасно преговарање.....	43
3. Давање на повратна информација и позитивно справување со критика.....	47
4. Кризна комуникација.....	49

УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

1. Регрутирање вработени.....	56
2. Односи со вработени.....	63
3. Нови вработени.....	67
4. Стручен развој на вработени.....	69

РОДОВА РАМНОПРАВНОСТ НА РАБОТНОТО МЕСТО

1. Основен концепт на родова рамноправност како основно човеково право.....	76
2. Родова рамноправност на работното место.....	80
3. Надминување на родовите стереотипи и предрасуди во приватниот безбедносен сектор.....	82
4. Политика за родова рамноправност на работното место во приватното обезбедување.....	85
5. Нулта толеранција за родова дискриминација и родово-засновано насилство.....	88
6. Еднакви можности.....	96

РАМНОТЕЖА ПОМЕЃУ РАБОТАТА И ЖИВОТОТ

1. Баланс помеѓу приватниот и професионалниот живот.....	100
2. Стрес менаџмент.....	101
3. Управување со време и поставување приоритети.....	108
4. Самоверба.....	112

ФИНАНСИСКА ПИСМЕНОСТ

1. Поим за финансиска писменост.....	124
2. Финансиска едукација.....	126
3. Основни финансиски поими	127
4. Основни финансиски извештаи.....	129
5. Финансиско планирање.....	131

ДИГИТАЛНА ПИСМЕНОСТ

1. Четврта индустриска револуција.....	135
2. Поим за дигитална писменост	136
3. Дигитална трансформација на компаниите	137
4. Основни техники за употреба на информациски и комуникациски технологии.....	140
5. Безбедност на интернет-сајбер хигиена.....	143

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....	146
---------------------------	-----

ВОВЕД

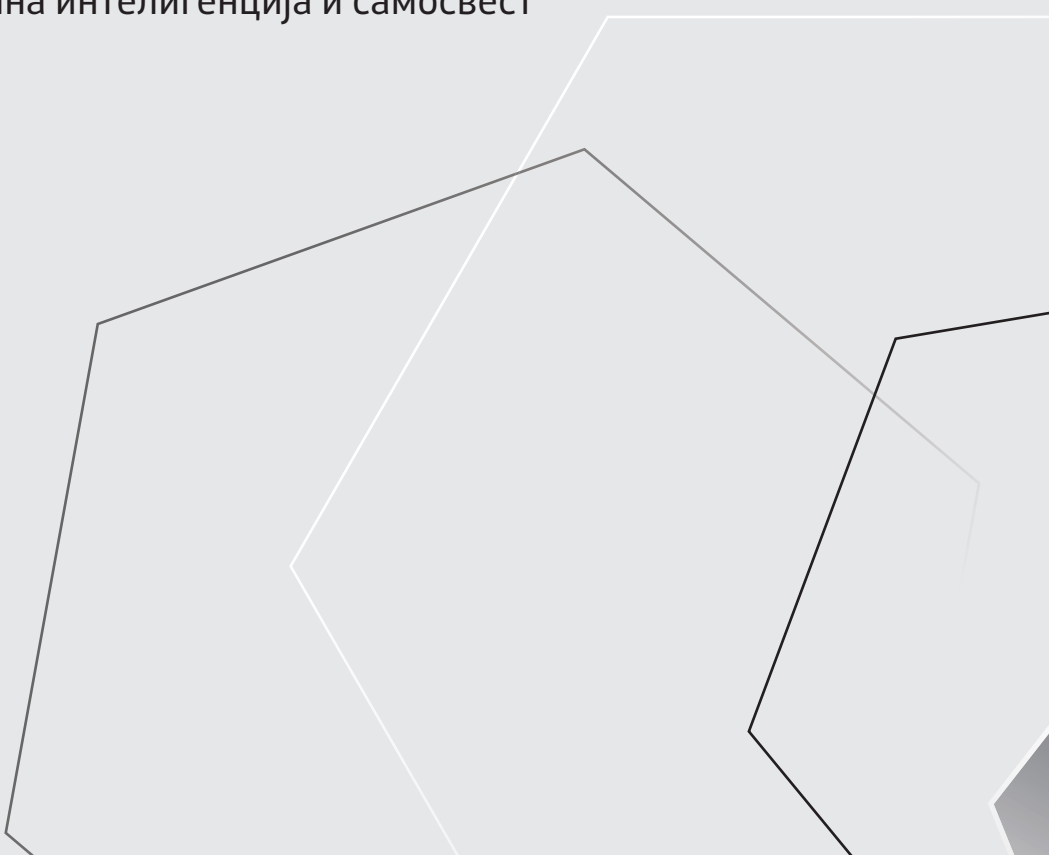
Приватното обезбедување ширум светот претставува исклучително важна индустрија која придонесува за безбедноста на луѓето и имотот и стопанска дејност што вработува импозантна бројка на работници и во некои држави го надминува бројот на полициски службеници. Компаниите за приватно обезбедување ја препознаваат вредноста на своите човечки и технолошки ресурси и интензивно вложуваат во унапредување на стручноста во вршење на јавните овластувања, а интерната организација и управувањето како комплексни организационски структури наметнуваат потреба за практикување на менаџерски и лидерски вештини.

Во таа смисла, Комората на Република Северна Македонија за приватно обезбедување следејќи ги тенденциите и потребите во приватното обезбедување, иницираше проект насловен „Пеперутка-Зајакнување на жените за лидерство и менаџмент во приватното обезбедување“ којшто доби грант како дел од проектот „Активност за јакнење на деловниот екосистем“ финансиран од американскиот народ преку Агенцијата на САД за меѓународен развој (УСАИД) и имплементиран од Консалтинг за стратешки развој. Главниот фокус на овој проект е насочен кон воведување на родово-сензитивни практики во компаниите за приватно обезбедување, пред сè преку имплементирање на Политика за родова рамноправност во приватното обезбедување, со конкретен сет на мерки и активности за сите вработени. Сепак, овој проект насочува значителни напори кон непосредно зајакнување на жените вработени во приватното обезбедување, со цел за вклучување во менаџерските и лидерските структури во компаниите за приватно обезбедување.

Овој Прирачник за лидерство и менаџмент за жени во приватното обезбедување е изработен во рамки на проектот „Пеперутка-Зајакнување на жените за лидерство и менаџмент во приватното обезбедување“ и ги сублимира општите научни и практични сознанија, ги обединува на едно место и ги илустрира во формат наменет за стекнување на основни знаења за оваа област. Издвоени се 7 клучни тематски области: Основи на лидерство и менаџмент; Комуникациски вештини; Управување со човечки ресурси; Родова рамноправност на работното место; Рамнотежа помеѓу работата и животот; Финансиска писменост и Дигитална писменост за кои сметаме дека претставуваат солидна основа за стекнување на почетни знаења, кои ќе бидат реално применливи во компаниите за приватно обезбедување. Покрај понуда на корпус на конкретни и релевантни знаење за лидерство и менаџмент, исклучително важна цел на овој прирачник е да влијае на зголемување на самовербата и да ги поттикне амбициите на жените вработени во приватниот безбедносен сектор, како и да ги мотивира да размислуваат напредно и критички, да дејствуваат храбро, ефикасно и видливо, да се вмрежуваат и поддржуваат. Воедно, овој Прирачник ќе претставува и траен запис за специјално креирани содржини наменети за жените вработени во приватното обезбедување, со што ќе ја надополни постоечката празнина и ќе ја задоволи потребата за унапредување.



ОСНОВИ НА ЛИДЕРСТВО И МЕНАЏМЕНТ

- 
1. Основни принципи и стилови на лидерство и менаџмент
 2. Стратешко планирање
 3. Ефективно одлучување и решавање на проблеми
 4. Критичко размислување и анализа
 5. Емоционална интелигенција и самосвест
- 

1. ОСНОВНИ ПРИНЦИПИ И СТИЛОВИ НА ЛИДЕРСТВО И МЕНАЏМЕНТ

1.1. ПОИМ И ФУНКЦИИ НА МЕНАЏМЕНТ

Терминот менаџмент е стар колку што е стара и човековата цивилизација. Поимот **менаџмент** потекнува од зборот **manage**, со значење: управува, надгледува, се снаоѓа, успева, донесува одлуки, се задоволуваат потребите и слично. Кога се зборува за менаџментот треба да имаме предвид дека менаџментот е повеќе активност или процес, а помалку поим или настан. Менаџментот (управување, раководење) претставува процес кој овозможува извршување на работите и тоа на сите нивоа во компанијата.

Менаџментот претставува универзална активност, меѓутоа недостасува општа, широко прифатена дефиниција. Сепак, се препознаваат одредени заеднички елементи кои можат да се извлечат од мноштвото дефиниции за менаџментот: менаџментот е универзален процес, применлив во сите институции, со функции или примарни активности извршувани од менаџерите (планирање, организирање, раководење и контролирање); менаџментот е насочен кон остварување на целите на компанијата; менаџментот се препознава преку ресурсите (пр: средствата за работа, материјалните и финансиските услови, вработените, со чиј напор и залагање се извршува севкупната работа во институцијата); менаџментот се однесува на ефективното и ефикасно искористување на расположливите ресурси.

Генерално, менаџментот се дефинира како:

- процес на дизајнирање, организирање, водење и контролирање на работата на луѓето во компанијата и тој претставува пристап во одбирањето на најдобрите расположливи ресурси со цел да се постигнат поставените цели;
- планирање и организирање на активности и дејствија за постигнување на целите и деловната политика на компанијата со преземање на одговорност за постигнатите резултати.
- комплекс на функции во еден организациски систем што е задолжен за дефинирање на целите и водење кон остварување на тие цели, односно управување.

Менаџментот, освен за институцијата има големо значење и за вработените, изразено преку мотивирање на вработените со парични награди, стручно усовршување и унапредување на повисоки работни места.



Главни функции на менаџментот.

ПЛАНИРАЊЕ е една од најважните функции на менаџерот, затоа што со неа се одредуваат и другите менаџерски активности. Со планирањето се донесуваат одлуки за мисијата и целите на претпријатието, се избираат соодветни насоки на акции за нивно остварување, се утврдува какво влијание ќе имаат денешните одлуки на иднината на компанијата. Другите менаџерски функции не можат да се остваруваат без планирањето. Така на пример, организирањето е можно само ако претходно се знаат целите и плановите како да се постигнат предвидените резултати.

Основните термини кои се употребуваат во процесот на планирање се поврзани со:

- **Визија**-претставува водач за мотивирање и насочување на целата организација. Највисоките менаџери ја определуваат визијата на компанијата. Ова е најемотивен дел од процесот на планирање и затоа е од огромна важност добро да се осмисли и подготви реална, остварлива и мерлива визија.
- **Мисија**-целта поради која постои компанијата и таа е тесно поврзана со природата на работата на приватното обезбедување и се разликува од сектор во сектор. Мисијата ги отсликува културата и вредностите на врвните менаџери од стратешко ниво.
- **Намери**-тесно поврзани со мисијата и тие се однесуваат на клучните прашања на компанијата, како што се остварувањето на личната безбедност, иновативноста, продуктивноста, човечките и материјалните капацитети, ефикасното дејствување и друго. Намерите треба да бидат видливи, општи, да предизвикуваат, да поттикнуваат и да бидат временски неограничени.
- **Цели**-ја отсликуваат состојбата на потребните, односно планирани резултати, кои ги одредуваат намерите на компанијата. Тие треба да бидат: конкретни, мерливи, остварливи, исплатливи и временски ограничени.

ОРГАНИЗИРАЊЕ е втората функција на менаџментот, кое се надоврзува на планирањето, а преку него се определува работата што треба да се изврши, се врши и поделба на обврските помеѓу сите одговорни. Оваа функција овозможува да се воспостават односите помеѓу поединците и групите во компанијата, со цел активностите на сите вработени да се насочат кон остварување на целите на компанијата. Организирањето е една од најважните функции на менаџментот, затоа што оваа функција може да го унапреди или уназади работењето во приватното обезбедување.

Финансиските планови и буџетирањето, исто така се тесно поврзани со организирањето. Менаџерката треба да биде запознаена со колкав буџет располага и кои се трошоците и приходите на компанијата, за да може да го определи најоптималното работење на компанијата. Секој менаџер треба да биде способен да одговори на прашањето: „Како ќе се постигнат целите поставени за компанијата?“. Ова ја наметнува потребата менаџерите да бидат способни да ги анализираат потребите од ресурси и условите на компанијата за постигнување или надминување на максималната вредност на крајните резултати. Се поставува прашањето како најефикасно и најефективно можат да се организираат човечките ресурси, но и физичките ресурси на компанијата. Менаџерите треба да одговорат и на други прашања, како на пример: Дали работниот процес дозволува максимизирање на активностите?, на пример комуникација и процес на известување и најдобри практики во работењето. Натому, дали постојат соодветни капацитети на сите нивоа,? и сл. Способноста да се анализираат

и менуваат овие фактори со цел да се подобрат крајните резултати на компанијата, ќе го дефинира успехот на компанијата, како што нејзината улога и одговорности ќе се зголемуваат или менуваат со текот на времето.

РАКОВОДЕЊЕ како трета функција на менаџментот претставува процес на насочување на вработените, вршење влијание врз нив и нивно мотивирање за успешно извршување на работните задачи. Раководењето бара од менаџерот да: ги мотивира вработените; ги насочува активностите на другите; одбере најефективни комуникациски канали и да ги решава меѓучовечките односи. При процесот на раководење менаџерите треба да се придржуваат до основните начела на работењето, особено да го поттикнуваат заемното почитување на релација надреден – подреден. Тие мора да бидат свесни за капацитетите на вработените и да се залагаат за постојано подигање на нивото на стручната способност, бидејќи од тие показатели ќе зависи и успехот во исполнувањето на работните задачи. Раководителката треба постојано да го следи развојот на настаните и донесува одлуки за текот на работата. Доколку се појават проблеми во меѓучовечките односи, раководителот има и улога на медијатор. Тоа лице ги поттикнува вработените на меѓусебна интеракција, со што се остваруваат блиски врски што е особено важно за градењето меѓусебна доверба и за тимската работа.

КОНТРОЛА е последна од менаџерските функции, но исто толку важна функција како и сите останати. Контролирањето му овозможува на раководителот да го мери и оценува работењето во компанијата и исполнувањето на предвидените активности. При контролата од особено значење е: определувањето на минимум потребните стандарди засновани на организациските цели на компанијата. Ниту една задача нема да се заврши успешно ако се намалуваат стандардите за безбедно извршување. Од друга страна, секоја добара менаџерка треба да може да ги прилагоди стандардите за успешно извршување на сложените задачи. Доколку реализацијата, односно постапките на вработените не ги задоволуваат минимум потребните стандарди тогаш се преземаат корективни активности. Ако во приватното обезбедување се забележи работење под потребното ниво, ќе се преземат превентивни мерки за да се подобри состојбата и да не се повторат направените пропусти. Доколку, исполнувањето на задачите е над потребното ниво, или на нивото, тогаш е препорачливо дополнително да се мотивираат вработените, за да продолжат со успешното извршување на задачите.

Врз основа на наведените основни функции на менаџментот се идентификувани четири раководни улоги, кои ја опишуваат работата на менаџерката како: планерка, организаторка, раководителка и контролорка. Покрај овие, основни или главни менаџерски функции, може да се сретнат и некои други, како што се: Одлучување – функција што се содржи во сите други менаџерски функции; Наредување – процес делегирање односно на пренесување на донесените одлуки на подредените; Координирање – претставува процес на поврзување, насочување и хармонизирање на моќта; Мотивирање – влијание врз подредените заради поттикнување на желбата за извршување на работата итн.

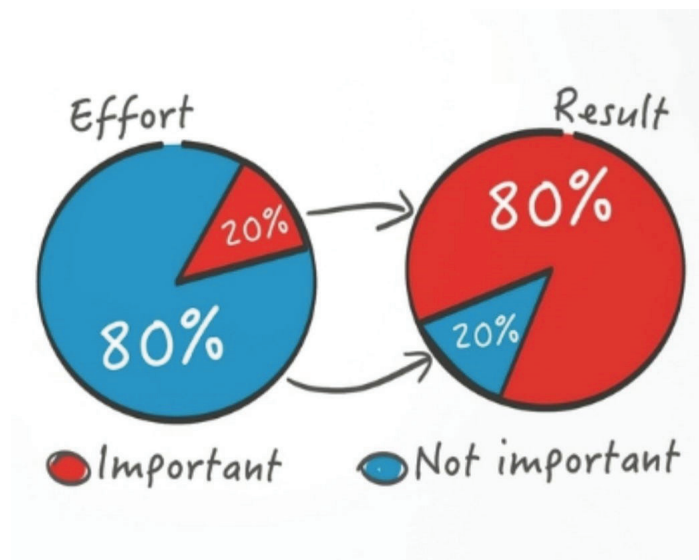
Интересно е да се знае:

ПРАВИЛО 80/20 (ПАРЕТО ПРИНЦИП)

Вилфредо Парето бил италијански економист кој во 1897 година докажал дека сè во светот функционира на неврамнотежен, но математички разбирлив начин. Имено, Парето забележал дека во неговата градина 20% од растенијата грашок даваат 80% од вкупните здрави зрна грашок. Оваа констатација Парето ја препознал и во сопственоста на земјата во Италија, односно утврдил дека 80% од земјата е во сопственост на 20% од луѓето. После неколку слични заклучоци во различни области, Парето генерално заклучил дека 80% од резултатите доаѓаат од 20% од работата.

Во модерно време, практични примери за Парето принципот може да се препознаат како:

- 80% од продажбата доаѓа од 20% од клиентите.
- 80% од профитот доаѓа од 20% од продуктите или услугите.
- 80% од резултатите во компанија (тим) се продуцирани од 20% од вработените.
- 80% од одлуките се донесени во 20% од времето на еден состанок.



1.2. НИВОА НА МЕНАЏМЕНТ

Од хиерархиска перспектива постојат три нивоа на менаџмент: стратегиско (врвно) ниво, тактичко (средно) ниво и оперативно (праволиниско) ниво. Во стратегиско (врвно) ниво на менаџери или главни извршни менаџери се препознаваат хиерархиски највисоките менаџери, кои на стратегиско ниво ги дефинираат целите, политиката и стратегиската определба на компанијата. Менаџерите на тактичко (средно) ниво се занимаваат со начинот за реализација на политиките и стратегијата утврдена од врвните менаџери, креираат насоки за постапување за менаџерите на оперативното ниво и претставуваат линк помеѓу топ менаџментот и понискиот менаџмент, односно раководители. Тие се подредени на топ менаџментот, но претпоставени на пониските раководители. За да може средниот менаџмент правилно и ефикасно да ја врши својата работа треба правилно да ги разбира политиките на топ менаџментот, да се грижи дека има соодветен број на вработени за исполнување на работата, да определува работни задачи и одговорности за вработените, да ги мотивира за да ги остварат поставените и посакувани резултати и да соработува со другите сектори/оддели во компанијата заради доследно функционирање на компанијата во целост. Праволиниските менаџери (раководители на сектори, шефови, тим лидери и сл.) се насочени кон директно извршување на задачите. Нивото на оперативен менаџмент се хиерархиски најниското менаџерско ниво во компаниите. Овие менаџери непосредно ја надгледуваат работата на вработените и имаат исклучително значајна улога бидејќи тие се во директна интеракција со вработените и ги пренесуваат инструкциите од средниот менаџмент.



1.3. ПОИМ ЗА ЛИДЕРСТВО

Лидерство е процес во кој поединец влијае врз размислувањето, ставовите, однесувањето, одговорноста на други лица. За да може да го оствари таквото влијание, поединецот кој се идентификува како лидер треба да има способности, кои ги немаат или не ги користат останатите членови на групата. Таквите способности се поврзани со мотивирање, инспирирање, иницијативност, насочување на вработените и друго.

Постојат повеќе дефиниции за лидерство, но најчесто се мисли на меѓуперсонално влијание кое се остварува кога една личност е способна да добие согласност од друга за остварување на саканите цели на компанијата. Се смета дека суштината на лидерството е следење, односно создавање на подготвеност кај луѓето да следат конкретна личност, која влијае врз нивните активности за да постигнат определена цел во дадена ситуација.

Извори од кои лидерите ја црпат својата моќ можат да бидат:

- Легитимна моќ (правно овластување)-Правото прифатено од другите, да се издава-

ат наредби, да се утврдуваат работни распореди, да се бара точност и да се контролира работата на вработените;

- Моќ за наградување-Способност да се наградуваат луѓето за извршување на наредбите, или за исполнување на барањата;
- Моќ да се казнува-Способност да се казнуваат луѓето кога нема да ги исполнат барањата, на пример со одземање на привилегиите или намалување на личниот доход. Користењето на оваа моќ мора да биде со особена претпазливост поради можните несакани последици;
- Експертска моќ-Заснована на верувањето дека таа личност има некакво релевантно значење или експертиза, на пример доктор или архитект;
- Референтна моќ-Доаѓа од желбата на другите луѓе да се идентифицираат или да имитираат некоја личност, со цел да ги уживаат истите почит и престиж што ги ужива оваа личност, на пример некој раководител од највисоко ниво.

Колку е поголем бројот на овие извори на моќ, кои се достапни за раководителот, толку ефективното лидерство ќе биде поголемо. Моќта не може да се одржи без другите луѓе да го прифатат правото на извршување на моќ, а прифаќањето ќе постои само ако моќта оди во комбинација со одговорноста.



1.4. РАЗЛИКИ МЕЃУ МЕНАЏМЕНТ И ЛИДЕРСТВО

Лидерството и менаџментот често се доведуваат во меѓусебна корелација. Некои автори дури и ги изедначуваат овие термини, додека други сметаат дека менаџментот произлегува од лидерството. Јасното разграничување помеѓу лидерството и менаџментот, не секогаш, се покажува како успешно и корисно. Ова ќе овозможи реципрочна врска помеѓу лидерките и менаџерките, со забелешка дека добрата менаџерка треба да поседува лидерски способности, а добрата лидерка треба да демонстрира менаџерски вештини и способности.

**Моќта кај менаџерките произлегува од нивната позиција,
Моќта на лидерките произлегува од влијанието врз другите вработени.**

Ворен Бенис ја објаснува разликата помеѓу лидерите и менаџерите на следниот начин:

МЕНАЏЕРКА	ЛИДЕРКА
администраторка	иноваторка
прашува „како“ и „кога“	прашува „што“ и „зошто“
фокусиран на системот	фокусиран на луѓето
ги прави работите на правилен начин	ги прави правилните работи
одржува	развива
бара контрола	гради доверба
има краткорочни перспективи	има долгорочни перспективи
прифаќа состојба на статус-кво во компанијата	ја менува состојбата статус-кво во компанијата
имитира	е оригинален
послушник	има сопствени ставови
копира	покажува уникатност

Предностите на страната на лидерката произлегуваат од ставовите на лидерите, кои на вработените гледаат како на луѓе, за разлика од менаџерите кои вработените ги третираат како ресурси на службата, кои се потребни за исполнување на предвидените задачи. Менаџерите воглавно ги организираат вработените за да ги извршуваат своите задачи, па може да се случи неискусните менаџери да ги третираат вработените единствено како средства за извршување на поставените задачи и зададените обврски. Лидерката пак, ја има улогата да влијае на луѓето за подобро да ги извршуваат задачите, кои се тесно поврзани со неговата визија и мисија во компанијата. За менаџерот често се вели дека се обидува да го минимизира ризикот, а за лидерот дека сака да ги оптимизира можностите и успехот. Исто така, разликата помеѓу менаџмент и лидерство може да се постави во врска со нивниот статус. Менаџерката има формален статус на директорка, раководителка на сектор/смена и сл. но таа може да не поседува квалитети и особености да биде лидерка. И обратно, лидер може да биде лице кое нема статус на раководител, директор, шеф и сл. па станува збор за неформален лидер. Оттука, може да заклучиме дека најдобра комбинација на раководител е кога менаџерот истовремено и е лидер во средината во која работи и истиот ги мотивира вработените за ефикасно остварување на целите на компанијата.



1.5. ЛИДЕРСКИ СТИЛОВИ

Постојат повеќе поделби за стиловите на лидерство. Една од поделбите е заснована на фокусот на лидерката, па оттука се издвојуваат: раководителки фокусирани на задачите и раководителки фокусирани на вработените. Во таа смисла, раководителки фокусирани на задачите директно и одблизу ги набљудуваат вработените, за да се погрижат работата да тече според предвидените стандарди, со цел исполнување на организациските цели. Кај ваквиот стил на лидерство се препознава ниска мотивација на вработените и слабо разбирање на тимска работа. Потребна е поголема контрола над вработените, за да се постигнат посакуваните резултати. Од друга страна, раководителки фокусирани на вработените повеќе ги мотивираат отколку што ги контролираат вработените, ги поттикнуваат членовите на групата да работат попродуктивно и да го даваат сопствениот максимум. Со успешното мотивирање, лидерката тежнее да постигне висок степен на задоволство кај вработените, а со тоа и поголем квалитет во работењето.

Стилот на лидерство се однесува на методите, карактеристиките и однесувањето на лидерката при насочување, мотивирање и управување со вработените и има значително влијание врз ефективностa на лидерството. Стилот на лидерство генерално го определува начинот на кој лидерите ја развиваат својата стратегија, ги спроведуваат плановите и одговараат на промените. Лидерскиот стил се креира под влијание на различни фактори, како што се: карактерот, вредностите, вештините, искуствата и сл.

1. Трансформациски лидерски стил

Трансформацискиот стил на лидерство ја нагласува промената. Лидерките кои го прифаќаат овој пристап се трудат да ги инспирираат своите следбеници да постигнат повеќе со максимално искористување на нивниот потенцијал. Клучните карактеристики на трансформацискиот лидерски стил се: (1) фокус на иднината (гледање напред) и размислување што треба да се направи за да се постигнат целите на компанијата и во исте време, инспирирање на следбениците да го сторат истото; (2) фокус на промените како неопходни за успех и поттикнување на следбениците да се прилагодат на промените; (3) фокус на луѓето и препознавање на потенцијалот кај секој работник.

Примери за трансформациски лидери се: Марк Зукерберг, Џеф Безос, Опра Винфри, Бил Гејтс итн.

2. Делегативно лидерство („laissez-faire“ / „let it be“ / „оставете ги да работат“)

Делегативниот стил на лидерство се фокусира на делегирање на иницијатива кон членовите на тимот. Овој стил на лидерство се смета за една од најмалку наметливите форми на лидерство. Лидерките имаат доверба и се потпираат на своите вработени да ја вршат својата работа, не се занимаваат со микроменаџмент, не се вклучуваат премногу во обезбедувањето повратни информации и дозволуваат вработените да ја искористат својата креативност, ресурси и искуство за да помогнат во исполнување на цели. Овој лидерски стил најсоодветно се применува кога членовите на тимот се исклучително компетентни и преземаат одговорност за својата работа.

Типични примери за овој лидерски стил се Ворен Бафет, Роналд Реган и др.

3. Авторитативно лидерство

Авторитативните лидери често се нарекуваат визионери. Лидерките кои го прифаќаат овој стил се сметаат за ментори на своите следбеници и во таа смисла авторитативното лидерство го нагласува пристапот „следи ме“. На овој начин, лидерките поставуваат насо-

ка и ги охрабруваат членовите на тимот, односно вработените да следат. Овие лидерки имаат тенденција да ги мотивираат и инспирираат другите.

4. Трансакциско лидерство

Трансакциското лидерство, честопати наречено менаџерско лидерство, е стил на лидерство кој се потпира на награди и казни. Овој стил на лидерство јасно ја нагласува структурата, под претпоставка дека поединците можеби немаат неопходна мотивација за работа. Со овој систем лидерката поставува јасни тимски цели или задачи и појаснува какви ќе бидат наградите или казните. Овој стил на лидерство на „давање и земање“ повеќе се занимава со ефикасно следење на воспоставените рутини и процедури отколку со трансформациски организациски промени.

5. Партиципативен лидерски стил (демократско лидерство)

Партиципативниот стил на лидерство подразбира лидерките да ги слушаат своите вработени и да ги вклучат во процесот на донесување одлуки. Овие лидерки се инклузивни, користат добри комуникациски вештини и имаат способност да ја споделат моќта/одговорноста. При партиципативниот лидерски стил се истакнува колективен напор на тимот да ги идентификува проблемите и да развива заеднички решенија, без идентификување индивидуална вина. Партиципативното лидерство често се фаворизира бидејќи помага да се изгради доверба со вработените. Зајакнувајќи ги и охрабрувајќи ги да ги споделат своите идеи за суштински работи, покажувајќи ја нивната вредност пред тимот.

6. Лидерски стил на „слуга“ („servant“)

Овој лидерски стил се фокусира на потребите на другите и овозможување другите да го достигнат својот целосен потенцијал. Овие лидерки се насочуваат на разбирање на луѓето со кои работат, развивање на нивните способности и разбирање на нивните лични цели, а исто така покажуваат добар пример. Во суштината на овој лидерски стил е етичко одлучување; ако некој го следи овој модел, тие ќе имаат поголема веројатност да донесуваат одлуки врз основа на она што е правилно за сите вклучени, наместо само да имаат корист од неколку избрани. Овој пристап поттикнува средина на развивање креативност и решавање проблеми бидејќи членовите на тимот се слободни во предлагање нови решенија и надоврзување на идеите на едни со други.

Примери за лидерски стил на „слуга“ се Далај Лама, Махатма Ганди, Нелсон Мандела, Мартин Лутер Кинг, а од компаниите во кои се практикува ваква лидерска култура се издвојуваат Стабакс и Запос.

7. Бирократски лидерски стил

Овој лидерски стил подразбира следење на формални правила, следење на компаниските политики и пракса од минатото. Најчесто се практикува во големи организации со поставена структура, како и во строго регулирана средина во која е исклучително важно да се почитуваат строги правила. При практикување на бирократски лидерски стил може да се случи некоја креативна и иновативна идеја да биде отфрлена поради фактот што компанијата е задоволна со постоечките воспоставени процеси.

8. Автократски лидерски стил

Овој лидерски стил се карактеризира со централизирано донесување одлуки, исклучително сконцентрирано кај лидерот. Лидерките кои го практикуваат овој стил донесуваат одлуки без да се консултираат со членовите на тимот и од нив се бара да се однесуваат како што очекува лидерката. Се смета дека овој лидерски стил влијае на ниска сатисфакција кај

вработените и слаб морал, но може да биде ефикасен лидерски стил во кризни ситуации кога е неопходно да се носат брзи одлуки.

Примери за автократски лидери се: Стив Џобс, Хенри Форд, Адолф Хитлер, Владимир Путин итн.

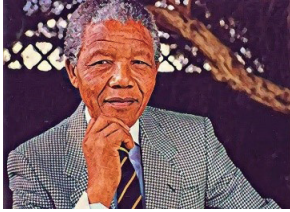
1.6. ЛИДЕРСТВО И МЕНАЏМЕНТ ВО ПРИВАТНОТО ОБЕЗБЕДУВАЊЕ

Во безбедносниот сектор се смета дека секој менаџер за безбедност има свое разбирање за безбедноста, фокусот, целите и начинот на нивна реализација, па во таа смисла постојат толку варијации на стилови во модерниот безбедносен менаџмент колку што има менаџери. Сепак, врз основа на специфичностите на организацијата, знаењето, искуството, карактерот на менаџерот и поддршката од организацијата може да се идентификуваат неколку главни стилови на лидерство и менаџмент во приватниот безбедносен сектор.

- Стил на компаниски полицаец т.е. „поранешен полицаец/војник“
Се карактеризира со методи на строга контрола на пристап во компаниите, со работници за приватно обезбедување и технологија, со главна цел за спречување на измами и кражби во компаниите. Овој стил вообичаено го практикуваат поранешни полицајци или војници, заради што се нарекува „компаниски полицаец“.
- Стил на „Информатичко-технолошка безбедност“ како нов тренд во компаниите кои се непосредно зависни од употребата на ИТ технологии, како што е банкарскиот сектор на пример. Во овој стил на безбедносен менаџмент за безбедноста на компаниите се грижат ИТ експерти. Важно е да се истакне дека помеѓу ИТ безбедносниот менаџмент и менаџментот во физичкото обезбедување постои клучна разлика во ставот кон рутината. За менаџерките на физичкото обезбедување промена на рутината претставува една од суштинските принципи на заштита, а за ИТ безбедносните менаџери промената на рутината речиси и да не постои и не се прифаќа.
- „Не-безбедносен“ стил или „поместување/промовирање од страна“ а се применува кога на позицијата менаџерка за безбедност се поставува лице вработено во компанијата на друга позиција. Кај овој стил генерално недостасува знаење за безбедноста, па се безбедносните прашања се решаваат со примена на список (check list). Се смета дека ваквиот пристап може да одговори на потребите на безбедносниот менаџмент на редовно дневно ниво, но не е ефикасен во случаи на кризи и непланирани настани.
- Стил на „прогресивна одговорност“ претставува верикално промовирање менаџерка за безбедност преку промоција од пониска кон повисока позиција. Иако оваа промоција изгледа логична и соодветна, треба да се посвети внимание менаџерката да не се фокусира на микро менаџмент, туку да се ориентира кон макро-менаџмент и да се профилира во менаџерка која раководи со професионалци и со процеси.

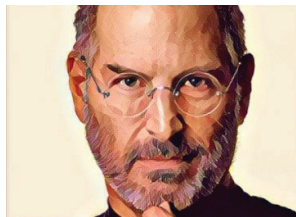
МОТИВАЦИСКИ И ИНСПИРАТИВНИ ПРИКАЗНИ ЗА ГОЛЕМИ ЛИДЕРИ

НЕЛСОН МАНДЕЛА - ВОДИ СО ПРОСТУВАЊЕ



Нелсон Мандела, јужноафрикански лидер, беше пример за лидерство преку простување. Откако помина 27 години во затвор, тој се појави како симбол на помирување и единство. Способноста на Мандела да им прости на своите угнетувачи и да се залага за мир инспирираше една нација и доведе до разбивање на апартејдот. Неговото непоколебливо верување во еднаквост и правда го трансформираше во иконски мотивациски лидер.

СТИВ ЏОБС - ИНСПИРАТИВНА ИНОВАЦИЈА



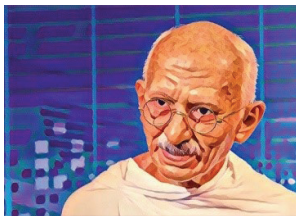
Стив Џобс, ко-основачот на Епл беше визионерски мотивациски лидер кој направи револуција во технолошката индустрија. Познат по својата немилосрдна потрага по извонредност, Џобс го инспирираше својот тим да размислува поинаку и да ги помести границите. Неговата способност да артикулира привлечна визија и да создаде револуционерни производи како Ајфон и Мекинтош го направи иконска фигура во светот на бизнисот.

МАЛАЛА ЈУСАФЗАИ - ЗАЈАКНУВАЊЕ НА ОБРАЗОВАНИЕТО



Малала Јусафзаи, најмладата лауреатка на Нобелова награда, покажа лидерство со залагање за образование на девојчиња во Пакистан. И покрај тоа што се соочи со закани и речиси фатален напад од талибанците, Малала остана цврста во својата мисија. Нејзините храбри напори да го промовира образованието и да ги зајакне младите девојки ширум светот инспирираа милиони и ја истакнаа трансформативната моќ на образованието.

МАХАТМА ГАНДИ - НЕНАСИЛНО ЛИДЕРСТВО



Махатма Ганди, истакнатиот лидер на движењето за независност на Индија, покажа лидерство преку ненасилен отпор. Тој ја водеше нацијата кон слободата промовирајќи мир, правда и еднаквост. Посветеноста на Ганди на мирни протести и неговите непоколебливи принципи инспирираа една нација и влијааа на движењата за граѓански права ширум светот.

ШЕРИЛ САНДБЕРГ - ГРАДЕЊЕ НА ОТПОРНОСТ



Шерил Сандберг, Главната оперативна директорка на Фејсбук, е пример за лидерство преку зајакнување на жените на работното место. Преку нејзината книга „Lean In“ и движењето „Lean In“, таа ги охрабрува жените да ги остварат своите амбиции и да ги скршат бариерите. Таа споделува лични искуства и согледувања, инспирирајќи ги жените да градат издржливост, да ги надминат предизвиците и да ги прифатат лидерските улоги.

МАРТИН ЛУТЕР КИНГ ЈУНИОР - ШАМПИОН НА ЕДНАКВОСТА



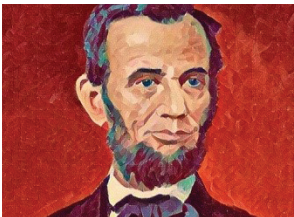
Мартин Лутер Кинг Џуниор, иконскиот лидер за граѓански права, го отелотвори лидерството со залагање за расна еднаквост и правда. Неговите моќни говори и мирни протести го запалија движењето што ја оспори сегрегацијата и дискриминацијата. Непоколебливата посветеност на Кинг за ненасилство и неговиот сон за свет ослободен од предрасуди продолжуваат да инспирираат генерации.

ИЛОН МАСК - РЕВОЛУЦИОНЕРНА ВИЗИЈА

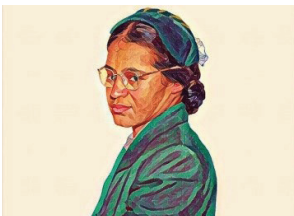
Илон Маск, претприемачот зад компаниите Тесла, Спејс-икс, Икс (поранешен Твитер) е пример за лидерство преку неговата револуционерна визија за иднината. Амбицијата на Маск да го трансформира транспортот и да го направи човештвото мултипланетарно го плени светот. Неговата способност да ги инспирира своите тимови да прифатат смели цели и да ги поместат границите на иновациите ги преобликува индустриите и инспирираше нов бран на технолошки напредок.

АНГЕЛА МЕРКЕЛ: РЕВОЛУЦИОНЕРНИ ИДЕАЛИ

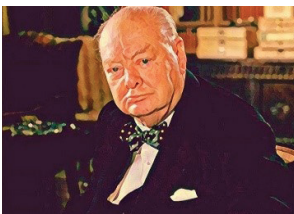
Меркел беше канцеларка на Германија 16 години, за време на кои ја водеше земјата низ различни економски и политички предизвици. Позната по нејзиниот прагматизам, стратегиско одлучување и лидерство за време на европската должничка криза, Меркел беше истакната фигура во европската политика и пример за лидерка.

АБРАХАМ ЛИНКОЛН: ГОЛЕМИОТ ЕМАНЦИПАТОР

Линколн, 16-тиот претседател на САД, ја водел земјата низ Граѓанската војна и одиграл клучна улога во укинувањето на ропството. Неговиот стил на лидерство го истакнал интегритетот, емпатијата и важноста од зачувување на САД. Непоколебливата посветеност на Линколн за правда и еднаквост ги инспирира лидерите и денес.

РОЗА ПАРКС: МАЈКАТА НА ГРАЃАНСКИТЕ ПРАВА

Паркс често се нарекува „Мајка на движењето за граѓански права“ во Соединетите држави. Одбивајќи да се откаже од своето место во сегрегирани автобус, таа иницирала клучен момент во борбата за расна еднаквост. Актот на пркос на Паркс и нејзината последователна улога во движењето за граѓански права ја прикажуваат моќта на индивидуалната храброст да предизвика широка промена.

ВИНСТОН ЧЕРЧИЛ: НЕСКРОТЛИВИОТ ВОДАЧ

Черчил беше премиер на Обединетото Кралство за време на Втората светска војна. Неговото лидерство за време на еден од најтемните периоди во светската историја во исто време поттикна обединување на британскиот народ и инспирираше издржливост наспроти неволјите. Ликот на Черчил како лидер ја претставува моќта на непоколебливата решителност и храброто одлучување во тешки времиња.

МАЈКА ТЕРЕЗА: СВЕТИЦА НА СОЧУВСТВОТО

Мајка Тереза го посветила својот живот за да им служи на сиромашните и маргинализираните во општеството. Како основач на Мисионерите на милосрдие, таа покажала несебично лидерство, обезбедувајќи грижа и сочувство за сиромашните, болните и луѓето пред умирање. Нејзината непоколеблива посветеност на хуманитарната работа ги инспирира лидерите да дадат приоритет на емпатија и услуга кон други човечки битија.

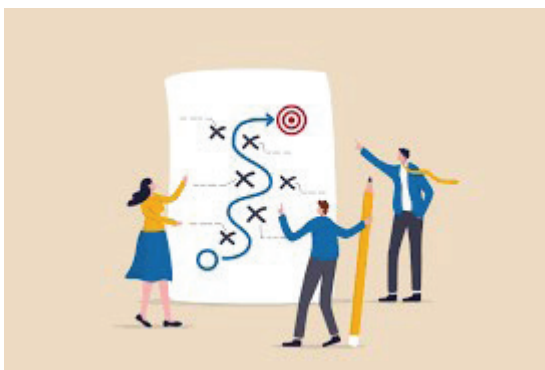
successmatters4me.medium.com

2. СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ

Во процесот на менаџирање често се користи терминот стратешко планирање, што претставува посебен вид планирање. Менаџерките од највисокото – стратешко ниво, кога ја подготвуваат стратегијата на компанијата со која раководат, се потпираат на стратешкото планирање.

Стратегијата на компанијата ја определува природата, односно типот на работата која ја извршува компанијата, правилата и процедурите за вработување, како и основните мерки и активности кои треба да се преземаат за да се исполнат целите на компанијата. „Стратешкото планирање претставува процес преку кој се определува организациската цел на службата“. Во тој процес се одговара на трите основни прашања:

- Каде се наоѓа компанијата сега?
- Каде треба да биде компанијата?
- Како да се стигне таму?



На првото прашање се одговара преку првите три чекори на процесот на формулирање на стратегијата: (1) изработка на анализа за внатрешното и надворешното опкружување; (2) прегледување на визијата, мисијата и целите на компанијата; (3) определување на SWOT анализа.

Овој аспект на улогата на менаџерката се однесува на способноста да ја анализира компанијата, или SWOT на нејзините посебни единици, што ќе им овозможи на менаџерите да ги земат предвид капацитетите на секторот или тимот кога ги планираат активностите и да направат аранжмани за подобрување на ефективността. При подготовката на таквата анализа, менаџерките мора да бидат искрени, самосвесни, односно дисциплинирани и исполнителни. Првиот чекор треба да даде почетна слика за работната сила во компанијата: бројот на вработени, вештините со кои располагаат, старосната структура, флексибилноста, полот, стекнатото искуство, карактерот, потенцијалите итн. Потоа, треба да се предвиди како ќе се развиваат тие состојби во наредните една, три, десет и повеќе години, земајќи ги предвид планираните поместувања на вработените, пензионирањето, унапредувањето итн. Да се подготвува стратегија, без добро направена SWOT анализа е ризично.

Одговорите на другите две прашања зависат од одлуката на менаџментот за правецот во кој ќе се движи компанијата во наредниот период. При определувањето каде треба да

биде службата, треба да се земат предвид највисоките интереси, односно да се одговори на потребите на општеството од една современа, ефикасна и функционална организација. Начинот на кој ќе се постигне тоа, односно патот по кој ќе се стигне до посакуваната состојба е најсложениот дел од работата на менаџментот. Во одговарањето на ова прашање и во спроведувањето на зацртаната стратегија учествуваат сите вработени, без разлика на кое ниво се наоѓаат. Умешноста на менаџментот да ги мотивира вработените во исполнувањето на задачите, може многу да помогне во определувањето на патот, по кој треба да бидат исполнети стратешките цели на компанијата.

Иако не е во вообичаениот домен на работа на менаџерката, способноста да се разбере начинот на кој се креираат политиките е вештина која им е потребна на претпоставените на највисоко ниво во компанијата. Независна природа и очекување таквата природа да остане нејзина карактеристика и во блиска иднина, подразбира дека менаџерките на највисоко ниво на компанијата ќе треба и понатаму да ги формулираат политиките на пристап кон нејзините активности. Да се има способност на ефективно предвидување, набљудување и ажурирање на овие предвидувања е дополнителен услов. Ова го помага донесувањето на одлуки во многу различни области на работа на компанијата.

2.1. ПОСТАВУВАЊЕ НА ЦЕЛИ

Целите ја отсликуваат состојбата на потребните односно планирани резултати, кои ги одредуваат намерите на компанијата. Тие треба да бидат: конкретни, мерливи, остварливи, исплатливи и временски ограничени.

На стратешко ниво, највисоките менаџерки ги определуваат целите на институција, политиката која ќе се спроведува во наредниот период, а ги определуваат и најважните прашања на кои треба да се посвети особено внимание. Покрај определување на целите на стратешко ниво, може да се дефинираат и целите на тактичко ниво, односно основната задача на менаџерите на ова ниво е да ја определат тактиката преку која ќе се спроведуваат одлуките и целите кои ги донесуваат менаџерките од стратешкото ниво. При тоа, тие даваат инструкции и насоки за постапување при одредени безбедносни прашања на менаџерите од оперативното ниво. Тие ги дефинираат и целите на секторите со кои раководат.

Во поставување на целите може да учествува и вработениот, како што учествува во донесувањето на одлуките за одредени прашања, учествува во обликувањето на визијата и во проектирањето на стратегиите. Новите менаџерски трендови се во насока на соработката и заедничките активности во извршувањето на задачите, преземените обврски и поставените цели. Пресудно значење за остварување на проектираните цели имаат човечките ресурси. Нивната важност и специфичност ги ставаат во преден план пред останатите ресурси, а големото значење за успехот на компанијата во борбата против општествено негативните појави ги прави најважен ресурс на компанијата. При тоа треба да се потенцира дека не треба да се запостават индивидуалните цели на секој од вработените. Зголемувањето на резултатите во работењето оди паралелно со зголемувањето на задоволството кај вработените. Умешноста на менаџерките се состои во пронаоѓањето на баланс помеѓу организациските цели на ком-



панијата и индивидуалните цели на вработените. За разлика од назначените раководителки на највисоките структури на компанијата, лидерките на пониските организациони единици првенствено се занимаваат со целите и задачите на индивидуалците, односно на секој од вработените. Нивното однесување треба да биде во согласност со организациските цели на компанијата, но понекогаш може и да се разликува.

2.2. КРЕИРАЊЕ НА ПЛАНОВИ

Планирањето претставува основа на целиот процес на менаџментот. Тоа претставува примарна работа на менаџерките, тоа е процес при кој менаџерката гледа во иднината и ги открива можните текови на активностите.

При процесот на планирање постојат одредени фази:

- дефинирање на конкретни цели;
- утврдување на остварувањето наспроти целите, да се знае каде е застанато со остварување на целите и кој е посакуваниот резултат на планирањето;
- формулирање на претпоставки за идните услови, при што се проценува опкружувањето и да се креираат можни сценарија за тоа што може да се случи;
- анализа на алтернативите и изработка на план, избор на најсоодветната алтернатива во однос на опкружувањето;
- извршување на планот и оценување на резултатите, преземање на активности и мерење на остварувањето на целите.

Финални производи на планирањето се целите и плановите, целите се посакуваните резултати, а плановите се начин за остварување на посакуваните резултати, со планирањето и изготвувањето на плановите се изработуваат различни варијанти за остварување на целите. Плановите претставуваат конкретизирана цел, со него се утврдува кој треба да ја изврши задачата, како треба да ја изврши и што треба да оствари.

Видови планови:

Според фреквенцијата на употребата:

- еднократни планови, односно програми и проекти, односно планови за цели кои нема да се повторат во иднина.
- трајни планови, континуирани планови за насочување на извршување на повторливи задачи во компанијата. Тука спаѓаат политики, стандардни процедури и правила.

Според нивоата на целите, плановите можат да бидат:

- стратески планови, тие се формулираат од врвниот менаџмент, се однесуваат на компанијата во целина или на сектори и се за времетраење од 2 до 5 години.
- тактички планови, се поддршка за имплементација на стратеските планови, но и остварување на тактичките цели. Тие се поконкретни, се однесуваат за период од шест месеци до 2 години, а се донесуваат од менаџерите на средно ниво.
- оперативни планови, се поддршка за имплементација на тактичките планови и остварување на оперативните цели. Тие се донесуваат за краток временски интер-

вал, како на пример неколку месеци, недели, или пак, денови, се развиваат од менаџерите на пониско ниво, и истите се конкретни и мерливи.

За донесување на планови постојат различни техники, при кои се земаат во предвид неизвесноста на факторите на опкружувањето, како и потребата за предвидување на трендови и настани. Техники за планирање се:

- предвидување, со кое се прогнозира идното постапување и исходот на активноста. Предвидувањето може да биде интуитивно, врз база на статистика и квантитативно.
- ситуациско планирање, во ситуации кога не може да се спроведе тековниот план, се идентификуваат можни текови на активности.
- сценарио-планирање, подразбира идентификување на повеќе можни идни состојби или сценарија и изработување на планови за секое сценарио што треба да се случи.

При изработката на планот за конкретна активност, најпрво треба да се дефинираат целите, за тоа што точно треба да се работи во компанијата, при што може да се развијат повеќе различни цели. Планерот ги базира активностите врз основа на скенирањето на опкружувањето и реализацијата на одредени активности на пазарот. Во текот на реализацијата на планот може да се создаде потреба за алокација на ресурси. Имено, покрај сопствените капацитети, може да се јави потреба и за ангажирање на дополнителни кадри за реализација на планот. При спроведување на планот потребно е да се поделат задачите, да се искористи искуството, обезбедување на информации за тековните активности, изработка на листа на задачи за секоја фаза од реализацијата, и сл. На крај се врши анализа на спроведување на целите, и доколку е потребно, евентуално насочување на компанијата во нареден период.



3. ЕФЕКТИВНО ОДЛУЧУВАЊЕ И РЕШАВАЊЕ НА ПРОБЛЕМИ

3.1. ДОНЕСУВАЊЕ НА ОДЛУКИ УСОГЛАСЕНИ СО СТРАТЕГИЈАТА НА КОМПАНИЈАТА

Донесувањето одлуки усогласени со стратегијата на компанијата е сложена задача за секоја раководителка, особено за оние кои се непосредно одговорни за извршување на конкретни задачи.

Донесувањето одлуки е процес преку кој се проверуваат можностите (опциите), истите се споредуваат и се избира начинот на кој ќе се спроведе акцијата.

Во процесот на донесување на одлуки, користејќи го пристапот чекор по чекор, ќе можеме да донесеме правилни одлуки, преку организирање на релевантни информации и дефинирање на алтернативи, односно можни решенија на проблемот.

⇒ **Процесот на донесување одлуки најчесто се состои од седум чекори, и тоа:**

- 1. Препознавање на проблемот** - тоа е првиот чекор а се однесува на природата на проблемот (настанот). Менаџерката бара одговор на прашањата: што, каде, кога, зошто итн, се запознава со сите лица кои се инволвирани во настанот и на кој начин. Важно е да се утврди и разликата (јазот) помеѓу моменталната и посакуваната состојба, односно да се предвиди што треба да се постигне со донесувањето на одлуката.
- 2. Разгледување на опциите за можни решенија на проблемот** - треба да бидат земени предвид сите интелектуални и материјални капацитети на компанијата, што ќе биде особено корисно за понатамошниот тек на процесот на донесување на одлуката.
- 3. Проценување на можните решенија** - Менаџерката врз основа на сопственото искуство и стручност ќе процени кои би биле можните последици на секоја опција за менаџерот, но и врз другите вработени лица, затоа е од особена важност да се разгледаат сите можности и да се одбере најкорисната за дадената ситуација.
- 4. Почитување на вредностите** - врз основа на стручност, професионалност и работно искуство на менаџерот се проценува ситуацијата и се даваат насоки за надминување на проблемот. Менаџерката треба да биде свесен и за тоа како неговите лични ставови ќе влијаат на донесувањето на одлуките и потребно е да се контролира субјективноста и да се применува објективност, за да се избегне носење одлука која нема да одговара на потребите на компанијата.
- 5. Донесување на одлука** - Менаџерката има потребни информации за донесување одлука, потребно е да се определат мерките и активностите, кои ќе доведат до успешна реализација на задачата. Прит тоа се разгледуваат сите можни решенија/ алтернативи и се одбира едно решение или комбинација на неколку можни решенија.

6. **Постапување** – При извршување на сложени професионални задачи, задолжително се изготвува оперативен план за спроведување на задачата. При постапувањето се реализира избранното решение од претходниот чекор.
7. **Евалуација на одлуката** - По завршувањето на задачата или по спроведување на одлуката, се согледуваат последиците, односно дали одлуката одговара на дадената ситуација, дали се постигнати очекуваните резултати и дали задачата е добро завршена во сите нејзини фази, а со цел менаџерот да увиди дали доколку е потребно повторно да се спроведе иста или слична задача, ќе се донесе иста одлука или ќе се промени.

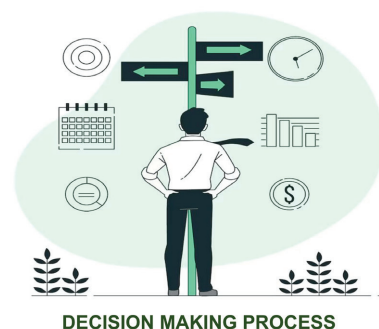
Стилови на донесување одлуки:

- *Директивен стил* - Раководителката донесува прецизна и единствена одлука и не остава простор за недоречености или двосмисленост при постапувањето, размислува рационално, ефикасно, одлуките ги донесува брзо и најчесто правилно, но е сконцентриран на краткорочни цели. Ова значи дека поважно му е да се решаваат проблемите откако ќе се појават, а не е поборник да се изгради механизам за превентива на истите.
- *Аналистички стил* - Се карактеризира со високо ниво на толеранција за големиот број можности и опции за раководителот при донесувањето на одлуките. Менаџерката е рационална и бара повеќе информации и ги согледува сите можни решенија пред да донесе одлука.
- *Концептуален стил* - Се карактеризира со високо ниво на толеранција за големиот број можности и опции пред донесување на одлуката. Менаџерката има широки погледи кон надворешните фактори, ги разгледува сите алтернативи, со интуитивен начин на размислување, креативни решенија за проблемите и фокус на долгорочни цели.
- *Бихевиористички стил* - Се карактеризира со ниско ниво на толеранција за двосмисленоста, но интуитивен начин на размислување. Менаџерот е заинтересиран за постигнувањата на вработените, има разбирање и ги прифаќа размислувањата и сугестиите на другите.

Донесувањето на одлуките треба да биде во согласност со стратегијата на компанијата. Одлуките се донесуваат во процесот на планирање и претставуваат финален производ на планирањето. Тие треба да бидат усогласени со целите, политиките и плановите, односно стратешките документи на компанијата.

Одлуките кои ги донесуваат менаџерките може да бидат:

- **Организациски одлуки** - ги донесува менаџерката по функција, а примери за такви одлуки се прифаќање на стратегии, поставување на цели, формулирање на деловна политика и планови. Менаџерката може да донесува и лични одлуки како поединец, а не како член на компанијата.



DECISION MAKING PROCESS

LoveBoard

- Тактички одлуки - од особена важност и се однесуваат за период од една година. Тие имаат влијание врз работата на секторите во компанијата.
- Стратегиски одлуки - важни за компанијата на долг рок.

4. КРИТИЧКО РАЗМИСЛУВАЊЕ И АНАЛИЗА

4.1. РАЦИОНАЛНО ПРЕПОЗНАВАЊЕ НА РЕАЛНОСТ, ЛОГИЧНО ПОВРЗУВАЊЕ, АРГУМЕНТИРАЊЕ И КОНЦЕПТУАЛИЗИРАЊЕ НА ИСХОД

Критичкото размислување е повисоко ниво на размислување, кое создава нови и иновативни идеи со цел решавање на проблемите. Се однесува на размислување во врска со искуствата и процесите од учењето, како и носење на ефективни одлуки. При тоа се почитуваат вредностите кои се однесуваат на релевантност, јасност, прецизност, креативност, правичност и др. Со примена на критичкото размислување може да се решат проблеми, а по претходна анализа на проблемот кој се проучува. Исто така, со приемна на критичкото размислување се создаваат услови за прилагодување на промените од страна на вработените, нивно самостојно работење, донесување на одлуки поврзани со работата, како и стекнување на способност за самостојно решавање на проблемите. При тоа вработените треба да знаат да собираат, анализираат и споредуваат информации, како и да донесуваат конкретни заклучоци и одлуки.

Критичкото однесување не е вродена особина, таа може да се стекне и претставува систематско размислување и вештина. Тоа помага за успех во кариерата, обезбедува високи работни перформанси и ефикасност на работното место. Постојат одредени чекори за примена на критичкото размислување, и тоа: дефинирање на прашањето или проблемот, собирање на релевантни информации, утврдување основни претпоставки, анализирање на информации, размислување за различни перспективи, проценка на доказите, создавање на лична перспектива, барање повратни информации, размислување за последици, носење информирани одлуки, проценка на постапката и резултатите итн.

Рационалноста е квалитет да се биде воден од или да се заснова на разумот. Во овој поглед, едно лице постапува рационално ако има добра причина за она што го прави, или верувањето е рационално ако се заснова на силни докази. Овој квалитет може да се примени на способност, на психолошки процес, како што е расудувањето, на менталните состојби, како што се верувањата и намерите, или на лицата кои ги поседуваат овие други облици на рационалност. Рационалноста е важна за решавање на сите видови проблеми со цел ефикасно да се постигне целта. Човек кој постапува рационално има добри причини за она што го прави. Рационалноста може да ја поврземе со рационално препознавање на реалноста, во ситуација кога со анализа, врз основа на разум, ја набљудуваме и анализираме реалноста. Тоа е потребно во услови на решавање на одредени проблеми, донесување на решенија за одредени прашања и критичко размислување за работи важни за компанијата.

Со помош на логиката и логичното поврзување, личноста може да ги оценува аргументите и да направи разлика помеѓу добро и лошо размислување, или меѓу вистина и лага. Користејќи логика, може да се оценат идеите или тврдењата на луѓето и да се донесуваат добри

одлуки. При логичното размислување треба да се одговори на следниве прашања: Што се случува? Зошто е важно? Што не гледам? Како знам? Кој го кажува тоа? Што друго? Што ако? На тој начин со одговор на прашањата, а применувајќи логичко поврзување на работите може да придонесеме кон критичко размислување и донесување на вистински одлуки за одредени проблеми кои треба да се решат во компанијата.

Значењето на аргументирањето при критичкото размислување може да биде во различни области наука, политика и бизнис. Аргументирањето има значајна улога во развојот на нови идеи и перспективи, и подобрувањето на вештините за критичко размислување. Во бизнисот аргументирањето е алатка за решавање на проблеми и донесување на одлуки. Преку аргументирање организациите разгледуваат различни стратегии и пристапи, по што донесуваат одлуки врз основа на презентирани докази. Добар пример е кога една компанија размислува да лансира нов производ. Тимот за развој на производи ќе ги претстави своите истражувања и аргументи за тоа зошто производот е добра идеја, додека финансискиот тим може да расправа против лансирањето врз основа на размислувањата за трошоците. Преку аргументација и критичка евалуација на доказите, компанијата може да донесе одлука дали да продолжи со лансирањето на производот.

Концептуалните вештини се многу важни менаџерски улоги, тоа се анализирањето, креативното размислување, решавање на проблеми и комуникација. Аналитичките вештини се истражувањето, анализа на податоци, дедуктивно размислување и сл. Овие вештини им овозможуваат на вработените анализа на појави и состојби, согледување на поширока слика за појавата која се истражува. Креативното размислување е втора концептуална вештина при што се согледуват различни перспективи и различни можни решенија. Решавањето на проблеми е логично размислување и процес од идеја до извршување.



5. ЕМОЦИОНАЛНА ИНТЕЛИГЕНЦИЈА И САМОСВЕСТ

5.1. ДЕФИНИРАЊЕ НА СОПСТВЕНИ ЕМОЦИИ, ДОБРИ И СЛАБИ СТРАНИ,

Емоциите претставуваат психички процеси кои го изразуваат односот на човекот кон предметите, настаните и другите луѓе, но и кон самиот себе си, кон сопствените постапки и доживувања. Во таа смисла, човекот реагира со внатрешни промени, како органски и свесни доживувања, кои се изразуваат во надворешни реакции. Поимите емоции и чувства понекогаш се поистоветуваат, сепак меѓу нив треба да се прави разлика. Имено, емоциите се јавуваат кај луѓето и кај животните и тие се поврзани со задоволување на биолошките потреби, додека пак, чувствата се емоции кои се јавуваат само кај луѓето и претставуваат резултат на социјалниот живот на човекот.

Емоциите можат да се манифестираат како: емоционални доживувања, во случаи кога човекот се чувствува пријатно или непријатно, или кога доживува страв, гнев, радост, љубов и сл; емоционално однесување, како начин на кој емоцијата се јавува во надворешните реакции на човекот (на пример лицето што го мразиме го напаѓаме) и органски промени, како физиолошки промени на органите, со карактеристични движења на телото и екстремитетите, со карактеристични промени на изразот на лицето и говорот.

Категоризација на емоции и чувства врз основа на различни критериуми:

- Според важноста во животот на човекот: Примарни/основни чувства, како универзални за човековиот вид и вродени (радост, тага, страв) и секундарни чувства, кои се создаваат по пат на учење, тие се сложени чувства, комбинација од основните чувства (љубов, омраза).
- Според интензитетот и траењето: Расположенија (помалку интензивни емоционални состојби, кои подолго траат); страсти (интензивни емоции, кои долго траат и дејствуваат како стекнати навики, пр.страст за коцкање, алкохол и др) и афекти (интензивни емотивни состојби кои се јавуваат одеднаш, имаат бурен тек и се придружени со забележителни телесни промени.
- Според манифестната активност со која се придружени (чувства што предизвикуваат желба за пристапување кон објектот, отстапување, спротивставување).

Емоциите се важни бидејќи влијаат на однесувањето. Така на пример, вработениот може да го засили темпото на работа заради постигнување на задоволство дека ја завршил работата или за да избегне непријатна ситуација заради непочитување на рокот.

Емоционалната интелигенција е вид на социјална интелигенција која што се однесува на емоциите кај луѓето. Тоа е способност да се набљудуваат своите чувства и емоции, но и чувствата и емоциите на другите, да се дискриминира меѓу нив и да се користи оваа информација за да се води мислењето и акцијата на другите. Се смета дека емоционалната интелигенција е способност која што е научена и според тоа се развива со возраста, искуството и обучувањето.

5.2. САМОКОНТРОЛА

Самоконтрола е способност да се управува со своите импулси, емоции и однесувања за да се постигнат долгорочни цели. Самоконтролата може да ја поврземе со контрола на емоциите, а се поврзува и со центарот за планирање, решавање на проблеми и одлучување во мозокот. Покрај управување со емоциите, со самоконтролата може да се поттикне личен раст, здрава комуникација, одржување на дисциплина и здрав животен стил поврзан со исхраната и активното вежбање. Со самоконтролата се дава приоритет на долгорочните цели пред краткорочните цели. Самоконтролата е значајна и во кариерата, бидејќи може да го задржува фокусот кон професионалните цели; донесување на мудри одлуки, особено за финансиските прашања, штедење; избегнување на импулсивно трошење и сл.

Недостатокот од самоконтрола може да биде биолошки, психолошки, во зависност од карактеристиките. Самоконтролата и изгуби, рационално може да се раз- да има проблем вистински избор. препорачува да се стратегии за справ- како на пр. разго- личност, прошетка книга, замена на во позитивни, изго- со задачи, водење изградба на самоконтролата потребно е време, а за соочување со искушенијата има различни начини за постапување. За самоконтролата е од особено значење да се пронајдат алтернати- ви за одредена појава или состојба, наспроти зголемувањето на силата на волјата. Доколку личноста има потреба за превенција и самоконтрола може да применува вежби за дишење, техники за релаксација, медитација и сл.



на личноста и др. може да се намали ното размислување ниша и личноста за донесување на Во таков случај се користат различни вување со стрес, вор со доверлива во природа, читање негативни навики твување на листа на дневник, и сл. За

5.3. РАЗБИРАЊЕ НА ДРУГИТЕ ЛУЃЕ - ЕМПАТИЈА

Емоционалната интелигенција е значајна за личноста, луѓето со поизразена емоцио- нална интелигенција почесто покажуваат позитивни резултати на работа, но и во односите со другите луѓе. За таа цел потребно е да се фокусираме на позитивното, да се опкружуваме со позитивни луѓе, поставување на граници, учат на грешките и мудро ја трошат својата енер- гија, како и отворени се за доживотно учење.

Во односите со другите луѓе треба да одредиме каква е личноста и како и на каков на- чин ќе комуницираме. Затоа треба да се согледа дали другата личност има или недостасува емпатија, дали личноста е премногу критична, дали глуми жртва, дали ги почитува нашите граници, дали ги почитува или омаловажува нашите достигнувања, дали покажува каење и сл. Во односот со другите луѓе мора да обрнеме посебно внимание и за емпатијата. Емпатијата е способност на разбирање на емоциите кон другите луѓе и реагирање на тие емоции. Значи можеме да бидеме емпатични кон неког ако можеме да замислиме како би се чувствувале ние кога би биле во иста ситуација. Емпатијата може да се учи, да се развива, но и да се за- борава. Тоа може да се однесува и на работното место, на пример да се изгуби емпатијата

помеѓу колегите. Во тој случај личноста станува нервозна, затворена, па дури и конфликтна. Емпатијата е карактеристика на успешен лидер во успешна организација. Лидерката може да ја усоврши емпатијата на работното место, и тоа на неколку начини: отворен начин на комуникација со вработените, покажување на интерес за нивните интереси и цели, да биде прв меѓу еднаквите, да биде активен слушател, да биде нивен пример, да се едуцира, да посетува обуки и да ја усовршува емпатијата.



5.4. ПРИФАЌАЊЕ НА ПРОМЕНИ

Промените претставуваат состојби кога е потребно да се менуваат одредени аспекти на работењето и истите секогаш предизвикуваат одредена реакција (позитивна-прифаќање или негативна-отпор) кај вработените во една организација и се рефлектира и врз менаџерките.

Причини заради кои вработените реагираат негативно и со отпор кон промена:

- лични интереси - страв дека може да се изгуби нешто важно (статус, економска корист и сл.)
- недостиг на доверба и разбирање - вработените не ја разбрале промената, или поранешни промени имале негативни последици.
- несигурност - поради страв од непознатото и недоволно информации за тоа што ќе следи.
- различни перспективи и цели - вработените може да сметаат дека нема да биде корисна за нивниот сектор иако промената може да биде корисна генерално за компанијата.
- култури со традиционални вредности, кои не ги поддржуваат промените, туку ги прифаќаат само традиционалните, постоечките начини на работење.

Методи и техники за совладувањето на отпорот кај вработените кон промените:

1. Образование и комуникација, доколку недостигаат или има неточни информации.
2. Партиципација и вклучување, доколку иницијаторите за промени ги немаат сите информации за промените и кога вработените имаат поголем отпор.
3. Потпомагање и поддршка, кога вработените пружаат отпор заради адаптација.
4. Преговарање и согласност, кога поединец или група имаат значителна моќ за пружање отпор.
5. Манипулација и преземање, кога други тактики на постапување се скапи или не даваат резултати.
6. Експлицитна и имплицитна понуда, кога треба брзо да се делува и иницијаторот на промените има значителна моќ.

Со примена на овие методи, менаџерите кои најчесто се и иницијатори на промените, можат да преземат одредени мерки за прифаќање на промените. Промените треба да бидат планирани, менаџерката треба да создаде чувство дека промената е потребна, да изгради и добри односи со вработените кои се вклучени во промената и да им помага на другите дека постои потреба за промена. Во следната фаза менаџерката треба да ја спроведе промената со воведување на нови и поефикасни начини на однесување, со кои ќе можат вработените да се идентификуваат. Исто така, треба да преземе конкретни активности за воведување на промените и тоа промени во: задачите, културата, луѓето, технологијата и структурата. Последната фаза во процесот на планирани промени е стабилизација на промената. Тоа може да се оствари со прифаќање на новиот начин на однесување, поддршка со ресурси и воведување награди во врска со перформансите.



Интересно е да се знае:

Како размислуваат вработените, а како работодавачите?

Вработените велат дека нив ги мотивираат:

- ✓ Пофалба за добро направена работа
- ✓ Чувство дека тие се вклучени во случувањата во компанијата
- ✓ Помош во решавањето на приватните проблеми
- ✓ Сигурна работа
- ✓ Добра плата
- ✓ Интересна работа
- ✓ Работа која што ќе им овозможи напредок во кариера

Работодавачите мислат дека вработените се мотивираат со:

- ✓ Пари
- ✓ Сигурна работа
- ✓ Напредок во кариера



**ПРОВЕРИ ГО СВОЕТО ЗНАЕЊЕ
ЗА ОСНОВИТЕ НА ЛИДЕРСТВО
И МЕНАЏМЕНТ**

Што е менаџмент?

Кои се основните функции на менаџмент?

Што е лидерство?

Кои лидерски стилови постојат?

Кои се главните стилови на лидерство и менаџмент во приватното обезбедување?





КОМУНИКАЦИСКИ ВЕШТИНИ

- 
1. Ефективна комуникација
 2. Техники за управување со конфликти и ефикасно преговарање
 3. Давање на повратна информација и позитивно справување со критика
 4. Кризна комуникација
- 

1. ЕФЕКТИВНА КОМУНИКАЦИЈА

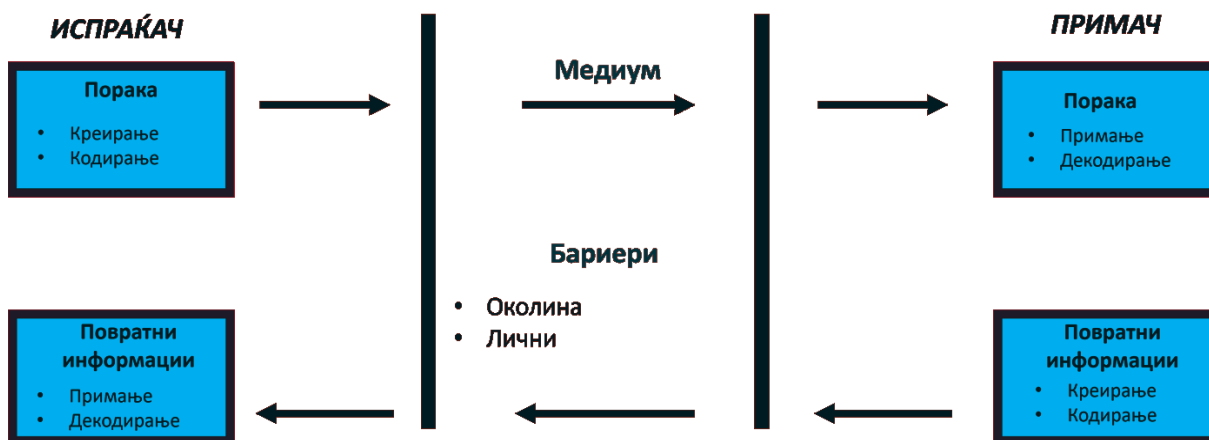
1.1. ПОИМОВНО ОПРЕДЕЛУВАЊЕ НА КОМУНИКАЦИЈАТА

Комуникацијата се дефинира како процес на пренесување (испраќање и прием) на порака, односно континуиран процес на размена на информации преку договорен систем од знаци преку кои пораката се пренесува од едно лице на друго и заемно разбирање помеѓу едно и друго лице. Комуникацијата се однесува на креирање или размена на мисли, идеи, емоции и сфаќање помеѓу испраќач(и) и примач(и). Ефективна комуникација претставува двонасочен процес на *испраќање, примање и разбирање на одредена информација*.

Суштинската цел на процесот на комуникација е да се разбере пораката што се пренесува, односно не е доволно само лицето кое ја прима пораката да ја слушне истата, бидејќи постои разлика помеѓу слушање како физиолошка функција на луѓето и разбирањето како ментален процес. Во таа смисла, ќе се осврнеме накратко на процесот на комуникација претставен на долната слика.

Комуникацијата се состои од два главни елементи: испраќач и примач на пораката. Процесот на комуникација започнува од страна на испраќачот, кој употребувајќи зборови, симболи или гестикулација испраќа одредена порака наменета за примачот. Примачот е лицето за кое е наменета пораката, тоа ја прима и ја разбира пораката. За да постои ефикасна комуникација клучно е примачот правилно да ја разбере, декодира пораката. Оваа активност на примачот посебно се апострофира од причина што во комуникацискиот процес, во делот кога пораката е испратена од примачот, пораката е под влијание на различни пречки од околината во која се пренесува, па истата може да биде изменета. Таквите бариери во процесот на пренесување на пораката може да бидат поради јазични пречки, емоции, однесувања, прекини и сл. Процесот на комуникација завршува со фидбек, односно кога примачот ќе ја разбере пораката и ќе одговори на испраќачот. Фидбекот е исклучително важен елемент од процесот на комуникација бидејќи покажува дали примачот ја разбрал пораката и на тој начин се завршува двонасочниот процес на комуникацијата.

За комуникацијата се смета дека е вештина која се учи, вежба и усовршува.



Слика 1: Процес на комуникација

Трите главни аспекти на ефективна комуникација се зборување, слушање и говор на тело. За ефикасна комуникација потребно е да развиваме вештини за зборување за да може во тој процес да обезбедиме што подобра можност да бидеме слушнати и разбрани. Понатаму, од исклучителна важност е да развиеме вештини за слушање, односно активно да го слушаме соговорникот, да се фокусираме на вербалните и невербалните пораки што говорникот ни ги пренесува, да одржуваме контакт со очи и континуирано да поставуваме прашања од типот „те молам објасни ми“ или „како“ или „кој,..“ На тој начин ќе ги добиеме потребните информации, ќе се избегне селективната перцепција и правилно ќе процениме одредена ситуација. Од друга страна, кај говорникот ќе оставиме впечаток дека е сослушан и ќе дадеме невербална потврда дека неговото зборување сме го следеле со внимание.

Луѓето имаат тенденција да стават акцент на зборувањето како најважен аспект на комуникација, но тоа не е секогаш така. Истражувањата говорат дека процентот на времето на просечен човек поминато во текот на денот со еден од четирите аспекти на комуникација изгледа вака: слушање 42%; зборување 32%; читање 15% и пишување 11% од времето. Значи, реалноста е дека поголемиот дел од луѓето слушаат само околу 25 проценти од времето. Во многу случаи, повеќето луѓе ги слушаат само првите неколку зборови или реченици од зборувањето на соговорникот пред да почнат да формулираат одговор во нивните умови.

Третиот аспект на ефективна комуникација е основно познавање на говорот на тело или невербални комуникациски вештини. Истражувањата покажале дека говорот на телото има дури 55% удел во вкупниот ефект, тонот на гласот има 33%, а содржината на зборовите само 3% ефект додека комуницираме. Значи околу 90% од она што сакаме да го пренесеме како порака при комуникација, повеќето од нас го пренесуваат без да изустат ниту еден збор.

Интересни податоци од истражувања:

Времето на просечен човек поминато во текот на денот со еден од аспектите на комуникација: слушање 42%; говорење 32%; читање 15% и пишување 11%.

Кога некое лице говори кај слушателот се утврдени следните резултати:

слуша 50% од тоа што се говори, разбира 50% од тоа што слушало, верува 50% од тоа што слушало и запаметува 50% од тоа што верува. Математичка пресметка покажува дека слушателот „задржува“ само околу 6,25% од тоа што е кажано.

Говорот на телото има 55% удел во вкупниот ефект, тонот на гласот има 33%, а содржината на зборовите само 3% ефект во процесот на комуникација, односно околу 90% од пораката при комуникација се пренесува без зборови.

1.2. КОМУНИКАЦИЈА НА РАБОТНО МЕСТО

Ефективната комуникација е од суштинско значење во сите фази на работењето на секоја компанија, таа е клуч за поврзување на вработените и одржува здрава рамнотежа во сите целни групи во компанијата. Процесот на ефективна комуникација е од клучно значење за спроведување на целите на компанијата, особено преку организирање на тимовите на вработени и на ресурсите на компанијата на најуспешен начин, преку раководење, мотивирање и создавање клима во која најдобро се работи и секако, контрола на севкупните активности на компанијата. Добрата комуникација е есенцијална за успех, а за секоја успешна претприемачка или менаџерка таа е неопходна алатка.

Секоја менаџерка мора да знае да комуницира ефикасно со вработените. Секоја компанија ќе функционира многу подобро ако ефикасно, точно и прецизно бидат објаснети работите, бидејќи потоа нема да се троши време на повторно објаснување.

Кога велиме дека комуникацијата треба да биде ефикасна значи дека прв треба да сме компетентни и да комуницираме со самодовреба, но не и пре-самоуверени или арогантни. Еден од најбрзите начини да ја изгубиме довербата и почитта е да се однесуваме лицемерно. Најважно е да се однесуваме онака како што зборуваме. Бидејќи менаџерката е пример за работниот тим, доколку таа работи спротивно од тоа што зборува, им покажува дека вредностите во компанијата не се важни.

Една од карактеристиките на одличните менаџерки е таа дека тие повеќе слушаат отколку што зборуваат. Секогаш треба да издвоиме време да ги сослушаме соговорниците. Слушањето ни дава можност да бидеме селективни и концизни во зборовите. Одговорноста за водењето на тимот ја имаме и кога тимот е неуспешен, ние сме тие кои треба да знаеме како да ја поправиме грешката, а не да ги обвинуваме останатите.

Добрите менаџерки не само што даваат наредби, тие исто така и се вклучуваат во работата. Останатите членови на тимот ќе забележат ако постојано се жалиме и ги префрламе проблемите во последна минута на друг. Нашето влијание како менаџерка ќе биде поголемо доколку другите забележат дека работиме исто толку колку и тие, ако не и повеќе.

Најдобрите менаџерки се оние кои успеваат да им помогнат на другите да реализираат работи за кои тие сами можеби не биле во можност да ги направат. Повеќето менаџерки признаваат дека и тие на почетокот имале свој ментор, кој ги мотивирал да бараат и работат повеќе.

Стекнувањето доверба е една од најтешките работи за секоја менаџерка, таа најтешко се текнува и најлесно се губи. Довербата помеѓу вработените и менаџерката е најважната алка за успешна организација. Менаџерката мора да биде доверлива и транспарентна. Таа секогаш ги става желбите и грижите на членовите од тимот пред своите лични желби. Како менаџерка пожелно е да размислуваме за тимот како една унија во стилот „ако еден ја испушти топката, тогаш целиот тим губи“.

И конечно, менаџерката треба да биде експертка во областа која ја работи, членовите на тимот ќе бараат знаење и насоки. Затоа се смета дека најдобрите менаџерки никогаш не престануваат да учат и во континуитет се развиваат.

Отворени состаноци се еден од начините за ефикасна комуникација со работниот тим. Со ваквиот начин на комуникација вработените не само што ќе слушнат што зборува менаџерот туку и ќе го видат, почувствуваат и разберат неговиот став. Со цел за уште поефикасен состанок, најдобро е секогаш да постои визуелен приказ од крајниот резултат или пример

од тоа што се очекува за испораката да биде во насока на очекувањата. Во други случаи т.н. „еден на еден“, комуникација може исто така да придонесе за позитиви резултати. Едно од најважните правила во менаџментот е дека пофалбата кон вработените секогаш треба да се прави јавно, но корекцијата секогаш во приватност.

За ефективна комуникација со тимот секоја менаџерка мора да создаде позитивна атмосфера. Напнатата средина треба да се избегнува по секоја цена, бидејќи комуникацијата на премногу интензивен начин придонесува пораката што се ќе се обидеме да ја споделиме да не биде добро разбрана. Се смета дека е посоодветно да не се преминува веднаш на главната тема туку да се „омекне“ почетокот на начин на кој прво ќе се зборува општо, а потоа со фокус на главната тема. Од исклучителна важност е пред тимот да се покаже самодоверба. Треба да сме сериозни во тоа за кое се залагаме, да се водиме од сопствениот пример и да ги почитуваме правилата кои ги наметнуваме. Ако членовите на тимот забележат каква било несигурност и несериозност при комуникацијата со нив веројатно ќе ги третираат информациите со голема непочит.

Користење на зборови што можат лесно да се разберат е уште еден начин за ефективната комуникација. Ако се употребуваат двосмислени зборови, различни терминологи и слично во комуникација со вработените менаџерката може да биде погрешно разбрана и да изгуби драгоцено време во непотребно дообјаснување.

Еден од важните сегменти во ефективната комуникација е активно слушање. Добро е вработените да се охрабруваат отворено, да зборуваат, со цел менаџерот подобро да се запознае со своите вработени и начинот на комуникација со нив во иднина. Во исто време менаџерката треба да има и развиени вештини за користење на говор на телото при комуникација со вработените. Тоа значи кога ќе комуницира со нив да застане и да се ракува, кога ќе седне да седи исправено, да се насмевнува да одржува контакт со очите и тн. Дозволете му на својот тим да види како ги правите сите работи што ги барате од нив и гледајте како расте и нивната самодоверба во работата.

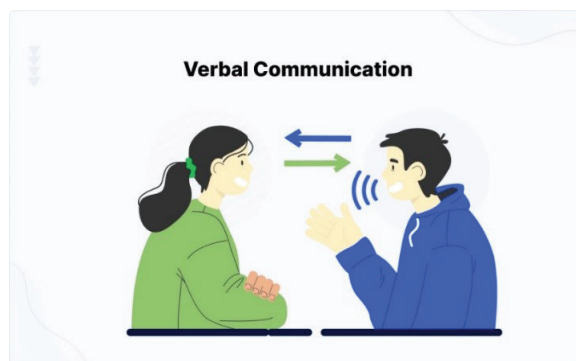
1.3. ВЕРБАЛНА КОМУНИКАЦИЈА

Вербална комуникација е употреба на јазикот за пренос на информации преку говорење или користење на знаковен јазик. Преку вербалната комуникација луѓето споделуваат идеи, мисли, производи и услуги итн. Оваа комуникација е многу важна бидејќи е ефикасна и може да се пренесат многу информации за кратко време.

Во компаниите, вербалната комуникација се манифестира во различни аспекти од работењето: тековна конверзација помеѓу вработени; на состаноци; во тек на презентации, обуки и предавања и сл. Тековна конверзација помеѓу вработените, без оглед на хиерахиската позиција на соговорниците се случува помеѓу лица кои непосредно споделуваат информации во врска со работата. За да се оствари ефикасна тековна комуникација потребно е соговорниците да се свесни за сензитивноста на информациите што се разменуваат, времето на располагање за комуникацијата и потенцијалните прашања коишто може да ги постави соговорникот, примач на пораката. Во тековната комуникација постои ризик од вклучување на „трето“ неповикано лице во комуникацијата, а се смета дека тековната комуникација што се врши преку телефон или друг канал побарува поголема концентрација. Вербалната комуникација во компаниите често се користи на состаноци на кои присуствуваат повеќе лица. На состаноците може да бидат применувани и други форми на комуникација (невербална, пишана), но во однос на вербалната комуникација треба да се укаже дека се користи за размена на идеи, донесување одлуки, одобрување планови за дејствување, воведување промена и сл.

Вербалната комуникација во тек на состаноци треба да биде во форма на дијалог, дискусија и можност секој од присутнит да се вклучи и да го изрази своето мислење. Секако, во компаниите вербалната комуникација се користи и за презентации, обуки или други форми на пренесување на експертиза за конкретна област.

Менаџерка и лидерка треба да имаат добро развиени вербални комуникациски вештини, да избегнуваат користење на “хм”, “аха”, “така да” и сл. што го одвлекува вниманието итн.



Пораката која треба да биде пренесена со цел ефикасна комуникација мора да ги има следните карактеристики: да биде доставена навремено, затоа што информациите се менуваат постојано и секое одложување може да предизвика застареност на информацијата; да биде целосна, да ги содржи сите информации што треба да се пренесат; да биде концизна, кратка и да ја опфаќа поентата и да биде точна, информацијата секогаш мора да се провери пред да бидат споделена.

1.4. ПИСМЕНА КОМУНИКАЦИЈА

Писмена или пишана комуникација претставува порака во пишана форма, односно со употреба на печатени симболи, како букви и бројки со цел да се пренесат информации. Писмената комуникација се смета за една од најефикасните видови на комуникација на работното место и најчесто користена алатка за трансфер на информации и пораки, пред сè поради тоа што овозможува пренесување на информации на униформиран, воедначен начин и воедно, поради фактот што обезбедува траен запис на комуникацијата за користење во иднина. Оттука, императив за компаниите претставува користење на писмена комуникација која е јасна и разбирлива за секој вработен и во таа смисла, суштинска вештина за менаџерка и лидерка е ефективно бизнис пишување.

За писмена комуникација на менаџерка и лидерка потребно е да се запазат следниве 3 елементи:

1. Пишаната комуникација треба да биде точна од аспект на граматика и во однос на содржината, односно да опфати одговори на прашањата: што, зошто, кој, кога, каде. Со оглед дека менаџерката и лидерката јасно ја разбираат информацијата и пораката што ја споделуваат во пишан формат, може да се случи одреден важен дел да не биде опфатен или нецелосно да е застапен, заради што се препорачува пишаната комуникација да ја прочита лице кое ја разбира темата.
2. Писмената комуникација во компаниите треба да биде кратка по принципот „KISS-Keep It Short and Simple“. Долгата писмена комуникација може да го збуни читачот, да го дефокусира, да го загуби вниманието и трпението итн.
3. Пораката во пишаната комуникација на работното место треба да биде јасна и разбирлива. Потребно е да се употребуваат познати зборови, кратки реченици кои пренесуваат една порака, да се издвојат параграфи заради организација на текстот, прегледност и разбирливост.

За резиме ќе укажеме дека ефективната пишана комуникација во компаниите треба да започне со основната цел на комуникацијата и исто така, да се заврши со апострофирање на истата цел.

Пишаната комуникација во компаниите најчесто се користи за споделување на пораки преку писма, известувања, белешки, записници, одлуки, електронска комуникација, комуникација на социјалните мрежи и блогови итн.



1.5. НЕВЕРБАЛНА КОМУНИКАЦИЈА

Невербална комуникација најчесто се однесува на: гестови, говор на тело, изрази на лице, контакт со очи, облека, фризура и многу други детали што пренесуваат бројни информации. Невербалната комуникација може најдобро да се објасни со една од петте аксиоми на Пол Вацлавик која гласи: „не може да не се комуницира“, дури и кога мислиме дека не испраќаме никакви пораки, самото отсуство на пораки е сосема очигледно за набљудувачот, а неиспраќањето може да претставува мошне значајна порака.

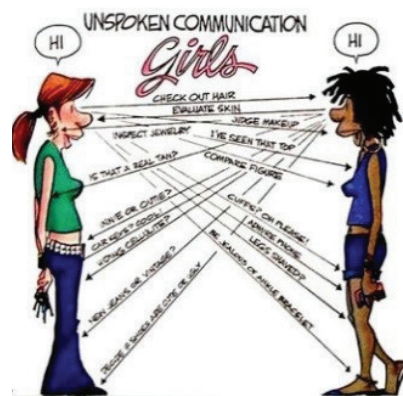
Во таа смисла, невербалните пораки се пренесуваат несвесно дури и кога мислиме дека не испраќаме никакви пораки. Се смета дека околу 90% од тоа што сакаат луѓето да го кажат го изразуваат без да изустат ниту еден збор. Имено, човековото тело постојано се изразува. Појавата, комлетниот изглед, изразот на очите, формата на устата и носот, фризура, облеката, чекорите, начинот на кој се управува возилото, изгледот на работната маса и други навидум беззначајни нешта кажуваат повеќе за личноста отколку самите зборови.

Примери за движење на телото и пораката која ја испраќа во невербална комуникација:

- Директно гледање во очи генерално значи дека соговорникот е подготвен да слуша или кажува вистина, а обратно, кога соговорникот избегнува контакт со очи може да биде знак дека ја избегнува вистината. Солзи во очите може укажуваат на широк спектар на емоции, израз на лицето и ширење на очите може да биде добар индикатор за аларм, возбуда, интерес или задоволство но спротивно на тоа, подзатворени очи може да претставуваат недостиг на интерес, здодевност и тн.
- Устата на говорникот покажува различни степени на насмевки, различни степени на спонтаност, на сообразеност со изразот на други делови на лицето, особено со очите.
- Движењата на главата горе-долу обично укажуваат одобрување, додека движењата лево-десно вообичаено значат несогласување.

- Рамена може да бидат добар показател на стрес. Како што тензијата почнува да расте, така рамената се грчат и се поткреваат. Спротивно на тоа, колку ситуацијата станува порелаксирана, така рамењата се попустиени.
- Потпирање на главата на раката или потпирање на брадата на корицата од свои книги е поза на човек што размислува и гест што испраќа порака: „Кога ќе дојдат тешки времиња, ќе смислам некое решение“.
- Држање на рацете е со споени прсти, кога врвовите од прстите од едната дланка се допираат со врвовите на прстите на другата дланка. Се смета дека со ваквата позиција на рацете се изразува авторитет, па заради тоа многу често гледаме политичари или други влијателни личности од бизнисот, спортот, инфлуенсери и сл со ваква специфична поза на рацете, како на пример Ангела Меркел, долгогодишната канцеларка на Германија; Реџеп Таип Ердоган, претседателот на Турција; Илон Маск, Директорот и сопственик на Тесла, Спејс Икс, Платформата „X“; Кристијано Роналдо, фудбалер; и многу други.
- Погледнувањето нагоре значи повик за помош.
- Психолозите низ истражувањата дошле до заклучок дека длабочината на гласот има врска со лидерството. Најчесто се избираат лидери кои имаат смирен и помалку пискав глас, кои паузираат две секунди пред да почнат да говорат, избегнуваат безначајни зборови како „па, ова, значи“ итн.
- Забрзаното трепкање е знак дека мозокот работи интензивно и знак за загриженост, возбуда, лажење или стрес.
- Собирање на усните го прават личности што се лути и гневни во моментот за да се спречат да изговорат нешто поради што подоцна би се каеле. На тој начин потсвесно се вели: „Не, најдобро е да не кажам ништо“ и сл.
- Кревањето на веѓите и широко отворени очи, даваат изглед на преплашеност. Кревањето на само едната веѓа дава сигнал за заинтересираност кон соговорникот.
- Набрано чело е знак за доминација и покажување авторитет.
- Покажувањето на отворени дланки е многу пријателски гест што покажува мирољубиви намери. Тоа покажува прифаќање и отвореност кон нови идеи.
- Тропкање со прстите по масата, читање, гледање во една точка покажува досада.
- Допирање на часовник, манжетна, нараквица, ланче, прстен покажува несигурност.
- Наведнување на главата укажува на покорност и доверба во соговорникот.
- Зафрлање на косата е гест кој се користи за привлекување внимание.

Ова се само неколку примери на невербални знаци за комуникација, меѓутоа важно е да се напомене дека при толкувањето на невербалните знаци секогаш треба да се имаат предвид различните карактери на луѓето и различните културни верувања.



2. ТЕХНИКИ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО КОНФЛИКТИ И ЕФИКАСНО ПРЕГОВАРАЊЕ

2.1. ПОИМ ЗА КОНФЛИКТ

Конфликтот е реално присутен дел од меѓучовечките односи подеднакво во приватниот живот или на работното место на луѓето ширум светот. Постојат повеќе дефиниции за конфликт во зависност од тоа дали конфликтот го разгледуваме од аспект на однесување на учесниците во конфликтот, изворите на конфликтот, ставовите и чувствата што се јавуваат.

Конфликтите кои се јавуваат во една компанија се дефинираат како несогласување меѓу членовите или групите во компанијата предизвикано од повеќе причини, како на пример: заедничко делење на ресурсите и работните задачи (конфликти меѓу раководството и синдикатите); желба да се надвлее во средината со статус (конфликт меѓу соработник кој сака да напредува на повисоко ниво и менаџер кој не го дозволува тоа); разлики во цели, вредности и видувања (меѓу менаџерите од исто ниво, при заедничко извршување на некоја комплексна задача) и сл.

Најчесто конфликтите можат да произлезат од судир на интереси, тимската динамика или несогласувања за одредени цели. Меѓутоа, тие можат да имаат штетно влијание врз моралот и продуктивноста на тимот, а доколку не се решат навремено и соодветно, може да доведат до значителни негативни резултати за компанијата. Значи, онаму каде што има човечка интеракција, конфликтот е очигледен исход. Разлики во мислења, ставови и интереси постојат секојдневно во една организација.

Извори на конфликти може да бидат и различни, но доколку не се препознаат знаците во почетната фаза и соодветно не се адресираат, тие недоразбирања може да еволуираат и да пореметат одредена релација, функционирање или организацијата во целина. Од тие причини, за секој вработен од суштинско значење е да се совлада ефикасното решавање на конфликти, преку соодветна примена на стратегии, техники и вештини. А особено, за менаџер и лидер едни од клучните вештини и знаења се оние за ефективно решавање на конфликтите, создавајќи хармонична и продуктивна работна средина. Традиционалното разбирање на конфликтите укажува на нивно избегнување и се смета дека настанатиот конфликт е грешка на менаџерот, што понатаму предизвикува пречки во работењето на компанијат. Според ова разбирање, конфликтите треба да се елиминираат, но доколку сепак се појави конфликтна ситуација, менаџерот треба да примени техники за решавање на конфликтите.



2.2. ШТО ПРЕДИЗВИКУВА КОНФЛИКТ НА РАБОТНО МЕСТО

Вообичаено постојат неколку причини за конфликт на работно место, првенствено се смета дека лошата меѓусебна комуникација е основниот и најчест извор на конфликти. Кога

не постои ефективна комуникација тоа најчесто може да доведе до недоразбирања, незадоволство и конфликти. Ова може да биде предизвикано од неколку фактори како што се на пример: слаби вештини за слушање, нејасни упатства и недостаток на транспарентност во работењето на менаџерот, несоодветно поставена организациска или хиерархиска структура во компанијата или кога истата е несоодветно искомунцирана меѓу вработените, па улогите и одговорностите се нејасно поставени и вработените не знаат кој за што е одговорен итн. Во таа смисла, очекувано е дека недостатокот на јасни описи на работните места, опис и попис на работни задачи, обврски и одговорности, несоодветни практики на делегирање исто така може да предизвикаат конфликти. Недостаток на ресурси може да доведе до конкуренција, љубомора и конфликти. Ова може да биде предизвикано од фактори како што се кротење на буџетот, лошо планирање и недостаток на ресурси. Ако помеѓу вработените постои судир на личности или едноставно тие не се спојуваат добро, може да доведе до конфликт, дури и ако не постои друга основна причина. Високото ниво на стрес и исцрпеност може да придонесе за зголемени емоции и намалена толеранција за разлики, зголемувајќи ја веројатноста за конфликти. Поединците кои се соочуваат со прекумерен обем на работа или нереални очекувања може да станат посклони кон спорови. Токсичната работна средина се карактеризира со озборувања, негативност и недостаток на доверба што доведува до високо ниво на конфликти.

Заради сè погоре наведеното, може да се констатира дека ефикасното управување со конфликтот на работното место е од суштинско значење за одржување на здрава и продуктивна работна средина.

Конфликтот на работното место може да се случи на различни начини: помеѓу двајца вработени, меѓу цели тимовите и членовите водат. Колку и да изво моментот, конфликт со добри стратегии. Од се прифати реалноста не треба да се избегнува конфликт. Како што поминува се зголемува, а конфликт Потребно е да се решат шања што е можно по и лошите чувства да се та работа. Доколку мека забележи конфликт да ги поттикне да изконфликтот. Доколку се два тима, неопходно е да ската комуникација. А кога постои конфликт помеѓу менаџерка, односно лидерка со некој од вработените, потребно е да се пристапи со директно и приватно обраќање меѓу засегнатите.



мови или помеѓу претпона тимот со кои ракогледа тежок проблемот тот може да се реши суштинско значење е да дека конфликт постои, ва и да се игнорира конва времето, тензијата ќе тот само ќе се влошува. овие непријатни праскоро, пред проблемите вградат во секојдневна наџерка, односно лидермеѓу вработените, треба најдат начин да го решат развие конфликт меѓу се подобри меѓусектор-

2.3. ТЕХНИКИ И ВЕШТИНИ ЗА ЕФИКАСНО РЕШАВАЊЕ НА КОНФЛИКТ

Првиот чекор во решавањето на конфликтот е да се разбере природата на конфликтот. Таа може да варира во зависност од ситуацијата, но од суштинско значење е да се идентификува основната причина пред да се направи обид да се реши. Честопати, конфликтите се јавуваат поради разлики во мислењата, вредностите или верувањата и од суштинско значење

е да се почитува различноста на перспективите и да се создаде средина каде што луѓето можат да ги изразат своите мислења без страв од осуда или потсмев.

Ефективната комуникација е темелот за решавање на секој конфликт. Секоја менаџерка мора да создаде средина каде што се поттикнува отворена и искрена комуникација. Од суштинско значење е да се ислушаат сите страни вклучени во конфликтот, да се разберат различните перспективи и определени чувства. Исто така, важно е менаџерката да ги изразисвоите мисли и чувства на неконфронтирачки начин.

Еден од најефикасните начини за решавање на конфликтите е да се идентификува заедничка цел кон која секој може да работи. Кога луѓето се фокусираат на заедничка цел, тоа може да помогне да се зближат и да се решат конфликтите. Од суштинско значење е да се



помогне на луѓето да ја видат пошироката слика, да ја идентификуваат заедничката цел и таа јасно да биде пренесена на сите вклучени во конфликтот. Откако ќе се идентификува заедничката цел, следниот чекор е да се одберат brainstorming решенија. Треба да се охрабрат сите да придонесат со своите идеи и задача на менаџерот е сите идеи да бидат слушнати. Важно е да се запамети дека не сите идеи ќе бидат остварливи, но од суштинско значење е да се истражат сите опции за да се најде најдоброто решение. Секоја менаџерка има одговорност да ја олесни brainstorming сесијата, да го задржи фокусот на темата и да спречи какви било лични напади или критики. Следна активност е објективно да се оцени секое решение односно генерирана идеја. Важно е да се размисли на добрите и лошите страни на секоја опција, да се разгледа

можноста за имплементација и влијанието врз сите вклучени страни, да се осигура дека избраното решение е фер и разумно за сите вклучени и дека е усогласено со заедничката цел. Последниот чекор во решавањето на конфликтот е да се спроведе избраното решение. Менаџерката има одговорност јасно да ја пренесе одлуката на сите вклучени и да се осигура дека сите страни ги разбираат нивните улоги и одговорности. Исто така, важно е редовно да се следат сите страни за да се осигура дека решението функционира и да се направат сите неопходни прилагодувања. Заклучокот кој се наметнува е дека решавањето на конфликти е клучна вештина за менаџерите во секоја организација.

Ефективното решавање на конфликтот може да помогне да се создаде хармонична и продуктивна работна средина, да се подобри моралот на тимот и на крајот да доведе до подобри деловни резултати.

2.4. СУШТИНСКИ ВЕШТИНИ ЗА РЕШАВАЊЕ НА СПОРОВИ И ПОСТИГНУВАЊЕ НА МЕЃУСЕБНИ ДОГОВОРИ

Методите и техниките кои се користат за конструктивно и мирно решавање на несогласувања, спорови или конфликти меѓу вработените или раководството, тимовите, странките, корисниците на услуги итн. имаат за цел да најдат решенија кои ги задоволуваат интересите односно потребите на сите вклучени страни, промовирајќи соработка и одржување на позитивни односи во различни услови и на работното место.

Ефикасни и препорачани методи и техники за решавање на конфликт и постигнување на меѓусебен договор се следните:

- Активното слушање на соговорникот, без прекинување, што поттикнува подлабоко разбирање на неговата/нејзината различна перспектива. Секоја менаџерка и лидерка мора да има вештини да се постави на местото на соговорникот („во нивните чевли“) и објективно да размисли за потенцијалните предизвици или стресни фактори со кои соговорникот можеби се соочува професионално или приватно. Потребно е менаџерката и лидерката да ги идентификуваат индивидуалните грижи на вработениот.
- Препознавање на емоционалните знаци на другите лица, односно емпатија.
- Да се обрати внимание на невербалните знаци, говорот на телото, изразите на лицето и тонот на гласот на соговорникот. Треба да се забележат знаци како што се чести воздишки, избегнување контакт со очите или покажување напнатост, но и да се одвои време за размислување пред да се реагира и да се размисли за набљудуваните однесувања.
- Отворен дијалог, комуникација со поддршка и охрабрување.
- Заеднички изнаоѓање решенија, заедничка основа, идентификување заеднички интереси или цели, за да се изнајде заеднички јазик како основа за решавање на конфликт. (Доколку менаџерот, лидерот и вработениот, член на тимот не се согласуваат за приоритетите на конкретен проект, решението се изнаоѓа преку фокусирање на сеопфатната цел за успех на проектот и нагласување на заедничките цели.)
- Разбирање на легитимност на изразување перспектива од секоја засегната страна, со одржување фокус на заедничката, поголема цел за успех на проектот.
- Изнаоѓање на компромисно решение, што одговара на различните приоритети на засегнатите страни. Потребно е да се разговара за тоа како да се направат прилагодувања без да се загрози целокупниот успех на проектот. Создавање заеднички план кој ги интегрира приоритетите на двете страни. (на пр. ревидирана временска рамка за работа, распределба на ресурси или дистрибуција на задачи).
- Не смее да се утврдува вина кај некоја засегната страна, обвинување поединци или истакнување на грешки од минатото.
- Да се иницира колаборативна сесија за бура на идеи (бреинсторминг) за да се генерираат различни потенцијални решенија.
- Вклучување на неутрална „трета“ страна (пр. менаџерка, човечки ресурси, тимови за решавање конфликти и др внатрешни механизми), во случај кога конфликтот продолжува и применетите техники не резултираат со прифатливо решение за засегнатите страни. Вклучувањето на неутрална трета страна, како што е посредник може да помогне да се обезбеди непристрасна перспектива и да се олесни процесот на фер решавање. Потребно е секогаш да се манифестира транспарентност во однос на причините за барање надворешна помош и особено да се нагласи целта во насока на изнаоѓање фер и заемно прифатливо решение за решавање на конфликтот.

3. ДАВАЊЕ НА ПОВРАТНА ИНФОРМАЦИЈА И ПОЗИТИВНО СПРАВУВАЊЕ СО КРИТИКА

По својата природа повратната информација треба да биде едукативна. Кога се дава повратна информација всушност се дава објаснување што се прави погрешно, односно што се прави правилно. Давањето на повратната информација најдобро е да биде заснована на примери. Но, при давањето на повратната информација фокусот треба да се насочи на она што вработените го прават правилно, на вистински начин.

3.1. ФИДБЕК

Повратната информација најдобро е да се даде веднаш, по изнесувањето на одговорот или доказот од страна на вработениот. На ваков начин се постигнува позитивен ефект затоа што повратната информација е дадена навремено и останува трајно запомнета. Ако се чека предолго во однос на давањето на повратната информација може да се изгуби „вистинскиот момент“, а вработениот можно е да не може соодветно да ја поврзе добиената информација во однос на дадениот одговор од негова страна. Секој вработен сака да знае за сопствениот напредок и да добие соодветни повратни информации во однос на резултатите кои ги постигнува. Тој сака да знае: Што е она што го прави на соодветен и правилен начин, а каде греша? Каков е неговиот напредок во однос на неговите колеги и како може да се подобри во однос на целокупниот работен процес?

Од голема важност е да се посочи, во вид на повратна информација, кои вештини кај вработените се добро развиени, а на кои треба да работи и да ги подобрува. Исто така, треба да се посочат специфични знаења со кои располага и преку кои еден вработен се издвојува во однос на другите. Токму овој вид на повратни информации продуцираат вработените постојано да бидат мобилни и насочени кон она што треба да го постигнат како ефективен резултат.

Формата на повратната информација од страна на менаџментот кон вработените може да биде искажана писмено, на хартија или електронски; усно и непосредно, или невербално, преку користење на гестови искажани најчесто со помош на рацете или пак фацијално преку гестикулации и мимики со лицето. Ова подразбира давање конкретна, односно насочена повратна информација поврзана за конкретната активност и учинок, односно точно фокусирана повратна информација на позитивното и негативното како продукт кој произлегува од активността и вложениот труд од страна на вработените и исходот од работната активност.

Давањето повратната информација на вработениот во четири очи има многу ефикасен учинок. Преку овој вид на комуникација вработениот е целосно насочен и посветен на самиот разговор затоа што очекува од менаџерката да добие соодветни информации кои ќе бидат од полза во однос на неговиот напредок. Но, исто така ова е можност и за вработениот да постави прашања кои како такви не би ги поставил јавно пред сите вработени. Од голема важност е повратната информација да се дава индивидуално, односно засебно за секој вработен, бидејќи секој е посебна индивидуа. Тоа значи дека секој вработен различно може да ја прими повратната информација. Секако, пофалбата позитивно влијае кај секој. Но, сосема е поинаку кога се дава одредена забелешка и критика како повратна информација за нешто што не е добро сработено. Затоа многу е значајно менаџерката да го знае карактерот на секој вработен, а сè со цел да се избегне обесхрабрување и нарушување на самодовербата кај вработениот.

Доколку менаџерката не се води од начелото „фалбата истакнете ја јавно, а критиката во четири очи“, тогаш најдобро е повратната информација со негативна критичка содржина упатена кон вработениот да биде во писмена форма. На ваков начин се минимизира можноста вработениот да манифестира уште понеприфатлив начин на однесување и посветеност кон работата.



3.2. ПОЗИТИВНО СПРАВУВАЊЕ СО КРИТИКА

Во професионален амбиент, конструктивната критика се однесува на обезбедување корисни и позитивни повратни информации за колегите, членовите на тимот, па дури и менаџерките. Станува збор за споделување предлози за подобрување, притоа одржувајќи тон за поддршка и почит за да им се помогне на другите да ги подобрат своите вештини и перформанси, што на крајот ќе придонесе за успехот на тимот и на организацијата како целина. Конструктивната критика е клучна бидејќи им помага на луѓето да научат и да станат подобри во она што го работат. Тоа им овозможува на поединците да ги видат областите каде што можат да се подобрат без да се чувствуваат обесхрабрани. Со решавање на слабостите и учење од повратни информации, тие стануваат повешти во нивните задачи. Обезбедува вредни сознанија кои можат да доведат до подобрени перформанси. Кога луѓето добиваат конкретни предлози за раст, тие можат да направат насочени промени кои позитивно ќе влијаат на нивниот резултат. Тоа е здрав начин за решавање на прашања и конфликти. Со позитивно нудење повратни информации, недоразбирањата може да се решат без да се оштетат односите. Негува чувство на доверба и почит, подобрувајќи ја врската менаџерка-вработен, меѓу колегите.



4. КРИЗНА КОМУНИКАЦИЈА

4.1. ПОИМ ЗА КРИЗНА КОМУНИКАЦИЈА

Во модерните општества способностите за управување се неопходни на секого, поради тоа што работиме во различни опкружувања и во различни функции. Успешно менаџирање на тимот во лоши и добри денови претставува еден од најголемите предизвици за секој бизнис.



Кризниот менаџерски стил се применува кога стопанскиот субјект се наоѓа во криза, односно кога доаѓа до колапс, хаос или застој. Причини за криза може да бидат: дезорганизација на работењето, чести конфликти и кавги помеѓу менаџерките и поодделни членови на управата, нестабилност на цените, лоша работна атмосфера, недоволно мотивирани вработени, лоши пазарни услови, брз технолошки развој, промени на потрошувачките навики кои денес најчесто се предизвикани од промени во еколошката свест, елементарни непогоди, епидемии, вируси, политички кризи, воени конфликти итн. Исто така постои криза на раст и развој, криза на пазарно позиционирање, криза на одговорност, криза на финансиско работење и сл. Исто така, бројни аналитичари се сложуваат дека кризата најчесто се јавува и како резултат на намалена претприемничка иницијатива и иновативност, како и пазарна неприлагоденост и менаџерска непроникливост.

Во такви ситуации менаџментот мора да реагира веднаш на првите симптоми на кризата. Всушност, според брзината на реагирањето едни менаџерки ќе бидат подобри од други. Секое задоцнување во реагирањето само ќе ги зголеми трошоците и ќе го продолжи времето на излегување од кризата со многу неизвесни резултати. Значи, кризата бара силно и брзо дејствување.

Мерки кои би можеле во вакви ситуации да се преземат се: промена во управувачката структура, промена во сопственичката структура со докапитализација, укинување на непрофитабилните програми и производи, промени во производствената палета, промена на цените, промени во пазарниот настап, агресивна маркетиншка стратегија, промени во финансиското работење преку намалување и контрола на трошоците и сл. Во вакви ситуации деловниот успех најлесно и најчесто се постигнува со кршење на етичките начела, но добрата менаџерка и во вакви услови ќе го најде патот до успехот и без морални компромиси. Во вакви ситуации успеваат оние кои размислуваат дека „не е секое зло за зло“ и кои деловните неприлики ќе ги претворат во нови прилики и предизвици.



„Неодамна, бев запрашан дали ќе го отпуштам вработениот чија што грешка ја чинеше компанијата 600.000\$. Не – одговорив, јас тукушто потрошив 600.000\$ на негова обука! Зошто би сакал некој друг да го добие ова негово искуство?“ Томас Џон Ватсон, поранешен претседател на ИБМ

4.2. АНТИКРИЗНИ МЕРКИ ВО КРИЗНИ ВРЕМИЊА

Светската финансиска криза трае веќе неколку години. Во Македонија, може слободно да кажеме дека практично и не ја осетивме кризата, оти сме веќе 20 години во економска криза и рецесија. Без разлика, секоја криза бара не само од обичниот човек, туку и од претприемачот, одредени мерки со кои ќе ја преброди кризата и со кои ќе опстане на пазарот. Познати се неколку мерки со кои можеме да ја пребродиме кризата:

Интензивирање на маркетинг активности. Првичната реакција на повеќето сопственици на компании најверојатно би била во стилот: „абе какво дополнително трошење на реклами и рекламирање...остај сега тоа...“, но светските искуства покажуваат дека маркетинг активностите треба да се рационализираат и интензивираат во исто време. Треба да се идентификуваат оние маркетинг кампањи или маркетинг средства, кои ќе донесат најголеми ефекти, и тие маркетинг кампањи/активности да се интензивираат. Исто така, треба да се трудиме да ја зголемиме лојалноста на купувачите, да ги прашаме што можеме да направиме за нив. Иницијативата би требало да биде наша.



Диверзификација на производите или услугите. Кога зборуваме за диверзификација на производите или услугите, се мисли на проширување на производниот или услужен асортиман. Ова зависи од капацитетите на претпријатието но во исто време е можна прифатлива стратегија во време на криза. Со проширување на производниот или услужен асортиман, го шириме потенцијалниот фонд на нашите купувачи. Со ширењето на нашиот асортиман се прилагодуваме на куповната сила на потенцијалните купувачи.

Нудете посебни - дополнителни услуги на купувачите. Еден од главните проблеми со кои се соочува еден претприемач, е како да привлече и што е најбитно како да го задржи потенцијалниот купувач. Овој проблем посебно доаѓа во израз, во време на економските кризи. Во такви услови секој денар во рацете на купувачот е повреден, од истиот денар пред кризата. Во такви услови ќе мора да давате повеќе од она што сте давале пред кризата. Конкретно, понудете побрзи рокови на испорака, подолга гаранција, погодности при плаќањето, дополнителни попусти ...итн.

Намалувањето на трошоците може да биде многу опасен деловен потег. Во оваа работа треба да се биде максимално прецизен. Потребно е да се одделат сите трошоци, кои не се во функција на бизнисот и неговите цели. Многу компании се обидуваат тоа да го постигнат со отпуштање на вработените и притоа можат да ги изгубат своите најдобри луѓе. Поради тоа препораката е: доколку веќе мора да се намалат трошоците, тоа да се направи преку реструктурирање на сите трошоци на работењето до кое се доаѓа на однапред осмислен начин. Не мора да се рекламираат на телевизија, или да купувате нов деловен простор во колку бизнисот тоа не Ви го бара. Значи анализирајте, анализирајте и анализирајте!

Добавувачите се важна алка во бизнисот. Тие можат да делуваат на бизнисот, како позитивно така и негативно. Од нив зависи дали на време и со соодветен квалитет, со поволни термини на плаќање, ќе ви испорачаат средства со кои ќе работите. Потребна е добра анализа на сите ваши добавувачи, видете дали имате одредени проблеми со нив, пробајте да најдете подобри видови на соработка.

Во услови на економска криза, надворешните фактори негативно влијаат врз бизнисот и многу лесно се шират лажни информации во врска со пазарот, во врска со бизнисот, во медиумите стално се објавуваат негативни вести и прогнози...сето тоа негативно делува на целиот деловен амбиент. Во такви ситуации треба да ширите позитивни размислувања, разработувајте нови бизнис идеи, правете нови планови за развој. Кризата нема да ја решите со отпуштање на вашите вработени, туку само со креирање на нова работа.

Она што следи како заклучок од наведените параметри или препораки е дека кризата треба да ја разберете како една фаза во развојот на вашиот бизнис, како едно големо чистење, каде треба да ги анализирате сите постоечки стратегии и досегашното работење. Зголемување на емоциите како што се шок и страв често пати доведуваат до паника и губење на способноста на препознавање на вистинските решенија кои ќе доведат до надминување на кризата, затоа треба да дадете предност на влијанието на позитивните емоции во процесот на планирање и спроведување на мерките во кризни ситуации.

Практичен пример: Пред неколку години, непосредно пред бербата на грозјето, раководителот во производството на една реномирана француска винарија панично отишол кај директорот со зборовите: „Главниот винар – технолог заминува во пензија“. Директорот веднаш ја сфатил заканувачката штета, но останал смирен. Главниот винар бил најважниот човек во компанијата. Класификацијата на грозјето, начинот на пресување, процесот на варење, сè зависело од него. Директорот се замислил и му возвратил на работодавецот: „А, што ќе направевте доколку на винарот му се случеше некоја несреќа?“ „Ќе најдеме некој друг“ – одговорил раководителот. „Па тогаш направете го тоа и сега“, рекол директорот.

ЕПИЛОГ: Најден е нов технолог со големо искуство за традиционалното производство на познати винарии.

ЗАКЛУЧОК: Во криза треба да се дејствува брзо, во вакви услови секој деловен потег мора да биде добро испланиран и стратегиски и оперативно. Сè ова заедно е одлука само на врвен менаџер.

4.3 НАГРАДУВАЊЕ НА ВРАБОТЕНИ ВО ВРЕМЕ НА КРИЗА

Кризата е застој во економијата и здравата логика вели дека бизнисите не превземаат некои поголеми чекори за време на криза, затоа што можно е ризикот да биде преголем, а загубата погубна. Ова особено важи за малите бизниси. Во меѓувреме, вработените во овие бизниси си ја работат својата работа иако знаат дека на економијата не и е „се розово“, и дека не се знае што носи утрешниот ден. Често се случува вработените во малите и микро бизниси да работаат на повеќе полиња истовремено, едноставно зошто бизнисот не може да си дозволи нови вработувања. Ова понекогаш резултира со незадоволство кај вработените, а за претприемачите значи зголемен ризик од губење на добрите работници. За да не се случи токму тоа, постојат некои интересни и креативни методи како да се наградат вработени што работаат добро, со средства кои не се во форма на бонуси, или парични награди. Еве неколку од нив:

Вклучување на вработените во проекти кои се од нивен личен интерес - луѓето не започнале со животот откако почнале да работат за вас. Сите тие имаат сопствени интереси, пасии или хоби кое ги исполнува во слободно време. Некои можеби се интересираат за моделарство, за астрономија, за помош на други лица, или пак за некоја сосема поинаква активност. Дозволето им одреден ден од времето да го посветат на тоа што ги прави среќни – така ќе го зголемите нивниот работен елан.

Смена на работни места - доколку е можно, дозволете им на вработените, за одреден краток период да си ги сменат работните места со своите колеги. Ова секако треба да е на доброволна основа, и на сродни или слични позиции, затоа што во спротивно би имало сосема непосакуван ефект. Ваквото преместување ќе им даде одлична можност да ја разбијат монотонијата, но и ќе имаат прилика да ги согледаат повеќето аспекти на правењето бизнис, секако со помошта на другите колеги... а зошто да не седнат и на претприемничкото столче?

Тренинг, обуки и доусовршување – обуките за тренинг на вештини за личен или деловен развој денес ги има во изобилство. Ако малку се потрудите можете да најдете евтини, дури и бесплатни обуки, скоро во секое поголемо место во Македонија. Запрашајте ги вработените дали би сакале да отидат на некоја обука од нивен интерес. Тоа сигурно би придонело за зголемување на личниот кредибилитет, остварување на личните и бизнис цели на подолг рок, а секако би било и добра промена за имплементирање на наученото. Деловните контакти што можат да произлезат од вмрежувањата само се дополнителен плус.

Организирање 'Happy-Hour' – многумина претприемачи не успеваат да ги доловат ефектите на опуштање после работното време, и давање на еден вид мотивација кај вработените дека нешто убаво ги очекува на крајот на денот. Едноставно организирајте „едночасовна забава“, на крајот на работното време со закуски, пица, сокови, чипс или било што друго што ќе ја „опушти атмосферата“. Или пак, појдете до најблиската кафетерија и префрлете ја атмосферата таму. Постои и голема можност сопствениците на кафичите да ви дадат одреден попуст ако тоа го правите барем еднаш во месецот, затоа што можноста да донесете 10, 20 или повеќе луѓе во денови како вторник или среда им се испаќа и на нив.



Работи кои ги прават вработените среќни – ова особено важи за т.н. „генерација Y“, односно за помладата генерација. На пример, можете на секој од вработените да му дадете да потполни еден мини-прашалник за работи кои не се воопшто поврзани со бизнисот, како на пример: кои филмови ги гледа, или каква музика слуша, кој му/и е омилен спорт, или пак каква храна преферира. Па така, подоцна, кога некој вработен одлично ќе ја заврши поставената задача можете да го наградите со ручек во омилениот ресторан, CD од нејзината омилена пејачка, или билети за омилениот 'блокбастер' филм кој премиерно се прикажува во најблиското кино. Со малку повеќе креативност, можете да пронајдете начин да ги мотивирате своите вработени во овие кризни економски времиња. На крајот на краиштата, сите претприемачи и вработени се само обични луѓе, на кои одвреме-навреме им е потребен тајм-аут од секојдневните грижи.



**ПРОВЕРИ ГО СВОЕТО ЗНАЕЊЕ
ЗА КОМУНИКАЦИСКИ
ВЕШТИНИ**

Кои се клучните елементи на ефективна комуникацијата?

Што е невербална комуникација?

Што е конфликт?

Какви мерки презема менаџментот во компаниите во време на криза?

Какви методи на наградување може да се применат во време на криза?





УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

- 
1. Регрутирање вработени
 2. Односи со вработени
 3. Нови вработени
 4. Стручен развој на вработени
- 

1. РЕГУТИРАЊЕ ВРАБОТЕНИ

Управувањето со човечки ресурси претставува еден од поголемите предизвици за менаџментот. Станува збор за многу сложен и чувствителен процес, кој се состои од низа различни и меѓусебно поврзани активности, односно потпроцеси.

Управувањето со човечки ресурси е управувачка функција преку која се обединуваат секојдневните управувачки активности во областа на планирањето, регрутирањето, и селекцијата на кадри, развојот и наградувањето, давање насоки и заштита на личната безбедност на вработените.

Управувањето со човечки ресурси трасира еден нов, посовремен и во основа похуман однос кон вработените во организацијата. Вработениот сè помалку се третира како објект на управување, а сè повеќе како субјект на лидерство. Активностите за планирање и вработување на човечки ресурси подраз- менаџментот, кои се лиза на работењето, ките ресурси, селек- кадрите за потребите Во процесот на пла- те ресурси значајна за човечки ресурси и ганизацијата. Со вак- рање се обезбедуваат ремено регрутирање ни за извршување на и задачи во дејноста.



Регрутирањето, како функција на управувањето со човечки ресурси е една од активностите кои имаат најголемо влијание на перформансите на организацијата.

Регрутирањето е процес на идентификација, привлекување и обезбедување на квалификувани кандидати, кој на работодавецот му овозможува од повеќето пријавени да ги избере оние, кои најмногу одговараат на барањата и потребите на организацијата.

Потребниот број на човечки ресурси можат да се задоволат на два начина: со вработување на нови луѓе и со развивање на потенцијалот на постојните вработени. Одлуката за прием на нови луѓе е поврзано со проширувањето на работите, одливот на работната сила, пензионирање на вработените, зголемените безбедносни предизвици др. Процесот на регрутирање започнува со донесување на одлука за пополнување на едно или повеќе испразнети работни места и согледувањето на барањата на организацијата.

Успехот да се испорачаат висококвалитетни добра и услуги од страна на компаниите за приватно обезбедување започнува со процесот на регрутирање. Регрутирањето може да се врши од внатрешните извори односно капацитети на организацијата или од надворешни извори.

Аргументи за регрутирање од внатрешни извори:

- Способноста на вработениот е веќе позната, што овозможува полесно да се препознае неговиот потенцијал за работа на повисоко ниво. За споредба, проценките при регрутирање на надворешни лица се темелат на помалку релевантни извори како

референци, исполнување на некои едноставни задачи или сосема кратки интервјуа;

- „Внатрешните лица“ веќе ја знаат организацијата, нејзините силни и слаби страни, културата, и можеби најважно, ги знаат вработените;
- Можноста за напредување во кариерата ја подига мотивацијата и гради чувството за посветеност кон компанијата. Способните и амбициозните лица се позаинтересирани да се посветат на развојните активности, со цел да доведат до напредување во компанијата;
- Внатрешното регрутирање е поевтино и побрзо, отколку да огласува во медиуми и да се интервјуираат лица од надвор, времето за обука и социјализација е намалено;
- Недостатоци на регрутирање од внатрешните извори:
- Понекогаш е тешко да се избере вистинскиот кандидат од организацијата, може да се избере личност што поседува помалку од минимум неопходните компетенции;
- Поради зголемениот обем на работа, може да се случи некои од вработените да бидат унапредени порано, без да бидат подготвени за напредување, или да бидат унапредени пред да успеат да ги совладаат сите активности од претходното работно место;

Методи за регрутирање од „надворешни“ извори

- Неформални методи на регрутирање се користат за помал број на лица, обично познати од претходно (пр. пензионирани работници или апликанти, кои претходно не биле вработени, но нивните досиеја сè уште стојат во базата на податоци). Неформалните методи се релативно евтини и можат да бидат имплементирани за кус временски период, што им дава широка употреба при вработување на лица за основно ниво.
- Формални методи за вработување на надворешни лица бараат подетална проверка на пазарот на труд, за да се пронајдат кандидати кои претходно немале допир со компанијата. Ваквите методи овозможуваат широка кампања за вработување, преку користење на дневните весници, телевизијата, агенциите за вработување итн. Огласувањето на слободните работни места, преку јавен оглас или преку агенциите за вработување, предизвикува поголемо внимание и може да привлече поголем број кандидати, од кои организацијата може да го направи вистинскиот избор. Од друга страна, овој метод е поскап и е потребно повеќе време.

1.1. ТИМСКА РАБОТА, ДЕЛЕГИРАЊЕ ЗАДАЧИ

Во случаите кога е потребно, со тимско работење се ангажираат поголем број на вработени, трудот е колективен, но крајниот резултат зависи од ангажманот на секој поединец. При изведувањето на заедничките акции од пресудно значење е улогата на раководителот која е наредбодавна, насочувачка, контролна и координативна. Пред да се започне со реализација на заедничките активности, задолжително се изготвува план за постапката и мерките кои ќе се преземат, а по завршувањето на активностите се изготвуваат службени белешки, извештаи, записници и друг материјал.

Тимот е составен од двајца или повеќе луѓе, кои работат самостојно, но нивните активности се насочени кон остварување на заедничка цел. Насочувањето на група луѓе да работат заедно не претставува тим. Тимот ги постигнува зацртаните цели, што е резултат на колективен напор на целиот тим и на остварената синергија помеѓу припадниците на тимот. Синергијата го отсликува крајниот резултат, кој по правило е поголем отколку индивидуалниот резултат на секој поединец во тимот. Процесот, пак, на градење на тимот е процес преку кој се одбираат и насочуваат вистинските луѓе да работат заедно за остварување на целите на организацијата.

Компоненти на тимската работа :

- Цел – задачи насочени кон остварување на потребните резултати или кон содржината на тие задачи (целите и задачите на тимот). Целите обично се развиваат преку интеракција помеѓу членовите на тимот;
- Методологија – процесот на тимска работа, што ја вклучува интеракцијата во тимот и како тие функционираат во тимот (лидерството, улогите во тимот);
- Ресурси – време, буџет, техничка поддршка, образование, администрација.

Членовите на тимот заради заедничка причина и заедничка цел поминуваат одреден период заедно. Во текот на заедничкото работење групата или тимот има еволутивна тенденција. Тимот претставува социјален микросистем составен од поединци кои во постојана меѓусебна интеракција ги презентираат и разменуваат своите лични ставови, знаења, верувања, карактерни особини, креативен потенцијал, но истовремено и своите стравови, несигурноста, пречките и ограничувањата.

„Поврзувањето во тим е почеток, одржување на тимот е напредок, работењето заедно е успех“ – Хенри Форд



Фази во развојот на група/тим (според Психологот Брус В. Такман):

Формирање е период на креирање на група/тим, кога поединците првпат се среќаваат заедно или се придружува нов член. Оваа фаза ја карактеризира срамежливост, повлеченост, љубезност, неориентираност и тенденција за процена на другите членови и на формалниот лидер на групата. Тимот не е сигурен во работите што треба да ги извршува, припадниците

не се познаваат доволно и не се сигурни во начинот на кој лидерката го раководи тимот. Оваа фаза завршува кога припадниците на тимот ќе почнат да чувствуваат дека се дел од тимот.

Бранување се случува кога членовите ќе ја почувствуваат групата како доволно сигурно место за да се прикажат себеси во „вистинска светлина“. Членовите на тимот бараат свое место и можно е емоционално пристапување кон обврските, презентирање на личните ставови и при тоа може да се случи поларизација во меѓусебните односи и конфликтна ситуација. Некои од членовите на групата можат да покажат несогласување со задачите или со планираните активности за извршување на тие задачи. Можно е дури и несогласување со лидерките и со стилот на лидерство, па во оваа фаза започнуваат и интрагрупните конфликти.

Нормализирање е период во кој преовладува рационалниот над емотивниот приод во решавањето на проблемите и усогласување на различните ставови. Во оваа фаза се создава групна кохезија и се дефинира групен идентитет. Членовите на тимот го користат своето претходно искуство за да ги решаваат проблемите и прават заеднички напори да постигнат кохезија. Во оваа фаза е значајно да се воспостават критериуми за решавање на проблемите, за донесување одлуки и да се определат методите за исполнување на целите на службата.

Функционирање се карактеризира со веќе постигната силна кохезија и чувство на припадност, а енергијата на групата се насочува во насока на извршување на задачата. При тоа, потребно е членовите да покажат голем степен на поддршка и меѓусебно прифаќање во текот на работата. Тимот веќе постигнал хармонија, дефинирани се задачите, воспоставени се добри врски помеѓу припадниците на тимот и тимот веќе ги покажува првите резултати од неговото функционирање. Членовите на тимот учат како да работат заедно и се прилагодуваат на условите за работа во тимот. Менаџирањето на можните конфликти во тимот е правилно воспоставено и се користи за надминување на недоразбирањата.

Завршување го заокружува процесот на делување на групата, при што е потребно да се извлечат трајни и позитивни придобивки од работата на групата. Се разбира дека е потребно да се евалуира работата, која веќе е завршена, да се констатираат позитивните, но и негативните работи со цел во иднина да се одбегнат исти или слични грешки во работењето.

Тимската работа има и одредени карактеристики, а тоа се: Интеракција на двајца или повеќе луѓе кои работат заедно; Психолошка свесност, тие имаат чувство за идентитет и заедничка врска за свесност едни помеѓу други; Перцепција на заедничка цел, членовите на групата имаат споделено намера и заедничка цел. При реализање на задачи во рамки на тимската работа, треба да се земат предвид и околностите и работата која треба да се заврши од страна на тимот. Тимот треба внимателно да се избира, бидејќи тој ќе ја спроведе акцијата, е важно дури и ако станува збор за рутинска или секојдневна задача. Изборот на вистинскиот тим може многу да придонесе за успешно исполнување на задачата, но и неправилен избор може да доведе до несакани последици, па дури и да станува збор за еднаставна и секојдневна задача.

При изборот на тимот, треба да се обрне посебно внимание на следните карактеристики:

- **Големина на тимот** - Треба да биде помеѓу три и дванаесет членови. Како најдобри тимови се покажале оние со пет до седум членови. Малите тимови, од по три или четири вработени, можат да постигнат резултат во покус временски период, но има недостаток од шареноликост, односно повеќе размислувања. Тимовите пак, составени од седум или осум вработени имаат потреба од експерт олеснувач, кој ќе ја поддржува работата на тимот, а се препорачува формирање на подгрупи за успешно функционирање.

- **Целосниот состав на тимот** - Препорачливо е во тимот да бидат вклучени припадници на сите организациони единици, кои треба да ја спроведат акцијата. Тие треба да имаат широки познавања за проблемот, како и искуство, вештини и способности кои ќе гарантираат дека можат да одговорат на поставената задача.
- **Изборот на членови на тимот и критериуми за отстранување** - При изборот на членовите на тимот секој раководител би ги одбрал најдобрите вработени, треба да се даде предност на работниците кои се: заинтересирани да го дадат својот максимум и се посветени на остварувањето на целите на организацијата, високо мотивирани за работа во тимот; ентузијастички; креативни, флексибилни и со отворени погледи; проактивни; добри тимски „играчи“ и сл. При тимската работа добро е да бидат воспоставени и критериуми за отстранување од тимот.
- **Процесот на регрутација на членовите** - Треба да има јасно утврдени критериуми, начин на избор на вработените врз основа на квалификациите на вработените, нивните вештини и способности, како и нивното претходно искуство во работењето.

Покрај тимската работа, при раководењето од особено значење е и делегирањето на задачите.

Делегирање е процес на пренесување на донесениите одлуки кон поодредени нивоа.

- Вертикално делегирање на авторитет постои кога дел од раководните овластувања се пренесуваат од повисоките на пониските нивоа на раководење.
- Хоризонтално делегирање на авторитет постои кога дел од раководните овластувања се распоредуваат помеѓу лицата со приближно ист ранг, знаење и стручност.

При тоа, мора да се напомене дека делегирањето треба да биде ефективно делегирање, ова особено се однесува при организирањето како функција на менаџментот. При раководењето и донесувањето на одлуки, раководителот ги споредува активностите кои веќе ги прави, со оние кои треба да ги направи, и при тоа може да донесе одлуки како одложување, отфрлање, но и делегирање на задачите. Со цел ефикасно реализирање на задачите, вклучително и делегирање на истите, раководителот треба да има добар план. Ако раководителот се соочува со голем број задачи кои бараат итноста во постапувањето, тој ќе нема доволно време да планира и ќе биде неспособен да делегира. Следствено на недостатокот од план, раководителот не може да влијае на околината. Добриот раководител навремено го планира своето време и дејствува на околината (делегирајќи) и директно влијае на подигањето на нивото на ефективност.

Делегирањето може да биде начин на решавање на проблемот кај неформалната група, бидејќи со делегирање, работните групи можат да ја споделат работата со раководителите, а што се однесува на неформална група и нивниот однос со раководителот, потребна е помала контрола отколку кај формалните групи.



1.2. АНАЛИЗА НА РАБОТАТА И ПРОЦЕНА НА ПЕРФОРМАНСИТЕ

Покрај препораките за ефикасното функционирање на вработените, постојат можности и за одредени недостатоци во текот на работата работа. Некои вработени не успеваат да ги исполнат очекувањата, други пак почнуваат да работат добро, но потоа не успеваат да ги завршат задачите. Препознавањето на тие препреки може да помогне при работата на вработените.

Причини / бариери за успешна работа на вработените:

НАДВОРЕШНИ ПРИЧИНИ/БАРИЕРИ	ВНАТРЕШНИ ПРИЧИНИ/ БАРИЕРИ
Несоодветно вреднување на активност на вработениот	Несоодветна поддршка од надворешните фактори
Не располагаат со соодветни ресурси	Не постојат јасни цели или не се спроведуваат плановите за работа
Честата промена во раководството на тимот	Не се посветува доволно време на плановите за работа
Одбивање да се прифати одговорноста за задачите кои им се доверени	Не се решаваат недоразбирањата во тимот
Правилата за работа не се добро воспоставени	Слабости во раководството
	Неспособност да се донесуваат одлуки

Со цел анализа на работата и надминување на бариерите кои може да се јават во текот на работата, се користат различни методи и постапки. Една од постапките се однесува на природата и *работата која се врши*, и истата е насочена кон работата. Со примена на оваа постапка се утврдуваат причините зошто постојат одредени работи. Втората постапка е насочена кон *работниците* и се проценуваат неговите активности. Со оваа постапка се опишува постапувањето на вработениот на работното место, како и потребните карактеристики еден вработен да биде ангажиран во одредена активност.

Начини за прибирање на потребни информации за анализата на работата

Набљудувањето на вработениот може да го вршат лица кои се обучени или аналитичари, и ова е скапа постапка која бара многу време. При набљудувањето се забележува работата на вработените во нормални услови на работа. Извештајот од набљудувањето може да биде наративен или со пополнување на чек листа. Пожелно е постои претходно изготвен формулар со опис на работата, работните задачи. Пречки кои може да се јават при примена на оваа постапка се долготрајноста на работниот процес, ментално извршување на одредени работи при што набљудувачот не може во целост да ја анализира работата на вработениот и сл. Затоа оваа постапка се препорачува кај физичката работа и при краток процес на работата.

Интервју претставува разговор со вршителот на работата. Како и претходната постапка, интервју можат да вршат експерти од одредена област или обучени лица за интервју. За спроведување на оваа постапка потребно е соодветно планирање, подготовка на прашања и

идеја за тоа каква информација е потребна. При интервјуто лицето кое го обавува разговорот треба да воспостави однос на доверба со испитаникот/вработениот, да стекне вистинска и јасна слика за работното место.

При тоа треба да се напомене дека е подобро да се користат неколку начини на прибирање на информациите, или да се направи комбинација, на пр. може да направи комбинација од набљудување и интервју. Со примена на овие и други постапки, доколку се правилно подготвени и реализирани, може успешно да се оцени и анализира работата во одредена организација, па и натаму да се дефинираат идните правци на развој и подобрување на работата во организацијата.

За секој раководител во организацијата од исклучителна важност е информацијата дали и колку вработените добро ја обавуваат својата работа и колку вработените придонесуваат кон остварување на целите на организацијата. Заради тоа се изготвува процена на перформансата, а корист од процената имаат како раководителот, така и вработените.

Со цел успешна реализација на процена на перформансата на вработените, потребно е да утврди одреден стандард или критериум, и истиот да се спореди со перформансата. Критериум претставува стандард со кој може да се оценува перформансата на вработениот, и при тоа да се добие резултат за добра или лоша перформанса. За една работа успешно да се реализира треба да се воспостават одредени специфични очекувања за однесувањето на поединецот и групата. Процената на перформансата, всушност, претставува мерење на однесувањето за да се утврди дали тоа се сложува со очекувањата. Со процената на перформансата се остварува развој на кадарот, остварување на одлуките, со цел согледување на успешноста на работата во организацијата.

Перформансата може да се поврзе со административните одлуки за вработените, односно дали вработен ќе биде награден или казнет, а во одредени организации платата се поврзува со перформансата, тоа значи дека работната перформанса е основа за зголемување на платата и сл. По завршувањето на процената на работната перформанса вработените треба да имаат повратна информација од раководителите заради подобрување на работната перформанса преку: подобрување на работните вештини, стекнување на нови знаења итн, а повратна информација е потребна и за вработените кои се добро оценети, заради подобрување на своите вештини и натамошно унапредување на нивното знаење да бидат уште подобри, и за оние кои не се добро оценети. Од процената можат да произлезат и конкретни предлози за подобрување на условите за работа со цел подобрување на работната перформанса на вработените, како на пример: набавка на подобра опрема за работа, вработување на нов или подобар кадар, мотивација и обука на вработените и др.

2. ОДНОСИ СО ВРАБОТЕНИ

2.1. ИНСПИРАЦИЈА И МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИ

Една од клучните алатки за подигнување на квалитетот во работењето, кои им стојат на располагање на менаџерките е мотивацијата. И во исто време пронаоѓањето на вистинските начини за мотивација претставува значаен предизвик со кој се соочуваат менаџерките. Постојат повеќе начини за мотивирање на вработените, меѓу кои се подобрувањето на условите за работа, зголемување на личниот доход, други надоместоци на плата, награди и друго. Најпопуларна награда за вработените е зголемувањето на личниот доход или зголемување на другите надоместоци, а за таков начин на мотивирање често се одлучуваат и самите менаџерки. За жал, фактичката состојба говори дека ова е помалку позитивна мерка, затоа што на долг рок предизвикува негативни резултати и ја намалува заинтересираноста на вработените да го дадат сопствениот максимум.

За менаџерката да биде способна да процени што може да ги мотивира вработените, треба да знае што е мотивација и на кој начин правилно да ја користи. **Мотивација е она што ги поттикнува вработените да дејствуваат, тоа е алатка што ќе ги задоволи потребите на незадоволните.**

Тоа значи дека мотивацијата се користи кога има потреба да се заврши некоја задача, или да се донесе некоја одлука. Мотивацијата за реализирање на одредена задача често се поврзува со задоволството и приврзаноста. Имено „добро мотивираната личност има јасно одредени цели и презема акции, од кои очекува дека ќе доведат до остварување на тие цели,,“.

Наградувањето на вработените е една од најсилните алатки на менаџментот за мотивирање на вработените. Станува збор за функција која се остварува со креирање на систем за наградување, односно системот на плата, заработување, стимулација, додаток и други компензации предвидени со стратегијата за мотивирање.

Системот на наградување го сочинуваат:

1. Материјални награди / компензации и стимулации:
 - Директни материјални награди: плата односно заработувачка, разни видови стимулации, бонуси, надомест за прекувремена работа, додатоци за проширување на знаењата и способностите и слично.
 - Индиректни материјалните компензации и стимулации: стипендии и школарини, пензиско, здравствено и социјално осигурување, животно и други осигурувања, студиски патувања и специјализации, платено отсуство од работа, користење на службени станови, возила, телефони, менаџерски бенефиции итн.
2. Нематеријалните компензации и стимулации. нематеријални фактори:
 - адекватно дизајнирање на работата (за да не биде монотона и еднолична), демонстрирање на посакуваниот стил на менаџментот (за да се надминат односите на надреденост и подреденост), учество на вработените во управувањето, флексибилни

облици на работно време, како и признавање на успехот (со јавни пофалби, благодарници и на други начини).

Стабилен и траен фактор на мотивацијата е и приврзаноста кон работното место и организацијата. Приврзаноста подразбира дека поединецот е подготвен да вложи напори кои ги надминуваат неговите редовни напори, а се однесува на користењето на слободно време, одложување на годишниот одмор или некоја друга лична жртва за организацијата, без очекување на некоја непосредна лична корист.

За да се мотивираат вработените, менаџерката мора со нив да постапува како со индивидуи, а никако да ги третира како ресурси на организацијата кои служат исклучиво за спроведување на работните задачи. Вработените имаат потреба да поседуваат одредена сила и моќ, а за одговорот на таквите потреби менаџерките би требало да креираат јасен систем за наградување на вработените, систем за напредување во кариерата, флексибилни работни места и др. Вработените чувствуваат дека играат значајна улога во организацијата кога им се дава слобода во размислувањето, предлагање идеи, кога се автономни, авторитативни, кога уживаат доверба кај претпоставените, кога се охрабруваат за да ги извршуваат своите основни задачи. Ваквиот процес е важен за вработените да сфатат дека коректноста и исполнителноста во работата е нивна основна обврска и треба да ја извршуваат со чувство на одговорност. Креирањето на ефективен систем за наградување е потребен и важен сегмент на мотивацијата. Вработените треба да знаат за какви активности можат да очекуваат награда и кои се задачите кои треба да ги извршат и со каков квалитет за да бидат стимулирани. Менаџерките често се одлучуваат за наградување кога сакаат да го поддржат работењето, кое одговара и да ги стимулираат вработените да продолжат со таквото однесување. Наградата произлегува од позитивните активности на вработените, нивната исполнителност, ангажираност, професионалност, коректниот однос итн.

Мотивацијата може да биде:

- надворешна мотивација-предизвикана со надворешни фактори, како што се: начинот на наградување, закани со казнување, плата или унапредување или внатрешна, која е резултат на факторите како што се чувството на реализирање, добро завршена работа и задоволство од крајниот успех. Тие се пресметани остварувања кои ги доделуваат непосредните старешини или врвните раководители на службата. Можат да се манифестираат и преку добивање на слободни денови, посебни пофалби, промовирање во повисок ранг, усни пофалби итн.
- Внатрешна мотивацијата - поврзана со задоволството на работа, а тоа се однесува на добри работни услови, добри соработници, задоволство од добро завршената работа. Второто значење на задоволството се однесува на задоволување на потребите на поединецот. Можно е исходот од работата, во смисла на гордост заради добро завршената работа или пофалба да бидат поттик за натамошна успешна работа. Работникот по добро завршената задача се чувствува компетентен и способен за извршување на тие задачи. За разлика од надворешната мотивација, внатрешната се случува во емоционалните процеси на вработените и не зависи од други луѓе или надворешни фактори.

За поттикнување на доброто однесување кај вработените и при креирањето на ефективен систем за наградување, менаџментот треба да ги земе предвид следните четири фактори:

- Наградите треба да ги задоволат основните потреби на вработените;
- Наградите треба да бидат предвидени во систем за наградување и да можат да се споредат со исти системи во други служби и организации;

- Наградите треба да бидат достапни за сите луѓе во организацијата, и да се користат фер и еднакво за сите вработени;
- Системот за наградување треба да биде сеопфатен и да ги задоволува потребите на организацијата. Сите луѓе се различни, па имаат и сопствени видувања за наградите, кои најмногу им значат и кои можат да ги поттикнат да остваруваат понатамошни добри резултати. Затоа, во наградите треба да бидат предвидени парични средства, слободни денови, пофалби или промовирање.



2.2. ПОДОБРУВАЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ВРАБОТЕНИ

Со цел подобрување на перформансите на вработените потребно е претходно да се утврдат и методи за процена на перформансата. Постојат различни методи за процената, но генерално може да се направи поделба на: објективни и субјективни мерки на работната перформанса.

➤ Објективни мерки на работната перформанса

Најчесто овој метод се применува со анализа, односно броење на различни видови на обврски на вработениот, на пример отсуства од работа и сл. Во организациите постојат и се водат голем број на евиденции за човечките ресурси: евиденција на работно време и прекувремена работа, отсуства, инциденти, продуктивност на вработените и др. Со објективните мерки, кои се мерливи може да се анализира перформансата на вработените преку: број на склопени делови, број на произведени единици, обем на продажба, број на извршени операции и сл. Врз основа на тие податоци се пресметува и учиниот на вработените.

➤ Субјективни мерки на работната перформанса

Најчесто во организациите се користат субјективните мерки за проценување на перформансата на вработените, и тоа преку пополнување на формулари. Постојат различни видови на вакви формулари, како на пример: графички скали за процена кои се насочени кон карактеристиките на вработениот или на перформансата на вработениот. При тоа се врши процена и на квалитетот и на квантитетот на работата. Друг формулар кој може да се користи се скали на процена со принуден избор, при што проценувачот бира помеѓу различни алтернативи. На пример, проценувачот избира едно од четири тврдења кои најдобро го опишуваат лицето кое се проценува. За овие скали има и клуч за оценување на скалата, кој не треба да им биде познат на проценувачите. Скали со означување, популарно познати како чек листи, се со едноставен облик и проценувачот штиклира поле што се однесува на кандидатот за кој

се врши процена на перформанса. Врз основа на вкупниот збир на позитивни и негативни полиња, се врши проценката за лицето кое се оценува. Покрај наведените, може да се користат и скали кои се насочени кон однесувањето, и тоа кон однесувањето на лицето што требало или не требало да го направи.

Кој треба да врши процената на перформансата е едно од значајните прашања.

Најчесто, во најголем број на организации процената ја вршат непосредните раководители, но може да бидат надополнети и со процени од соработниците на лицето кое се проценува, самопроцени и процени од подредените. Треба да се прави разлика помеѓу анализата која се добива со процена од други лица и анализата од самопроцената.

Постои т.н. фидбек од 360 степени, во случај кога менаџерката се проценува од другите менаџерки, од подредените и од надредените, како и со самопроценка. Под процена од надредените подразбираме процена на работната перформанса од непосредните надредени. Ова може да се реализира на состанок на кој се присутни сите засегнати лица и проценките се даваат непристрасно и независно, и претставуваат предмет на дискусија на присутните. Процената од други работници и подредените се реализира на начин што сите менаџери кои се на приближно исто ниво се проценуваат еден со друг, или од подредените. На овој начин процена вршат лица кои добро ја познаваат менаџерката, имаат информации за нејзината работа бидејќи биле во можност да ја набљудуваат и можат да дадат сигурна процена. Доколку треба да се избира помеѓу овие две варијанти, подобро е процената да ја прават подредените. Самопроцената претставува процена врз основа на личната перцепција на својата перформанса, и се разгледува во контекст на другите процени. Често пати се случува лицата кои прават самопроцена да се преценат, што може да биде проблем за организацијата. Но, исто така, има случаи кога самопроценките се пообјективни од останатите.

При изготвување на процената на перформансата може да се јават и одредени грешки во проценувањето. Грешките може да бидат во формуларот за процена на едно лице или различни лица, како и во шаблонот на процените. Натаму проценувачите може сите вработени да ги проценуваат на ист начин, или благо или строго, или пак процената да ја прават врз основа на најскорот однесување. Исто така, проценувачите може да се пристрасни и подобро да го проценат лицето кое е слично на нив. Со цел избегнување на грешките, проценувачите се обучуваат за избегнување на грешки, и се развиваат скали отпорни на грешки.



3. НОВИ ВРАБОТЕНИ

3.1. ОСНОВНИ ПРОЦЕСИ НА ВКЛУЧУВАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО РАБОТЕЊЕТО

Со стапување на работа за прв пат во одредена организација, вработениот може да се судри со културен шок, односно конфузија и непријатност во случај кога едно лице се соочува со непозната култура. При тоа му е потребна културна интелигенција како способност за приспособување на новата култура. Оваа културна интелигенција се стекнува со социјализација.

Организациската култура претставува збир на вредности, верувања, претпоставки и норми со кои се поврзуваат членовите на организацијата кон остварување на нејзините цели.

Постојат неколку аспекти кои се значајни за организациската култура: *насоката* во која се поддржува културата и води кон остварување на организациските цели; *ипродорноста-распоротранетността*, пожелно е истата да биде рамномерно и еднакво распределена и *силата* на степенот до кој вработените ги прифаќаат вредностите и другите аспекти на организациската култура.

Организациската култура има свои карактеристики и истата се разликува од една до друга организација, во зависност од вредностите на менаџерките и вработените. Таа може да биде силна или слаба организациска култура. Силната организациска култура се карактеризира со широко распространети вредности, идентификување на вработените со културата, познавање на историјата на организацијата и сл. Слабата организациска култура, пак, се карактеризира со вредности кои се прифатени од мал број вработени кои не се идентификуваат со културата, имаат недостаток на знаење за историјата на организацијата и сл. Видот на организациска култура ќе зависи од големината на организацијата, социјализацијата на вработените, обуката на вработените за оваа тема, етичките вредности на вработените и можната појава на супкултура, кодексот на однесување, вработување на нови кадри и сл. Доколку станува збор за силна култура во тој случај вработените се повеќе посветени на извршувањето на работните задачи и има високи организациски перформанси. Во тој случај може да се очекува подобрување на продуктивноста, квалитетот и моралот; стекнување на конкурентска предност и остварување на финансиски успех, вклопување на личноста во организацијата, насочување на лидерските активности и сл.

Организациската култура е особено значајна во време на промени, бидејќи кај одредени вработени може да се јави отпор кон промени. Отпорот може да се јави заради лични интереси, несигурност, недостиг на доверба и разбирање на процесите во организацијата, различни цели и вредности.

За новите вработени е важно како ќе ја прифатат организациската култура бидејќи таа влијае на мотивираноста и остварувањето на стратегијата на организацијата, како и на зголемување на организациската ефективност. Новите вработени треба да ги учат вредностите кои ги применуваат веќе вработените, а најефикасен начин за тоа е социјализацијата т.н. онбордирање.

Социјализацијата/онбордирањето е процес со кој на новите вработени им се пренесуваат организациските вредности. Тие може да се социјализираат на два начини: индивидуален начин, преку креативен начин и со експериментирање се охрабруваат да бидат

креативни со цел остварување на нормите на организацијата на квалитетен начин и институционален начин, новите вработени треба да ги прифатат истите културни вредности кои ги применуваат и постојните вработени во организацијата.

Имено, процесот на интегрирање на вработените во организацијата (onboarding) подразбира запознавање на новите вработени со нивниот работен простор, културата и политиките на организацијата, коешто придонесува за:

- подобрување на работните перформанси,
- задржување на вработените,
- намалување на стресот на работното место и
- зголемување на нивото на задоволство на вработените.

Процесот на ориентација на новите вработени подразбира нивно воведување на работното место; запознавање со организациската култура (визија, мисија, цели на организацијата); запознавање со останатите вработени и менаџерите во организацијата и сл.

Ефикасни методи и техники за интегрирање на нови работници:

- Поврзување на новиот работник со колега;
- Помагање на новиот работник да создаде социјална мрежа;
- Проверка на вработениот за процесот на вклопување во првите шест месеци;
- Охрабрување отворен дијалог;
- Средба со вработениот на првиот работен ден.

Во текот на работата потребно е и проактивно вклучување на вработените во работењето на организацијата. На тој начин вработените имаат активно учество во управувањето со промените во организацијата, односно во процесот на донесување на одлуки. Најпрво треба вработените да се подготват да се справат со промените, со цел нивно натамошно вклучување во процесите. На тој начин може да се оствари пофлескибилна организација и зголемување на конкурентноста на организацијата. При тоа треба да се има предвид и можноста за појава на ментална бариера за вклучување на вработените во промените на организацијата.



4. СТРУЧЕН РАЗВОЈ НА ВРАБОТЕНИ

4.1. НАДГРАДУВАЊЕ НА ЗНАЕЊА ПРЕКУ СПЕЦИЈАЛИЗИРАНИ ОБУКИ

Учењето претставува свесна и насочена активност за стекнување на знаења и вештини, и најчесто се одвива со повторување. При тоа, човекот се стекнува со нови сознанија и вештини, но исто така: помни; решава проблеми; стекнува нови мотиви и вредности; стекнува начини на однесување, ставови и навики и др.

Стручниот развој на вработени може да се постигне преку примена на начелото на доживотно учење. Имено, со учењето се постигнува релативно трајна промена во однесувањето на човекот. На тој начин, вработениот ќе ги подобри сопствените знаења и вештини за одредена област. Исто така, учењето претставува и прогресивна промена што доведува до раст и созревање. Како резултат на учењето може да дојде и до промени во однесувањето. Ова особено е значајно за вработените кај кои треба да се подобри нивната перформанса, па така со учење може да се промени нивниот работен ангажман на подобро.

Во секоја организација треба да постои одредено ниво на знаења и вештини на вработените, што ќе гарантира, ефикасно и стручно извршување на работата во дејноста, и потенцијал за натамошен раст. При тоа, треба да се напомене дека за вработените во организацијата треба да има можност за квалитетно образование и обука за создавање на квалификувана работна сила, како и подготвеност на вработените да се приспособуваат на промените. Со цел развој на човечките ресурси неопходно е потребен нивен кариерен развој преку учество во обуки од формален и неформален карактер, инвестирање во себе и сопствените квалификации, развој на стручни вештини и способности за поефикасно извршување на работните задачи и сл.

Организацијата има потреба од вработени со ефективни комуникациски вештини, кои ќе стекнуваат нови знаења од областите што ги носат општествените промени во делот на легислативата, стучната работа, професионалноста и предизвиците на работната кариера. Со техничко – технолошкиот и друг општествен развој, вработените треба да имаат познавање и од современите технолошки алатки во нивната дејност, користење на современи технички и други средства, како и широк дијапазон на компетенции од различни области, а во дејноста приватно обезбедување. Покрај потребата за обука од аспект следење на современите општествени текови, потребата за едукација и континуирана дополнителна едукација е императив за настап на пазарот на трудот, односно исполнување на очекувањата од клиентите за кои се пружа услугата. Само со квалитетни и професионални услуги може да се очекува успех при реализирање на секојдневните мерки и активности во дејноста.

Заради се горенаведено, се наметнува потребата во секторот приватно обезбедување да работат кадри кои ќе имаат основни познавања за дејноста, но уште повеќе, да имаат и дополнителен сет на вештини и нови компетенции, кои ќе значат квалитетна услуга на пазарот на трудот. Вработените во организацијата треба да се стекнат со знаења и вештини т.н. *soft skills* со што ќе станат конкурентни во работата, а со цел постигнување максимален ефект при извршувањето на секојдневните работни задачи.

Во дејноста приватно обезбедување постои утврдено ниво на потребно знаење за одредени работни места, позиции и сл. Така постојат точно утврдени предметни содржини за

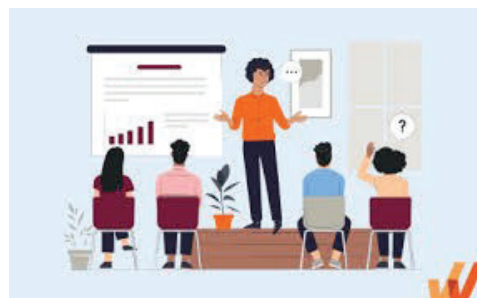
стекнување на лиценца во областа на приватно обезбедување, и тоа за физичко и техничко обезбедување. Но, тоа треба да биде само основен предуслов за реализирање на стручните задачи на терен, во мониторинг центрите и сл. Дополнително на тоа знаење потребно е стекнување на дополнителни вештини потребни за секојдневната комуникација, како со вработените во организацијата, така и со странките и лицата со кои вработениот има секојдневна комуникација. Тоа значи дека покрај веќе реализираната обука, за вработените се потребни и дополнителни специјализирани обуки за различни области. Но покрај вработените, обуки се потребни и за менаџерките од основно, средно и високо ниво.

Модерната компанија за приватно обезбедување побарува квалитет на работните процеси, производи и услуги, компетентни и професионални кадри кои ќе бидат мотивирани за успешно и ефикасно обавување на секојдневните работни задачи. Заради тоа менаџерите треба да бидат запознаени со капацитетите на вработените, со заложба за простојано подигање на нивото на стручната способност бидејќи од тоа ќе зависи и успешното обавување на работните задачи.

Екипирањето на човечките ресурси е од особено значење за постигнување на целите на организацијата, а тоа може да се постигне на следниот начин: прво, со адекватна регрутација и селекција на нови вработени кои ќе исполнуваат одредени критериуми, и второ преку развивање на потенцијалот на постојните вработени со континуирана и специјализирана обука за одредени работни места и позиции во дејноста приватно обезбедување.

Развојот и управувањето со човечките ресурси е директно поврзано со унапредувањето на нивните знаења, вештини и компетенции, што може да се реализира со подигање на нивото на стручната подготвеност, по принципот на доживотно учење, преку континуирано учество на специјализирани обуки.

Заради остварување на квалитетна услуга према корисниците на услугите вработените во приватното обезбедување треба да имаат познавања од основната дејност, но и дополнителни проширени знаења од областа на комуникација, законска регулатива, психо-физичка подготвеност, менаџирање на одредени состојби, посебни знаења за одредени постојки и објекти од областа на критичната инфраструктура, ИТ знаења и сл.



Странските искуства покажуваат дека има различни модели на едукација за дополнително образование на кадрите од областа на приватното обезбедување, при што се стекнуваат со назив специјалист од областа. Одредени истражувања во земјата потврдуваат дека и во Република Северна Македонија потребно е дополнително обучување на кадар, особено на нивото на средно и високо ниво на менаџерки во областа приватно обезбедување.

Менаџерките треба да имаат познавања за капацитетите, ефикасноста и стручноста на вработените во компанијата, за да може да измери и процени, врз основа на одредени критериуми, каква е ефикасноста на секој вработен поодделно, но и на организацијата во целост. Врз основа на анализата на работата на вработените и процената на нивната работна перформанса, менаџерката треба да има фокус на едукацијата и обученоста на кадрите, особено во делот на специјалистичките обуки. Ова е потребно заради препознавање и корегирање на слабостите кај одделни вработени, но и на ниво на организацијата.

Обуката може да биде спроведена надвор од канцеларијата/ надвор од работно место или во канцеларија/на работното место. Обуката претставува процес на прилагодување на вработените на современите услови на работа, и истовремено им овозможува на вработени-

те успешно да одговорат на потребите на пазарот во дадената област. Обуката треба да биде прилагодена кон барањата и потребите на организацијата која ја спроведува обуката.

Завршувањето на обуката не подразбира задолжително подобро работење, сепак треба да постои култура на обука, со цел вработениот да ги имплементира во секојдневното работење новостекнатите знаења. Како резултат на обуката вработениот треба да развива нови работни навики и успешни методи на работа, истиот да биде мотивиран и заинтересиран за учење.

„Ако имам 6 саати за да пресечам дрво, ќе ги искористам првите четири саати за да ја наоштрам секирата.“ – Абрахам Линколн



**ПРОВЕРИ ГО СВОЕТО ЗНАЕЊЕ
ЗА УПРАВУВАЊЕ СО
ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ**

Од какви извори може да се врши регрутирање на вработени?

Кои се карактеристиките на тим?

Кои се најефикасните начини за мотивација на вработени?

Што е организациска култура?

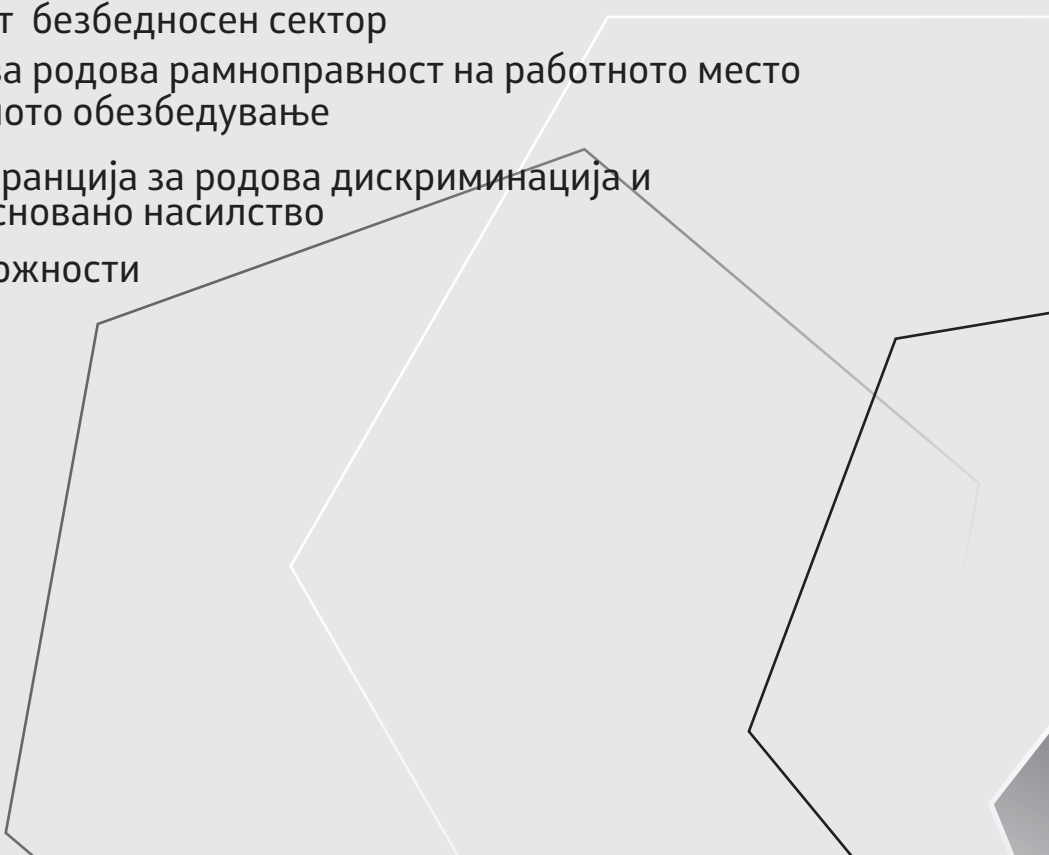
Кои се ефикасни методи и техники за интегрирање (онбордирање) на нови вработени во компанијата?



Белешки



РОДОВА РАМНОПРАВНОСТ НА РАБОТНОТО МЕСТО

- 
- A series of thin, light gray geometric lines, including triangles and polygons, are scattered across the bottom right portion of the page, creating a modern, abstract design.
1. Основен концепт на родова рамноправност како основно човеково право
 2. Родова рамноправност на работното место
 3. Надминување на родовите стереотипи и предрасуди во приватниот безбедносен сектор
 4. Политика за родова рамноправност на работното место во приватното обезбедување
 5. Нулта толеранција за родова дискриминација и родово-засновано насилство
 6. Еднакви можности

1. ОСНОВЕН КОНЦЕПТ НА РОДОВА РАМНОПРАВНОСТ КАКО ОСНОВНО ЧОВЕКОВО ПРАВО

Родовата рамноправност е принцип според кој жените и мажите ги уживаат истите права и можности во сите сфери на општеството. Факт е дека мажите и жените се биолошки различни, па во таа смисла, рамноправност не значи дека мажите и жените ќе станат исти (еднакви), туку дека правата, одговорностите и можностите на жените и мажите нема да зависат од тоа дали се родиле како женско или како машко. Под родова рамноправност се подразбира дека се земаат предвид интересите, потребите и приоритетите и на жените и на мажите, со што се признава разноликоста на различните групи на жени и мажи, секој со своите атрибути, карактеристики, предиспозиции итн. Рамноправноста на жените и мажите се смета за прашање од областа на човековите права, но и предуслов и показател за одржлив развој и демократија во чиј центар е човекот. Принципите на рамноправност и заштита од дискриминација се дел од уставниот поредок на земјата, а широката правна рамка на националните закони, стратегии, програми и акциски планови директно ги регулира прашањата за еднакви можности, рамноправно учество на жените и мажите на пазарот на трудот, едукација, професионално унапредување и забрана за секаква форма на дискриминација. Разбирањето на родовата рамноправност на жените и мажите во голема мера се должи на историските, економските, верските и други општествени институции, настани и творби. Оттука, за да се постигне потполна рамноправност на жените и мажите потребно е ефективно вградување на родовите перспективи во сите општествени текови, политики и практики и заеднички вложувања на разни чинители, како: државните институции, граѓанското општество, медиумите, академската заедница и други.

Принципот за родова рамноправност ја отелотворува идејата дека човековите права не може да се остварат без обезбедување на комплетни и еднакви права, одговорности и можности на жените и мажите. Овој принцип е загарантиран во повеќе меѓународни договори и во националните уставни закони во целиот свет. Родовата рамноправност е сеопфатна и долгорочна цел на политиката, а вклучувањето на родовите аспекти е збир на специфични контексти, стратешки приоди, како и технолошки и институционални процеси коишто се усвоени за постигнување на таа цел. Вклучувањето на родовите аспекти ги интегрира компонентите за родова рамноправност во националните јавни и приватни организации, во централните или локалните политики, како и во услужните и секторските програми. Долгорочно, има за цел да ги трансформира дискриминаторските социјални институции и практики, признавајќи дека дискриминацијата може да биде експлицитно или имплицитно вклучена во широк спектар на закони, културни норми и практики во заедницата. Вклучувањето на родовите аспекти е од суштинско значење за обезбедување на човековите права и социјалната правда како за жените, така и за мажите.

КЛУЧНИ ПОИМИ ЗА РОДОВА РАМНОПРАВНОСТ

- *Дискриминација на работното место по основ на полова род* е секоја разлика, исклучување или ограничување врз основа на пол, што има за последица или за цел да го загрози или оневозможи признавањето, остварувањето или практикувањето на правата од работен однос или било кое човеково право и слобода за време на вршењето на работните задачи;

- *(Систем на) Еднакви можности на жени и мажи во приватното обезбедување* е воспоставување систем за еднакво учество и рамноправен натпревар на жените и мажите во сите нивоа на работење во правните лица, еднаков статус и третман во остварувањето на сите права и во развојот на нивните индивидуални потенцијали преку кои тие придонесуваат за развојот на правното лице, како и еднакви придобивки од резултатите произлезени од тој развој;
- *Еднаков третман* на жени и мажи е отсуство на дискриминација врз основа на пол и род;
- *Вознемирување врз основа на пол и род* е несакано однесување поврзано со полот на едно лице, чија цел или последица е повреда на достоинството на едно лице и создавање застрашувачка, непријателска, деградирачка, понижувачка или навредлива атмосфера;
- *Позитивна акција* значи сет на различни мерки за охрабрување и обука во насока на намалување на малата застапеност на жените односно на родовиот дисбаланс во приватното обезбедување. Позитивната акција меѓу другото опфаќа и мерки со кои при исти квалификации и исти услови за конкретно работно место или позиција, како и за кариерно напредување ќе се прават напори да се избере жена наспроти маж.



РЕГУЛАТИВА И АКТИ ЗА РОДОВА РАМНОПРАВНОСТ

Универзалната декларација за човекови права (1948 год)

Декларацијата е усвоена после Втората светска војна и претставува прво глобално изразување на права на коишто, по својата природа имаат право сите човечки суштества. Основен постулат на оваа Декларација е: „Сите луѓе се раѓаат слободни и еднакви по достоинство и права.“ Слободите и правата се дадени за сите, секаде во светот, во секое време и место.

Декларацијата нагласува дека: секој има право на живот, слобода и лична безбедност и никој не смее да биде држен во ропство или потчинетост; никој не смее да биде подложен на тортура, на суров, нехуман или понижувачки третман или казна и секој има право насе-

каде да биде признаен како личност пред законот; сите луѓе се еднакви пред законот; секој има право на ефикасни правни лекови пред надлежните национални судови за дела што ги кршат основните права што му припаѓаат според уставот или законот и секој има право во целосна рамноправност на правично и јавно судење пред независен и непристрасен суд, при одредувањето на неговите права и обврски или при какво било кривично обвинение против него; секој има право на слобода на движење, право на државјанство, право да склучат брак и да основаат семејство; секој има право на сопственост, слобода на мисла, совест и религија, на мирно собирање и здружување, право на социјална сигурност, право на работа, право на еднаква плата и на еднаква работа; секој има право на животен стандард соодветен за здравјето и благосостојбата негова и на неговото семејство; секој има право на образование и право слободно да учествува во културниот живот на заедницата.



- **10ти декември е Меѓународен ден на човековите права.**
- **Според Гинисовата книга на рекорди, Универзалната декларација за човекови права е опишана како „најпреведувач документ“ во светот.**

Конвенцијата за елиминација на сите форми на дискриминација врз жените (1979)

Оваа конвенција е усвоена од Обединетите нации и смета за основен меѓународен документ, често нарекуван универзален закон за правата на жените и камен-темелник на меѓународно договорени стратегии, стандарди, програми и цели за да се унапреди статусот на жените низ целиот свет.

Оваа Конвенција го дефинира значењето на дискриминацијата врз жените и утврдува правни обврски за земјите членки на ОН да стават крај на таквата дискриминација ширум светот.

„...постојат цели и целосен развој на земјата, благосостојбата на својот и кауза за мир бараат максимално учество на жениите под еднакви услови со мажиите на сите полиња“ - Преамбула на Конвенцијата за елиминација на сите форми на дискриминација врз жениите, 1979

Конвенција на Советот на Европа за спречување и борба против насилството врз жените и домашното насилство (2011 год)

Популарно наречена Истанбулска конвенција, оваа Конвенција се смета и за „златен стандард“ и „прв меѓу еднаквите“ во рамки на инструментите кои го третираат елиминирањето на насилството врз жените. Ова е поради фактот што конвенцијата претставува сеопфатен инструмент кој е правнообврзувачки и ги опфаќа сите форми на насилство на врз жената. Конвенцијата се потпира на разбирањето дека насилството врз жените и девојките навлегува во сите аспекти на општественото живеење и е одраз на нееднаквите односи на моќ коишто постојат меѓу мажите и жените. Во оваа смисла, за земјите кои ја ратификувале конвенцијата се наметнува стандардот на „должно внимание“, со кој се предвидуваат низа

обврски за превенција, гонење на сторителите и спроведување на законодавни и други мерки на интегративна политика. Главните цели на оваа Конвенција се: заштита на жените од сите форми на насилство и спречување, гонење и елиминирање на насилство врз жените и домашно насилство; елиминирање на сите форми на дискриминација врз жените и промовирање суштинска рамноправност меѓу жените и мажите, вклучувајќи и преку зајакнување на жените; политики и мерки за заштита и помош на жртви на насилство врз жените и домашно насилство итн.

Македонија ја потпиша Истанбулската конвенција во 2011, а ја ратификува и стапи на сила во 2018 година.

Правна рамка за родова рамноправност во Република Северна Македонија

Во Северна Македонија, принципите на родова рамноправност и заштита од дискриминација се дел од уставниот поредок на земјата, и широката правна рамка составена од национални закони, стратегии, програми и акциски планови во кои директно се регулирани прашањата за еднаквите можности, учеството на жената на пазарот на труд и забраната за дискриминација.

Клучните прописи за гаранција на родова рамноправност, забрана за дискриминација и секаква форма на родово засновано насилство се: Законот за работните односи; Законот за еднакви можности на жените и мажите; Законот за спречување и заштита од дискриминација; Закон за заштита од вознемирување на работно место; Закон за спречување и заштита од насилство врз жените и семејно насилство; Стратегија за родова рамноправност 2022-2027 на Собранието на РСМ, Кривичниот законик и др.

Родов мејнстриминг и родова перспектива

Родовиот „мејнстриминг“ (или „интегрирање на родовата перспектива“) бил дефиниран од страна на Обединетите нации во 1997 година на следниов начин: „...процесот на оценување на импликациите по жениите и мажиите од секоја планирана активност, вклучително и во областите законодавство, политики или програми, во сите области и на сите нивоа. Тоа е стандартизирана преку која грижите и искуствата на жениите и мажиите ќе станат интегрална димензија од осмислувањето, спроведувањето, следењето и оценувањето на политиките и програмите во сите политички, економски и општествени сфери, со цел жениите и мажиите да имаат подеднаква корист од нив и нерамноправноста да не опстојува и понатаму. Крајната цел е да се постигне родова рамноправност“.

Изразот родова перспектива означува нешто пошироко отколку само фокусираност на жените и мажите. Организацијата UN Women тоа вака го објаснува: „Родовата перспектива“ е начин на гледање или анализирање на работите кој се осврнува на влијанието на родот врз можностите, социјалните улоги и интеракциите меѓу луѓето. Ваквиот начин на гледање на работите е она што овозможува да се направи родова анализа и, следствено на тоа, да се интегрира родовата перспектива во секоја предложена програма, политика или организација.“

2. РОДОВА РАМНОПРАВНОСТ НА РАБОТНОТО МЕСТО

Родовата рамноправност е длабоко сложено и повеќеслојно прашање кое бара сериозно етичко и морално разгледување. Родовата рамноправност е критична компонента на секоја работна средина. Од витално значење за работодавците е да ја препознаат важноста на родовата рамноправност и активно да промовираат соодветни политики и практики за тоа. Кога сите вработени, без дали се мажи или жени, се чувствуваат безбедно и ценети во нивната работна средина, тие позитивно придонесуваат за успехот на компанијата.

Родовата рамноправност на работното место обезбедува подобрена соработка меѓу вработените, зголемена иновативност и креативност и позитивно влијае на целокупниот бизнис. Бројни истражувања покажуваат дека тимови составени од мажи и од жени се поиновативни и попродуктивни од хомогените тимови. Заедничкото работење на мажите и жените придонесува за креирање на уникатни перспективи и идеи. Примери од пракса покажуваат дека кога на лидерските и менаџерските позиции се вклучени и жени и мажи компаниите се поатрактивни за инвеститорите, клиентите и вработените. Родовата рамноправност на работното место позитивно влијае на благосостојбата на вработените и задоволството од работата. Рамноправноста на работното место гарантира дека сите вработени поеднакво (жените и мажите) добиваат еднакви плати за еднаква работа, еднакви можности за учество во стручни обуки и друга професионална едукација, еднакви можности за унапредувања во кариерата и еднакви можности за работа.

Родовата нерамноправност, односно дискриминација на работното место може да се појави во многу форми, но генерално, оваа појава укажува дека работник или кандидат за вработување се третира различно или помалку поволно заради неговиот/нејзиниот пол или род. Работник или кандидат за вработување е родово дискриминиран доколку: е одбиен за работа и/или се вработи на пониско платена позиција заради неговиот/нејзиниот пол/род; добива помала плата во однос на личност од спротивниот пол/род, иако има исти/слични квалификации и исти/слични работни задачи, не добива шанса за кариерно напредување, покачување на плата и/или можност за обука што им се нуди на работници од спротивниот пол/род; лице е казнето или опоменато за активности што работниците од спротивниот пол ги прават вообичаено; лице е навредувано, малтретирано, вознемирувано или исмевано заради полот/родот; лице е принудено на (не)платено отсуство или добива помалку задачи поради бременост и родителство.



Пример:

Советот на јавни обвинители не ја избрал обвинителката Л.Р. за унапредување во Вишото обвинителство со прво објаснување дека била млада, па потоа, на вториот оглас, дека била на породилно отсуство. Обвинителката го пријавила случајот во Комисијата за спречување и заштита од дискриминација во 2023 год. која утврдила директна продолжена дискриминација како потежок вид на дискриминација по основ на лично својство и општествен статус извршена од страна на Советот на јавни обвинители кон обвинителката Л.Р. во однос на нејзино унапредување во кариерата.

Имено, од Комисијата за спречување и заштита од дискриминација истакнуваат дека Советот на јавни обвинители со тоа што не ја избрал обвинителката Л.Р. за Вишото обвинителство со прво објаснување дека била млада, па потоа, на вториот оглас, дека била на породилно отсуство ја понижил обвинителката Л.Р. во однос на другите кандидати, ја ставил во нерамноправна позиција затоа што била бремена (иако унапредувал други бремена и породени обвинителки).

Обвинителката Л.Р. во својата борба против дискриминацијата на работното место, во обидот за напредување во кариерата извојува двојна победа со институциите на системот. Покрај Комисијата за спречување и заштита од дискриминација, и Управниот суд донесе пресуда во која се потврдува одлуката на Комисијата, односно дискриминацијата извршена од страна на Советот на јавни обвинители.

3. НАДМИНУВАЊЕ НА РОДОВИТЕ СТЕРЕОТИПИ И ПРЕДРАСУДИ ВО ПРИВАТНИОТ БЕЗБЕДНОСЕН СЕКТОР

СТЕРЕОТИПИ И ПРЕДРАСУДИ

Стереотип претставува поедноставена, генерализирана, однапред креирана ментална идеја, верување или перцепција за нешто, која генерално е погрешно сфаќање, спротивно на фактите или на податоците. **Родови стереотипи се однапред создадени идеи со кои на жените и мажите произволно им се припишуваат одредени карактеристики и улоги одредени и ограничени од нивниот род.** Родовите стереотипи се на пр. девојчињата си играат со кукли, момчињата со камиони; девојчиња носат розова облека, момчињата носат сина; девојчињата се подобри во пишување текст, момчињата во решавање математички задачи; жените готват ручек, мажите поправаат автомобили; жените се добри негувателки, мажите се добри војници итн.

Родовото стереотипизирање може да го ограничи развојот на природните таленти и способности на девојчињата и момчињата, но и нивните образовни и професионални искуства и општо животните прилики. Стереотипите за жените се резултат на, но и причина за длабоко всадените ставови, вредности, норми и предрасуди за жените. Тие се користат за да се оправдаат и одржат историските односи на моќ, но и сексистичките ставови што го забавуваат напредокот на жените воопшто. Постојат четири основни типови на родови стереотипи:

1. лични карактеристики (на пр. од жените се очекува да бидат пасивни и субмисивни, додека од мажите се очекува да имаат висока самодоверба и да бидат агресивни);
2. однесување во домот (на пр. жените се подобри за грижа за децата, а мажите за поправки);
3. професии (на пр. жените се подобри медицински сестри, секретарки, учителки, додека мажите се подобри доктори, инженери, работници во градежништво);
4. физички изглед (пр. жените треба да бидат грациозни, а мажите да бидат атлетски градени).



Предрасуда е негативно чувство или перцепција кон одредено лице, кое не е засновано на лично искуство, туку е претпоставка или мислење креирано само врз основа на информацијата дека лицето припаѓа на одредена група. Постојат типови на предрасуди според: возраст (лицето е „старо“ или „младо“ за некоја работа); класа (негативна перцепција

за лице врз основа на примањата, заработувачката, на пр. „сиромашен“, припадник на „работничка класа“ итн); хомофобија (страв, недоверба или омраза за лица од ЛГБТ заедницата); национализам (убедување дека интересите на една нација се поважни од интересите на друга нација); расизам (непријатност, страв, омраза, недоверба кон лица од друга раса); религија (негативно чувство кон лице од друга религија), сексизам (стереотипи или убедувања за неког само врз основа на пол, најчесто е негативно мислење за жени и девојчиња, на пр. „жените лошо возат автомобил и не знаат да паркираат“); ксенофобија (страв или општо чувство на непријатност од лице од друга земја, „Французите јадат полжави“) итн.



ТРАДИЦИОНАЛНИ РОДОВИ УЛОГИ

Родови улоги претставуваат општествени норми и норми во однесувањето, за кои во дадена култура се смета дека се општествено соодветни за припадниците на одреден пол, како однесувања, активности, социјални улоги и одговорности коишто општеството ги наметнува како соодветни или несоодветни, или посакувани за одреден пол. Родовите улоги не се биолошки одредени, не се стекнуваат со раѓањето и не се наследни. Тие се социјален конструкт и се стекнуваат поради системот на социјални, законски, економски, политички, културолошки услови во околината, во заедницата, во општеството. Тоа се напишани „правила“ како да се однесуваат мажите и жените.

Колективно, родовите улоги често ги одредуваат традиционалните одговорности и задачи што им се доделуваат на жените, мажите, девојчињата и момчињата. Па така, од жените се очекува да се облекуваат женствено, да бидат нежни, попустливи, пристојни, сочувствителни, учтиви итн. За мажите се очекува да бидат силни, агресивни, храбри, строги, компетитивни итн. Сепак, родовите улоги може да еволуираат и се промениле со текот на времето, поради промени во општествата, околината и преку јакнењето на жените и промената во свеста кај мажите, во компаниите, заедницата и сл. Но, сепак, и покрај определени промени, традиционалните родови улоги сè уште не се надминати во сите сфери на живеењето на луѓето ширум светот.

Во таа смисла, потребно е да се укаже дека модерниот свет и денес се соочува со родова распределба на трудот, што значи распределба на различни вработувања или различни видови работа меѓу жените и мажите. Историски, жените се сметале за подобри негувателки, учителки, рецепционерки-хостеси, фризерки, медицински сестри и сл, а мажите се сметале за подобри полицајци, пожарникари, електричари, возачи на камиони и сл. Вистина е дека во современиот 21 век се намалува изразената поделба на машки и женски професии, па така, вообичаено е да гледаме дека жените се вклучени во порано нарекуваните „машки“ профе-

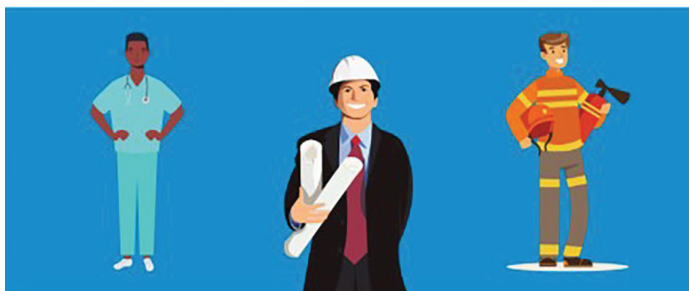
сии, како, на пример, во безбедноста, градежништвото, технолошки, инженерски и др. занимања, како и мажи како главни готвачи во ресторан, или врвни стилисти за женски фризури и шминка итн. Меѓутоа, потребно е да се укаже дека иако е надмината поделбата на машки и женски професии, истражувањата покажуваат дека жените се помалку застапени во конкретни професии и помалку застапени на раководни и лидерски позиции.

Пример:

Една од најпознатите и најексплоатирани илустрации за родовите стереотипи претставува вежбата што е направена во 2003 год. на Факултетот за бизнис Колумбија, користејќи студија на случај за Хајди Розен.

Хајди Розен била една од првите жени, успешна сопственичка на компанија во Силиконската долина, во САД. Професорот на група студенти им дал задача: да анализираат студија на случај во која биле опишани кариерните достигнувања, вештините за вмрежување, соработка и лидерскиот стил на главниот/ата менаџер/ка на компанијата. Експериментот се состоел во следното: на едната половина од групата професорот им дал да ја анализираат оригиналната студија на случај за Хајди Розен (жена). А на другата половина од групата има ја дал потполно истата содржина на студијата на случај, само што името Хајди го заменил со името Хауард Розен (маж).

Резултатите покажале дека и двете групи дале иста оценка за компетентност на Хајди и на Хауард. Сметале дека поеднакво се стручни и подеднакво знаат. Но, студентите се изјасниле дека повеќе им се допаѓа Хауард и повеќе би сакале Хауард да го вработат или за него да работат. Во исто време, студентите кажале дека Хајди е себична и антипатична.



4. ПОЛИТИКА ЗА РОДОВА РАМНОПРАВНОСТ НА РАБОТНОТО МЕСТО ВО ПРИВАТНОТО ОБЕЗБЕДУВАЊЕ

Комората на Република Северна Македонија за приватно обезбедување е основана во 2000 година со двојна функција. Од една страна, Комората врши јавни овластувања за организирање оспособување, полагање стручен испит, издавање лиценци и легитимации и др, а од друга страна, Комората за приватно обезбедување претставува матична организација која ги здружува правните лица за приватно обезбедување во вид на давање на услуги и за сопствени потреби заради заштита и унапредување на стручноста, професионалноста и деловноста на дејноста приватно обезбедување.

Во своите заложби за унапредување на приватното обезбедување, а следејќи ги современите состојби, потреби и трендови во светот и кај нас, Комората за приватно обезбедување изработи документ насловен Политика за родова рамноправност на работното место во приватното обезбедување.

Политиката за родова рамноправност на работното место во приватното обезбедување е усвоена на седницата на Собранието на Комората одржана на 26.06.2024 год. од страна на правните лица коишто вршат приватно обезбедување, со што јасно се манифестира намерата на вршителите на приватно обезбедување да иницираат промени во организациската култура во компаниите во насока на родова рамноправност.

ЦЕЛ НА ПОЛИТИКАТА

Политика за родова рамноправност на работното место во приватното обезбедување ја изразува недвосмислената посветеност на правните лица кои вршат приватно обезбедување за поддршка, поттикнување и промовирање на родова рамноправност на работното место. Оваа Политика има за цел да постави систем на генерални принципи според кои ќе се раководат правните лица кои вршат приватно обезбедување при градење на родово рамноправна околина во приватното обезбедување и при усвојување на интерни правила, мерки, однесувања и практики кои ќе гарантираат рамноправни можности и еднаков третман на жените и мажите во приватното обезбедување.

МЕРКИ ЗА РОДОВА РАМНОПРАВНОСТ

Со Политиката за родова рамноправност се утврдува дека правните лица кои вршат приватно обезбедување се обврзуваат да ги преземат следните мерки:

- Да развиваат политики, механизми и алатки со кои се поттикнува еднаков третман при вработување и напредување во кариерата без оглед на родовата припадност,
- Да развиваат позитивна работна атмосфера од аспект на заштита од родово базирана дискриминација, да поттикнуваат меѓусебна почит и користење родово сензитивен јазик и пораки;

- Да обезбедат еднаков пристап до стручно усовршување, обуки и професионален развој подеднакво за сите вработени мажи и за жени;
- Да практикуваат позитивна акција при регрутирање, при напредување и при вработување во управувачки и менаџерски структури;
- Преку програми за велнес, фитнес, спортски активности, ментално здравје, стрес менаџмент, прилагодување на работа и распоред на смени и др., да го поддржуваат принципот на баланс меѓу работата и приватниот живот;
- Преку транспарентност да го гарантираат принципот „еднаква плата за еднаква работа“;
- Да ја промовираат важната улога на мажите како рамноправни партнери во борбата за родова рамноправност;
- Да креираат посебна, нова електронска адреса: *prijavidiskriminacija* на domeјнот на правното лице и да ја објават на електронската адреса на веб страната на правното лице.

АМБАСАДОРИ ЗА РОДОВА РАМНОПРАВНОСТ

Политиката за родова рамноправност предвидува Комората за приватно обезбедување да назначи амбасадори за родова рамноправност во приватното обезбедување од редот на вработените во приватното обезбедување, кои ќе ги имаат следните одговорности:

- Да преземаат мерки и активности за промоција и приближување на принципите на родова рамноправност,
- Да помогнат во развивањето на свеста и важноста за родовата рамноправност во правното лице преку споделување на пораки, трендови, практики и сл;
- Да бидат заштитници од дискриминација по основ на пол така што ќе бидат лицата на кои било кој вработен може да се обрати доколку се чувствува дискриминиран;
- Да преземат соодветни дејствија во рамките на правното лице односно кај структурите на управување согласно интерните акти, доколку утврдат постоење на основано сомневање за дискриминација;
- Да дадат насоки, совети и препораки за надминување на дискриминирачки ситуации односно практики кои штетно влијаат на постигнувањето на целта за еднаков третман и еднакви можности.

КОМПАНИЈА СО НАЈДОБРИ РОДОВИ ПРАКТИКИ

Политиката за родова рамноправност со цел да ги поттикне компаниите на поинтензивно применување на мерките за родова рамноправност, промоција и популаризација, подигнување на свеста, промена на организациската култура и сл. предвидува своевидна награда за Компанија со најдобри родови практики во приватното обезбедување. Имено, правното лице за приватно обезбедување кое ќе манифестира добар пример за родова рамноправност со најмалку 4 активности на амбасадорот за родова рамноправност во една календарска година, односно ќе го зголеми бројот на жени на раководни позиции најмалку за 10% во една календарска година и/или бројот на работнички за приватно обезбедување за

најмалку 10% во една календарска година ќе биде промовирано од Комората за приватно обезбедување како Компанија со најдобри родови практики во приватното обезбедување и ќе има одредени бенефиции од Комората за учество на Самит за женско претприемништво, учество на Самит за безбедност, учество на Адриа секјурити самит, бесплатно учество на обуки и семинари кои ги организира Комората од областа на родовите прашања.



ПОЛИТИКА ЗА РОДОВА РАМНОПРАВНОСТ НА РАБОТНОТО МЕСТО ВО ПРИВАТНОТО ОБЕЗБЕДУВАЊЕ

УСВОЕНА ПОЛИТИКАТА ЗА РОДОВА РАМНОПРАВНОСТ

65 компании за услуги за приватно обезбедување
3500 работници за приватно обезбедување



ДЕФИНИРАЊЕ НА ПОИМИ

- Дискриминација на работното место по основ на пол
- Еднакви можности на жените и мажите во приватното обезбедување
- Еднаков третман
- Вознемирување
- Позитивна акција



ГЕНЕРАЛНИ ПРИНЦИПИ

- Работна атмосфера на еднакви можности на жените и мажите
- Еднаков третман на сите вработени, еднакви можности во регрутирање и селекција на напредување
- Баланс меѓу работата и приватниот/ семејниот живот
- Еднаква плата за еднаква работа



МЕРКИ

- Еднаков третман при вработување и напредување во кариерата
- Користење родово сензитивен јазик и пораки
- Еднаков пристап до обуки и професионален развој
- Позитивна акција при регрутирање, напредување и вработување во менаџерски структури
- Програми за велнес, фитнес, спортски активности, ментално здравје, стрес менаџмент, прилагодување на работа и распоред на смени и др., за баланс меѓу работата и приватниот живот
- Преку транспарентност до "еднаква плата за еднаква работа"

АМБАСАДОР ЗА РОДОВА ЕДНАКВОСТ

- Промоција, обука за родова еднаквост
- Развивање на свест
- Заштита од дискриминација (контакт лице)
- Совети и препораки

10 АМБАСАДОРКИ избрани во 2024



КОМПАНИЈА СО НАЈДОБРИ ПРАКТИКИ

- 4 активности на амбасадорот за родова рамноправност
- + 10% жени вработени
- + 10% жени во менаџмент

Промоција на Собрание на Комората
Награда - учество на
Самит за женско претприемништво,
Самит за безбедност, Адриа секјурити самит,
обуки и семинари за родови прашања



Транспарентност:
Компаниите ќе ја објават Политиката на веб-страниците и на видно и достапно место во деловните простории.
Компаниите ќе ги објават контактите од амбасадор за родова рамноправност

prijavidiskriminacija@ 



5. НУЛТА ТОЛЕРАНЦИЈА ЗА РОДОВА ДИСКРИМИНАЦИЈА И РОДОВО-ЗАСНОВАНО НАСИЛСТВО

ПОИМ ЗА РОДОВА ДИСКРИМИНАЦИЈА

Дискриминација по основ на род и пол е акт, практика или политика на правење разлика, исклучување или ограничување врз основа на пол, што има за последица или за цел да го загрози или оневозможи признавањето, остварувањето или практикувањето на човековите права и основните слободи врз основа на рамноправност на жените и мажите во политичко, економско, општествено, културно и граѓанско или друго поле, без оглед на нивната раса, боја на кожа, род, припадност на маргинализирана група, етничка припадност, јазик, државјанство, социјално потекло, религија или верско уверување, образование, политичка припадност, личен или општествен статус, ментална и телесна попреченост, возраст, семејна или брачна состојба, имотен статус, здравствена состојба или која било друга основа; Родова дискриминација се констатира без разлика дали постои или не постои свест и намера за тоа.

Дискриминацијата може да биде директна или индиректна. Директна дискриминација врз основа на род и пол е кога едно лице било третирано, се третира или би се третирало полошо врз основа на родот и полот отколку друго лице во слична ситуација. Индиректна дискриминација врз основа на род и пол е кога навидум неутрална одредба, критериум или обичајно право става лица од еден род и пол во особена неповолна положба во споредба со лица од другиот род и пол, освен ако таа одредба, критериум или обичајно право е објективно оправдана со легитимна цел, а средствата за постигнување на таа цел се соодветни и неопходни;

Директна родова дискриминација е секоја активност која резултира со одземање или нарушување на човековите права и основни слободи, односно понеповолен третман кон некое лице споредено со третманот кој го имало друго лице од различен пол, а во иста или слична ситуација. На пример, директна дискриминација врз жена постои доколку жена не е примена на работа поради бременост и ќе користи породилно отсуство. Или директна дискриминација постои кога во оглас за вработување се наведува „се бара: жена за работа на рецепција во хотел“ или „се бара маж за работа во спортска обложувалница“.

Индиректна дискриминација врз основа на род и пол е кога навидум неутрална одредба, критериум или обичајно право става лица од еден род и пол во особена неповолна положба во споредба со лица од другиот род и пол, освен ако таа одредба, критериум или обичајно право е објективно оправдана со легитимна цел, а средствата за постигнување на таа цел се соодветни и неопходни;

Пример за индиректна дискриминација: За прием на полициски службеници во минатото (пред 2007 год.) се распишувал оглас со стандарди (критериуми) за избор на полицајци кои важат без оглед на полот, а еден од критериумите е висина од најмалку 1.78 см. Ова барање важело подеднакво за сите кандидати, но жените кои можеле да го исполнат овој критериум бил мал. Во таа смисла, иако првиот впечаток е дека критериумите за избор на полицајци важеле подеднакво и за мажи и за жени, може да се заклучи дека жените биле во понеповолна ситуација од мажите.

Позитивен пример за родово сензитивни критериуми:

За прием на полицајци во Министерството за внатрешни работи во Северна Македонија меѓу посебните услови се бара висина од најмалку 175 см. (маж), односно 165 см. (жена) и висока лична физичка подготвеност. Во физичката подготвеност изработени се родово сензитивни критериуми, различни за мажите и за жените, а утврдени врз основа на возраста, како и генетските предиспозиции и способности на луѓето во нашето поднебје: склекови (9 за маж, 6 за жена), stomачни вежби (16 за маж, 12 за жена), скок од место (220 см за маж, 160 см за жена), трчање (1.500 метри за маж, 800 метри за жена, за различно време) итн.

ПОИМ ЗА РОДОВО-БАЗИРАНОТО НАСИЛСТВО ВРЗ ЖЕНИТЕ

Родово базирано насилство врз жените претставува дискриминација врз жените што ги ограничува жените да ги уживаат правата и слободите на еднаква основа со мажите.

Според Законот за спречување и заштита од насилство врз жените и семејното насилство, родово-базирано насилство врз жените е насилство насочено против жената затоа што е жена или коешто несразмерно ја погодува. Родово-базираното насилство врз жените ги опфаќа причините и резултатот од нееднаквиот однос на моќта помеѓу жените и мажите како резултат на општествен, а не на индивидуален проблем.

Насилство врз жените значи кршење на човековите права, дискриминација врз жените и ги означува сите дејствија на родово-базирано насилство што доведуваат или веројатно ќе доведат до физичка, сексуална, психичка или економска повреда или страдање на жените, вклучувајќи и директни и индиректни закани и заплашување за такви дејствија, изнуда, произволно ограничување и/или лишување од слобода, без оглед дали се случуваат во јавниот или приватниот живот.

Насилството врз жените може да има различни облици, кои подолу ќе бидат појаснети.

Добро е да се знае:

РАНЛИВИ КАТЕГОРИИ ЖЕНИ

Бремени жени, жени со деца и деца со попреченост, самохрани мајки, жени со попреченост, жени од рурални средини, жени кои употребуваат дроги, сексуални работнички, мигрантки, бегалки, барателки на азил, жени без државјанство, лезбијки, бисексуалки и трансродови луѓе, жени кои живеат со ХИВ, бездомнички, жени жртви на трговија со луѓе, повозрасни жени, материјално необезбедени жени и други.

(член 7 од Законот за спречување и заштита од насилство врз жените и семејното насилство)

НАСИЛСТВО

Тој шио друџ малџреџира, ѓрубо навредува, ја заѓрозува неѓоваџа сиѓурносѓ или врз неѓо врши ѓрубо насилсѓво и со ѓшоа во јавносѓја ѓредизвикува чувсѓиво на несиѓурносѓ, заѓрозување или сѓрав.

Насилството врз жена во кој било облик е неприфатливо и казниво.

ФИЗИЧКО НАСИЛСТВО

Секое дејствије на примена на физичка сила или дејствије со кое се нарушува здравјето и телесниот и психичкиот интегритет на жртвата.

Со насилство се предизвикуваат телесни повреди врз жените.

ПСИХИЧКО НАСИЛСТВО

Секое однесување со употреба на присилба, заплашување или закана, кое предизвикува чувство на страв, загрозување, вознемиреност или повреда на достоинството и психичкиот интегритет на жртвата.

Според извештај на ОБСЕ за благостојбата и безбедноста на жените во земјава, пријавувањето на насилството во полиција е исклучително ниско – само 2% од жените кои имале насилство од сегашен партнер го пријавиле истото, додека само 6% пријавиле сексуално вознемирување.



СЕКСУАЛНО НАСИЛСТВО И СЕКСУАЛНО ВОЗНЕМИРУВАЊЕ

Сексуално насилство и силување е секое дејствије од сексуална природа, со кој било телесен дел или предмет, на телото на друго лице без нејова/нејзина согласност. Сексуално насилство вклучува и кога се наведува или присилува друго лице да се вклучи во дејствија од сексуална природа со друго лице без нејова согласност. Согласноста мора да е изразена доброволно како резултат на слободната волја на лицето, проценета во контекст на околностите. Сексуално вознемирување е секое вербално, невербално или физичко однесување од сексуална природа што има за цел или последица повреда на достоинството на лицето, особено кога се создава заканувачка, непријателска, деградирачка, понижувачка или навредлива средина.

Сексуалното насилство може да се дефинира во потесна и поширока смисла. Во потесна смисла под поимот сексуално насилство се подразбира секој вид на задоволување на сексуалните потреби и нагони на насилникот со примена на физичка, психичка или секој друг вид на сила или со примена на надмоќ. Од друга страна, пак, сексуалното насилство во поши-

рока смисла ги подразбира сите видови на вербални, гестикулативни или физички контакти кои се со доминантна сексуална содржина и кои се случуваат помеѓу две лица кои што се од различен или ист пол. Врз основа на тоа, под сексуално насилство може да се вбројат: различни сексуални пораки, непристојни понуди, нагласеното покажување на сексуални симболи, допири, дефлорација, силување и слично (Кенинг, 2011).

Пример:

Нападнати девојки во такси

Две девојки и едно момче, по ноќна забава во скопски клуб со едно такси-возило се упатуваат дома. Едната од девојките седнува напред на совозачкото седиште, а нејзините другар и другарка седнуваат на задното седиште. Иако на возачот му е посочено прво да ги остави девојките, возачот ова барање го игнорира и продолжува да вози кон дестинацијата каде прво се симнува момчето. Откако момчето излегува од таксито почнуваат првите непријатности. Иако до станот на девојките има една минута возење, таксистот ги вози девојките наоколу, низ темни улички. Наеднаш станува агресивен, се соблекува, го покажува половиот орган, се самозадоволува, но и ја допира девојката која седи на предното седиште додека вози. Во скотот ѝ фрла банана и продолжува да ѝ зборува гадости. Девојките се преплашени, но даваат отпор. Девојката која седи позади вели дека веќе повикала полиција, по што таксистот застанува. Девојките успеваат да излезат од автомобилот. Излегува и таксистот. Оди кон нив и продолжува физички да ги малтретира, а едната девојка ја гори со цигара во пределот на вратот. Девојките успеваат да избегаат, стигнуваат дома и повикуваат полиција.

Полициските службеници им земаат изјави, но ги поставуваат и следниве прашања: „А како бевте облечени?“, „Носевте ли мини сукњи?“ итн. со што се врши повторна дискриминација

СЕМЕЈНО НАСИЛСТВО

Малтретирање, навредување, загрозување на сигурноста, телесно повредување, полово или друго психичко, физичко или економско насилство со кое се предизвикува чувство на несигурност, загрозување или страв, вклучувајќи и закани за такви дејствија, спрема брачен другар, родителите или децата или други лица кои живеат во брачна или вонбрачна заедница или заедничко домаќинство, како и спрема сегашен или поранешен брачен другар или вонбрачен партнер или лица кои имаат заедничко дејство или се наоѓаат во блиски лични односи, без оглед дали сторишело то го дели или го делел истото живеалиште со жртвата или не.

Насилство од интимен партнер е однесување на сегашен или поранешен сојужник или партнер што предизвикува физичко, сексуално, психичко или економско насилство.



Семејното насилство претставува сериозен општествен проблем, којшто е присутен и во најразвиените држави ширум светот. Истражувањата покажуваат дека 30% од жените доживеале насилство од интимен партнер или друг вид насилство. Подетално испитување покажува дека околу 55% од убиствата на жени затоа што се жени (феминицид) во глобални рамки се извршени од страна на интимен партнер или член на семејството, при што кај мажите оваа бројка е 12%.

Пример:

Случајот на Пале од Велес:

П.И. со години била подложена на физичко и психичко семејно насилство, од страна на нејзиниот невенчан сопруг (партнер), а институциите не реагирале и покрај неколку пријави. Во септември 2021 година, Пале и нејзиниот невенчан сопруг се вратиле од гости околу полноќ, тој пиел, а таа сакала да спие. Тој побарал таа да направи „есап колку пари потрошиле“, ама таа веќе заспала. Тој се нафрлил врз Пале, ја шутирал со нозе, ја фатил за да ја дави, таа почнала да губи свест, без воздух и во борба за живот, фатила предмет, без да знае што е, само да го удри за да ја ослободи.... Велешанката Пале со нож во гради успеала да се одбрани од насилниот невенчан сопруг и го усмртила. Обвинителството ја гонеше за убиство во миг, но судот во Велес ја ослободи од казна, со образложените дека таа делувала во нужна одбрана и делото го извршила во самоодбрана, кога бил загрозен нејзиниот живот.

ДЕМНЕЊЕ

Демнење е секое намерно однесување на повторено заканување насочено кон друго лице што предизвикува лицето да се плаши за својата безбедност. Тоа е збир од дејствија како телефонски јавувања, праќање писма или подароци, појавување на јавни места и сл., кои за жртвата се застрашувачки. Со тек на времето дејствијата може да станат сè поопасни, често се повторуваат, преминуваат кон сексуални и насилни кривични дела. Сите постапки кај жртвата предизвикуваат основан страв за сопствениот живот или за животот на семејството и блиски лица.

Кривичното дело „демнење“ е дефинирано во Европската конвенција за човекови права како опсесивно однесување на едно лице или група спрема друго лице, предизвикувајќи страв за неговата безбедност. Според Конвенцијата „опсесивно однесување“ претставува постојано следење и воспоставување на несакана комуникација со другата личност. Конвенцијата утврдува дека демнењето може да биде: физичко демнење, односно следење на другата личност и виртуелно демнење, коешто се врши преку социјалните мрежи.

Во Република Северна Македонија „деменењето“ е инкриминирано во февруари, 2023 година, со измените и дополнувањата на Кривичниот законик.

Согласно Кривичниот законик, демнење претставуваат следните дејствија:

Демнење

Член 144-а

(1) Тој што повторно неовласитено ќе следи, прегоноува или на друг начин се меша во личниот живот на друг или со него воспоставува или настојува да воспостави од него несакан

контакт со движење во просторот каде се наоѓа тоа лице, со злоупотреба на користење на личните податоци, со користење на средства за јавно информирање или други средства за комуникација, или на друг начин психички го злоставува, вознемирува или застрашува и со тоа ќе предизвика чувство на несигурност, вознемиреност или страв за неговата сигурност или сигурноста на нему блиско лице, ќе се казни со парична казна или со затвор до три години.

(2) Ако делото од ставот (1) на овој член е сторено спрема лице со кое сторијелото е или бил во интимна врска или спрема дете, ќе се казни со затвор од шест месеци до пет години.

(3) Гоненењето за дело од ставот (1) на овој член се презема по претлог.

Значи, вообичаените знаци дека некој „демне“ се кога: демначот постојано се јавува, праќа пораки на социјални мрежи или електронска пошта и покрај тоа што ќе биде побарано да престане да го прави тоа. Се случува демнач да испраќа и несакани подароци или писма. Многу често е демначот да ги следи жртвите, пеш или со некое превозно средство, со велосипед, мотор, автомобил, а може и преку онлајн платформи онлајн и офлајн. Демначот често непокането се појавува во домот или на работно место на жртвата, присуствува на места каде жртвата се движи, без друга причина да е на тоа место и јасно покажува дека знае каде се движи жртвата и го знае личниот живот. Демначот често се однесува наметливо, може да хакира онлајн сметки, инсталира шпионски софтвери на уредите на жртвата или на друг начин да ја нарушува приватноста на жртвата.

Примери за осудени демначи во Р. Северна Македонија:

Во Охрид: маж испраќал на социјалната платформа „Вибер“ чести пораки со закани, вршел вознемирување на работно место, но и на семејството и блиските пријателки на жртвата.

Во Тетово: маж цел месец ја демнел поранешната партнерка, ја вознемирувал на работно место, ја следел до дома и постојано ја навредувал во јавност.

Во Винаца: маж се заканувал дека ќе објави компромитирачки пораки и видеа од неговата поранешна партнерка, ако таа не се согласи да ја возобноват љубовната врска. Тој во еден наврат и ја нападнал физички, и го скршил мобилниот телефон и често ја следел и вознемирувал на работа.

ЕКОНОМСКО НАСИЛСТВО

Секое дејствије на ограничување или спречување во остварување и/или располагање со лични приходи и финансиски средства, за одржување на заедничкото домаќинство и за грижа на децата, со што се предизвикува економска зависност на жртвата.

Економското насилство се јавува кога финансиските ресурси и другите економски ресурси или активности, вклучувајќи ги недвижниот и движен имот на жртвата се под целосна контрола од насилникот. Во таквите случаи жените се зависни од нивните партнери, што се користи како тактика за воспоставување и одржување на контрола, манипулација, доминација врз жените со цел да се поттикне, продлабочи и зголеми зависноста на жртвата од насилникот, но и финансиски да се злоупотреби жртвата. Економското насилство може да се манифестира на различни начини, па, според Карева (2022) во таа смисла се прави и следната основна поделба:



Јавно-општествени форми на економско насилство:

- нееднаков надоместок за работа со еднаква вредност помеѓу мажите и жените;
- дискриминаторски закони и практики во врска со наследување, имотни права, заеднички имот.
- Контрола во пристапот до финансиски средства, услуги и лични потреби:
- ограничување и спречување на вработување или промена на работа, на работно време;
- ограничување и спречување во пристапот до образование, здравствени услуги и др;
- ограничување при остварување на лични потреби (пр.пазареење, лични потреби);
- ограничување и спречување во пристапот до кредит, банкарска сметка и/или картичка.
- Ограничување и контрола на начинот на користење на финансиските средства:
- одземање и располагање со приходите и/или заштедата на жртвата или заштеда на децата;
- контрола кога и како се трошат финансии на жртвата (проверка на сметката и сл.), контрола и ограничување за користење работи на жртвата (мобилен телефон, автомобил, недвижност);
- економски средства на име на насилникот (пр. заштеда, недвижност, автомобил и слично);
- Искористување на економската состојба на жртвата (најшироко распространето):
- Кражба, продажба, предизвикување штета на имот кој е во сопственост на жртвата;



- одбивање на насилникот да придонесе за трошоците за домаќинството;
- злоупотреба на финансии на заеднички банкарски сметки од страна на насилникот;
- насилникот ја тера жртвата да преземе или подигне долг на нејзино име, со или без нејзино знаење.

НАСИЛСТВО НА РАБОТНО МЕСТО (ПСИХИЧКО И ПОЛОВО ВОЗНЕМИРУВАЊЕ)

Психичко вознемирување на работно место, е секое нежајливо однесување од поединец или група кое се повторува, континуирано и систематски, претставува повреда на достоинството, интегритетот, угледот и честта на вработениот и предизвикува чувство на страв или создава непријатности, понижености, чија крајна цел може да биде повреда на физичкото и менталното здравје, компромитирање на професионалната иднина на вработениот, преслашок на работниот однос или напуштање на работното место.

Полово вознемирување, е секое вербално, невербално или физичко однесување од полов карактер, кое има за цел или претставува повреда на достоинството на кандидатиот за вработување или на вработениот, а кое предизвикува чувство на страв или создава непријатности, понижености.

Кога вработено лице смета дека е изложено на вознемирување на работното место, треба писмено да се обрати до лицето за кое смета дека врши вознемирување и да укаже дека таквото однесување е несоодветно, неприфатливо и несакано. Ова писмено обраќање има за цел решавање на случајот без поведување на постапка за заштита од вознемирување на работно место и со ова обраќање се врши предупредување дека следно ќе биде побарана законска заштита ако таквото однесување веднаш не престане.

Доколку писменото предупредување не вроди со позитивен исход, вработеното лице кое смета дека е изложено на вознемирување поднесува писмено барање за заштита од вознемирување на работно место до работодавачот (одговорното лице, претставник на синдикат, човечки ресурси и сл.) Работодавачот, веднаш им предлага на страните постапка на посредување како начин на разрешување на спорниот однос, основно предлага страните да изберат лице-посредник (неутрално лице од редот на вработените, кое ќе посредува меѓу страните со цел за решавање на нивниот спорен однос). Ако постапката за посредување е успешна, посредникот ќе изготви спогодба, која треба да содржи препораки за вршителот на вознемирувањето на работно место и за работодавачот, за престанокот на вознемирувањето и за начинот на отстранување на можностите за продолжување на вознемирувањето на работно место, преместување на вработениот во друга работна просторија, односно на друга локација и сл. Кога посредувањето е неуспешно, вработеното лице смета дека е изложено на вознемирување на работното место може да поднесе тужба до надлежниот суд.



Горенаведеното е подетално регулирано со Законот за заштита од вознемирување на работното место, додека највисоко и последно ниво на заштита од психичко и полово вознемирување е кривично-правната заштита опфатена со неколку членови од Кривичниот законик. Во таа смисла, чл. 190-а од Кривичниот законик го инкриминира половото вознемирување,

при што во ставот 2 се предвидени потешки облици, меѓу кои и тој кога делото се врши спрема друго лице на работа, што е казниво со затвор од 6 месеци до 3 години. Што се однесува до психичкото вознемирување, Кривичниот законик опфаќа повеќе членови зависно од видот на психичкото вознемирување, кое може да се јави како вид на демнење (чл. 144-а), загрозување на сигурноста (чл.144) и други.

6. ЕДНАКВИ МОЖНОСТИ

Еднакви можности на жените и мажите е промовирање на начелото за воведување еднакво учество на жените и мажите во сите области од јавниот и приватниот сектор, еднаков статус и третман во остварувањето на сите права и во развојот на нивните индивидуални потенцијали преку кои тие придонесуваат во општествениот развој, како и еднакви придобивки од резултатите произлезени од тој развој.

Начелото на еднакви можности и еднаков третман претставуваат камен темелник на основните права и вредности во секое општество и неопходно е да се пресликуваат во исплатата на платите и надоместоците на вработените, кариерното напредување и пристапот до обуки во компаниите.

Платата претставува материјална или парична вредност којашто се добива за интелектуална и/или физичка работа што ја извршуваат вработените. Тоа е компензација за вработени кои придонесуваат за исполнување на целите на компанијата. Истовремено, се смета дека платата претставува важен фактор за привлекување и задржување на работна сила во компаниите. За работниците, платата претставува основно средство со кое вработените ги задоволуваат своите потреби и потребите на лицата коишто зависат од нив и воедно, платата го определува статусот на работното место и во социјалниот живот. Платата генерално се состои од исплата во парична форма, но и од дополнителни бенефиции како, на пример: здравствено осигурување, платен одмор, додатоци за пензија, додатоци за добри перформанси, за добросостојба. Основната плата се определува според работното место. Работната успешност се определува според квалитетот и обемот на вршењето на работата. Додатоците се определуваат за посебните услови при работа, кои произлегуваат од распоредот на работното време и тоа за работа во смени, работа во поделено работно време, ноќна работа, работа на дежурство, согласно закон, продолжена работа, работа во ден на неделен одмор, работа во празници определени со закон и додаток за работен стаж.

Во таа смисла, начелото на еднаквост во платата помеѓу сите вработени, без оглед на пол/род, подразбира исклучување на други фактори и критериуми и гаранција на еднаквост на платата и надоместоците за мажите и жените за иста работа.

Секако, ова важи и за можностите за напредување во кариерата и професионален раст и развој, со еднаков пристап до можности за стручно усовршување, надградување, обуки и специјализации.



**ПРОВЕРИ ГО СВОЕТО ЗНАЕЊЕ
ЗА РОДОВА РАМНОПРАВНОСТ
НА РАБОТНОТО МЕСТО**

Што се подразбира под поимот родова рамноправност?

Во што се препознава родова рамноправност на работното место?

Што е родова дискриминација и каква може да биде?

Што е родово-базирано насилство врз жените?

На какви начини може да се врши економско насилство?





РАМНОТЕЖА ПОМЕЃУ РАБОТАТА И ЖИВОТОТ

- 
1. Баланс помеѓу приватниот и професионалниот живот
 2. Стрес менаџмент
 3. Управување со време и поставување приоритети
 4. Самодоверба
- 

1. БАЛАНС ПОМЕЃУ ПРИВАТНИОТ И ПРОФЕСИОНАЛНИОТ ЖИВОТ

Рамнотежата меѓу професионалниот и приватниот живот е клучна за општата благосостојба и долгогодишниот успех на луѓето и се однесува на способноста на поединецот да го распределува своето време и енергија помеѓу професионалните обврски и личните потреби и интереси на начин што придонесува за општо задоволство. Во динамичниот професионален свет, карактеризиран со рапиден напредок на технологијата, глобални економски влијанија, растечка потреба за флексибилност и иновации, нови ризици за безбедноста релативно често се случува да се занемарат личните потреби и интереси на луѓето во корист на професионалните обврски. Сепак, одржувањето на здрава рамнотежа помеѓу овие два аспекта е од суштинско значење за спречување на стрес и исцрпеност.

Со баланс помеѓу работата и личниот живот, советување време на семејството, хоби и личните интереси, се зголемува способноста за концентрација и продуктивност на работното место, се одржува физичкото и менталното здравје на луѓето и се подобрува креативноста и мотивацијата.

Истовремено, важно е да се истакне дека создавање на услови и поттикнување на рамнотежа меѓу професионалниот и приватниот живот на вработените не е само лична одговорност на работниците, туку и корпоративен приоритет. Соодветниот баланс помага во создавање на позитивна работна средина и долгорочен успех и задоволство на сите засегнати. Балансот помага во намалување на стрес, анксиозност и физичка исцрпеност кај вработените, превенира т.н. истрошеност (burnout), па кога работниците имаат време за опуштање и лични интереси, се враќаат на работа со нова енергија и поостар фокус, што ја зголемува продуктивноста и креативноста во работењето и резултира со квалитетни односи во работната средина, посветеност, ефикасност и исполнување на целите на компаниите.



„Вистински успех на работа можете да постигнете само ако успеете да постигнете и успех во вашиот личен живот. Балансот помеѓу работата и личниот живот е клучен за долгорочен успех и среќа.“ — Richard Branson

2. СТРЕС МЕНАЏМЕНТ

Во современото опкружување во 21 век стресот се смета за една од најголемите опасности за луѓето, заради што Светската здравствена организација веќе има прогласено светска епидемија на болести предизвикани од стрес, а за Обединетите нации „работниот стрес“ е болест на 21 век.

Имено, стресот најдиректно ја загрозува ефикасноста на луѓето, ја блокира креативноста и способноста за разумно и објективно проценување и одлучување, води кон импулсивни и избрзани реакции, предизвикува тензично и конфликтно однесување, ја намалува способноста за објективна анализа и воочување на можностите за решавање на секојдневните проблеми. Истовремено, како последица на долготрајна изложеност на стрес, во недостаток на вештини за соодветно управување, односно контролирање на стресот се појавуваат состојби на хроничен замор, изразен песимизам и незадоволство, повлекување од социјалниот живот, појави на изразен внатрешен немир, чувство на демотивираност, депресија, панични напади итн.

Оттука, од исклучителна важност е да се разбере општиот поим за стрес, стресот на работното место (професионален стрес), изворите, односно причинителите на стрес, како и механизмите за адекватно управување и контрола на стресот.

2.1. ПОИМ ЗА СТРЕС

Стресот се смета како сериозна закана за животот на луѓето затоа што физиолошкиот и психолошки одговор на организмот на одредени надворешни фактори иницираат менталната напнатост или физиолошки реакции на телото што може да предизвикаат болест. Стресот претставува физичка или психолошка состојба на организмот што ги зголемува барањата за приспособување на поединецот кон надворешната средина. Секоја ситуација што човекот ја доживува како преголема, претешка, несоодветна, со можни загрозувања, недоволно јасна или монотона, предизвикува појава на стрес, поради што лицето доживува разочараност, вознемиреност, анксиозност, депресивност и сл.

Поимот стрес за прв пат го употребил докторот Вилијам Ослер во текот на 1910 година. Подоцна физиологот Канон утврдува дека лицата се во ситуација на стрес кога ќе се најдат во тешки и екстремни физички услови, како високи или ниски температури. За истражувањата од овој период е карактеристично дека не се правела дистинкција помеѓу субјективното доживување и искуството на лицето и надворешните животни услови. Подоцна, во текот на 50-тите години вршени се експериментални истражувања за утврдување на влијанието на психолошкиот стрес врз вештините, односно перформансите на работењето и е конструиран модел за процесот на дејствување на стресот.



Во таа смисла, може да се истакне дека стресот се појавува во ситуации кога барањата на надворешната околина ги надминуваат знаењата, ресурсите, способностите и интересите на личноста. Оттука, стресот претставува интерна состојба на едно лице, кое доживува лична загрозеност во физичка и во психичка смисла од можни негативни стимулси од страна на околината. Загрозеноста извира од неусогласеноста помеѓу барањата од лицето и него-

вите способности да одговори на тие барања. Доживеаната нерамнотежа и дисбаланс на барањата од средината и сопствените способности доведува до реакција на стресен одговор што може да биде физиолошки или бихевиорално манифестиран.

Во многуте дефиниции за стресот, за најзначајно се смета акцентирањето на интеракцијата на лицето со околината. Ваквата интеракција помеѓу личноста и околината во литературата е позната како модел „лице-околина“, според кој психолошкиот притисок може да настане од неможноста за усогласеност помеѓу личноста и околината. Недоволната рамнотежа настанува кога барањата од околината се или премали/прениски барања и очекувања (монотона и еднолична работа, репетитивна работа со постојани повторувања итн.) или пак преголеми/превисоки барања или очекувања (задачи што се премногу сложени во однос на компетенциите што ги поседува одредено лице и сл). Според овој модел за секое лице согласно неговите способности постојат соодветни оптимални нивоа на барања за тоа лице, а стресот ќе биде на минимално ниво кога ќе се постигнат оптимални нивоа психолошкиот притисок. Во ситуации на премалку или премногу барања од работната околината настанува зголемување на психолошкиот притисок во облик на стрес.

Поимот стрес е во директна корелација со поимите стресор и притисок. Стресор ја определува околината, односно означува карактеристики или услови на работната средина кои дејствуваат во форма на стимули што лицето ги доживува како загрозувачи и создаваат непријатни чувства. Поимите притисок, немир и напнатост се резултати на стресорот и ги означуваат реакциите на личноста на тој надворешен стимулс. Акцентот е ставен на двата крајни делови на стресниот циклус, од една страна е изворот на стресот, а од друга се ефектите од стресот и настанатиот притисок.

Промените што настануваат како резултат на влијанието на стресот се одразуваат на:

- човечкото тело/ висок крвен притисок, заболувања на желудник, забрзана работа на срцето;
- психолошки план – незадоволство од работа, намалено ниво на самодоверба, нерасположение, нервозни реакции;
- организациско ниво – често отсуство од работа, зголемена можност за грешки при работата и доживување на несреќи, намалена перформанса и сл.

2.2. ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРОФЕСИОНАЛЕН СТРЕС

Бројни истражувања во светски рамки покажуваат дека стресот на работното место и постојаната вознемиреност во врска со работата негативно влијаат на ефикасноста во работењето на долгорочен план, но се рефлектираат и на целото потесно или пошироко семејство, на околината и воопшто на здравјето на човекот.

Големиот интерес за проучување на професионалниот стрес, односно стресот поврзан со работата е потенциран уште во 50-тите години од страна на индустриските психолози. Подоцна стресот се поврзува со задоволството од ефектите од работата и резултатите од управувањето, лидерството, менаџментот, така што овој поим претставува еден од најистражуваните научни проблеми во психологијата на трудот. Стресот влијае врз работниците и околината односно врз целата организацијата каде лицата ја извршуваат својата работа и работните задачи. Освен последиците по психичкиот живот, стресот е извор на материјални трошоци за организациите особено од типот боледувања и отсуствува од работа на работниците. Исто така може да се рече дека психолошки последици од типот на тензии, фрустрации,

Професионалниот стрес може да се дефинира како негативни реакции од физички и емоционален аспект што се случуваат во организмот на човекот кога барањата на работното место не се совпаѓаат со знаењата, способностите, интересите, ресурсите, или потребите на работникот.

anxiety, depressed, stressed, failure, risk, profession, expectation, occupation, sadness, people, pressure, negative, heart attack, headache, employment, mental, strain, occupational stress, exhausted, depression, worried, job stress, disability, fatigue, business, psychology, frustration, pain, work, crisis, tired, job, stroke, feeling, overwhelmed, conditions, stress, unclear, desperate, psychological, trouble, workload, job satisfaction, frustration, adaptation, desirable performance, interest, worker, challenge, tension, disorder, discomfort, problem, effort, stress, hours, Financial, state, recovery, state, healthy, hard, reaction, state, emotional, burnout.

Професионалниот стрес и здравјето на работното место се прашања од голема важност особено во текот на последната деценија, како на национално, така и на меѓународно ниво. Со оглед на новите вредности на работата во современото општество, количината на времето поминато на работа и брзите промени од технолошки и научен аспект со кои се влијае на природата на работата, не е невообичаено стресот на работата сè повеќе да се зголемува. Кај работниците за приватно обезбедување професионалниот стрес има влијание не само во секојдневните животни ситуации, тој влијае и врз нивното физичко здравје и секако врз нивните работни перформанси. Професионалниот стрес кај работниците за приватно обезбедување се јавува како резултат на интеракција на работникот и условите за работа. Постојат различни ставови и мислење во однос на важноста на работните карактеристики наспроти условите за работа како примарна причина за професионалниот стрес. Исто така, се предлагаат различни начини да се спречи стресот на работа кај овие работници. Од особена важност се различните лични карактеристики на работникот и неговите вештини за справување со стресот. Со други зборови, она што предизвикува стрес кај едно лице не мора да претставува проблем за некој друг. Ваквата поставеност ја нагласува важноста за поставување превентивни стратегии што ќе се фокусираат на барањата и потребите на работниците за приватно обезбедување и изнаоѓање на начини да им се помогне или олесни да се справат со специфичните услови за работа. Имено, работниците за приватно обезбедување на работно место носат униформи, имаат легитимации, носат оружје и имаат јавни овластувања меѓу кои и проверка на идентитет, предупредување, контрола на влез и излез,

задржување на лице затечено во вршење на кривично дело, врши преглед на лица, предмети, возила, багаж и да употреби средства за присилба (физичка сила, гумена палка, средства за врзување на лица, хемиски средства – спреј), огнено оружје и дресирано куче што секако е показател дека вршат дејност со јавни овластувања и со посебна специфики во работењето. Современиот начин на живот со зголемени континуирани барања доведува до состојба во која никој не е ослободен од стрес, во поголема или во помала мера. Во такви услови безбедноста по правило добива на цена, станува примат во секојдневието и станува пазарна услуга што се базира на одржување на чувството на сигурност. Да се осигура безбедност на лица и имот во такви услови значи не само квантитет на кадар што ќе ја гарантира безбедноста, туку многу повеќе квалитет на личноста на ангажираниот работник за приватно обезбедување. Од работникот за приватно обезбедување се бара да биде личност што може да го поднесе товарот на тоа комплексно секојдневие, тоа е негова обврска, должност, товар на неговата професија. Во исто време од работникот за приватно обезбедување се очекува да остане присебен и во целост да го испочитува законот, потребите на корисниците на услуги и општествениот интерес.

Работниците за приватно обезбедување извршуваат работни задачи во објекти или во околина на големи и значајни приватни, комерцијални, финансиски, здравствени и владини објекти и имоти и често користат специјализирана опрема. Наведеното е само дел од работните обврски на професијата за обезбедување што вклучува голем физички и психолошки стрес. Но чувството на сигурност е примерна потреба и на работникот за физичко обезбедување. Оттука произлегува обврската и одговорноста на сите инволвирани чинители во дејноста да се манифестира реална грижа и општествена одговорност при селекција на вистинските чувари на приватната безбедност, како и да се обезбеди адекватна психолошка подготовка на лицата што може да се носат со барањата на ваквата на многу начини специфична професија.

2.3. НАДВОРЕШНИ И ВНАТРЕШНИ ИЗВОРИ НА СТРЕС



Во литературата се илустрираат повеќе извори на притисок во облик на стресори што може да бидат од најразлична природа а потекнуваат од околината или од работната средина. Тука најчесто спаѓаат:

- физичките фактори во работната средина – светлина, бучава, ниска или висока температура во просторијата и сл.;
- фактори поврзани со работното место – конфликт на работната улога, премногу работни задачи и преоптовареност со работа, голема одговорност и сл.;

- фактори поврзани со работната група – остварување минимална норма, недостиг на поддршка од страна на работната група и сл.;
- организациски фактори – бирократски однос, лошо или недолично однесување на лидерот, структура на групата и сл.;
- фактори во врска со напредување во кариерата, развој и возраст на работникот;
- фактори поврзани со животот надвор од организацијата – односи во семејството, поголеми или помали финансиски проблеми и др.

Начинот на реагирање на сите овие фактори е во зависност од карактеристики на поединецот, неговата структура на личноста, неговите потреби, животните цели, вредности, возраста и здравствената состојба и неговото образовано ниво.

Еден од најчестите извори на притисок на работното место е конфликт на работната улога, што произлегува од нејасно определена, односно неадекватна или неразбирлива дефиниција за работната улога. Овој извор на стрес се разликува од конфликтот на барањата во работната средина. Тука се вбројуваат повеќе фактори. Еден од нив е и несоодветноста на улогата што произлегува од ситуација во која се јавуваат различни или контрадикторни очекувања од повеќе страни. Кај лицето се јавува впечаток на конфузност, се доживува како неефикасно во извршувањето на работа и кај него се создаваат негативни емоционални реакции. Нејасноста на улогата постои кога нема прецизен опис на работните задачи и барања за улогата во работењето или лицето не е целосно сигурно кои се неговите задачи и што точно треба да работи. Тоа е посебно акцентирано за работни места за кои нема јасен опис на работните задачи или кога има промени во различни работни групи или во ситуации кога има константни промени во работењето. Преоптовареност со улоги е онаа состојба кога лицето има премногу различни улоги или од неговото работење има различни очекувања. Како резултат на ваквата конфузност лицето не е во состојба успешно да исполни ни дел, а не сите зададени очекувања. Тоа не е идентично со преоптовареноста со работа бидејќи овде станува збор за поставување на многу работни обврски што произлегуваат само од една работна улога. Недоволна оптовареност со улоги се случува кога пропишаните или зададените барања и очекувања за работната улога во организацијата се доживуваат како мали и недоволни за компетенциите на работникот. Ротирчките смени, исто така, претставуваат наворешен извор на притисок. Во овој случај се работи за сменска работа, смени што често се менуваат и не се перманентни за подолг временски период. Во оваа ситуација кај работниците се случуваат емоционални проблеми, чести доцнења од помал или од поголем обем или отсуство од работа.

Често присутен извор на притисок е термиолошки наречен „болна организација“, кој се препознава кога на една одредена локација кај работниците се појавуваат исти или слични симптоми. Такви симптоми се главоболки, проблеми со стомак, онесвестувања или пак слични симптоми за кои не постои објективна реална причина. Во таквите случаи реалната причина што ги предизвикува овие симптоми се бара во наворешен извор на стрес или пак од преоптовареност со работни обврски, конфликт на улога, проблеми во односот со менаџментот и сл.

Понатаму, карактеристиките на работното место често претставуваат извор на стрес. Нивото на сложеност на работните задачи, честите промени и разновидноста на работата, дискрецијата при извршување на работните задачи, условите на физичката околина и слично, многу често може да претставуваат извори на стрес кај работникот.

При анализа на односите на работното место посебно значење има квалитетот на односите со колегите и менаџерите, односно интерперсоналните односи, како и дадената поддршка и мотивација во почетокот и во текот на извршувањето на работните задачи. Во

случај на лоши и негативни интерперсонални односи и без поддршка од страна на колегите и менаџерите се јавува голем негативен психолошки притисок. Организациската структура и клима се јавува како причина на психолошки притисок во зависност од стиловите на раководење. Хиерархиската и бирократска организациска структура и раководење, авторитетната и лоша комуникација, недоволната комуникација, цинизам, недовербата и немање соодветна поддршка се во голема мера извори на стрес на работното место.

„Не можеме да го избегнеме стресот, но можеме да научиме како да се справиме со него.“ – Конфуције

2.4 МЕНАЏИРАЊЕ НА ПРОФЕСИОНАЛЕН СТРЕС

Менаџирање на зголемениот стрес е особено важно и подеднакво значајно и за поединецот и за организацијата во која работи. За работникот менаџирање на зголемениот стрес е важно затоа што тој влијае на целокупниот негов живот, на неговото здравје, на ефикасноста и оттука на неговите финансиски приходи. За работната организација менаџирањето на зголемениот стрес е важно не само од хуманитарни причини, она што има уште поголемо значење е негативното влијание на стресот врз работните перформанси на вработените и воопшто, бидејќи вложувањето во човечките ресурси е најисплатливата инвестиција во секоја организација.

При менаџирањето и редуцирањето на стресот се работи на индивидуално ниво и на организациско ниво. Реакциите на вработените што се под стрес може да бидат во облик на психолошко повлекување, непланско функционирање, диета, енормно зголемена физичка активност, повлекување од социјалниот живот и сл. што бара поголема социјална поддршка од блиската околина, релаксација, советувања, психотерапија итн. Во таа смисла, справувањето со стресот се однесува на редуцирање или отстранување на стресорите во работната околина; проценување на штетноста на тие стресори и сведување на минимум на притисок што се доживува како стрес-резултат на овие стресори. Имено, процесот на справување со стресот е трансакција на однос на лицето и неговата околина и се состои од: (1) примарна процена дека е нарушена внатрешната состојба на лицето, (2) секундарната процена во однос на можностите што се земаат предвид во врска со тоа што може да се направи за да се надмине стресната ситуација, (3) селекција на одговор што ќе биде најсоодветен за да се надмине ситуацијата, (4) примена на тој соодветен одговор за решение на ситуацијата и (5) процена дали одговорот влијаел да се елиминира стресната ситуација.

Одговорите најчесто се насочени кон решавање на проблемот, што се карактеризираат со директни активности за отстранување или намалување на стресорот и оние што се карактеризираат со емоционални реакции што имаат за цел да ги намалат психолошките ефекти на стресорот врз работникот.

Постојат голем број механизми што вработените ги применуваат за да се надминат притисоците поврзани со задачите на работното место а се однесуваат на промена на објек-



тивната ситуација, со неутрализирање или со минимизирање на негативната информација, односно реструктурирање на реалноста, конформирање на желбите со реалните перцепции, поточно намалување на дистинкцијата помеѓу она што лицето го посакува и она што реално го има или го работи и когнитивно преоценување на големината и важноста на стресниот настан. За превентивно дејствување и подобрување на психолошката благосостојба пожелно е да се применуваат обуки за полесно надминување на стрес, редовни физички вежби и техники на релаксација што се однесуваат на поефикасно справување со негативните ефекти во стресните работни средини дури и во ситуации во кои лицето нема директна контрола врз варијаблите од работната средина.

Иницијативите за надминување и справување со стресот на организациско ниво може да бидат од неколку различни видови: промена на физичката средина, правилно менаџирање со целите, промена на работната клима во организацијата, промена во структурата на организацијата, селекција и промена на работни места, анализа на работа, креативност при решавање на работни проблеми и конфликти, делегирање, зголемување на партиципацијата на вработените при донесување на битни одлуки, почести дружења и заеднички активности и сл.

Се смета дека за намалување на стресот и психолошкиот притисок на работното место потребно е да се дејствува кон три различни подрачја:

- примарно ниво-редукција, намалување на бројот и интензитетот на стресорите во работната средина;
- секундарно ниво-промена на процената за стресноста на работната ситуација од страна на работниците и
- терцијално ниво-психолошка помош на работниците за совладување на стресорот и неговите негативни последици, преку обуки за совладување на стресорите и како вид на програми за психолошка и стручна помош и советување на работниците и сл.

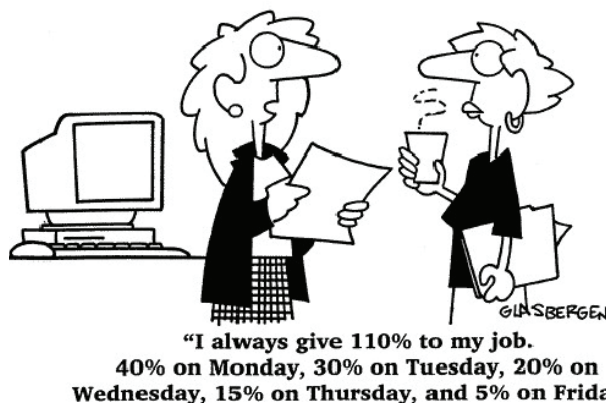
Иницијативите за надминување на стресот на работното место на организациско ниво првично се насочени кон вработените, во смисла на преоценување на стресноста, совладување на стресорите на работното место и сл. Во овие случаи повеќе доминираат програми што се однесуваат на советување на работниците кои што доживуваат стрес. Сепак, големо значење имаат оние интервенции со кои се внесуваат суштински промени во природата на работата во организацијата, односно во стилот на менаџирање и раководење, кои придонесуваат за поквалитетни и подолгорочни промени на пошироко организациско ниво. Такви стратегии се:

- адекватна дефиниција на работната улога и задачите,
- пофлексибилни работни смени,
- поголема социјална поддршка и мотивација на вработените,
- раководење и менаџирање со партиципација и уважување на мислењето и предлозите на работниците,
- праведен и соодветен систем на наградување и сл.

Потребно е да се укаже дека горенаведените стратегии повеќе претставуваат превентивни мерки за настанување на стрес на работно место, а не третман што ќе влијае за намалување на веќе појавена фрустрација, притисок и стрес на работното место.

3. УПРАВУВАЊЕ СО ВРЕМЕ И ПОСТАВУВАЊЕ НА ПРИОРИТЕТИ

Во современото, динамично живеење во глобални рамки луѓето се преоптеретени со бројни обврски кои наметнуваат постојан притисок за реализација во дадено време. Во таа смисла, најефикасен начин за дејствување претставува ефективното менаџирање на времето. Временските стресови се најчестите извори на притисок и стрес со кој се среќаваме на работното место. Тие се случуваат како резултат на ситуација кога имаме премногу обврски и задачи кои треба да се завршат за многу кратко време. Доколку сакаме ефективно да раководиме со времето, потребно е работите да ги завршуваме на начин на кој сакаме да ги завршиме. Ваквиот баланс може да се постигне само доколку времето се користи за работи кои се важни, а не само итни. За да се постигне ова и за да се минимизира стресот од зададените рокови, потребно е да се разберат разграничувањата на важните и итните активности.



3.1 СТРАТЕГИИ ЗА ЕФИКАСНО УПРАВУВАЊЕ СО ВРЕМЕ

Во брзиот свет на бизнисот, ефективното управување со времето не е само вештина туку и уметност. Времето е конечен ресурс, а начинот на кој се користи може да направи значителна разлика во успехот на бизнисот. Ефикасно управување со времето подразбира да се обидуваме да се натпреваруваме со „часовното време“ а во суштина живееме во „реално време“. Часовното време има 60 секунди во минута, 60 минути во час, 24 часа во ден и 365 дена во годината. Времето поминува подеднакво, секоја секунда трае – секунда! Но, кога станува збор за реалното време, сè е релативно. Сепак, добрата вест е што реалното време може да се контролира.

„Кога човек седи до убава девојка еден час, му изгледа како да поминала една минута. Но ако го седнете на жежок шпорет една минута, ќе му изгледа како еден час. Тоа е релативност.“- Ајнштајн

Во деловен контекст, управувањето со времето ја надминува личната продуктивност и директно влијае на севкупната ефикасност и ефективност на организацијата. Совладувањето на вештини за ефикасно управување со време е клучно за личен успех на вработените,

успех на работното место и бизнисот. Правилното управување со времето овозможува на вработените да постигнат повеќе за помалку време, што доведува до зголемена продуктивност и на индивидуално и на организациско ниво. На манаџерите пак, управувањето со времето им овозможува да одвојат доволно време за стратешко размислување и донесување одлуки. Кога носителите на одлуки имаат време темелно да ги анализираат ситуациите, тие можат да направат поинформирани и поефективни одлуки.

Ефикасното управување со времето поттикнува подобра комуникација и соработка меѓу членовите на тимот. Кога сите ги разбираат и почитуваат роковите, тимската работа станува полесна, доаѓа до намалување на стресот и исцрпеноста кај вработените. Кога поединците имаат јасно разбирање за нивните приоритети и рокови, тие можат да пристапат кон својата работа со чувство на контрола и доверба.

Од предходно наведеното може да се заклучи дека, со цел ефикасно управување со време најважно е да воспоставиме стратегии кои ќе се однесуваат на поставување на јасни приоритети и краткорочни и долгорочни цели и рокови. Понатаму, важно е да ја користиме технологијата за поефективно управување со времето и алатки за управување со проекти, календари и апликации за управување со задачи за да ги организираме и следиме нашите активности. Да ги препознаеме силните страни и стручноста на членовите на својот тим и соодветно да ги делегираме задачите, тоа не само што го намалува обемот на работата, туку и ги поттикнува членовите на тимот да придонесат со своите вештини за успехот на бизнисот. Спротивно на популарното верување, мултитаскингот може да ја попречи продуктивноста. Охрабри фокусирана работна средина со справување со една задача во исто време. Овој пристап овозможува подобра концентрација и поквалитетен исход.

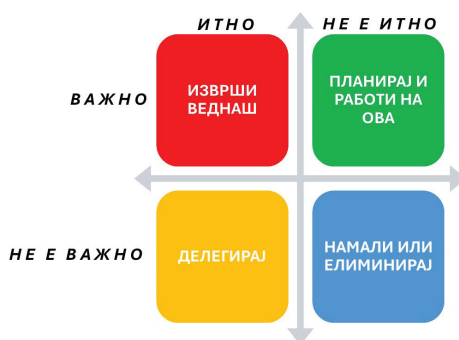


Подолу се издвоени неколку практични напатствија за управување со време.

- Имплементирање на техники за управување со времето за да се определат одредени временски периоди за одредени задачи или типови на работа. Ова помага да се создаде структуриран распоред, минимизирајќи го одвлекувањето на вниманието и максимизирајќи ја продуктивноста.
- Редовно прегледување на личните стратегии за управување со времето и прилагодување според променливите деловни потреби и цели. Со оглед дека деловните средини се динамични, приоритетите може да се променат.
- Поттикнување и охрабрување на вработените да прават кратки паузи за да го задржат фокусот и креативноста во работењето. Прекумерната работа може да доведе до исцрпеност и намалена продуктивност, па оттука многу е важно да се препознае важноста на паузите за одмор и обновување на енергијата.

3.2. МАТРИЦА ИТНО- ВАЖНО

Матрицата ИТНО / ВАЖНО (т.н. Ајзенхауер матрикс) е корисна алатка која може да помогне во раграничувањето на природата на обрските и активностите и утврдување на приоритетите и за ефикасно менаџирање на нашето време. Матрицата помага брзо и лесно да се прегледа листата на обрски и планирани активности и да се идентификуваат активностите



кои побаруваат фокус. На тој начин секогаш ќе се овозможи лесно справување со итните проблеми, додека истовремено се работи на постигнување на важни и долгорочни цели.

Оваа матрица е дизајнирана од американскиот генерал и поранешен претседател на САД Двајт Ајзенхауер, подоцна илустрирана во книгата на Стивен Кови во неговата книга „7 Навики на успешните луѓе“ што ја направи достапна и разбирлива за сите луѓе и глобално популарна. Имено, матрицата „Итно-важно“ овозможува да се направи разлика помеѓу работи кои се итни и работи кои се важни и полесно да се избере начинот на постапување во конкретно време. Таа помага да се разгледа долгорочното влијание од извршувањето на одредена задача и на тој начин да се одлучи дали, односно кога да се изврши задачата: веднаш, подоцна, да се делегира задачата или евентуално да се одлучи задачата воопшто да не биде извршена.

Примената и постапувањето според е матрицата „Итно-важно“ е најефикасниот начин со кој од позиција на „пожарникар“ кој постојано гаси „пожари“ (решава проблематични состојби) се преминува во позиција во која ќе може да се развива бизнисот и кариерата.

За правилна употреба на матрицата „Итно-важно“ се предвидени четири „чекори“: (1) подготвување листа на активности и проекти кои теба да се завршат, со вклучување во целост на сите обврски и активности за кои се употребува врееме, без оглед на нивната важност; (2) за секоја од утврдените активности се доделува одредена важност, како мерка за тоа колку е важна активността за да се постигнат целите; (3) утврдување на итност на активностите во зависност од зададените рокови на обврските и внесување на податоците од листата во квадранти на матрицата, согласно доделената важност и итност; (4) проучување на креираната матрица.

Потребно е да се укаже дека пополнувањето на матрицата „итно-важно“ е индивидуално и субјективно и во таа смисла, пристапот кон распределување на обврските може да биде различен, во зависност од дадената ситуација и пристапот во утврдување на приоритетите.

Квадрант : ИТНО - ВАЖНО

Постојат два различни типови на активности или обврски кои истовремено се и итни и важни. Првиот тип се оние обврски кои не може да се предвидат, а вториот тип се оние кои свесно се оставени за завршување во последен час. Доцнењето може да се избегне доколку активностите се планираат однапред и не се одложуваат обврските. Сепак, проблемите и кризните ситуации кои редовно се појавуваат кај обврските не може секогаш да се предвидат или да се избегнат. Затоа, најдобар пристап е секогаш во распоредот да се остави дополни-

телно или резервно време за завршување на обврските. Ова време ќе се искористи за да се третираат неочекувани проблеми и итни непланирани активности. Доколку се појави критична ситуација, сите останати планирани активности ќе треба да се одложат. За да се избегнат вакви ситуации потребно е да се утврди кои од активностите дефинирани како итни-важни може да се предвидат за реализација порано. Потребна е правилна анализа како би можело однапред, временски да се распоредат активностите, за тие да не станат итни. Најголем дел од овие активности некогаш биле во вториот квадрант. Колку повеќе се одложуваат обврските, толку побрзо тие преминуваат од вториот во првиот квадрант. За подобро менаџирање со времето потребно е да се примени стратегија што помалку обврски и активности да стигнуваат до првиот квадрант.

Квадрант :ИТНО - НЕВАЖНО

Итни - неважни активности и обврски се нарушувања во секојдневието, како обврски кои го успоруваат остварувањето на зададените цели и го спречуваат завршувањето на работата. Потребно е континуирано да се проверува дали овие задачи може да се рапределат во некој друг термин или може да се делегираат на друго лице. Овие активности најчесто претставуваат обврски на „трети“ лица и затоа се сметаат за пореметување на тековното работење. Вообичаено главен извор на нарушувањата на редовниот тек на работењето се колегите, кои батаар помош за решавање на нивна работа. Се смета дека не е соодветно на колегите секогаш, или често да им се даваат негативни одговори и да се одбиваат кога ќе побараат помош, или секогаш да се упатат тие самостојно да бараат решение на одреден проблем. Дobar начин да се менаџираат ваквите ситуации е да се закаже заеднички состанок со сите колеги и на тој состанок заеднички да се разговара за сите отворени проблеми и прашања.

Квадрант : НЕ Е ИТНО - ВАЖНО

Ова се обврски кои се навистина критични и кои помагаат да се постигнат личните и професионалните цели и да се комплетира итната работа. Потребно е да се обезбеди со голема сигурност дека има доволно време на располагање за да правилно и целосно се завршат овој вид на обврски, за да се превенира нивна трансформација во итни, односно за да се спречи нивниот понос во првиот квадрант. Сепак, неопходно е будно да се внимава, да се остави доволно време за да решаваат и одредени непредвидени активности. На тој начин реално се зголемуваат изгледите секогаш на време да се завршуват задачите и да се постигнуваат зададените цели.

Квадрант : НЕ ИТНО - НЕ ВАЖНО

Овие активности се прекини во секојдневната работа и треба секогаш да се избегнуваат. Дел од ваквите активности едноставно може да се игнорираат и заобиколат, дел од нив се активности кои што другите луѓе очекуваат да бидат завршени, но таквите активности не придонесуваат за исполнување на целите воопшто. Во таа смисла, на таквите барања треба пристојно и решително да се одговори негативно. На тој начин за сите ќе биде јасно видлива упорноста во правец на реализација на зададените задачи, визијата за правецот на движење и остварување на поставените цели.

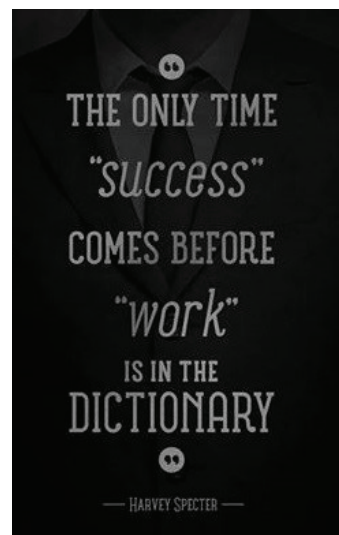
4. САМОДОВЕРБА

„Кога еднаш ќе поверуваш во себе, на површината ќе се појават љубовишността, вчудоневидувањето, сонишаноста и сите искуства кои го откриваат човечкиот дух.“

E.E. Каминџс (E. Cummings)

Во психологијата, терминот самодоверба се користи за да се опише целокупното чувство на личноста или личната вредност. Со други зборови, самодовербата значи колку личност е сигурна во себе, колку се цени и се сака себе си.

Самодовербата и самопочитта се тесно поврзани една со друга. Основата на самодовербата и самопочитта е дека играат клучна улога во личната мотивација во текот на животот. Како резултат од бројни истражувања на оваа тема во областа на психологијата, високата самодоверба значи подобро здравје, подобар социјален живот, заштита од ментални нарушувања и социјални проблеми, здраво справување со животот и ментална добросостојба. Луѓето со висока самодоверба се посреќни, имаат поголемо ниво на задоволство од работата која ја работат и повеќе шанси да преживеат тешки здравствени предизвици и генерално се поуспешни во животот. Заедничките особини на луѓето со висока самодоверба се однесуваат на поголемо чувство за лична вредност, поголемо уживање во животот, ослободени од сомнеж, поседуваат храброст и внатрешен мир, чувствуваат помалку стрес, имаат повеќе енергија и мотивација а социјалната интеракција им е пријатна. Во социјална смисла, кога лицето се чувствува смилено, опуштено и задоволно со себе, тоа се пресликува во околината, па и другите така се чувствуваат. Доколку личноста си верува себе си и другите ќе веруваат во таа личност. Сето ова не значи дека животот ќе застане и ќе нема животни предизвици, напротив, самодовербата означува способност лицето да се справи со предизвиците, без тие да предизвикаат и да остават последици за лицето и околината.

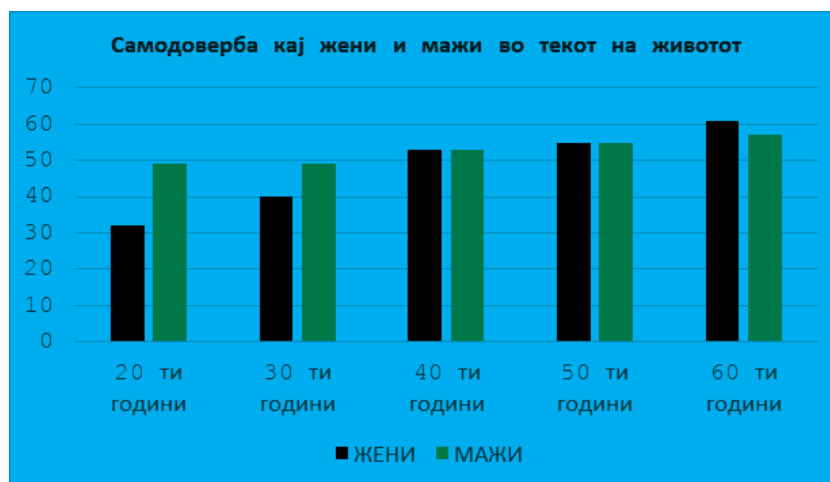


Истражувањата покажуваат дека постои значителна разлика во нивото на самодоверба кај жените и мажите. Имено, според студија на Корнел Универзитетот жените многу често ги потценуваат своите способности, за разлика од мажите кои секогаш ги преценуваат своите способности и перформанси. Според една студија околу 80% од жените поради ниската самодоверба не се промовираат на работното место, односно 4 од 5 жени не добиваат унапредување во кариерата токму поради недостаток на самодоверба и видливост. Жените често своите достигнувања ги опишуваат како „имав среќа, бев на вистинското место во вистинско време“ и сл. други околности или надворешни фактори како заслужни за постигнат успех.

Според истражување на Зенгер и Фолкман во текот на животот и кариерата жените стекнуваат повеќе самодоверба, што може да се воочи на графиконот подолу. На дваесет годишна возраст 32% жени ја изразиле својата самодоверба наспроти 49% мажи. Во четириесетте и педесетте години од животот жените и мажите поеднакво се изјасниле за својата самодоверба, што покажува видлив пораст кај самодовербата на жените, а релативно мал

кај мажите. А после шеесетгодишна возраст самодовербата кај жените се зголемува, а кај мажите опаѓа.

Дополнително, овие истражувачи утврдиле дека жените се многу повеќе самокритични во споредба со мажите. Анализите покажале дека мажите ги оцениле жените на работното место како поефикасни во споредба со мажите на истото работно место, жените исто така добиле повисоки оценки за покажување иницијатива, отпорност, интегритет и чесност, инспирирани од резултати и фокусирани на личен развој. Во исто време, кога жените се самооценувале резултатите покажуваат дека жените биле многу поскржави при самооценувањата, што покажува дека е потребно самодовербата да ги „достигне“ компетенциите кај жените.



Пример:

Студија на Линктин од 2019 год. покажува дека кога жените планираат да аплицираат за работно место ги анализираат сите барани критериуми. Доколку жена исполнува 4 критериуми од бараните 5 критериуми, генерално се одлучува дека нема да се пријави за работното место. Во истата ситуација, мажите доколку исполнуваат само 1 од бараните 5 критериуми, генерално се пријавуваат за работното место. Оваа студија укажува дека жените имаат многу помала самодоверба и се премногу самокритични, додека мажите се самоуверени и воедно, сметаат дека за почеток е доволно тоа што го поседуваат како знаење и/или вештини, а се друго можат дополнително да научат и стекнат.

Истражување на Хјулид-Пакард покажува дека жените аплицираат за унапредување на работното место само кога исполнуваат 100% од критериумите, додека мажите секогаш аплицираат за промоција во кариерата и кога исполнуваат само 60% од критериумите.

4.1. ПОИМ ЗА САМОДОВЕРБА

“Верувајте си себеси. Секое срце вибрира со своја, единствена вибрација.” – Ралф Валдо Емерсон (Ralph Waldo Emerson)

Самодовербата е термин со широко значење, кој се однесува на верување во себе и во своите способности, квалитети и расудувања, односно верување дека успешно може да се носи со секојдневните предизвици и барања. Самодовербата може да се поврзе со едно стабилно верување за личната вредност, *„дали и колку јас вредам“*. Вклучително, подразбира и самопочит – лично верување дека *„јас заслужувам љубов, среќа и успех“*. Таа е базирана на минатите искуства и е ориентирана кон идните настани и перформанси на индивидуата. Иако има тенденција да биде трајна и стабилна, тоа секако не се случува преку ноќ, ниту пак кај секого е во иста мерка и на исто ниво. Неколку компоненти претставуваат основа на самодовербата: Таа е суштинска човечка потреба која е значајна за опстанокот и нормалниот, здрав развој на човекот; Природно доаѓа однатре и зависи од уверувањата и свеста на индивидуата, а се манифестира преку мислите, однесувањата, чувствата и акциите и таа е основен човечки мотиватор. На луѓето им е потребна поддршка од надвор (од релевантната околина) и самопочит одвнатре.

За да се изгради самодоверба, потребно е да се практикува самодоверба. Имено, позитивна слика за себеси сама по себе нема да предизвика резултат, потребна е акција и продуктивно однесување. Чувството на сигурност, вербата во себе мора да биде изразена преку различни физички и ментални резултати. Некои од техниките за градење на поголема самодоверба се однесуваат на промена на држењето на телото, поврзаноста на телото, емоциите и умот, укажува дека со промена на телесното држење ќе се променат и овие две компоненти. Понатаму, треба да се зголеми границата на толеранција, во смисла дека малку стрес може да биде корисен, да го држи лицето подготвено за дејствување и да даде екстра енергија за делување. Потребно е да се преименува благата нервоза во возбуденост, со што мозокот ќе го прифати тоа како позитивно, а не негативно искуство. Редовното вежбање испушта ендорфини, кои за возврат прават реакција со опијатните рецептори во мозокот, што предизвикува состојба на задоволство во умот и во телото. На тој начин се создава и поубава слика за себе, па лицето не само што ќе изгледа подобро, туку и ќе се чувствува помотивирано да делува на начин што ќе ја подобри самодовербата. Се препорачува лицето да се ослободи во различни ситуации и работи, да стекнува различни искуства, да ризикува да прави грешки, бидејќи тоа е единствениот начин кон усовршување и напредување. Имено, грешките се неизбежен дел од човечкиот живот и не треба да се гледаат како неуспех, туку како можности за учење и раст. Правењето грешки учи важни лекции, помага да се развијат нови вештини и да се подобрат постоечките. Преку анализирање на грешките, се разбира како да се избегне истото во иднина. Оттука, грешките ни даваат драгоцен искуства и ни помагаат да станеме поотпорни и пофокусирани. Тие не се пречки, туку скалила кон успехот. Зголемувањето на самодовербата се врши покрај другото и преку процесот на учење од грешките. Кога лицето ќе направи грешка и ќе ја поправи, самодовербата расте. Со прифаќање на грешките како дел од патот кон успехот и развојот, луѓето се ослободуваат од страв од неуспех и ја зголемуваат самодовербата, отворајќи пат за поголеми достигнувања и личен раст. Воедно, значајна вештина што придонесува кон зголемување на самодовербата е барањето помош од други. Имено, признанието дека некој не може да знае се, или да ги направи сите работи сам претставува израз на сила и зрелост. Барање помош демонстрира капацитет да се препознаат и користат ресурсите на другите луѓе и не само што ја подобрува целосната работата, туку и

обезбедува поголема самодоверба и сигурност во донесувањето одлуки и управувањето со предизвиците.

„Не можејте да најправите сè сами. Најуспешните лидери се оние кои знаат кога и како да побараат помош, бидејќи разликувањето меѓу успехот и неуспехот понекогаш лежи во способноста да ја искористите мудроста на другите.“ — Илон Маск

Интересни факти:

- Глумицата Кејт Винслет, добитничка на Оскар во 2009 год. кога била девојче нејзиниот учител по глума ја советувал дека треба да се задоволи со „мали улоги на дебели девојчиња“.
- Џ.К.Ролинг, писателката на една од светските најпознати книги Хари Потер била одбиена 12 пати пред да ја објави својата прва книга Хари Потер.
- Мерлин Монро на 22 год. била отпуштена од Колумбија Пикчрс бидејќи „немала што е потребно за глумица“
- Идејата на Волт Дизни да гради забавни паркови била одбиена 302 пати пред да обезбеди инвеститор за изградба на првиот забавен парк

4.2. ПОСТАВУВАЊЕ НА ЛИЧНИ ЦЕЛИ

Една од неопходните активности за зголемување на самодовербата е поставување на лични цели. Поставувањето и постигнувањето на лични цели се поврзани со подобрување на перформансите, благосостојбата и поголемо чувство на цел. Истражувањата покажуваат дека поставувањето лични цели може да доведе до зголемена мотивација, истрајност и издржливост во соочувањето со предизвици во различни области од животот, вклучувајќи кариера, образование, здравје, односи и личен развој.

Во модерната психологија целите се определуваат како „внатрешна претстава и замисла за конкретна посакувана состојба, односно исход, настан и сл.“ Лични цели треба да се определат како конкретни, мерливи, остварливи, релевантни и временски ограничени.

Клучни елементи на личните цели:

- Конкретност: Личните цели треба да бидат јасно дефинирани и конкретни, прецизно опишувајќи што треба да се постигне.
- Мерливост: потребно е да се применуваат објективни критериуми за мерење на напредокот и утврдување кога целта е постигната.
- Остварливост: Целите треба да се реалистични и достижни, земајќи ги предвид ресурсите и ограничувањата на поединецот.

- Релевантност: Тие се во согласност со вредностите, аспирациите и долгорочните цели.
- Временска ограниченост: Личните цели имаат одреден временски рок во кој треба да се постигнат, обезбедувајќи чувство на итност и мотивација.

Да резимираме, личните цели се интегрален аспект на човечкото однесување и мотивација, служат како патоказ за поединците кои стремат кон личен развој и исполнување.

Пример за поставување на цел:

Да ја зголемам самовербата преку активности за личен развој и позитивно размислување.

1. Конкретна цел: Ќе практикувам позитивно размислување секојдневно, ќе читам книги за личен развој два пати неделно и ќе посетувам обуки за личен развој еднаш месечно. (Целта е јасно дефинирана со конкретни активности и фреквенција.)
2. Мерливост: Ќе водам дневник секојдневно, ќе ги запишувам моите мисли и чувства и ќе следам како се менуваат. По три месеци, ќе направам проценка на самовербата со самооценка и фидбек од најблиските 5 пријатели. (Вклучува конкретни начини за мерење на напредокот и промените.)
3. Остварливост: Имам достапни ресурси за книги и обуки, како и поддршка од пријатели кои ќе ми помогнат во процесот. Имам време во мојот дневен распоред за да се посветам на овие активности. (Целта е реалистична и достижна, со оглед на ресурсите и поддршката.)
4. Релевантност: Зголемувањето на самовербата е важно за мене бидејќи ќе ми помогне да се чувствувам поуверено на работа и во социјални ситуации, што е клучно за мојот личен и професионален раст. (Целта е во согласност со личните вредности и аспирации.)
5. Временска Ограниченост: Ќе започнам од 1 август со позитивно размислување и читање книги, а првата обука ќе ја посетам во август. Ќе направам проценка на мојот напредок на 1 ноември. (Целта има јасен временски рок за постигнување и проценка.)

4.3. КРЕИРАЊЕ СИСТЕМ НА ВРЕДНОСТИ

Креирањето на личен систем на вредности е процес на самооткривање и самосвест, кој вклучува идентификување и дефинирање на принципите и верувањата кои го водат однесување на луѓето и донесувањето на одлуките во сите сфери од животот. Овој процес е од суштинско значење за личниот развој и животното задоволство.

Подолу се издвоени неколку чекори за креирање на личен систем на вредности:

1. Саморефлексија-потребно е лицето да размислува и да ги анализира сопствените вредности и принципи. Најефикасните техники за да се изврши саморефлексија вклучуваат: да се креира листа на моменти во живот кога лицето се чувствувало

најгордо и најзадоволно; ситуации кога се направени избори кои резултирале со радост и задоволство. Откога ќе се запише горенаведеното потребно е да се идентификуваат заедничките теми или принципи.

2. Истражување на вредности, односно идентификување на различни вредности важни за лицето кое креира свој систем на вредности. Во насока на најдобар избор на вредности потребно е лицето да се информира за бројни вредности со нивни дефиниции (на пример, чесност, почит, љубов, успех итн).
3. Приоритизирање на вредности со рангирање според нивната важност. Потребно е да се креира листа на најважните вредности, рангирани од најважната до најмалку важната, со свесност за значењето на вредностите, зошто одредена вредност е поважна од друга и како тие влијаат на однесување.
4. Дефинирање на вредности, создавање јасни и конкретни дефиниции за секоја вредност, со запишување на кратка дефиниција за секоја вредност и конкретни примери за тоа како таа вредност се манифестира во живот на лицето што го креира системот на вредности.
5. Интегрирање на вредностите во секојдневниот живот. Ова активност е подолготрајна и потребно е да се размислува како дефинираните вредностите го насочуваат и го водат донесувањето на одлуки и постапувањето во животот. Потребно е постепено да се воведуваат активности и однесувања кои се усогласени со вредностите и редовно да се проверува дали постапките се во согласност со вредностите.
6. Ревизија и ажурирање, прилагодување на системот на вредности се врши заради потребата да се биде во тек со динамичната околина и живот во модерното време. Во таа смисла, потребно е да се размисли дали некои вредности се промениле со текот на времето или во различни животни околности и доколку е потребно да се прилагодат вредностите според новит увиди и искуства.

Имено, креирањето на личен систем на вредности е континуиран процес кој бара самосвест и саморефлексија. Овие вредности претставуваат водилка низ животот и помагаат при донесување одлуки кои се усогласени со личните принципи и верувања.

Пример за систем на вредности за жена на лидерска позиција во приватната безбедност

1. Чесност и интегритет - транспарентно однесување со високи етички стандарди, особено во чувствителни и критични ситуации. Признавање на грешки и преземање одговорност.

2. Почит и инклузија - вреднување на различни перспективи, искуства, семејно, културно и др. потекло на колегите и соработниците, промовирајќи инклузивност во тимот. Промовирање на еднакви можности за напредок и развој за сите вработени.

3. Поддршка - охрабрување на колегите и членовите на тимот да ги искористат своите способности и да постигнат успех; редовни обуки за справување со различни безбедносни предизвици; отвореност за идеи и придонеси од колеги и членови на тимот и нивно охрабрување за носењето на одговорни одлуки.

4. Стратегиско размислување и иновации - фокус на долгорочни цели и стратегии, поттикнување иновации и креативност, идентификување и примена на современи трендови, нови технологии и напредни методи за подобрување на безбедносните услуги;

5. Рамнотежа меѓу професионалниот и личниот живот - одржување и промовирање баланс за себе и за тимот, особено поради природата на работата во приватната безбедност која може да биде стресна. Да си има свест и разбирање за личните потреби на вработените, преку поддршка, одмор и грижа за менталното здравје.

6. Лидерство преку пример - манифестација на личен пример за интегритет, професионалност и посветеност, инспирирајќи го тимот со дела и однесување. Демонстрирање на посветеност кон работата и тимот преку личен ангажман и присуство на терен. Достапност за членовите на тимот, покажувајќи разбирање и емпатија. Одржување на висок стандард на професионалност и мотивација во сите аспекти на работата.

7. Ефективна комуникација - навремено, конзистентно и ефикасно комуницирање, внимавање дека сите членови на тимот се информирани и вклучени, особено за важни одлуки, промени и нови протоколи, со јасни укажувања за сите аспекти на безбедносните активности. Поттикнување на отворен дијалог и споделување на идеи и фидбек.

9. Ефикасно управување со кризни ситуации и инциденти - брза и ефикасна реакција за заштита на луѓето и имотот. Обука на тимот за брза и координирана реакција во случаи на криза. Редовно вежбање на сценарија за постапување во кризни ситуации. Комуникација со релевантни институции и органи за справување со кризни ситуации.

4.4. ПОИМ ЗА САМОПОЧИТ

Во својата најфундаментална форма, самопочитта е различна од самодовербата. Додека самопочитта се заснова на сопствените чувства за вредност на една личност, самодовербата често се заснова и на надворешни фактори и информации. Тие фактори може да бидат во форма на комплимент, критика или охрабрување. Самопочитта суштински е особина на личноста како стабилна и трајна тенденција. Самопочитта вклучува различни верувања кои личноста има за себе, начинот на кој се гледа себеси, како се оценува себеси како личност, колку се чувствува достоинствена, како го проценува сопствениот изглед, како го проценува своето верување за нештата, какво гледиште има за сопствените емоции и како го карактеризира и цени сопственото однесување и вредноста што си ја поставува.



Самопочитта вклучува лични верувања за себе, позитивни чувства, мисли и перцепција за вредноста. Самопочитта е високо индивидуален концепт кој не се применува лесно за секого. Некои луѓе се исклучително самоуверени и самокритични, додека други можеби воопшто не покажуваат ниту една од овие особини. Самопочитта на една личност обично зависи од многу аспекти, вклучувајќи ја сопствената слика и верување за себе.

Проценката дали одредено лице има самопочит се утврдува преку одговорите на следните прашања: Дали вистински се сакам и почитувам себеси? Дали сметам дека сум доволно добро човечко суштество? Дали сум некој што заслужува љубов? Дали заслужувам среќа?

Дали навистина чувствувам, и во мојот ум и во моето тело, дека сум ОК личност?

Во таа смисла, карактеристиките на здрава доза самоувереност значат следново: здравата самодоверба се состои од прифаќање на своето јас; вклучува силно чувство за идентитет и чувство на вредност; сигурност и способност за постигнување на зададени цели и очекувања; позитивен став и верба дека се добри и заслужуваат да се гордеат со себе.

Самоуверената личност лесно се забележува и привлекува внимание. Може да се каже дека со здрава доза на почит кон себе самоуверена личност: знае разлика помеѓу здрава самодоверба и ароганција; не се плаши од повратни информации и критики; нема потреба од одобрение или валидација од другите; не се плаши од конфликт; способна е да постави граници; може да ги изрази сопствените потреби и мислења; не бара совршенство, бидејќи знае дека не постои; не се плаши од неуспеси; не се чувствува инфериорно итн.



ПРОВЕРИ ГО СВОЕТО ЗНАЕЊЕ
ЗА РАМНОТЕЖА ПОМЕЃУ
РАБОТАТА И ЖИВОТОТ

Што е стрес?

Што е професионален стрес?

Што се подразбира под менаџирање на професионален стрес?

Објасни ја матрицата „Итно-важно“.

Што е самодоверба и кои се ефикасни техники за градење самодоверба?



Белешки



ФИНАНСИСКА ПИСМЕНОСТ

- 
1. Поим за финансиска писменост
 2. Финансиска едукација
 3. Основни финансиски поими
 4. Основни финансиски извештаи
 5. Финансиско планирање
- 

1. ПОИМ ЗА ФИНАНСИСКА ПИСМЕНОСТ

Финансиската писменост е една од основните вештини кои треба да ги поседуваат луѓето во современото, динамично економско опкружување. Финансиската писменост на луѓето е дефинирана како способност за правилно да обработуваат економски информации, да донесуваат добро информирани одлуки во однос на финансиите, да ги разберат поимите како што се акумулација на богатство, долг, пензии и сл и да донесуваат квалитетни финансиски одлуки, со што ќе го подобрат своето финансиско добробитие.

Во бизнис светот, компаниите ја вршат својата дејност заради остварување на профит. Тоа значи дека компаниите мора да имаат капацитет за финансиска одржливост, односно да заработуваат приходи кои се поголеми од трошоците и на тој начин остваруваат разлика во добивка т.е. профит. Заради таквото работење на компаниите за сопствениците на компании, управителите и менаџерите, исклучително е важно да располагаат со финансиската писменост. Тоа значи тие да имаат способност да разбираат финансиски прашања за работењето на компанијата, да разбираат и користат финансиски извештаи на компанијата за водење, управување со бизнисот и за носење правилни одлуки за парите. Имено, сопствениците, управителите и менаџерите во компаниите неопходно мора да го разбираат работењето на компанијата преку бројки. Тие мора да знаат за износите на приходите и трошоците во нивната компанија, како и основни работи за даноците. Овие информации се потребни за да може да се врши правилно тековно планирање на финансиите во компанијата, да се обезбеди стабилност во работењето и секако, конкурентска предност на пазарот. Финансиската писменост претставува основа за да можат сопствениците, управителите и менаџерите во компаниите да вршат долгорочно планирање инвестиции, проширување на бизнисот и потенцијално остварување на поголем профит и општ бенефит за компанијата и за вработените.

Оттука, финансиската писменост за претприемачи, односно за сопственици или менаџери во компаниите претставува комбинација од: свесност, знаење, вештини, однесувања, ставови кои треба да ги поседува потенцијален претприемач или сопственик или менаџер на микро, мало или средно претпријатие за да може да донесува ефективни финансиски одлуки за да започне или да води бизнис и да обезбеди одржливост и развој на бизнисот (дефиниција на Организацијата за економска соработка и развој, ОЕЦД, 2018).

Според Агенцијата на Соединетите Американски Држави за меѓународен развој, УСАИД (2009) „Сопственик или менаџер на малите и средни претпријатија е финансиски писмен доколку знае кои се најпогодните можности за финансирање и финансиско управување на бизнисот во различни фази на развој на бизнисот; знае каде да добие најсоодветни производи и услуги и комуницира со доверба со добавувачите на овие производи и услуги и ја познава регулаторната рамка.“

Во дефинирањето на општата финансиска писменост на луѓето, но применливо и за корпоративниот свет се издвојуваат три различни елементи: финансиско знаење, финансиско однесување и финансиски став.

Финансиско знаење - Основно познавање на финансиски концепти и можност за примена на нумерички вештини во финансиски контекст. Овозможува поединецот да дејствува автономно при управување со финансии и соодветно да реагира на вести и настани кои можат да имаат импликации по финансиска благосостојба. Финансиското знаење е поврзано со добро планирање и намалена акумулација на долг.

Финансиско однесување - Ги обликува финансиската издржливост и благосостојбата на краток и долг рок. Некои видови на однесување, како што се одложување на плаќањето сметки, импулсивно купување, користење кредит за секојдневни потреби и сл., најверојатно ќе имаат негативно влијание врз финансиската издржливост и благосостојба на долг рок. Во исто време, променливиот финансиски пејзаж, вклучително и дигитализацијата на финансиските услуги, ги менува интеракциите на луѓето со огромниот спектар на даватели на финансиски услуги. Оттука, се зголемува и потребата да се разбере однесувањето и да се идентификуваат новите трендови во финансискиот свет.

Финансиски став - Ставовите и преференциите се важен елемент на финансиската писменост. Дури и ако некое лице има доволно знаење и способност да дејствува на одреден начин, неговиот став ќе влијае врз одлуката за (не)постапување. На пример, ако луѓето имаат негативен став кон штедење за својата иднина, истите ќе бидат помалку склони да преземат такво однесување.

Финансиската писменост на менаџерите, управителите и сопствениците на компании придонесува за:

- Разбирање дека однесувањето/работењето на менаџерите, управителите и сопствениците на компаниите има последици врз целосната финансиска состојба на компанијата;
- Носење одлуки засновани на информации и податоци, сестран пристап кон проблемите со опфаќање на различни фактори кои имаат финансиски импликации;
- Финансиската писменост ги подобрува преговарачките вештини, затоа што кога се преговара за нешто, секогаш е од помош да се има аргументи за финансиските основи или последици;
- Зголемување на ефикасност и продуктивност во работењето;
- Баланс и контрола над професионалниот стрес, предизвикан од финансиски прашања.

Истражувањата покажуваат дека сопствениците, управителите и менаџерите на микро, мали и средни претпријатија кои имаат висока финансиска писменост прават релативно помалку грешки во донесувањето финансиски одлуки во споредба со оние кои имаат слабо финансиско знаење, однесувања, ставови и вештини. Исто така, лицата без доволни познавања за финансиските концепти генерално се склони кон поголемо задолжување и плаќаат повисоки финансиски трошоци, додека пак оние кои поседуваат одредени финансиски вештини подобро планираат и штедат за во иднина и се склони кон диверзификација на ризикот преку распределба на средства во различни портфолија.

2. ФИНАНСИСКА ЕДУКАЦИЈА

Финансиската писменост е вештина којашто се учи. Јасно е дека процесот на стекнување на финансиско знаење е преку едукација, но и однесувањата, па и ставовите во одредена мерка може да бидат променети или прилагодени во процесот на учење, со аргументирано, научно засновано и во пракса и искуства потврдено правилно однесување.

Во таа смисла, финансиска едукација претставува процес на стекнување или подобрување на знаења за финансиски производи и концепти. Преку информации, упатства и совети, луѓето стануваат повеќе свесни за финансиските можности и ризици; способни да направат информирани избори; знаат каде да се обратат за помош и заштита, но и да преземат други активности за подобрување на нивната финансиска благосостојба. Финансиската едукација е особена важна во време кога комплексните финансиски производи се сè полесно достапни на голем дел од светската популација.

Финансиската едукација има за цел да ги подготви лицата за подобро управување со финансиите, достигнување на зададени финансиски цели и избегнување стрес поврзан со финансиски проблеми, со што би дошло до подобрување на нивната финансиска благосостојба. Финансиската едукација е широко признаена како основна компонента на финансиското зајакнување и издржливост на поединците, а препознаен е и нејзиниот придонес кон целокупната стабилност на финансискиот систем.

Внимавајте на малиите трошоци.

„Поради мало дујче може да појдете голем брод“ - Бенџамин Френклин.



3. ОСНОВНИ ФИНАНСИСКИ ПОИМИ

ПРИХОД

Вкупен износ на пари што компанијата ги заработува од продажба на своите стоки или услуги. Приходите во теорија се делат на: **редовни** (произлегуваат од извршување на основната дејност на компанијата – продажба на производи или услуги); **финансиски** (генерирани од редовните финансиски активности на компанијата, како што се позитивни курсни разлики, камати и слично) и **вонредни** приходи (немаат континуитет во нивното генерирање и не се одраз на извршување на секојдневните активности).

ТРОШОК

Трошок претставува паричен износ со којшто се утврдува трошењето на ресурсите за да може да се создаде одреден производ или услуга.

Една од поважните поделби на трошоците е на *фиксни* и *варијабилни*. Фиксните трошоци се целосно независни од обемот на работа на компанијата и степенот на искористеност на капацитетите. Тоа се редовните трошоци што компанијата ги реализира од дејноста што ја извршува – трошоци за материјали, плати за вработени, покривање на трошоци за вода, струја амортизација на опрема и објекти, телефонски претплати, регистрација на службени возила итн.) Во оваа група може да се сместат сите режиски трошоци коишто компанијата ги има без оглед на тоа дали има зголемен или намален обем на работа. Варијабилните трошоци се променлива категорија и зависат од обемот на работа.

Трошоци може да бидат почетни и оперативни трошоци. Сите трошоци за почнување на бизнис се во категоријата на почетни трошоци, како на пример: такси за регистрација на бизнис, лиценца за бизнис и дозволи, почетен попис, надоместоци за имотот, надоместоци за опрема итн. Оперативни трошоци се трошоците за одржување на бизнисот, кои треба да се плаќаат секој месец, како на пример: плати за вработени, закуп на простор, хипотека, лизинг итн; телекомуникации; комунални услуги; сировини; складирање; дистрибуција; промоција; заем/кредит; канцелариски материјали; одржување и сл.

ДОБИВКА / ПРОФИТ

Добивката е она што останува откако ќе се одземат сите трошоци од приходот. Тоа се парите што една компанија ги заработува од продажба на своите стоки или услуги откако ќе ги земе предвид сите трошоци за нивното производство и испорака.

БИЛАНС НА СОСТОЈБА

Пропишан образец во кој се искажува состојбата на средствата, капиталот и обврските, утврдени на крајот на периодот за кој истиот се составува. Билансот на состојба е составен дел на Годишната сметка која ја изготвуваат законските обврзници.

БИЛАНС НА УСПЕХ

Финансиски извештај во кој се прикажани податоците на едно правно лице за деловната година: приходи, расходи и финансиски резултат во таа година. Билансот на успех е составен дел на Годишната сметка која ја изготвуваат законските обврзници.

ПАРИЧЕН ТЕК

Движењата на паричните средства и паричните еквиваленти во и надвор од бизнисот.

ЛИКВИДНОСТ

Способност за подмирување на обврските за плаќање според роковите за доспевање.

ФИНАНСИСКИ ПЛАН

План на приходи и расходи (финансиските резултати) во споредба со претходниот период.

ПОРТФОЛИО НА СРЕДСТВА

Збир на сите финансиски средства коишто ги поседува некој поединец или претпријатие. Портфолиото го сочинуваат и парични средства и депозити.

ДАНОЦИ

Давачки на даночниот обврзник кои мора да бидат платени без противуслуги, кои служат за општо државно добро и кои им се наметнати со закон на сите даночни обврзници

ДАНОК НА ДОДАДЕНА ВРЕДНОСТ - ДДВ

Општ потрошувачки данок кој се пресметува и плаќа во сите фази на производството и трговијата и во целокупниот услужен сектор.

ДАНОК НА ДОБИВКА

Данок кој се плаќа на добивката што правното лице-резидент на РСМ ја остварува од вршење на дејност во земјата и странство, односно која правното лице нерезидент на РСМ ја остварува од вршење на дејност на територијата на РСМ.

ФАКТУРА

Документ во кој е наведен паричниот надоместок за испорака на стоки, давање на услуги и вршење на работи при деловни трансакции.

4. ОСНОВНИ ФИНАНСИСКИ ИЗВЕШТАИ

Финансиските извештаи даваат можност да се согледаат реалните состојби, проблемите на претпријатието, но и можностите за развој. Традиционално, како основни финансиски извештаи се сметаат биланс на успех и биланс на состојба. Но, новиот сет на основни финансиски извештаи, покрај овие два, ги вклучува и извештајот за паричен (готовински) тек.



4.1. БИЛАНС НА УСПЕХ

Билансот на успех е финансиски извештај за финансиските текови т.е. финансиските приливи и одливи во определен временски период, односно известува за приходите, расходите и добивката на компанијата за одреден период. Билансот на успех ја одразува профитабилноста на работењето на компанијата.

Билансот на успех се состои од неколку сегменти. Секој од овие сегменти има одредено значење и дава финансиски резултат кој на своевиден начин ја отсликува успешноста во работењето. Во првиот дел се содржани приходите од продадените производи во тековната година и трошоците кои се содржани во овие трошоци (директни трошоци). Нивната разлика ја дава бруто-добивката односно бруто-маржата. Во следниот сегмент сместени се останатите деловни приходи и расходи кои не можат да се идентификуваат со конкретни производи. Тука се и индиректните или општи трошоци-трошоци за периодот за кој се составува билансот. Финансискиот резултат по овој сегмент се нарекува оперативна добивка (добивка од работење). Ставките во третиот сегмент се ставки од надворешна природа на кои менаџментот речиси не може да влијае како камати, даноци и вонредни приходи и расходи. Резултат од овој сегмент е добивката пред оданочување. Данокот на добивка не одговара на износот на одреден процент туку се пресметува со посебен извештај-даночен биланс кој се изготвува за потребите на Управата за јавни приходи. Нето-добивката е последната линија од билансот на успех која го претставува конечниот резултат од активностите на претпријатието во минатиот период.

4.2. БИЛАНС НА СОСТОЈБА

Билансот на состојба е вториот основен финансиски извештај, кој дава преглед на финансиската состојба на определен деловен субјект во даден момент. Билансот на состојба претставува слика за нето вредноста на бизнисот во одреден момент во времето. Ги сумира сите финансиски податоци за бизнисот поделени во 3 категории: средства, обврски и капитал. Билансот на состојба има две страни: актива, која ги прикажува средствата, и пасива, која ги прикажува обврските и капиталот. Средствата се материјални предмети од финансиска вредност што се во сопственост на компанијата. Средствата обично се поделени на ликвидни средства – оние што се парични или можат лесно да се конвертираат во пари и неликвидни

средства коишто не можат брзо да се конвертираат во пари, како што се земјиште, згради и опрема. Листата на средства може да вклучува и нематеријални средства, што се многу потешки за вреднување. Обврска е долг на компанијата, Обврските се долгови што мораат да бидат подмирени и се расчленети во тековни и долгорочни категории. Тековните обврски се оние што треба да се подмират во рок од една година и вклучуваат предмети како што се: Сметки што треба да се платат (фактури за добавувачи), плати, оданочување на данок, придонеси за пензиско, придонеси за здравствено осигурување, комунални услуги, привремени кредити, авансни плаќања за стоки и сл. Капитал е нето-разлика кога вкупните обврски се одземаат од вкупната актива.

Основната равенка со која се претставува билансот на состојба: Средства = Обврски + Капитал

4.3. ПАРИЧЕН ТЕК

Извештајот за паричен тек (Cash flow) ја прикажува готовината (пари) генерирана и потрошена во одреден временски период. Тоа е изведен финансиски извештај во којшто се прикажани приливите и одливите на готовина по основ на оперативни, инвестициски и финансиски активности. Паричниот тек ја класифицира готовината на три категории: готовина од оперативни активности – која ги вклучува паричните приливи и одливи кои се поврзани со основната дејност на претпријатието; готовина од инвестициски активности – која ги вклучува паричните приливи и одливи кои се поврзани со продажбата и набавката на долгорочни средства и инвестиции (машини, земјиште, опрема); готовина од финансиски активности – која ги вклучува паричните приливи и одливи кои се поврзани со хартии од вредност кои ги издава претпријатието (обврзници, акции, исплата на дивиденди) или предизвикуваат промени во капиталот.

5. ФИНАНСИСКО ПЛАНИРАЊЕ

Планирањето е неопходно за остварување на деловен успех, а отсуството на планирање се вбројува во 7-те основни причини за пропаѓање на бизнисите. Економското окружување е неизвесно, па со финансиското планирање подобро се одговара на таа неизвесност. Планирањето е тесно поврзано со предвидувањето и заедно се сметаат за основа на рационалното и ефикасно деловно одлучување. Финансиското планирање претставува процес на предвидување и проектирање на продажбата, приходот и средствата, со цел остварување на планираното работење на компаниите и реализација на маркетиншките стратегии, како и детерминирање на ресурсите кои се неопходни да се остварат планираните проекции. Добро управуваните компании, генерално ги базираат своите оперативни планови на еден сет на плански финансиски извештаи. Процесот на финансиско планирање започнува со предвидувањето на продажбата за следната година. Во оваа фаза се врши проекција на приходите од продажбата и трошоците на продажбата. Потоа се планираат и детерминираат средствата (тековни и фиксни), кои се неопходни за да се достигнат таргетите на продажбата (да се реализира планираната продажба) и се донесува одлука како да се финансираат потребните средства. Во оваа фаза се изготвуваат – проектираат плански (про-форма) биланс на успех и биланс на состојба, како и клучните финансиски показатели.





**ПРОВЕРИ ГО СВОЕТО ЗНАЕЊЕ
ЗА ФИНАНСИСКА ПИСМЕНОСТ**

Што е финансиска писменост?

Што е приход?

Што е добивка?

Што се прикажува со биланс на успех?

Што се прикажува со биланс на состојба?



Белешки



ДИГИТАЛНА ПИСМЕНОСТ

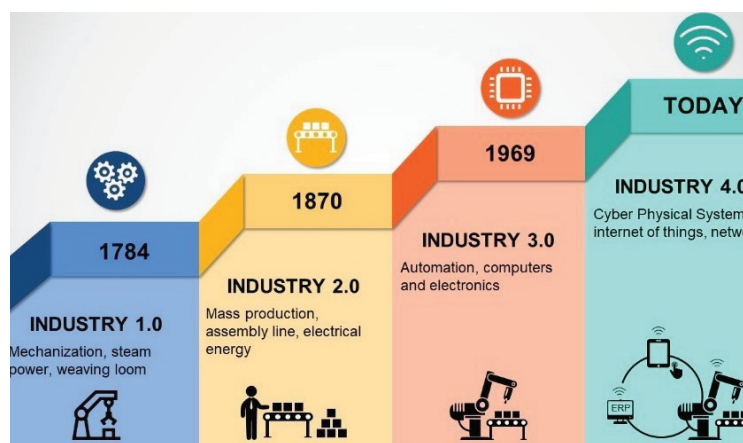
- 
1. Четврта индустриска револуција
 2. Поим за дигитална писменост
 3. Дигитална трансформација на компаниите
 4. Основни техники за употреба на информациски и комуникациски технологии
 5. Безбедност на интернет-сајбер хигиена
- 

1. ЧЕТВРТА ИНДУСТРИСКА РЕВОЛУЦИЈА

Развојот и употребата на технологијата во секојдневниот живот на луѓето фундаментално го менува општеството. Првата индустриска револуција, на крајот на 19-ти век, ја донесе парната машина и го означил почетокот на забрзан развој на индустријата. Во средината на 20-тиот век, со примена на електричната енергија, светот влезе во втората индустриска револуција, која траеше до 80-тите години кога аналогната технологија беше заменета со дигиталната и кога компјутерите и интернетот станаа главни двигатели на социјалниот и индустрискиот развој. Иако претходните индустриски револуции претежно го сменија начинот на работа, се чини дека новата револуција ќе влијае пред сè на начинот на размислување принцип на сегашната револуција пак, е „иновации, иновации, иновации“.

Тековната технолошка револуција наречена „Индустриска револуција 4.0“ носи значителни промени во начинот на живот и работа кои се одвиваат со невидено темпо, а предвидувањата се дека индустриската револуција ќе продолжи преку:

- Роботиката и автоматизацијата. Роботите стануваат поинтелигентни и пофлексibilни, тие ќе можат да извршуваат сè покомплексни задачи.
- Интернет на нештата се однесува на мрежата на поврзани уреди, кои се способни да собираат и споделуваат податоци.
- Вештачка интелигенција, што овозможува на машините да учат, расудуваат и донесуваат одлуки.
- Аугментативна и виртуелна реалност технологиите се користат во се поголем број апликации, од обука и едукација до дизајн на производи и маркетинг.
- Одржливи технологии, поради грижа за климатските промени и исцрпувањето на ресурсите.



2. ПОИМ ЗА ДИГИТАЛНА ПИСМЕНОСТ

Новите технологии навлегоа во сите области на современиот живот, а дигиталната писменост е многу повеќе од способност за ракување со компјутери.

Дигиталната писменост е способност за користење на дигиталните технологии како алатки за создавање, селектирање и поврзување на информации од повеќе извори, во повеќе формати, и нивна употреба за подобрување на ефективностa во секоја област, како учење, работа и сл. Дигиталната писменост придонесува за унапредување на економскиот и општествениот живот преку зголемена продуктивност, бидејќи овозможува навидум комплексните задачи да се извршат на многу поедноставен и поефикасен начин со подобри резултати. Таа се споредува со традиционалната писменост и нумерирањето, бидејќи опфаќа збир на основни вештини.

Диџиталната писменост е способност за присвојување, управување, разбирање, интегрирање, комуникација, евалуација и креирање на информации, безбедно и соодветно користејќи диџитални технологии за вработување, пристојни работни места и претприемништво. (УНЕСКО дефиниција за диџитална писменост)

Од општоприфатената дефиниција за дигитална писменост е воочливо дека таа вклучува компетенции кои се нарекуваат различно: компјутерска писменост, ИКТ писменост, информациска писменост, како и најшироката синтагма, медиумска писменост.

Дигиталната писменост се издвојува како квалитет и една од клучните вештини за претприемништво, вработување и пристојни работни места и создавање кадри кои се компетитивни на светскиот пазар на трудот.

Дигиталната писменост опфаќа три интелектуални процеси: лоцирање и конзумирање на дигитални содржини; креирање на дигитални содржини и комуницирање на дигитални содржини. Важни вештини се оние кои се сметаат за неопходни за лоцирање и користење на дигитални содржини се на пример: знаење за домен, работно знаење за тоа како да се користат пребарувачите, основните вештини за описменување, и општо познавање на достапните ресурси на веб и сл. За креирање на дигитални содржини на располагање има бројни веб алатки, на пример за креирање на видеа може да се користат едитори како на пр. Animoto, WeVideo, Powtoon итн. Користење на социјални мрежи како Фејсбук, Твитер и Инстаграм бара од корисниците да разберат и манипулира со информации во повеќе формати. Оваа дигитална комуникација дава можностите за персонализирана, насочена комуникација со конкретна таргет група. Трендот на дигитална он-лајн комуникација наметнува потреба за разбирање на начинот на кој луѓето селектираат, сортираат, синтетизираат и прикажуваат содржини на дадениот простор.



3. ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЈА НА КОМПАНИИТЕ

На самиот почеток треба да се разграничат поими што често се употребуваат во ист контекст, а имаат различно значење:

ДИГИТИЗАЦИЈА - претворање на аналогни информации во дигитален облик на пример, кога аудио касети се преснимува на ЦД или кога се скенираат документи и се складираат на одреден фолдер во компјутер, односно прост премин од „хартија“ во „компјутер“, односно од реалниот во виртуелниот свет.

ДИГИТАЛИЗАЦИЈА - процес на поврзување на поединечни дигитални информации во автоматизирани операции. Дигитализација е процес во кој информациите (кои по дигитизацијата се во дигитален облик) се поврзуваат и полесно се користат, поради поедноставување или забрзување на некои операции кои порано се правеле рачно. Практично, сето она што се работело на стариот, аналоген, „хартиен“ начин, преку дигитализацијата се овозможува да се работи на дигитален начин. Суштината не се менува, само обликот се менува со примена на предностите на технологијата и компјутерите. Со примена на дигитизација и дигитализација информациите стануваат лесно достапни за употреба на различни платформи, уреди и интерфејси, а тоа е дигиталниот свет во кој денес живееме.

ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЈА - Дигиталната трансформација е процес на интеграција на дигиталните технологии во сите области на работењето, со радикални промени во начинот на користење на технологија, луѓе и работни процеси, поради унапредување на корисничкото искуство во склад со постојаните промени на пазарот. Дигиталната трансформација потполно се разликува од компанија до компанија, затоа што иако се користат истите дигитални технологии, суштината се однесува на трансформација на луѓето и се менува нивниот начин на размислување. Дигиталната трансформација е начин на размислување, поттик и насока за размислување кај сите вработени на сите работни места, и ги опфаќа сите сфери и аспекти од компанијата. Тоа е промена на работењето на компанијата од традиционален пристап во нови начини на работење и размислување, со употреба на дигитални, социјални, мобилни и развојни технологии. Дигиталната трансформација значи далеку повеќе од прифаќање нови технологии. Тоа е комплексен процес што вклучува промена во раководењето, начинот на размислување, охрабрување на иновација и нови бизнис модели, со цел подобрување на искуството на вработените, клиентите, добавувачите, партнерите и сопствениците.

Со користење на дигитална трансформација, компаниите можат да понудат следни решенија за клиентите: нови производи и услуги, променет процес на купување на услугата/ производот, персонализирани услуги и производи, персонализиран маркетинг, надградба на процеси во компаниите, нови механизми за корисничко искуство и задоволство од клиентите итн.

Дигиталната трансформација на компаниите може да опфати: модернизација на опремата и машините, развој на нови услуги и производи, роботика и автоматизација на процеси, безбедност и сигурност на системи, проверка на квалитет (автоматизација на мониторинг и тестирање на производ), функционирање на вработените.

3.1. ПРИДОБИВКИ ОД ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЈА ЗА КОМПАНИИТЕ

- Подобрена ефикасност- Надминување на проблемите со процесите на рачно внесување на податоци, овозможување на поврзување и комуникација на системите.
- Побрзо носење на одлуки како-Компанија, со текот на времето, имате пристап до повеќе податоци од кога било порано, а обемот на податоци само се зголемува. Извештаите се натрупуваат и вие и вашиот тим трошите се повеќе време да ги средите и да ги анализирате, недостасуваат алатки и процеси потребни за конвертирање на податоците во значајни информации потребни за носење одлуки. Да се има поврзани системи значи дека можете да мерите сега се: активност на клиентите, количини на залихи, продуктивност на вработените и многу повеќе.
- Подобрена агилност-дигиталните алатки и процеси потребни за работа од каде било. Способноста да се прилагодите на промените во лет или да ги испорачате потребните решенија за кратко време е огромна конкурентска предност.
- Подобрено задоволство на клиентите-Современиот клиент очекува едноставност и подобрена услуга, прилагодена на нивните индивидуални потреби.
- Подобрена профитабилност-Примарна цел на дигиталната трансформација е да ги подобри искуствата на клиентите, што финално ќе резултира со повеќе приходи.



4. ОСНОВНИ ТЕХНИКИ ЗА УПОТРЕБА НА ИНФОРМАЦИСКИ И КОМУНИКАЦИСКИ ТЕХНОЛОГИИ

4.1 НАПРЕДНИ И ПРАКТИЧНИ ДИГИТАЛНИ АЛАТКИ КОИ НОСАТ ГОЛЕМИ ПРИДОБИВКИ ЗА КОМПАНИИТЕ

SAP CONCUR SAP Concur е софтвер за фактурирање, кој може да им помогне на компаниите да заштедат време во рутински и административни работи, и кој може да ги елиминира грешките и оптимизира времето на вработените, во постапката на изготвување на фактури.

STRIPE е софтвер наречен Stripe, преку кој компаниите плаќаат и добиваат уплати онлајн, со целосна превенција од измама и банкарска инфраструктура која е потребна за електронски плаќања.

SOCIAL PILOT Social Pilot е лесна и економична алатка за менаџирање на информации-те и рекламите на социјалните мрежи на една компанија. Оваа алатка помага да се има контрола врз секој дигитален канал (Twitter, Facebook, Youtube, Snapschat, Instagram, Tik Tok), да го подобри нивното влијание на публиката, да програмира различни постови и пораки, да го автоматизира нивното автоматско публикување, да генерира извештаи на еден клик.

APACHE HADOOP Ова е BigData алатка, која им овозможува пристап на компаниите до важни податоци и сознанија, и го менува начинот на кој тие работат со клиентите. Оваа алатка може да процесира огромен број на комплексни податоци и претставува гигантен центар на податоци, а содржи дигитална библиотека, архива и Big Data извори. Најголемите придобивки за една компанија од оваа алатка се: а) помош за согледување на можности за заштеда затоа што со оваа алатка може да се детектираат најоптималните начини за водење на бизнисот, б) следење на клиентските трендови побрзо од кога и да е, со што компанијата добива податок каков производ треба да креира според покажаните интереси и желби на клиентите, в) автоматска анализа на внесените податоци со помош на својата вградена меморија, така што компанијата може да добие пристап до нови извори на знаење, да помогне во бизнис одлуки, г) можност за анализа на чувствата на клиентите, со што компанијата може да има пристап до она што клиентите кажале за производите, да ги мониторира и да ги управува случувањата кои се одвиваат онлајн, д) можност за анализа на тековните пазарни трендови и услови, како и куповните преференци на клиентите. Преку ова може да се види кој производ е најбаран и најкупуван и при тоа да се менува стратегијата, а компанијата да стане поконкурентна.

4.2. ДИГИТАЛНИ ТЕХНОЛОГИИ ЗА СОСТАНОК, ОБУКА И ДРУГА ГРУПНА АКТИВНОСТ ЗА СПОДЕЛУВАЊЕ ИНФОРМАЦИИ

За време на пандемијата на COVID-19 беше неопходно групна координација, размена на информации, знаења, консултации, координација и сл. да се пренесе од канцелариите, од личен и директен контакт на дигиталните платформи, преку виртуелни онлајн состаноци, конференции, настани, вебинари и други форми на дигитални интеракции. По завршување на пандемијата, иако широко се отворија вратите за повторна директна, лична и во живо комуникација, сепак во одредени аспекти од професионалното работење остана привиле-

гирана употребата на он-лајн платформи за соработка. Натамошната примена на он-лајн платформите за комуникација е заснована на неколку предности кои истите ги нудат, како на пример: економичност и намалување на трошоци, ефикасност, брзина во договарање на состанок, средба или друга координација на лица на далечина итн. Заради наведеното, особено што со тек на времето се повеќе се зголемува употребата на технолошките алатки ќе се осврнеме на некои практични алатки потребни за функционирање на менаџерите во модерните компании.

Мајкрософт Тимс

Microsoft Teams се смета за една од најдобрите платформи за соработка. Тоа е технолошко решение што овозможува да се зголеми ефикасноста без да се зголемат трошоците. Мајкрософт Тимови има голема „приспособливост“ односно интеграција на повеќе различни алатки како што се пакет апликации Office 365, апликации како Trello, SurveyMonkey, InVision, итн.).

Од функционалностите на Microsoft Team ќе ги издвоиме: споделување датотеки и документи, како што се Word, Excel и PowerPoint презентации; индивидуални или групни разговори, интеграција на видеата на Skype со популарни социјални функции, како што се додавање приспособени емотикони и меми во дискусиите итн.

Google Meet

Google Meet е онлајн платформа на Google за организирање онлајн видео состаноци, виртуелни часови и многу повеќе. Google Meet е едноставен и лесен за разбирање иако има помалку функционалности од другите платформи. Некои функционалности кои ќе ги издвоиме се: опција за прилагодување на поставките за видео (може да се намали резолуција при испраќање и добивање); engage: ги обезбедува основните алатки за вебинар, како што се разговорот и опцијата за споделување екран; пристапност: може да се започне видео повик од прелистувач или мобилен уред користејќи ги бесплатните Hangouts; снимање: можно е да се снимаат видео состаноци и да се зачуваат директно на Google Drive итн.

4.3 РАЗБИРАЊЕ И ОБРАБОТКА НА ОН-ЛАЈН СОДРЖИНИ, ПРОГРАМИ ЗА ОБРАБОТКА НА ТЕКСТ И ТАБЕЛАРНИ ПРЕСМЕТКИ СО ОСНОВНА АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИ

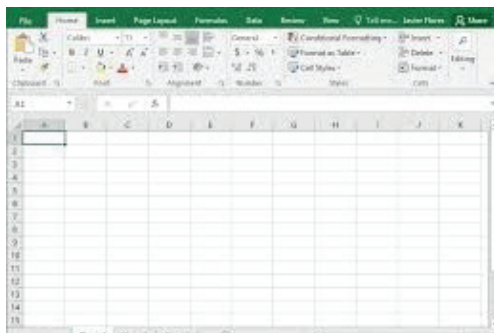
Во канцелариското работење најчесто користени компјутерски програми се Микрософт Офис (Microsoft Office), како софтверски пакет кој ги содржи апликациите: Микрософт Ворд (Microsoft Word) - за обработка на текст, Микрософт Ексел (Microsoft Excel) - за табеларни пресметки, Микрософт пауерпоинт (Microsoft PowerPoint) - за изработка на презентации, Микрософт Аутлук (Microsoft Outlook) - за e-mail и Микрософт Аксес (Microsoft Access) - за работа со база на податоци. Повеќето компјутери ги користат наведените програми, иако потребно да се истакне дека компанијата Епл (Apple) има развиено свој софтверски пакет, кој се користи на оперативните системи на уредите на Епл (macOS, iPadOS, and iOS).

Основно познавање на компјутерско работење во административното и канцелариско работењето на компаниите се однесува на апликациите: Микрософт Ворд (Microsoft Word) и Микрософт Ексел (Microsoft Excel).

Програмата Микрософт Ворд (Microsoft Word) за уредување на текст е една од најмногу употребуваните компјутерски програми во светот кај сите генерации и претставува универзален текст-процесор присутен на скоро секој компјутер со оперативниот систем Виндоус.

Во корпоративното работење програмата Ворд се користи за креирање на различни бизнис документи, како на пр. писма, извештаи, договори, предлози, планови, прирачник, дневник, компаниско гласило итн. Оваа програма овозможува бројни предности, меѓу кои: во тимска работа може да се обележи и следи придонесот (промената) од секој од учесниците. Има можност за инстант „Помош“ („Help“) во врска со опциите на програмата, а поради популарноста има бројни видеа во кои детално и едноставно се објаснуваат одредени опции. Има вграден вокабулар за автокорекција на спелување и препорака за корекција. Можности за инсертирање на табели, слики, за креативен дизајн на изгледот итн.

Програмата Микрософт Ексел (Microsoft Excel) е наменета за табеларни пресметки, а нејзината популарност е заснована пред се на примамливиот концепт на вкрстени табели и добрата прегледност преку графикони, формули, листи, табели и други структури.



5. БЕЗБЕДНОСТ НА ИНТЕРНЕТ- САЈБЕР ХИГИЕНА

Сите организации кои користат информатички системи за своето работење се под ризик од изложување на различни сајбер напади кои можат да го спречат функционирањето на информатичките системи или да го блокираат пристапот до податоците. Според тоа, секоја организација мора да ги заштити своите информатички системи и да воспостави процедури и политики и редовна обука. Имено, сајбер хигиена подразбира мерки за обезбедување информатичка безбедност за информатичките системи, за спречување на инфекција со малициозен софтвер, сајбер упади и губење или корумпирање на податоци.

Мерки за безбедност на интернет:

1. Попис на хардвер и софтвер на компанијата. Управувањето со ИТ хардверот и софтверот (ИТ ресурси) може да биде огромна задача, особено ако опремата и персоналот постојано се движат и менуваат, но е од клучно значење.
2. Попис на чувствителни или критични информации важно е да се креира политика за класификација на податоци, на пр. Ограничено – чувствителни податоци (претставуваат голем ризик ако бидат компромитирани), Доверливо – умерено чувствителни податоци (само интересен пристап) и Јавно – податоци (не се чувствителни и претставуваат мал или никаков ризик ако им се пристапи). Потребно е да се спроведе систем за спречување на губење на податоци за откривање на потенцијални упади во податоците/трансмисии за извлекување на податоците и нивно спречување преку следење, откривање и блокирање на чувствителните податоци.
3. Идентификација на ризик за информатички системи: Човечки ризик (измама, кражба или човечка грешка), Природен ризик (поплава, пожар и земјотрес), Технички ризици (дефекти во софтверот, хардверот или недостаток на знаење).
4. Воспоставување на процедура за редовен бекап, односно креирање на копија на податоците која може да се врати во случај на дефект во податоците (софтверски и хардверски дефекти, корумпирање на податоци или човечки предизвикани причини, како на пр. случајно бришење на податоци).
5. Креирање политика за лозинки. Совети за креирање лозинки: Подолгите лозинки (треба да содржат најмалку 12 карактери), Сложеноста е клучна (треба да содржат симболи, комбинација на големи и мали букви и бројки). Да се користат бесмислици, да се избегнува предвидливост.
6. Употреба на антивирус-заштита од малвер или малициозен софтвер, односно програма која е осмислена да врши несакани или штетни функции врз компјутерите, серверите и мрежите.





ПРОВЕРИ ГО СВОЕТО ЗНАЕЊЕ ЗА ДИГИТАЛНА ПИСМЕНОСТ

Што е дигитална писменост?

Што е дигитална трансформација?

Кои се практични он-лајн алатки/платформи за групна соработка?

Кои се програмите за обработка на текст и табеларни пресметки?

Кои се мерки за безбедност на интернет?



Белешки

[illegible]

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

