



This project is funded by  
the European Union



NATIONAL AGENCY  
FOR EUROPEAN EDUCATIONAL  
PROGRAMMES AND MOBILITY

# САЛУС

Зајакнување на жените  
за лидерство и менаџмент  
**Приватно обезбедување**

# 3

Прирачник за  
женско лидерство

ПРИФАЌАЊЕ НА ПРОМЕНИ  
ПРЕКУ  
ЖЕНСКО ЛИДЕРСТВО И МЕНАЏМЕНТ



*САЛУС - ЗАЈАКНУВАЊЕ НА ЖЕНИТЕ ЗА ЛИДЕРСТВО И  
МЕНАЏМЕНТ*

## **Прирачник за женско лидерство**

**ПРИФАЌАЊЕ НА ПРОМЕНИ ПРЕКУ ЖЕНСКО ЛИДЕРСТВО И  
МЕНАЏМЕНТ**



**2024**

# ***СОДРЖИНА И СТРУКТУРА***

***1. Вовед***

***2. Лидерка и менаџерка во приватно обезбедување***

***3. Ефективна и ефикасна комуникација***

***4. Самодоверба***

***5. Родова рамноправност како основно човеково право***

***6. Надминување на родовите стереотипи и предрасуди во приватниот безбедносен сектор***

## *ВОВЕД*

Во модерниот свет приватното обезбедување има исклучително важна и почитувана позиција и улога во безбедноста. Работници за приватно обезбедување се вработени во објекти од витален интерес за општествата, како што се на аеродроми, железници и друг јавен превоз, брани, електрични и нуклеарни центри, училишта, шопинг центри, болници, фармација, индустриски објекти, спортски натпревари, концерти итн.

Истражувањата покажуваат дека во секторот приватно обезбедување се вработени доминантно мажи. Во минатите години се забележува зголемување на бројот на жени вработени во компаниите за приватно обезбедување, што претставува напредок во оваа сфера, но сепак, и натаму останува потреба од вложување во рамноправната родова застапеност во секторот. Анализите на Комората на Република Северна Македонија за приватно обезбедување покажуваат дека во секторот приватно обезбедување се вработени околу 6.000 лица, од кои во компаниите кои нудат услуги за приватно обезбедување се вработени околу 7% жени, а во компаниите со сопствено обезбедување е околу 5%. Во однос на управувачките структури, Комората утврдила дека 17% од приватните компании за услуги за обезбедување имаат жена управителка, околу 15% жени се поставени на раководни позиции во компаниите за приватно обезбедување.

Подлабински истражувања покажуваат дека жените вработени во приватното обезбедување се соочуваат со предизвици во однос на унапредување на лидерски и менаџерски позиции во приватните безбедносни компании, дискриминација при регрутирање и унапредување во кариерата, пристрасност и родово нерамноправна

организациска култура во врска со вклучување на жените во лидерство и менаџмент итн.

Жените вработени во приватните компании за обезбедување имаат различен степен на образование, како: средно образование, факултет за безбедност, педагошки факултет и сл. Често жените биле претходно вработни во полиција или армија, кои се многу искусни во безбедносните работни места. Сепак, жените немаат соодветно образование за раководење, управување ниту формално стекнати менаџерски и лидерски знаења, вештини и компетенции.

Оттука, овој главна цел на овој прирачник е пренесување на знаења за менаџмент и лидерство, што ќе го подобри начинот на работење и ќе овозможи професионален раст и развој и кариерен напредок на жените вработени во приватниот безбедносен сектор, како и на сите кои имаат амбиција да се вклучат во работната сила во приватното обезбедување. Бидејќи, кога жените стануваат лидери, се обезбедува подобра економска положба за нив лично и за нивните семејства, а воедно жените носат таленти, нови погледи, структурна и културна различност во компаниите, што резултира со поголем успех на компаниите. Жените лидерки и на менаџерски позиции служат како рол-модели што е значајно како за напредокот на жените во кариерата, но воедно, тие остваруваат пошироки општествени влијанија во однос на промени во политиките на работното место.

# *ЛИДЕРКА И МЕНАЏЕРКА ВО ПРИВАТНО ОБЕЗБЕДУВАЊЕ*

## ПОИМ И ФУНКЦИИ НА МЕНАЏМЕНТ

Терминот менаџмент е стар колку што е старата 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 работата 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.



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.

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.

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. Раководителот 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, секој добар менаџер 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.

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

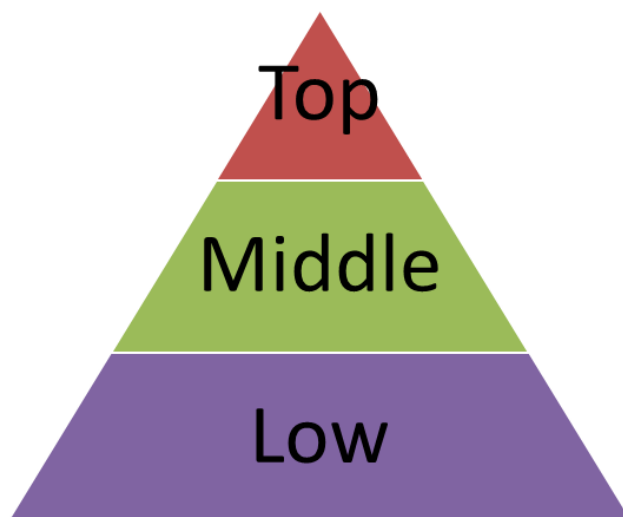
подредените; Координирање – претставува процес на поврзување, насочување и хармонизирање на моќта; Мотивирање – влијание врз подредените заради поттикнување на желбата за извршување на работата итн.

## 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 разберат политиките на топ менаџментот, да обезбедат дека имаат соодветен број на вработени за исполнување на работата, да определат работни задачи и одговорности за вработените, да ги мотивираат за да ги остварат поставените и посакувани резултати и да соработуваат со другите сектори/оддели во компанијата заради доследно функционирање на компанијата во целост. Праволиниските менаџери (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 исклучитено значајна улога бидејќи тие се во директна интеракција со вработените и ги пренесуваат инструкциите од средниот менаџмент.

## LEVELS OF MANAGEMENT



### 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.

## 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 лидерите и менаџерите, со забелешка дека добриот менаџер треба да поседува лидерски способности, а добриот лидер треба да демонстрира менаџерски вештини и способности.

## ЛИДЕРСКИ СТИЛОВИ

Постојат повеќе поделби за стиловите на лидерство.

Трансформацискиот стил на лидерство ја нагласува промената. Лидерите кои го прифаќаат овој пристап се трудат да ги инспирираат своите следбеници да постигнат повеќе со максимално искористување на нивниот потенцијал.

Делегативниот стил на лидерство се фокусира на делегирање на иницијатива кон членовите на тимот. Ова е општо познато како една од најмалку наметливите форми на лидерство. Лидерите 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.

Авторитативните лидери често се нарекуваат визионери. Лидерите кои го прифаќаат овој стил се сметаат себеси за ментори на своите следбеници и во таа смисла авторитативното лидерство го нагласува пристапот „следи ме“. На овој начин, лидерите поставуваат насока и ги охрабруваат членовите на тимот, односно вработените да следат. Овие лидери имаат тенденција да ги мотивираат и инспирираат другите.

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 лидерот 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.

Партиципативниот стил на лидерство подразбира лидерите да ги слушаат своите вработени и да ги вклучат во процесот на донесување одлуки. Овие лидери 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.

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.

Овој лидерски стил се карактеризира со централизирано донесување одлуки, исклучително сконцентрирано кај лидерот. Лидерите 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 лидерот. 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.

## 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 менаџерите 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 менаџер 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 менаџер за безбедност преку промоција од пониска кон повисока позиција. Иако оваа промција изгледа логична и соодветна, треба да се посвети внимание лицето менаџер да не се фокусира на микро менаџмент, туку да се ориентира кон макро-менаџмент и да се профилира во менаџер кој раководи со професионалци и со процеси.





## *ЕФЕКТИВНА И ЕФИКАСНА КОМУНИКАЦИЈА*

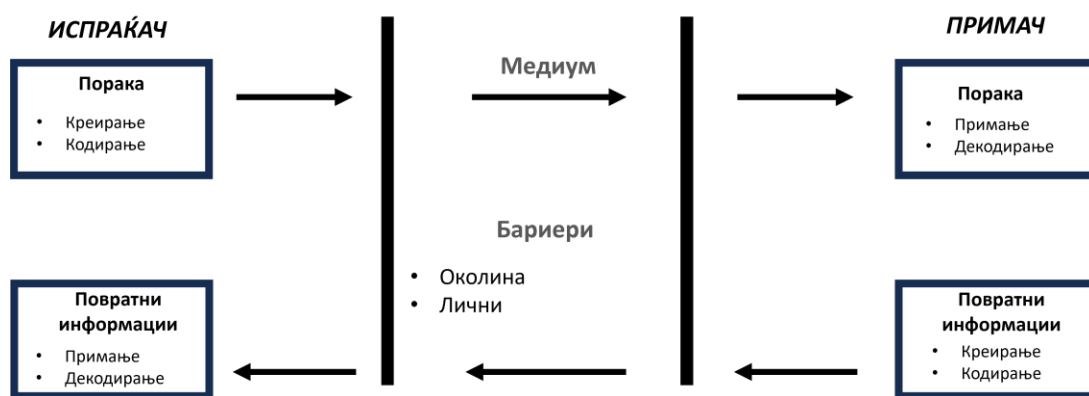
Комуникацијата се дефинира како процес на пренесување (испраќање и прием) на порака, односно континуиран процес на размена на информации преку договорен систем од знаци преку кои пораката се пренесува од едно лице на друго и заемно разбирање помеѓу едно и друго лице. Комуникацијата се однесува на креирање или размена на мисли, идеи, емоции и сфаќањ 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 осврнема 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 гестикација 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 активности на примачот посебно е 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

Во комуникацискиот процес пораката се испраќа преку одреден медиум, односно канал. Изборот на соодветен медиум за пренесување на конкретна порака е од клучно значење за ефикасна комуникација, со цел за правилно рабирање на пораката. Главни медиуми, канали за ефективна комуникација се: вербални, невербални, пишани, компјутерски и електронски. Како вербални или усни медиуми за комуникација се сметаат лична комуникација во живо, телефонска, компјутерска, системи

за јавна комуникација, снимени пораки, звуци или слајд-шоу, електронски пораки итн. Невербална порака се испраќа преку движења, фацијална експресија, држење на телото, облеката и сл.

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 можат да се пренесат многу информации за кратко време.

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.

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 водови на комуникација на работното место и најчесто користена алатка за трансфер на информации и пораки, пред се прати 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 менаџер и лидер е ефективно бизнис пишување. За писмена комуникација на менаџер и лидер потребно е да се запазат следниве елементи: да биде граматички точна; содржината да опфати

одговори на прашањата: што, зошто, кој, кога, каде; треба да биде кратка; јасна и разбирлива.

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. Не-вербалните 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, комплетниот 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 безначајни нешта кажуваат повеќе за личноста отколку самите зборови.

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.

### **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 гестикации 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 активноста 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 менаџерот 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 менаџерот да го знае карактерот на секој вработен, а сè со цел да се избегне обесхрабрување и нарушување на самодовербата кај вработениот.

Доколку менаџерот 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.

### 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 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 менаџерите 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 менаџери 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 добриот менаџер 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.





## САМОДОВЕРБА

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 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.

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 работата 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 смирено, 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, самододвербата означува способност лицето да се справи со предизвиците, без тие да предизвикаат и да остават последици за лицето и околината.



*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 самодверба 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.*



# 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 рамноправноста 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 и 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.

Родовата рамноправност е длабоко сложено и повеќеслојно прашање кое бара многу 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 ссе 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 поинновативни 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 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. 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; добива помала плата во однос на личност од спротивниот пол, 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; лице е казнето или опоменато за активности што работниците од спротивниот пол ги прават вообичаено; лице е навредувано, малтретирано, вознемирувано или исмевано заради полот; лице е принудено на (не)платено отсуство или добива помалку задачи поради бременост и родителство.



# НАДМИНУВАЊЕ НА РОДОВИТЕ СТЕРЕОТИПИ И ПРЕДРАСУДИ ВО ПРИВАТНИОТ БЕЗБЕДНОСЕН СЕКТОР

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



**Предрасуда е негативно чувство или перцепција кон одредено лице, кое чувство 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 пр. „сиромашен“, припадник на „работничка класа“ итн); хомофобија (страв, недоверба или омраза за лица од ЛГБТ); 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 некого само врз основа на пол, најчесто е негативно мислење за жени и девојчиња, на пр. “жените лошо возат кола и не знаат да паркираат“); ксенофобија (страв или општо чувство на непријатност од лице од друга земја, „Французите јадат змии“) итн.

### 3.2 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 сеуште 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 нарекувани „машки“ професии, 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.

Родова дискриминација или Дискриминација по основ на 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 свесна намера за тоа.

Дискриминацијата може да биде директна или индиректна. Директна дискриминација врз основа на пол е кога едно лице било третирано, се третира или би се третираше полошо врз основа на полот отколку друго лице во слична ситуација. Индиректна дискриминација врз основа на пол е кога навидум неутрална одредба, критериум или обичајно право става

лица од еден пол во особена неповолна положба во споредба со лица од другиот 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“.

Индириектна дискриминација врз основа на пол е кога навидум неутрална одредба, критериум или обичајно право става лица од еден пол во особена неповолна положба во споредба со лица од другиот 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.



center  
for risk analysis and  
crisis management



CHAMBER FOR  
DEVELOPMENT  
OF SLOVENIAN  
PRIVATE  
SECURITY



This project is funded by  
the European Union



NATIONAL AGENCY  
FOR EUROPEAN EDUCATIONAL  
PROGRAMMES AND MOBILITY