

Универзитет „Св. Кирил и Методиј,, - Скопје

Филозофски факултет – Скопје



Интердисциплинарни студии

Постдипломски студии по Менаџмент на човечки ресурси во  
општествените дејности – во јавната администрација и социјалните  
дејности



**МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ И РЕФОРМИТЕ ВО  
МАКЕДОНСКАТА РАДИО ТЕЛЕВИЗИЈА**

*(магистерски труд )*

Кандидат:

Роза Ивановска бр.индекс 4772/14

Ментор:

Проф.д-р. Јован Пејковски

Скопје, 2016 година

Комисија за оценка и одбрана на магистерскиот труд:

Ментор: Проф. др. Јован Пејковски

Членови на комисијата :

Проф. др. Трајан Гоцевски

Проф. др. Милева Ѓуровска

## АПСТРАКТ

Во текот на изминатите неколку години еден од приоритетите на Владата на Република Македонија се реформите и нивното спроведување. Реформата подразбира превземање на повеќе активности и промени. Потребно е преземање на значајни чекори со цел да се обезбеди интегрирање во евро-атланските структури. Промените се единствена постојана категорија во природата и во заедниците на луѓето, составен дел се на секоја организација и предизвикуваат потреба од постојано прилагодување на вработените и работните ресурси. При тоа прилагодувањето само по себе не е доволно за организацијата да се развива во правец кон успехот, бидејќи секоја промена не мора да биде промена на подобро. Главна цел на реформите е да го покажат патот кон успехот и да ги повика сите релевантни фактори да го изложат своето мислење за најдобриот начин на меѓусебна соработка во премостувањето на препреките. Тука се подразбираат реформите во менаџментот, систематизацијата, законите, програмата, техниката и сл. Транспарентна и недискриминаторска политика за развој на медиумите во склад со модерните и меѓународно прифатените стандарди, забрзана технолошка модернизација, образование, усовршување и специјализација на одговорните кадровски ресурси. Модерен информативен јавен медиум е систем во кој се даваат информации, кој е транспарентен и директно соработува со граѓаните. На тој начин јавниот сервис станува ефикасен, а граѓаните добиваат лесен пристап до информациите и можност за вклученост. Демократијата може да напредува само ако граѓаните знаат што се случува и ако имаат можност за активно учество во општеството.

**Клучни зборови: реформи, евроинтеграции, менаџмент, јавен медиум**

## **ABSTRACT**

Over the past years one of the priorities of the governments of Republic of Macedonia are reforms and their implementation. Reforms means several actions and changes. It takes significant steps to ensure the integration of the Euro-Atlantic Structures. Changes are the only constant category in the nature and society, part of every organization and cause the need for constant adjustment on staff and resources, just adjustment is not enough for the organization to develop in the direction of success, because every change is not good change. The goal (target) of the changes is to direct the way to success and to motivate all relevant factors to tell the attitude for the best solution for solving the barriers. That means reforms in the management, system, laws, programs, technology... Transparent and non-discriminatory politics for developing of the mediums together with modern and internationally accepted standards, accelerated modernization, education, perfecting and specialization of the staff resources. Modern public medium for information is a system which provides information which are transparent and cooperated with the people. On that way the public service becomes effected and the people get access to the information and possibility for involving in. The democracy can make a progress if the people know what is going on, and to have a possibility for involvement in the society.

**Key words :** reforms, eurointegration, management, public medium.

## КРАТКА СОДРЖИНА

|                      |   |
|----------------------|---|
| Апстракт .....       | 3 |
| Кратка содржина..... | 5 |
| Вовед.....           | 7 |

### Поглавје I

#### ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

##### Дел 1

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1 Дефинирање на проблемот и основните поими.....               | 11 |
| 1.2 Менаџментот како нов начин на водење на претпријатијата..... | 14 |
| 1.3 Дефинирање на менаџментот.....                               | 16 |
| 1.4 Компоненти на менаџментот на човечки ресурси.....            | 20 |
| 1.4.1 Компоненти на ниво на идни побарувачки.....                | 20 |
| 1.4.2 Компоненти на ниво на системи и процедури.....             | 21 |
| 1.4.3 Компоненти на оперативно ниво на менаџмент.....            | 23 |
| 1.5 Реформите и медиумите.....                                   | 24 |
| 1.6 Реформите во МРТ.....                                        | 27 |

##### Дел 2

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1 Историјат на МРТ.....                                            | 28 |
| 1.2 Улогата на МРТ како јавен сервис.....                            | 31 |
| 1.3 Улогата на медиумите во формирањето на ставови кај јавноста..... | 33 |
| 1.4 Организација и менаџмент на МРТ.....                             | 35 |

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| 1.5 Организација и систематизација на работните места во МРТ..... | 42 |
| 1.6 Оцена и препораки на организацијата во МРТ.....               | 52 |
| 1.7 Оцена и препораки во однос на финансирањето на МРТ.....       | 57 |
| 1.8 МРТ согласно законската регулатива.....                       | 61 |
| 1.9 Релевантни истражувања.....                                   | 66 |

## Поглавје II

### МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

|                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| Предмет на истражувањето.....                                              | 68  |
| 1. Цел и карактер на истражувањето.....                                    | 68  |
| 2. Задачи на истражувањето.....                                            | 70  |
| 3. Хипотези.....                                                           | 71  |
| 4. Варијабли на истражувањето.....                                         | 72  |
| 5. Методи, техники и инструменти на истражувањето.....                     | 72  |
| 6. Популација и примерок.....                                              | 73  |
| 7. Статистичка обработка на податоците.....                                | 74  |
| 8. Организација и тек на истражувањето.....                                | 74  |
| 9. Истражување и анализа на резултатите од истражувањето.....              | 75  |
| 10.1 Истражување за менаџирање на човечки ресурси и реформите во МРТ ..... | 75  |
| 10.2 Анализа на резултатите од истражувањето.....                          | 76  |
| 10.3 Истражувачките хипотези и резултатите од истражувањето.....           | 109 |
| ЗАКЛУЧОК.....                                                              | 111 |
| ПРИЛОЗИ.....                                                               | 116 |
| БИБЛИОГРАФИЈА.....                                                         | 122 |

## ВОВЕД

Најдолгорочната политичка и економска цел на Балканските држави е приближувањето кон Европската Унија. Граѓаните очекуваат Европа да им обезбеди просперитет, солидарност и сигурност во светот на глобализацијата. На патот кон Европската Унија стојат големи препреки кои може да се преминат со навремена и квалитетна имплементација на реформите. Суштината реформите во медиумите се однесува на меѓусебната поврзаност, а не на технологијата. Меѓусебната поврзаност на граѓанството и медиумите во претставничката демократија е одлично објаснета од страна на Блумлер (Blumer, 1982: 633);

Тоа што на граѓаните им е најмногу потребно е добро „вооружен“ збир информациони агенти способни да делуваат ефикасно во наша корист како посредници кои ќе можат:

- да ја анализираат информативната средина;
- да ја намалат и поврзат со разумниот поглед врз главните цели со кои општеството денес се соочува;
- да го ажурираат дневниот ред со бараните главни цели и
- да организираат разумен дијалог околу прашањето на кој начин најдобро да ги доведат во ред.

Медиумите преку нивниот избор на актуелни и неактуелни информации (или информации со помала важност), го преставуваат дневниот ред на јавната расправа. Природно е што медиумите не го утврдуваат дневниот ред сосема самостојно.

Политичарите и јавното мислење исто така имаат значајна улога во тоа. Од своја страна, политичарите наметнуваат свој сопствен дневен ред (преку сите методи кои им

стојат на располагање, почнувајќи од одржување на говори преку организирање јавни настани, па се до контролирано пропуштање на информации), истовремено тие го одмеруваат значењето на одделните настани кај публиката со што се трудат да одговорат и на нивните барања, но и на барањата утврдени на дневниот ред поставен од медиумите.

Потребно е да се создаде организациона култура која ќе ја промовира заедничката работа и поврзаност. Основната сила на секоја организацијата се луѓето. Затоа клучот на крајниот успех лежи во начинот на кој организациите ги бираат и организираат луѓето. Луѓето во организацијата имаат различна доза на инертност кон промените, која единствено со соодветна стратегија би можела да се надмине. Менаџерите треба да имаат активен пристап кон работата што подразбира предвидување на идните реакции на вработените, создавање потребна клима за промени и состојба која би овозможила промените да се одвиваат во саканиот правец на успешен развој. Мал број водачи ја препознаваат потребата од редизајнирање на организацијата која бара насоченост кон индивидуално учење, односно личен развој на поединецот. Но, ако вработените не се доволно мотивирани за да постигнат цели на технолошки раст и развој, не постои можност за напредок на организацијата. Луѓето ги избегнуваат незгодните ситуации и промените, практикуваат одбранбено однесување, а бидејќи луѓето ги сочинуваат организациите, значи и организациите го прават истото. Многу добри идеи често пати никогаш не се реализираат во пракса. Всушност, процесот на прифаќање на новината пропаѓа бидејќи новите идеи не се совпаѓаат со менталните модели кои во моментот ги има во организацијата. Поточно, новите размислувања пропаѓаат неприменети во пракса бидејќи тие се во конфликт со длабоко вкоренетите сфаќања за функционирањето на опкружувањето. Затоа менаџирањето со менталните модели - соочување, тестирање и подобрување на внатрешните слики за опкружувањето - претставува важен чекор во градењето организации кои учат. Вработените во организациите, се резервирани кон поголемиот број промени, особено спрема оние кои немаат јасна цел и се егзистенцијално опасни. Отпорот спрема промените расте и со годините на стаж како и со староста на организацијата. Потребна е висока свест дека организација која се стреми кон иновации поседува воспоставени односи, структури и услови кои тешко се менуваат. Таквите состојби претставуваат силна брана кон

промените. Спротивставување, одбивање, несогласување често се механизми на одбрана спрема промените кои се најавуваат. Често пати вработените критикувајќи ги промените поставуваат добри прашања и изнесуваат аргументи кои не треба автоматски да се отфрлат. Квалитетните аргументи менаџментот треба да ги препознае и да ги искористи за испитување и воспоставување на нов концепт во развојот на организацијата, со цел - да им се даде на знаење дека треба да се учи преку промена на нивните ментални модели. Во таа насока одговорноста на менаџерите е голема за правилен приказ на идеите и визиите од една страна и соодветен пристап кон одредени категории на личности од вработените кои би биле подложни на промени. Преку човечкиот капитал кој се карактеризира со знаењето, вештините, способностите и иновациите на луѓето се постигнува продуктивност и раст, визуелизација на новите можности и развивање на креативни стратегии и иницијативи. Човечките ресурси претставуваат еден од најважните ресурси за креација на вредност и конкурентска предност во модерните компании. Вработените со нивните знаења стручност, мотивација, лојалност и посветеност на компанијата ја одредуваат позицијата на компанијата на пазарот. Тие креираат патентни иновации, брендови, процеси, бази на податоци, информациона системи, тренинг програми и организациона култура. Човечкиот капитал е главен организационен ресурс. Компаниите треба да ги имаат предвид трошоците и губитоците кои се должат на негативните ставови, ниската мотивација, незадоволни вработени како и профитот кој би се остварил од нивното подобрување. Инвестициите во човечките ресурси имаат поголем ефект од инвестициите во останатите материјални ресурси. Доколку компаниите не инвестираат во човечки ресурси како инвестирањето во останатите ресурси, ќе имаат мали изгледи за успех.

Со ова истражување се прави анализа на правно-административната поставеност на Македонската радио телевизија и на внатрешните процедури. Целта на оваа анализа е: да утврди дали и колку Македонската радио телевизија ги исполнува функциите на јавен радиодифузен сервис и да поттикне јавна општествена дебата за улогата и функционирањето на јавниот радиодифузен сервис во Република Македонија. Овој труд покрај анализата на работењето на Македонската радио телевизија, содржи и опис на систематизацијата и обврските на МРТ како професионален јавен радиодифузен сервис, а содржи и краток пресек на историјатот на МРТ. Главната тема на магистерскиот труд е да

се прикажат реформите во менаџментот на човечките ресурси во Македонската радио телевизија. Целта е да се види дали вработените сметаат дека со овие реформи се обезбедени услови за нивниот понатамошен развој и дали се задоволни од овие реформи. За квалитетна имплементација на промени со цел да се дојде до одреден позитивен резултат се потребни низа мерки. Од ова истражување се очекува да се добијат резултати кои го прикажуваат процесот на реформи во Македонската радио телевизија од перспектива на менаџирање на човечките ресурси, односно успехот и придонесот на реформите кај вработените во МРТ. Како вовед во оваа анализа мора да се напомене дека во Македонската радио телевизија во изминатиот период се спроведени неколку систематизации во рамки на реформите на јавниот сервис, но никогаш вработените не се поставувани согласно претходно утврдени критериуми, иако најчесто истото се предвидува во плановите, но не се реализира во пракса. Резултатот на овој пристап на менаџирање на човечките ресурси е состојба во која вработените без соодветно образование се поставуваат директно на раководни места, што во одредени случаи е спротивно и на пропишаните норми. Исто така често има ситуација во која вработени се евидентирани дека припаѓаат на едно работно место, а работат на сосема друго работно место. Претходно наведените ситуации покрај тоа што негативно влијаат на целокупниот деловен процес и работењето, допринесоа и за ниско ниво на комуникација и нетрпеливост помеѓу вработените, која се изразува преку намалување на мотивацијата, квалитетот и ефикасноста во извршување на работните задачи. Сето претходно наведено придонесе да се оформи ставот дека од посебно значење ќе биде да се истражат мислењата на вработените за реформите во МРТ. На таа основа и врз анализи од овој тип, Македонската радио телевизија треба понатаму да ги базира идните планови за организација и систематизација, при тоа ставајќи посебен акцент на усогласеноста и применливоста на методите кои ќе се изберат за јакнење и градење на човечкиот капитал, каков човечки капитал сака и колку средства ќе инвестира во негов развој и подобрување. Понатаму, оваа одлука ќе ги определи и нивоата до кои реформите ќе влијаат врз насочувањето на неформалното образование и образованието за возрасни кон потребите на Македонската радио телевизија, заради фактот дека човечкиот капитал може најнеефективно да се развива на самите работни места.

## Поглавје I

### ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

#### Дел 1

##### 1.1 Дефинирање на проблемот и основните поими

Смислата на ова истражување е да се обработи една многу значајна тема, реформите во јавниот сервис. Основна цел на ова истражување е да се анализира улогата и значењето на реформите во Македонската радио телевизија (во понатамошниот текст МРТ согласно Законот за радиодифузна дејност). Истражувањето на реформите во делот на менаџментот на човекови ресурси и професионалниот развој на вработените овозможен со тие реформи во јавниот радиодифузен сервис е главна теза во овој магистерски труд. За да може еден сервис успешно да функционира треба да се има познавање на сите сфери во кои ќе се навлезе со работењето. Успешно водење на медиум бара одредени знаења, вештини и способности. Посебно прашање е едукацијата на новинарите и раководителите во процесот на реформи, односно промените во однос на кариерата, програмата, конкуренцијата и сл. Важност на овој труд е да се развие една појасна слика за реформите во МРТ и ефектите од тие реформи кај вработените во организацијата. Во овој труд се согледува поврзаноста на мас медиумите со политиката, економијата и културата како и нивната улога во демократското општество и доприносот за јакнењето на демократијата. Медиумите често се нарекуваат „четврта сила“ во државата (според егзекутивните, легислативните и јурисдиктивните), а во модерните демократии се нарекуваат „медиумски демократии“. Политиката во модерните држави и во масовните општества не е веќе можна без помош на масовните медиуми. Политиката сега се усвојува и проследува преку нивната улога. Она што главно се знае за политиката, се дознава по

пат на телевизија, радио, дневни весници исл. Поради тоа медиумите во интермедијарен систем имаат важна улога.

Вистинскиот јавен сервис може да помогне да се зајакне плурализмот и демократијата и преставува „проверка“ на активностите на државата, бизнисот и другите субјекти во општеството. Тој треба да ја стимулира јавната дебата, да ја поттикнува разновидноста на содржината, а пред се, треба да преставува „ глас на јавноста“.

Модерните организации треба да имаат способност за прифаќање на промените, способност за креативност и иновација и способност организацијата да постигне успех на глобално ниво. За исполнување на овие фактори, човечките ресурси имаат најважна улога. Мисијата на секоја организација треба да претставува еден конкретен резултат (услуга, производ или некој ефект). Оттука, може да се согледа дека проблемски ова истражување е доволно актуелно и современо и претставува квалитативна анализа до ниво на дескрипција на предметот на истражувањето – ставот кон промените, како сегмент од „културата,, утврден кај препознатлива популација - вработените во МРТ (директори, менаџери, управители, раководители, новинари, техничари, административци и др.). Како јавен сервис, Македонска Радио Телевизија мора да има изготвено целосна стратегија за менаџирање со човечки ресурси. Ваква стратегија треба да и овозможи на МРТ да продолжи да се изградува како професионална и јавна институција која одржува континуирано квалитетно работење што конечно резултира со почитување од страна на основните корисници на резултатите од работењето-гледачите. Изборот на соодветниот кандидат за определено работно место треба да го прави тим од менаџери и нивни помошници. Во тимот неопходно би било да се вклучат:

- лице кое што ја познава стручната област за која што е наменето работното место,
- менаџер за човечки ресурси, (нејчесто од специјализирано кадрово одделение) кое што е добро запознаено за социо – психолошките карактеристики на работното место и препознавање на истите кај кандидатот со помош на најразлични методи вербални, тестирања и слично,
- можност за практичен приказ на знаењата на кандидатите во временски и просторно определени од страна на менаџерскиот тим.

Менаџерите односно уредниците имаат значајна улога во однос на влијанието на кариерата на новинарите во МРТ. Тие мора да го препознаат квалитетот, да придонесат за мотивацијата на новинарот, да го казнат доколку е тоа потребно и да го насочат во правилна насока.

Најголемите критики во рамки на медиумите и нивното севкупно работење се нивната зависност од надворешни фактори (политички структури, бизнис елити, меѓународни влијанија). Ситуацијата во Република Македонија на ова поле е навистина загрижувачка. Тоа го покажуваат и сите релевантни меѓународни извештаи. Медиумите се жртви на сопствениците, а тие на нивните спонзори. Сето тоа сериозно влијае на квалитетот на информациите што се пласираат. Овде нема некоја очевидна разлика помеѓу приватен медиум и МРТ. Реформите медиумите треба да ги трансформираат во независни и професионални структури. Концентрацијата на моќта врз медиумите од година на година се сведува на мал број луѓе. Се контролира се што ќе се види, слушне и прочита, а со тоа и размислувањето. Големо е влијанието на пораките со кои им се полнат главите на луѓето, при што во формирањето на јавното мнение особено голема улога имаат масовните медиуми. Може да се заклучи дека медиумите и човечките ресурси во нив имаат големо влијание во оформувањето на јавното мислење во една држава, затоа треба да се влијае кадрите кои работат во медиумите да се на највисоко односно врвно професионално ниво. Менаџирањето со нив, нивната едукација, развој и мотивација бара посветност, како лична, така и менаџерска и со примена на најсовремени знаења и искуства во оваа сфера, но и севкупна општествена поддршка и разбирање. Затоа треба да се утврди индивидуалната подготвеност на оние од кои се очекува да прифатат соодветена „култура на промени,, со постојана поддршка и иницијатива кон иновативност, како и нивните оценки за стратегијата за реформите и зголемувањето на конкурентноста, пред се во своите организации. Потребата за пронаоѓање и мотивирање на висококвалификувани работници, наложува сет од нови практики кои се однесуваат на човечките ресурси. Менаџментот на човечки ресурси претставува низа на меѓусебно поврзани активности и задачи на менаџментот и организацијата насочени кон обезбедување адекватен број и структура на вработените, нивни знаења, вештини, интереси, мотивација и начини на однесување, потребни за остварување на моменталните, развојните и стратегиските цели“

(F. Siber, Bahtijarevic 1999). Неопходен е подобар пристап во развојот, како на менаџерите, така и на вработените, како и фокусираност на нивното вклучување во работните задачи. Се очекува дека резултатите од ова истражување ќе бидат од корист и ќе претставуваат поттик за идни истражувања, но поттик и за лидерите, кои е пожелно што повеќе да се отворат за истражувачите и во заеднички интерес да соработуваат.

Во овој труд се прикажани реформите во Македонската радио телевизија како значаен сегмент од постојаните реформски процеси во нашата земја, а со цел да се добијат поквалитетни услуги од сите јавни сервиси. Неминовен е фактот дека постојат службеници кои се демотивирани токму поради несоодветната поставеност на работното место и ниските примања. Во вакви случаи голема е веројатноста од неефикасно извршување на службените задачи. Гледано од социо-психолошки аспект, вработените, посебно оние на најниското ниво на хиерархиската скала, извршуваат службени рутински задачи со кои по извесен период се наметнува состојба на монотонија во извршувањето на работите. Отсуството на можноста за напредување и за зголемување на примањата за голем број службеници е дополнителен мотив за напуштање на службата. Генерално може да се очекува дека со квалитетен оперативен менаџмент може да се дојде до добра понуда на програма и оптимални услови на реализација на истата, што ќе резултира во остварување профит и зголемена гледаност. За да се има високопрофесионален и успешен менаџмент на сите нивоа, неопходна е квалитетна реорганизација и систематизација на јавниот медиум. Во таа насока главниот акцент во истражувањето е ставен токму на тие реформи во раководење и организирање на вработените како и примената на критериумите за стручност и компетентност при вработувањето и распределувањето на јавните службеници.

## 1.2 Менаџментот како нов начин на водење на претпријатијата

Трудот е активност преку која се обезбедува опстанокот на поединците и на општеството. Меѓутоа секоја активност не е од егзистенцијално значење за опстанокот на поединецот и општеството. Трудот претставува вработување, занимање, продуктивност.

Со Тејлоризмот започнува револуцијата на продуктивноста, која подоцна е воведена во фабриките, уредите и другите организации. Тејлор бил меѓу првите аналитичари кои практично го студирале трудот. Според него еден работник и тогаш кога е квалификуван, не би можел да открие во кој начин на работа е најефикасен. Тоа би можеле да го прават инженерите применувајќи методи и техники во посебни студиски центри каде се мерат, пресметуваат и дефинираат дневните задолженија на работниците. Неговата организација се нарекува уште и Научна организација на трудот. Принципите на научната организација се :

- Секој ден работникот од своите претпоставени да добие прецизни инструкции за работата која треба да ја извршува.
- Потребно е да се испланира целиот работен ден на работникот.
- Ако работникот ја реализира коректно добиената задача и оствари поголем учинок треба да биде исплатен според договорот.
- Доколку не е во состојба да ги изврши дневните задачи треба сам да ја плати цената на губитокот.

За извршување на секој тип на работа постои еден најдобар начин. Најдобриот начин на извршувањето на работата го дефинира управата. Затоа управата треба и самата да биде специјализирана, оптимално е доколку е поделена на четири одделенија:

- Сектор за анализа на набавките,
- Сектор за студирање на времето,
- Сектор за следење на резултатите,
- Сектор за следење на трошоците.

Секоја дирекција има свој делокруг и не се меша во задачите на другите одделенија. Тејлоровата организација е хиерархиски тип на воена организација. Секој работник е подреден на осум раководители од административниот сектор. Потребна е стимулација и

дисциплина. Стимулацијата е платата која нема да биде унифицирана, туку според произведените парчиња. На тој начин работникот ќе биде мотивиран целосно да се посвети на работата, а за возврат би добил соодветна парична награда. Оваа организација води кон промоција на добрите работници, намалување на бројот на работните часови, подобрување на условите за работа, но препорачува и казни за неефикасни работници (намалување на платите, отпуштање од работа). Врз основа на овие принципи сегашните менаџери и раководители се обидуваат да ги организираат како приватните така и јавните претпријатија, институциите и целата јавна администрација.

Денес социолозите зборуваат за менаџментот кој се води преку вредностите. Од поединците се очекува да се посветат целосно на претпријатието. По тој повод во претпријатието се креираат различни ритуали, норми, обичаи и други обреди со цел да се мотивира индивидуалната психа да се структурира начинот на мислење и духот на вработените. Станува збор за менаџмент со душа и тело каде што претпријатијата настојуваат да го формираат духот на вработените.

### 1.3 Дефинирање на менаџментот

Менаџментот ги покрива сите функции од кои зависи успешното работење на секој економски субјект. Тој е процес кој во себе ги содржи: планирањето, организирањето, координирањето, мотивирањето и контролата. Менаџментот подразбира алокација и употреба на ресурсите во кои спаѓаат: сировините, машините, пазарите и парите, ефикасно и ефективно извршување на работата од други луѓе и остварување на однапред поставените цели. Менаџментот укажува на неговите три основни дела: ресурси, функции и цели. Од изнесените ставови може да се дефинира менаџментот како универзален процес на ефективно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите во остварувањето на однапред дефинираните цели на претпријатието. Денес со менаџментот се занимаваат посебна категорија специјалисти, школувани и едуцирани за таа дејност. Менаџерите се наоѓаат на врвот на пирамидата на наградување поради огромното значење на нивната работа за успешноста на фирмите во

кои работат. Улогата на менаџерот се состои од: меѓучовечка димензија и улога, информациска улога, улога и способност за донесување одлуки. Меѓучовечката димензија се состои во креирање на добри меѓучовечки односи, способност за споделување на знаење со другите, способност за одржување на врски со другите, тимска работа и сл. Информациската улога на менаџерот се состои од: способност за раководење со персоналот, контрола над работата, способност за давање и проширување на информациите, способност за информирање на колективот, усогласување на информациите, пласирање на информациите, користење на модерна информатичка технологија и сл. Со појавата на новите технологии, со голема надеж е изнесено дека тие ќе го хранат: „зголемувањето на демократијата преку брзиот пристап на граѓаните до понудите и политиката на промени на локално, национално и регионално ниво...како и (зајакнато) влијание на граѓаните во извршувањето на политичката моќ на сите нивоа“ (цитирано: Меѓународна федерација на новинари, 1995).

Способноста за донесување одлуки се гледа во поседување на валидни податоци за донесување одлуки, познавање на можностите, подготвеност за соработка пред донесувањето одлуки, поседување на капацитет за одлучување и сл. Ефикасните и современите менаџери со својата едуцираност ќе можат да се носат со новите процеси, да ги интегрираат ресурсите и факторите на опкружувањето и да бидат успешни.



Постојат три нивоа на менаџмент :

а) врвен менаџмент

б) среден менаџмент

в) менаџмент на пониско ниво

Кај врвниот менаџмент се јавува најголема потреба од оспособеност за концепциско водење на работите, па човечка способност и на крајот техничка способност. Кај средниот менаџмент најпрво доаѓа човечката способност, па техничката способност и на крај концепциската способност. Кај пониското ниво на менаџмент прво доаѓа техничката способност, па човечката и на крајот концепциската способност. Во продолжение ќе ги спомнеме и следниве видови на менаџмент :

- Системски менаџмент: економските и другите субјекти ги согледува како дел од глобалниот систем, организацијата ја гледа според тезата „се е во сооднос со секого“, користи квантитативни методи при одлучувањето, зависи од современиот информатички систем.
- Ситуационен менаџмент: способниот менаџер треба да владее со дадената ситуација и да придонесе за остварување на однапред поставените цели.
- Стратегиски менаџмент: опфаќа неколку фази и тоа: формулирање на самата стратегија која значи водење на работата кон некоја цел, спроведување, извршување на поставената стратегија, контрола и оценување.

Дејствувањето на менаџерот според однапред утврдени принципи му помага на менаџерот полесно да донесува одлуки со кои компанијата ќе се движи во позитивна насока. Принципите можат да бидат дескриптивни, нормативни и прескриптивни, кои ја упатуваат личноста што треба да прави за да ја оствари поставената цел. Во современиот менаџмент се застапени следниве принципи: специјализација, обука, мотивација, самоинтерес, промени, делегирање, единство во командите, одговорност, планирање, контрола,

ревизија, консултирање, распон на менаџментот, линиска штабна организација, одлучување на пониско ниво и избор на кадри.

Способности кои му се потребни на менаџерот: **техничка** (поседување вештини, успешно работење со техниката, познавање на технологијата и организацијата, аналитичка способност, способност за управување), **човечка** (способност за колективна односно тимска работа, ефективно вклопување и работење како член на групата, работа со луѓе, оспособеност за комуникација, создавање атмосфера за доверба и сигурност, способност за охрабрување и мотивирање, способност за разрешување конфликти), **концепциска** (да се гледа институцијата како целина, да се препознава меѓусебната зависност, да се препознаваат односите во колективот, постојано да се подобрува благосостојбата, способност да се претвори акцијата во знаење и знаењето во акција, способност да се согледува комплексноста на односите, вклучување на разбирањето и знаењето во процесот на менаџментот, способност за размислување и планирање на активностите, способност за донесување на најсложени одлуки), **аналитичка** (способност на менаџерот да ги анализира проблемите, способност за примена на научен и логичен метод, способност за анализа на факторите на опкружување, способност за утврдување на корелативните врски меѓу појавите) и **способност за одлучување** (способност за донесување одлуки, поседување на моќ и капацитет за одлучување, способност за селектирање на важното од неважното, способност за селектирање на акциите, способност за подготвување на одлуки) .

Менаџерот е активен човек кој остварува безброј комуникации и контакти во вршењето на својата дејност со лица над него во хиерархијата, со лица рамни на него, со лица кои му се подредени и со лица надвор од неговата организација.

Човечките ресурси се највредниот елемент за организацијата или компанијата, заради тоа многу компании почнуваат да му посветуваат се поголемо внимание на овој сектор. Одделенијата за човечки ресурси по големина и сложеност се разликуваат од големината на компанијата како целина. Седумте основни чекори на човечките ресурси се:

- определување на потребите (планирање)

- селекција (врбување)
- обука (изведба)
- проценка на учинок
- награди, плати (компензација)
- развој, промоција (напредување)
- завршување (пензија)

## 1.4 Компоненти на менаџмент со човечки ресурси

### 1.4.1 Компоненти на ниво на идни побарувачки

Откако ќе ја определи стратегијата и визијата на организацијата, менаџментот треба да размислува за луѓето кои ќе бидат потребни за реализирање на оваа визија, според зацртаната стратегија. Какво знаење, вештинии способности ќе треба да поседуваат вработените за да го разберат новиот начин на работа? Долгорочното планирање подразбира да се има вистински луѓе кои ќе затребаат во организацијата во вистинско време. Планот за развој треба да го опцрта развојот на две нивоа.

План за развој на организацијата: активностите кои ќе и бидат потребни на организацијата за да може прецизно да одговори на промените и предизвиците, структурата и културата како основни елементи во меѓусебната комуникација, новото знаење кое ќе и биде потребно на организацијата за идните цели и планови.

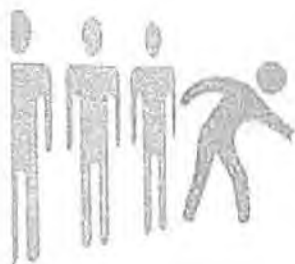
Друго ниво на развој е развојот на секој вработен посебно. По избирањето на вработените со големи потенцијали, треба да се направи план за развој на секој од овие вработени посебно, што води до квалификациите потребни за иднина. Планот на развој треба да вклучува обука и доделување на нови задачи на секој вработен посебно. Во организацијата со иднина, ќе биде потребно да се утврди знаењето, вештините и ставовите

на луѓето што ќе бидат потребни за иднина. Оценувањето и наградувањето можат да бидат ориентирани кон иднината. Доколку вработените покажуваат компетенции потребни за иднина, треба да бидат наградени. Под наградување се подразбираат платите, бонусите, како и учеството на курсеви, претставувањето на организацијата на конференции, добивањето тешки и инспиративни задачи, имањето удел во советувањето или донесувањето одлуки итн.

#### **1.4.2 Компоненти на ниво на системи и процедури**

##### **1) Планирање на персоналот**

За добро раководење со организацијата, бројот на вработените треба да биде поделен во согласност со задачите што треба да бидат извршувани. Мора да има интелегентна и логична поделба на женска и машка работна сила во сите делови на организацијата во согласност со суштината на работата на организацијата. Сите вработени треба да имаат точна пропорција на работата што треба да ја извршат.



##### **2) Мониторинг систем за надгледување на извршената работа**

Во една организација треба да функционира систем на редовна повратна информација од менаџерот кон вработените и обратно. Ако е возможно, ќе биде од голема помош ако се зголеми повратната информација и од клиентите, колегите и потчинетите (360° повратна информација). Потребно е надгледување на извршената работа за да се гарантира квалитетот на производите и услугите.

### 3) Развој на организацијата

За развојот на организацијата од аспект на зголемување на продуктивноста или подобрување на системот, треба да има развиени системи кои ќе го овозможуваат тоа. Еден од најважните аспекти за развој на организацијата е способноста на организацијата да учи од праксата, успехите и неуспехите. Друг важен аспект е способноста на организацијата да ги забележува промените во средината во нивната рана фаза и постоењето на систем кој ќе има капацитет да го користи знаењето.

### 4) Систем на оценување

На една организација и е потребен систем на оценување на учиниот на секој вработен. Мора да биде видливо кои аспекти од работата се сметаат за позитивни, а кои за негативни. Системот за оценување треба да биде во согласност со системот за надгледување на извршената работа на начин разбирлив за вработените. Во никој случај не треба да има изненадувачки оценки што не биле воопшто спомнати при надгледувањето на некој вработен. Критериумите за оценување треба да бидат кохерентни со посакуваната култура во организацијата.

### 5) Систем на наградување

Системот за наградување треба да ја одрази почитта на организацијата спрема постигнувањата на вработените. Системот за наградување треба да биде транспарентен и во согласност со системот за оценување. Може да се случи некои од вработените да сакаат да бидат наградени на поинаков начин, а не со вообичаеното наградување преку платата. Препорачливо е да се даваат награди во форма на обука, затоа што ги задоволуваат вработените, но исто така се корисни и за самата организација.

### 6) Систем на излезни интервјуа

Не само луѓето што доаѓаат, туку и луѓето што си одат од организацијата може да ја посматраат организацијата од дистанца. Луѓето што си заминуваат ги знаат влезите и излезите, но веќе имаат независен став, и како резултат на тоа ќе се одлучат да бидат

критични. Тие можат да достават важни информации за слабите и јаките страни на организацијата и може да имаат идеи за подобрување на работата.

### **1.4.3 Компоненти на оперативно ниво на менаџментот**

#### **1) Регрутација и избор**

Дали со регрутацијата и изборот на нов работен кадар се обезбедува доволен број на квалификувани луѓе во потребното време? Потребно е да се разгледа процесот на регрутација и избор на нов работен кадар. Аспекти коишто треба да се земат предвид се дефинираните барања, процесот на интервју, критериумите врз база на кои се избираат личните биографии итн.

#### **2) Состаноци за сумирање на работата**

Набљудувањето на вработените може да се изведува преку задавање одредени задачи за даден временски период. И вработениот и претпоставениот треба да се согласуваат со овие цели. На крајот на дадениот временски период и двајцата треба да погледнат наназад и да видат дали целите биле постигнати. Во случај да не биле постигнати, треба да бидат испитани причините за овој неуспех и да бидат испланирани начини за подобрување. Ако пак целите се постигнати, можат да бидат зададени нови задачи за периодот што доаѓа, а во тој случај добро е да се праша вработениот дали овие цели се доволно предизвикувачки и дали има перспективи за развој.

#### **3) Обучување потребно за успешно работење**

Со цел работата да се одвива добро, секој вработен треба да има потребно знаење, вештини и ставови за извршување на работата. Во случај еден од овие елементи да недостасува, решение може да биде обуката.

#### **4) Состаноци за оценување**

Состанокот за оценување треба да се изведува што е можно пообјективно. Како таков, тој може да биде од помош доколку има формулари коишто ќе бидат пополнувани и од вработениот, и од претпоставениот и по можност од најблиските колеги.

#### 5) Администрација на платите

Како и системот за наградување, администрацијата на платите треба да биде транспарентна. Вработените не треба да бидат изненадени од висината на нивната плата, треба да биде предвидливо и ако е потребно администраторот сам треба да може да ја објасни калкулацијата на платата на јасен и разбирлив начин.

#### 6) Планирање на вработените што треба да си заминат

Отпуштањето на некои вработени не треба да биде изненадување, за никоја страна. Кога нема место за одреден вработен во организацијата како последица на промените во потребите, вработените треба да бидат подготвени да си одат или да им се даде шанса да се доквалификуваат. Вработениот што треба да си оди треба да му се овозможи да ја напушти организацијата со добри перспективи за неговата иднина. Истото се однесува и при пензионирање. При отпуштањето на работници треба да се внимава носечките работници да се задржат, а помалку важните да се намалуваат или заменуваат со купување услуги надвор од организацијата.

### 1.5 Реформите и медиумите

Откако земјата се стекна со статус на земја кандидат за членка на ЕУ, Европската комисија препорача отпочнување на преговорите за пристапување кон ЕУ. Советот на Европската Унија во декември 2012 година, донесе заклучок дека земјата ги исполнува критериумите за почеток на пристапните преговори, но понатамошното пристапување кон ЕУ, условено е со независни плуралистички медиуми кои што функционираат слободно и без цензура. Законската рамка, за која се прават обиди да се усогласи со меѓународните стандарди, во пракса не се почитува и не се спроведува. Владата и Здружението на новинари во 2012 г. отпочнаа тркалезна маса заради проблемите поврзани

со медиумите. Тие потпишаа Меморандум за соработка во којшто беа утврдени конкретни подрачја: декриминализација на клеветата, јакнење на јавниот радиодифузен сервис, транспарентност на владините реклами, подобрување на почитувањето на професионалните стандарди од страна на новинарите. Во ноември 2012 г. македонскиот парламент донесе нов Закон за граѓанска одговорност за навреда и клевета, со којшто навредата и клеветата беа отстранети од кривичниот законик. Декриминализацијата на клеветата е значаен чекор кон подобрување на слободата на изразување. Во текот на ноември и декември 2015 год. се водеа преговори за реформите во медиумите од страна на претставниците на четирите политички партии, ВМРО-ДПМНЕ, СДСМ, ДУИ и ДПА. Двете новинарски здруженија ЗНМ и МАН, дадоа предлог за финансирање на јавниот сервис од буџетот, така што предложија од буџетот да се издвојува фиксирана сума која би се исплаќала на МРТ, на 12 еднакви рати. Еден од предлозите е проширување на составот на Советот на МРТ со шест члена и на Агенцијата за медиуми со четири члена. Програмскиот совет на МРТ и Советот на Агенцијата за медиуми пред граѓаните односно јавно да ги презентираат плановите за работа за годината што доаѓа, да се одржи јавна расправа и да биде презентирана пред Собранието. Исто така да се дефинираат правата на новинарите по смена на сопствеништвото, доколку не се согласуваат со новата уредувачка политика. Да се воспостави механизам за жалби на граѓаните до медиумите, одговор и исправка на текст за да се зголеми процентот на вонсудски договори, задолжителна обука за вработените во јавниот сервис еднаш годишно, која би требало да важи и за комерцијалните медиуми, но да не е задолжителна. Се бара укинување на радиодифузната такса и целосно укинување на владиното рекламирање. Во прв план останува деполитизацијата на јавниот сервис МРТ. Реформите во МРТ се важен предуслов за интеграција во ЕУ и другите евро-атлантски интегративни процеси. Мотиви за спроведување на реформите се :

- Пристапување на Република Македонија кон ЕУ, како долгорочна цел;
- Економска интеграција;
- Исполнување на критериумите на Унијата за модерен јавен радиодифузен сервис;

- Конкурентен јавен медиум способен да помогне за исполнување на услови за пристапување и членство во ЕУ;
- Потреба од развој на нови способности и вештини на јавниот сервис со цел исполнување на улогата што ја има за развој на демократското општество и заштита на интересите и правата на граѓаните.

Надминувањето на изложените проблеми ќе се постигне со квалитетно и компетентно менаџерство, преку имплементација на следниве активности:

- Организирање на проверка на раководните способности на вработените менаџери;
- Организирање на обуки од областа на менаџмент на човечки ресурси;
- Воведување на посебно изучување за управување на претпријативата во развој и постојано усовршување на сегашните активни менаџери на јавните претпријатија.



Со реализација и имплементација на сите овие активности може да се очекува подобрување на квалитетот на раководење на претпријатијата преку развој и реформи. Реформата подразбира подобрување или промена на постојаното. Реформата има за цел унапредување на системот. Реформите не значат самоуништување, самоукинување или самонамалување, туку прогресија кон професионализација, прагматизам и ефикасност.

Во магистерскиот труд се согледува потребата за улогата на менаџерот за човечки ресурси во развојот на медиумот. Се согледува состојбата на секторот за човечки ресурси во МРТ. Главен акцент во овој труд е ставен на работата на менаџментот во МРТ како

јавен сервис, а во рамките на спроведените реформи за подобрување на квалитетот на јавниот сервис. Во случајов со реформите МРТ како јавен сервис и најголем медиум, кука со најмногу вработени, треба да постави стандарди и да биде пример за останатите помали медиуми во земјава. Во тие рамки неопходно е да се согледува улогата на менаџирањето на човечки ресурси во развојот на вработените преку основните функции на менаџментот на човечки ресурси.

## 1.6 Реформите во МРТ

Вработените во Македонската радио телевизија своите права, обврски и одговорности од работен однос ги остваруваат согласно Законот за работни односи, Законот за административни службеници, Законот за вработени во јавен сектор, Законот за јавни претпријатија, Општ колективен договор за јавниот сектор и други општи акти на јавното радиодифузно претпријатие Македонска радио телевизија, зависно од статутот што го имаат во јавното радиодифузно претпријатие Македонска радио телевизија:

- Вработени кои вршат работи од административна природа - со статус административен службеник;
- Вработени во јавен сектор со статус на даватели на јавни услуги;
- Вработени во јавното радиодифузно претпријатие Македонска радио телевизија, кои вршат помошни технички работи.

Во февруари 2014 година, Собранието на Република Македонија го усвои Законот за административни службеници и Законот за вработените во јавниот сектор. Двата нови закона треба да претставуваат целосна правна рамка за: статусот, правата, обврските, начините на селекција, напредување, наградување, стручно усовршување, одговорност и престанок на работниот однос на сите вработени во јавниот сектор. Во нив се содржани: општите начела за вработените во јавниот сектор, општите права, должности и одговорности и престанок на работниот однос на вработените во јавниот сектор, правила за мобилноста на вработените во јавниот сектор, како и класификација на работните места по група, подгрупа и категории и нивоа.

Направени се промени во оценувањето на административните службеници, освен секретарот и кабинетските службеници, административните службеници задолжително се оценуваат еднаш годишно и тоа најдоцна до 1 декември за тековната година. Оценките се следниве: „особено се истакнува“, доколку службеникот има вредност од 4,51 до 5,00, „се истакнува“, доколку службеникот има вредност од 3,51 до 4,50, „задоволува“, доколку службеникот има вредност од 2,51 до 3,50, „делумно задоволува“, доколку службеникот има вредност од 1,51 до 2,50 и „не задоволува“, доколку службеникот има вредност од 1,00 до 1,50. Имено, новите законски решенија предвидуваат на последните 5% административни службеници од ранг-листата:

- Да им престане работниот однос доколку се оценети со оцена „не задоволува“;
- Да им биде намалена платата во износ од 20% во период од шест месеци доколку се оценети со оцена „делумно задоволува“;
- Да им биде намалена платата во износ од 10% во период од шест месеци доколку спаѓаат во последните 5% од ранг-листата, а не се оценети со оцена „не задоволува“ или „делумно задоволува“.

Престанок на работниот однос, во најголем дел може да зависи од субјективизмот на претпоставениот и претставува опасност, особено во услови на отсуство на целосен систем на меритократија во административната служба.

## Дел 2

### 1.1 Историјат на МРТ

Писателот Владо Малески - Тале, во август 1944 година, добил задача од АСНОМ, да се зафати со создавање и работа на првата македонска радиостаница. Во денот на одржувањето на Второто заседание на АСНОМ - 28 декември 1944 година, зад микрофонот се наоѓал Владо Малевски кој го започнал своето јавување, кога за првпат во

слободна татковина низ етерот се пренеле зборовите на македонски јазик : *„Зборуе Радио Скопје, зборуе Радио Скопје, Драги слушатели, од салата на Собранието вршиме директен пренос на Второто заседание на Антифашистичкото собрание на Народното ослободување на Македонија ...”*. Овој ден се одбележува како ден на Радио Скопје. Владо Малевски е првиот директор, новинар и репортер на Радио Скопје. Македонскиот збор во етерот за прв пат е емитуван преку програмата на радиостаницата „Слободна Југославија“ во далечниот Советски Сојуз.



Редовната работа Радио Скопје ја започнало на 28 јануари 1945 година со своја секојдневна програма на македонски јазик. Со доаѓањето на Веселинка Малинска за директор на Радиото, дошло до разделување на програмата на: информативно-политичка чиј уредник бил Драгољуб Будимовски и на програма за култура, наука и образование со главен уредник Драга Чаловска. По заминувањето на Драга Чаловска за главен уредник на културна програма доашла Лилјана Манева која добила задача да ја формира Телевизија Скопје. Таа во 1963 година станала прв директор на Телевизија Скопје. На 15 септември 1962 година, на посебен предавател од 202 метра била воведена „Скопската програма“, оваа емисија подоцна прераснала во Втора програма на Радиото. Нејзината посебност најмногу се гледала во музичкиот дел на програмата кој бил поистакнат за разлика од Првата програма. Втората програма како засебна програма на посебен предавател емитувала програма по 6 часа дневно (3 часа во утринските часови и попладне од 15 до 18 часот). Во ноември 1962 се случила големата поплава на Скопје. Зградата на Радио Скопје била најзафатена од големата поплава. На 26 јули 1963 година Скопје бил погоден од

втората елементарна непогода – земјотресот, кој го разурнал градот, однел човечки жртви, меѓу кои Димко Зафировски – техничар во студио и Милан Ангелов – новинар. Радио Скопје морало да започне да работи речиси од ништо. Стабилизација и стагнација Радиото доживеало од 1964 до 1965 година, додека пак 1966 година се смета како година на програмска активност. Се превзеле мерки за создавање на соодветни профили во одделни професии преку дополнителни квалификации. Биле организирани семинари за соработници – новинари. Била отворена школа за публичен говор. Работниците од студиската техника биле испратени на усовршување во другите радиоцентри. Радио Скопје во рамките на Радио-телевизија стипендирала голем број на студенти на Факултетот за политички науки и журналистика и Електротехничкиот факултет. Собранието на Република Македонија во својство на основач, а по предлог на Работничкиот совет на Радио-телевизија Скопје ја прифатило иницијативата за преименување на Радио-телевизија Скопје. На 10 мај 1991 година официјалното име на Радио-телевизија Скопје е МАКЕДОНСКА РАДИО-ТЕЛЕВИЗИЈА, а официјалното име на Радиото е МАКЕДОНСКО РАДИО.



1989-1990 година

**М Т В**

Првото телевизиско емитување започнало со директен пренос на 5 јуни 1964 година, петок во 16 часот. Од 1964 година работењето на Радио телевизија Скопје започнало да се реализира врз самофинансирање, а сопствениците на тв приемниците имале обврска да плаќаат по илјада тогашни динари месечно. Денес МРТ функционира со три канали, МРТ1, МРТ2 и Собраниски канал, а покрај нив, јавниот радиодифузен сервис емитува и програма преку својот сателитски канал.

## 1.2 Улогата на МРТ како јавен сервис

Македонската радио телевизија е јавен радиодифузен сервис кој врши дејност од јавен интерес во областа на радиодифузијата во РМ, односно, производство и обезбедување на радио и телевизиски програми и програмски сервиси. Имено, својата основна дејност која опфаќа создавање на радио-телевизиски емисии и емитување на радио и ТВ програма во земјата, како и создавање и емитување на посебни програми за информирање на слушателите и гледачите во земјата, МРТ успешно ја реализира преку еден телевизиски и два радиопрограмски сервиси на македонски јазик, како и преку еден телевизиски и еден радиопрограмски сервис на јазикот што го зборуваат најмалку 20% од граѓаните а кој е различен од македонскиот јазик и на другите мнозински заедници. Што се однесува пак на информирањето на иселениците, а со цел зачувување на културните и историските традиции и унапредување на врските со македонските граѓани кои живеат во дијаспората, МРТ обезбедува посебни радио програми наменети за соседните земји и Европа на странски јазици, посебни радио програми за информирање на иселениците и граѓаните на Република Македонија кои живеат во соседните земји. Со емитување на програма со 24 часовно времетраење, МРТ обезбедува и најмалку еден радио и еден телевизиски програмски сервис преку сателит, наменет за иселениците и граѓаните на Република Македонија кои живеат во Европа и на другите континенти, на македонски јазик и на јазикот што го зборуваат најмалку 20% од граѓаните а кој е различен од македонскиот јазик и на другите мнозински заедници. Своето работење МРТ го базира на производство и емитување на програма од областа на информирањето, образованието, науката, културата и уметноста, документарната и играна програма како и програма со музичко - забавни содржини. МРТ го обезбедува и програмскиот сервис на Собранискиот канал утврден со Законот на Собранието на РМ.

МРТ игра релативно позитивна улога во изградбата на современата македонска држава како демократија со заеднички ангажман на постарите кадри и новите новинарски и уреднички кадри да даде на јавноста вистинска целосна и навремена информација. Во периодот од 2009 год., па до денес МРТ технички се обнови. Аналогната технологија е заменета со дигитална, набавени се нови репортажни возила и сите други технички помагала за успешна продукција. Меѓутоа за претворање на МРТ во вистински јавен

сервис потребни се две работи: политичка волја и стабилни финансии. Првиот услов подразбира дека по освојувањето на власта на која било политичка елита, таа ќе се откаже од практиката, јавниот медиумски сервис да го третира како воен плен за вработување на свои партиски членови. Вториот услов го застапува ЗНМ и се однесува на задолжително буџетско финансирање во соодветен процент за нормално работење на куќата, како основа на финансирањето, плус радиодифузната такса. Додека Законот за радиодифузија воведува институционална автономија на јавниот сервис, Законот за административни службеници претставува нарушување на овој принцип. Со тоа што вработените во МРТ со овој закон добиваат статус на административни службеници, и нивното вработување и напредување во кариерата се врзува со надворешна државна агенција, се уриваат принципите на самостојност во одлучувањето на јавниот радиодифузен сервис во однос на движењето на работната сила. Владата не го спроведува тоа што стои во препораките на Европската комисија - јавниот сервис да биде апсолутно независен од политички и од економски влијанија, што значи власта и партиите да не се мешаат во неговата работа и финансирањето да биде од независни извори. Европската комисија и Судот за човековите права се произнесоа, укажувајќи на прецедентното право кое се однесуваше на Членот 10 од Европската Конвенција за човекови права што го обезбеди правото на слобода на изразувањето, (cf. Gomien, Harris, Zwaak, 1996; Voorhoof, 1995) дека:

„ слободата на изразувањето претставува еден од есенцијалните темели на демократското општество, еден од основните услови за неговиот прогрес и за самоисполнување на секоја индивидуа“;

„ слободата на изразувањето дава можност за учество во јавната размена на културните, политичките и општествените информации и идеи од секаков вид“;

„ слободата на печатот и дава на јавноста едно од средствата за откривање и формирање на мислење за идеите и ставовите на политичките лидери“.

### 1.3 Улогата на медиумите во формирањето на ставови кај јавноста

Еден од првите предизвици со кои се соочува медиумот е да постои во свет во кој луѓето ќе имаат пристап до многу повеќе извори на информации. Тие исто така ќе бидат во можност да се вклучат во комуникацискиот процес на интерактивен и одлучувачки начин.

Позитивна предност на информациската револуција е можноста за овластување на граѓаните да влијаат врз вршењето политичка моќ на сите нивоа.

Сепак за да се обезбеди дека граѓаните може да имаат активна улога во општеството, важно е тие да не бидат обврзани да плаќаат заради добивање пристап до клучните информации потребни за информирање при одлучувањето.

Интересно е да се спомене на она што укажал американскиот политички теоретичар Бернард К. Коен (Bernard C. Cohen): „Печатот не може да биде успешен доколку тој во најголемиот дел од времето им кажува на луѓето што да мислат, но ќе биде извонредно успешен доколку ги упатува своите читатели што да мислат“.

Информациската револуција обезбедува можност за обновување и одново зајакнување на структурите на демократијата, особено со овозможување полесен пристап до информациите, поголема ефикасност во службите на јавната администрација и зголемено учество на јавноста во донесувањето на одлуките.

Доколку правилно се користи информациската технологија може да биде средство што на обичните луѓе ќе им овозможи поголемо разбирање на нивните права и зајакнување на самодовербата, довербата и поголемото вклучување во демократијата.

Оној кој сака да го оствари своето право на слободно мислење, мора да има шанса да прибере информации, кои за тоа му се потребни. Дури кога некој познава одреден проблем, ситуација исл. тој може да образува свое сопствено мислење за даденото. Оној кој го признава полнолетниот граѓанин како суверен носител на државната власт и учесник во формирањето на јавно мислење, мора да го известува за сите престојни политички одлуки.

Тоа е другата страна на слободата на мислење и слободата на печатот. За сите нешта кои се однесуваат на јавниот интерес и кои граѓанинот мора да ги знае за да може да донесе политичка одлука базирана на факти, мора да се дискутира во јавноста.

Само под вакви услови може да се образува слободно јавно мислење, тука може да бидат усвоени критики, контрола и сугестии. Само внатре во јавноста која функционира, поединецот може да образува свое мислење на информациите и да биде способен да процени и одлучи за својот политички избор.

Демократијата и слободното јавно дискутирање за различни мислења се две страни на истиот медал.

„Мислењата уште сосема ретко се образуваат спонтано, мислењата се прават. Владата, партиите и сојузите се занимаваат со „јавна работа“.

Плуралистичкото општество, познава многу различни мислења, кои по правило се контроверзни. Оној кој настапува на тој начин и се обидува да проследи едно јавно мислење, тој со таквите настапи се обидува да пропише одредени правила во политиката, се изложува на сомневање дека се обидува со едно јавно мислење, на своите сопствени интереси сака да и даде одредена тежина и да ги спроведе само нив. Само со дијалог на контроверзни мислења може да дојде до формирање на едно заедничко јавно мислење “(Besson/Jasper, 1990).

Само режимот кој е подреден на јавноста ги прифаќа своите граѓани како полноправни. А со обзир на фактот дека партиите и сојузите денес се носители на јавната моќ и тие мораат да бидат присилени на публицитет. Денес не може да се дискутира само на ниво на бирачи во парламентот, туку пред се внатре и измеѓу партиите и сојузите, граѓанските иницијативи и социјалистичките движења. Пред светлата на јавноста некои работи во партиите и сојузите се одигруваат поинаку.

Сепак, модерната демократија не може во било кој случај да се осигура само со публицитет.

„Поради тоа на демократијата, партиите и сојузите потребна им е јавност која ќе биде достапна на сите, во која се формира јавното мислење. Овде радиото, телевизијата и печатот имаат своја централна улога во демократијата, која може да ја исполнат само ако во своите програми објават јавни контроверзии и повеќекратни различни мислења. Во ваквата јавност граѓанинот создава општо добро, а демократијата ги пронаоѓа темелите во народот. Јавноста е инструмент кој овозможува контрола на целата политичка моќ. Општо добро, кое живее од принципиелниот договор помеѓу јавните инстанции на одлучување и јавното мислење, на овој начин се пронаоѓа демократската основа на која може да се гради слободна и континуирана политика.“ ( Besson/Jasper, 1990).

#### 1.4 Организација и менаџмент на Македонската радио телевизија

За да се добие слика за фактичката состојба во однос на администрирањето на МРТ, се прави анализа на правно- административната поставеност на МРТ, и тоа во смисла на исполнување на нејзините обврски дефинирани со законите и општите принципи на добро управување.

Работењето, организацијата, управувањето и раководењето во МРТ, актите и постапката за нивно донесување, како и други прашања од значење за работењето на МРТ поблиску се уредуваат со Статутот на МРТ.

Статутот на МРТ особено содржи одредби за:

- заштитен знак и седиште на МРТ,
- изработка и употреба на печати,
- застапување на МРТ,
- органи на МРТ и нивните надлежности,
- организациона структура на МРТ,
- начин и услови за обезбедување на програмска одговорност,

- постапка и начин на именување и разрешување на член на Надзорниот одбор на МРТ и на директорот и заменикот на директорот на МРТ,
- општите и другите акти на МРТ и постапка за нивно донесување,
- обезбедување транспарентност во работата на МРТ,
- постапката на спроведување на јавни конкурси и склучување на договори и
- други прашања од значење за активностите и работата на МРТ.

Статутот на МРТ е основен подзаконски акт кој би требало да ги разработи законските одредби и да го уреди работењето на јавниот сервис. Статутот има вообичаена структура и солидно ги разработува законските норми во делот за управување со претпријатието. Бидејќи статутарните одредби се рефлектираат речиси во сите делови на оваа анализа на правно-административната поставеност на МРТ и на внатрешните процедури, тие се анализирани соодветно на материјата што ја покриваат. Македонската радио телевизија има статус на јавно претпријатие, основано од Собранието на Република Македонија за целата територија на Република Македонија. МРТ работи на начин и според услови утврдени со законот за аудио и аудиовизуелни медиумски услуги (Сл. весник на Република Македонија бр. 184/13, 13/14, 44/14, 101/14, 132/14 и актите донесени врз основа на него.

Органи на управување во МРТ се:

- Програмски совет – 13 члена со мандат од 5 години
- Надзорен одбор – 7 члена со мандат од 5 години
- Директор и заменик на директорот со мандат од 3 години.

Највисок орган на управување со МРТ е Советот на МРТ. Програмскиот совет на МРТ е составен од 13 члена кои ги именува Собранието на Република Македонија. Од нив, пет членови предлага собраниската комисија за избори и именувања, тројца предлага Заедницата на единиците на локалната самоуправа (ЗЕЛС), додека останатите

пет членови се предлагаат од страна на: Интеруниверзитетската конференција, Албанскиот театар, Турскиот театар, Здружението на новинарите на Македонија (ЗНМ) и Македонската асоцијација на новинарите (МАН). Мандатот на Програмскиот совет на МРТ е 5 години со право на уште еден последователен мандат. Програмскиот совет на МРТ донесува Деловник за својата работа. Седниците на Програмскиот совет на МРТ се јавни. На седниците на Програмскиот совет на МРТ без право на одлучување имаат право да учествуваат:

- Претседателот или заменикот на претседателот на Надзорниот одбор
- Директорот или заменикот на директорот на МРТ
- Лица вработени во МРТ, како и надворешни лица во согласност со Деловникот на Програмскиот совет на МРТ.

Советот на МРТ, има три важни функции – управувачка, надзорна и програмска. Програмскиот совет на МРТ дава согласност за именувањата или разрешувањата на одговорните уредници во МРТ. Статутот на МРТ, во член 43, предвидува Советот на МРТ да донесе „акти со кои се регулираат етичките и професионални стандарди во создавањето на програмите на МРТ“.

Надзорот над материјално-финансиското работење на МРТ го врши Надзорниот одбор на МРТ. Надзорниот одбор на МРТ е составен од 7 членови кои ги избира Програмскиот совет на МРТ врз основа на претходно спроведена постапка на јавен конкурс. Изборот се врши со гласање за секој поединечно пријавен кандидат на конкурсот. За избрани се сметаат кандидатите кои добиле најголем број гласови од вкупниот број членови на Програмскиот совет на МРТ. Мандатот на членовите на надзорниот одбор е 5 години со право на последователен избор. Работењето на МРТ го раководи Директорот на МРТ. Директорот на МРТ има заменик. Директорот на МРТ и заменикот на директорот на МРТ ги избира Програмскиот совет на МРТ врз основа на спроведена постапка на јавен конкурс и врз основа на поднесена програма за работа на МРТ. Мандатот на директорот на МРТ и заменикот на директорот на МРТ трае три

години со можност за последователен избор. Според член 66 од Статутот на МРТ директорот на МРТ ги има следниве надлежности :

- ја претставува и ја застапува МРТ, односно е одговорен за законитото работење на МРТ и за исполнување на обврските на МРТ предвидени со овој закон,
- го предлага Статутот на МРТ,
- ги предлага општите акти за работењето на МРТ утврдени во Статутот на МРТ, ги предлага општите правила за програмските и професионалните стандарди во МРТ, а по претходно добиено мислење од уредништвата на МРТ,
- го предлага годишниот извештај за работа за претходната година и годишната програма за работа за наредната година на МРТ и по нивното усвојување ги доставува до Собранието на Република Македонија,
- ја предлага годишната сметка на МРТ,
- ја предлага програмата за развој на МРТ,
- дава овластувања во рамките на своите надлежности,
- ги именува и разрешува одговорните уредници на програмските сервиси, а по претходно добиено мислење од уредништвата на МРТ и добиена согласност од Програмскиот совет на МРТ,
- одлучува за вработување и распоредување на вработените во МРТ,
- врши други работи утврдени со овој закон и Статутот на МРТ.

Во случај на отсуство или спреченост од работа на директорот на МРТ работите од ставот 1 од овој член ги врши Заменикот на директорот на МРТ.

Според член 71 од Статутот на МРТ внатрешната организациона структура на МРТ се засновува врз:

- единствен информативен простор на Република Македонија,
- единствена програмска концепција и производство на програма, како и единствено планирање на капацитетите,
- програмско и техничко- технолошко единство на радиото и телевизијата,
- единствен развој на МРТ,
- единствен економско - финансиски систем,
- единствено управување и раководење.

Според член 72 од Статутот на МРТ: МРТ е единствена програмска, економска, технолошка, работна и организациона целина која извршува дејност на производство и емитување на радио и телевизиски програми од јавен интерес за граѓаните на Република Македонија, утврдени со законот за аудио и аудиовизуелни медиумски услуги. МРТ ја сочинуваат две програмски единици, една единица за музичка продукција и една стручно-административна единица и тоа:

- Македонско радио,
- Македонска телевизија,
- Музичка продукција,
- Заеднички функции.

Според член 73 од Статутот на МРТ : на второто ниво на организација МРТ има програмски сервис. Програмскиот сервис е програмски, работно и функционално заокружена организациска целина во која се извршуваат меѓусебно поврзани работи кои обезбедуваат реализација на програмските функции на МРТ. МРТ ги има следниве програмски сервиси:

- Прв програмски сервис на македонски јазик – МРА (Македонско радио);

- Втор програмски сервис на македонски јазик – МРА (Македонско радио);
- Трет програмски сервис на јазикот што го зборуваат најмалку 20 % од граѓаните кој е различен од македонскиот јазик и на другите немнозински заедници – МРА (Македонско радио);
- Радио програмски сервис кој се емитува преку сателит наменет за информирање на иселениците и граѓаните на Република Македонија кои живеат во соседните земји, во Европа и другите континенти, на македонски јазик и на јазикот што го зборуваат најмалку 20% од граѓаните кој е различен од македонскиот и на другите немнозински заедници (Радиопрограмски сервис преку сателит и посебни радиопрограми – Радио Македонија);
- Прв програмски сервис на Македонски јазик – МТВ 1 (Македонска телевизија 1);
- Втор програмски сервис на јазикот што го зборуваат најмалку 20% од граѓаните кој е различен од македонскиот јазик и на другите немнозински заедници – МТВ 2 (Македонска телевизија 2);
- Телевизиски програмски сервис кој се емитува преку сателит наменет за информирање на иселениците и граѓаните на Република Македонија кои живеат во Европа и другите континенти на македонски јазик и на јазикот што го зборуваат најмалку 20% од граѓаните кој е различен од македонскиот и на другите немнозински заедници ( Сателитски сервис МТВ1 и Сателитски сервис МТВ2);
- Собраниски сервис;

Според член 81 од Статутот на МРТ : МРТ остварува соработка со јавни радиодифузни сервиси од други држави. МРТ соработува со меѓународни организации од својот делокруг на работа, МРТ е полноправна членка на ЕБУ (Европска радиодифузна унија).

Според член 83 од Статутот на МРТ општи акти на МРТ што ги донесува Програмскиот совет на МРТ во рамките на својата исклучива надлежност се:

- Статут на МРТ;
- Правилник за внатрешна организација на МРТ;
- Правилник за систематизација на работните места во МРТ;
- Правилник за плати на вработените во МРТ;
- Правилник за надоместоци на патни и други трошоци;
- Етички кодекс - кодекс на однесување на вработените;
- Правилник на финансиско работење на МРТ;
- Правилник за авторски изведувачки и сродни права и надоместоци;
- Правилник за условите и користење на архивски материјали;
- Правилник за цените на услугите;
- Правилник за безбедност и заштита при работа;
- Правилник за заштита од пожар;
- Правилник за деловна тајна;
- Правилник за огласување и спонзорство;
- Правилник за јавни набавки;
- Правилник за формата и содржината на регистарот на обврзници за плаќање на РДТ;
- Одлуки со кои на општ начин се уредуваат односите во МРТ.

Работата на МРТ како носител на јавниот радиодифузен сервис во земјата е јавна. За условите и начинот на давање на услугите од јавен интерес како и за вкупното

работење, МРТ ја известува јавноста преку : програмските сервиси на МРТ, ВЕБ страницата на МРТ, други електронски и печатени медиуми.

## 1.5 Организација и систематизација на работните места во Македонската радио телевизија

Македонската радио телевизија е јавен радиодифузен сервис кој подготвува и емитува програма од областа на информирањето, образованието, науката, културата и уметноста, документарната и играната програма и програма со музичко-забавни содржини на македонски јазик и на јазиците на етничките заедници во Македонија. За остварување на овие задачи МРТ мора да располага со соодветни стручни високоедуцирани и мотивирани кадри. Без кадрите функционирањето на овој важен сервис не може да се замисли. Од друга страна се работи за мошне комплексен систем со голем број задачи, надлежности и функции кои претходно се наведени. Сите тие надлежности бараат соодветна организација, менаџирање и кадровско оспособување кое мора да биде перманентно во функција на поставените цели и задачи на јавниот радиодифузен сервис.

Во Правилникот за систематизација на работни места се систематизираат и групираат работните места и се утврдуваат посебните услови за извршување на работата со цел остварување на основните дејности во Јавното претпријатие Македонска Радиотелевизија.

Работите кои се извршуваат во МРТ се систематизирани во програмски сервиси и други организациони облици зависно од видот: програми и редакции, сектори и оделенија.

Работите се систематизирани во технолошки поврзани организациски единици на работа. Со тоа се обезбедува функционирањето на системите кои сочинуваат целина иако секој за себе има одредени ингеренции и надлежности претставени преку организационите единици.

За остварување на дејноста на МРТ, се утврдуваат работни места со опис на секое работно место и посебните услови потребни за вршење на работата за секое работно

место. За да се добие појасна претстава за каков систем се работи подолу се прикажани работните места и нивниот опис на Работоводниот орган на МРТ, Сектор за поддршка на работоводниот орган на МРТ, Македонско Радио, Сектор за продукција и Прв Програмски Сервис. Посебните услови поради нивната опширност и техничка применливост овде нема да бидат прикажани со оглед дека се работи за мошне обемен и детален опис на секое работно место.

Работата во јавното претпријатие Македонска радио телевизија се одвива според следната организациона структура:

#### **ЈРП Македонска радио телевизија**

- Директор и заменик на директорот,
- Македонско радио,
- Македонска телевизија,
- Сектор за поддршка на работата на работоводниот орган,
- Одделение за корпоративно управување и развој,
- Одделение за меѓународна соработка,
- Одделение за поддршка,
- Одделение за внатрешна ревизија,
- Одделение за заштита, безбедност и здравје при работа.
- **Заеднички функции и администрација**
- Сектор за правни работи и човечки ресурси,

- Одделение за правни работи,
  - Одделение за нормативни работи,
  - Одделение за човечки ресурси,
  - Одделение за стручна и техничка поддршка на Советот на МРТ,
  - Сектор за финансиско работење,
  - Сектор за логистика,
  - Сектор за маркетинг и промоција,
  - Сектор за информатички технологии,
  - Сектор за комерција и набавки.
- 
- **Македонска телевизија**
  - Директор на МТВ,
  - Одделение за план,
  - Одделение за координација, евиденција, статистика и истражување на програмите,
  - Одделение за документација,
  - Одделение за ВЕБ и телетекст,
  - Сектор за тв продукција,
  - Одделение за режисерско обликување,
  - Одделение за слика,
  - Одделение за тон,

- Одделение за сценска изведба,
- Одделение за светло,
- Одделение за графички дизајн и монтажа
- Сектор за тв техника
- Одделение за мастер со емитување на програма,
- Одделение за тв студио,
- Одделение за МГС сервери,
- Одделение за мобилна техника,
- Одделение за оддржување,
- Дописничка мрежа на МРТ,
- Дописна мрежа во РМ,
- Дописна мрежа во странство,
- Програмски служби.
- **ПРВ Програмски сервис на МТВ**
- Одделение за продуценти,
- Одделение за јазик,
- Информативна програма,
- Дневна редакција,
- Редакција за внатрешна политика,
- Редакција за економија и претприемништво,

- Редакција за надворешна политика,
- Редакција за актуелности,
- Играно документарна програма
- Документарна редакција
- Редакција за играна програма,
- Образовна програма,
- Редакција за училишна програма,
- Редакција за општо образование,
- Редакција за научна програма,
- Редакција за деца и млади,
- **Спортска програма**
- Редакција за домашен спорт,
- Редакција за меѓународен спорт,
- Културно уметничка програма,
- Редакција за култура,
- Редакција за забавно – контактни емисии.
- **ВТОР Програмски сервис на МТВ**
- Одделение за продуценти и организатори,
- Одделение за јазик,
- Информативна програма,

- Дневна – информативна редакција,
- Редакција за актуелности,
- Редакција за утринска програма,
- Редакција за економија и претприемништво,
- Редакција за спорт,
- Културно забавна програма,
- Редакција за култура и уметност,
- Музичка редакција,
- Забавно контактна редакција,
- Образовна програма,
- Општообразовна научна и училишна редакција,
- Редакција за деца и млади.
- **Програма на турски јазик**
- Информативно документарна редакција,
- Културно-образовна редакција,
- Забавно музичка редакција,
- Редакции на јазици што ги зборуваат другите мнозински заедници,
- Редакции на емисии на српски јазик,
- Редакција на емисии на бошњачки јазик,
- Редакција на емисии на влашки јазик,

- Редакција на емисии на ромски јазик.
- Сателитски сервис на МТВ 1
- Сателитски сервис на МТВ 2
- Собраниски сервис на МРТ
- Музичка продукција на МРТ
- Редакција за класична музика,
- Редакција за народна музика,
- Народен и чалгиски оркестар,
- Оркестар на народни инструменти на МРТ,
- Редакција за популарна музика,
- Биг бенд оркестар на МРТ,
- Одделение за издавачка дејност.
  
- **Македонско радио**
- Директор на МРА (Македонско радио),
- Одделение за координација, промоција и евиденција,
- Одделение за аудио документација и фонотека,
- Сектор за РА ( радио) продукција,
- Одделение за емитување на програмата,
- Одделение за продукција и постпродукција,

- Одделение за надворешни преноси,
- Одделение за контрола и одржување,
- Програмски служби.
- **ПРВ Програмски сервис на МРА (Македонско радио)**
- Одделение за продуценти,
- Одделение за јазик,
- Информативна програма,
- Дневна редакција,
- Редакција за внатрешна политика,
- Редакција за надворешна политика,
- Редакција за спорт,
- Редакција за економија и претприемништво,
- Културна програма,
- Детско образовна редакција,
- Редакција за култура и уметност,
- Научно документарна редакција,
- Драмска редакција,
- Редакција за ноќни емисии.
- **Музичка програма**
- Редакција за класична музика,

- Редакција за популарна музика,
- Редакција за народна музика.
- **ВТОР Програмски сервис на МРА (Македонско радио)**
- Музичка редакција,
- Контактна забавна редакција.
- **ТРЕТ Програмски сервис на МРА (Македонско радио)**
- Одделение за продуценти,
- Одделение за јазик,
- Програма на албански јазик,
- Информативна програма на албански јазик,
- Редакција за внатрешна и надворешна политика,
- Редакција за економија и претприемништво,
- Редакција за утрински емисии,
- Културно образовна програма на албански јазик,
- Редакција за култура,
- Образовна редакција,
- Документарна редакција.
- **Забавно – рекреативна програма на албански јазик**
- Забавно-спортска редакција,
- Музичка редакција,

- Детска редакција,
- Редакција за ноќни емисии.
- Програма на турски јазик
- Информативно документарна редакција,
- Културно образовна редакција,
- Забавно музичка редакција,
- Редакции на јазиците што ги зборуваат другите,
- Редакции на емисии на српски јазик,
- Редакции на емисии на бошњачки јазик,
- Редакции на емисии на влашки јазик,
- Редакции на емисии на ромски јазик.
- Сателитски програмски сервис на МРА (Македонско радио)
- Редакција на емисии за соседството,
- Редакција на емисии за странство.

## ЗАЕДНИЧКИ ФУНКЦИИ И АДМИНИСТРАЦИЈА

### 1. Директор на Заеднички функции и администрација

## СЕКТОР ЗА ПРАВНИ РАБОТИ И ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Секторот за правни работи и човечки ресурси се бави со обезбедување на целокупната стручна и техничка поддршка на органите на МРТ од областа на правото. Водење на евентуални судски спорови и застапување на МРТ пред надлежните судови, изготвување на разни видови облигационо правни договори (како договори за откуп на планирана спортска и филмска програма, договори за соработка и копродукции, авторски и изведувачки договори според планираните потреби и насоки на одговорните лица на програмските сервиси). Евидентирање на податоци на вработените во базата на човечки ресурси, пријава и одјава на вработените во Агенција за вработување и во ФЗО и сите останати активности од областа на работните односи. Изготвување на општи акти, правилници во МРТ и мислења. Организирање и спроведување на Архивското работење на МРТ и одделните организациони единици, согласно постојните законски прописи, вршење на други правни, административни и општи работи согласно законските обврски на МРТ.

### 1.6 Оценки и препораки на организацијата во Македонската радио телевизија

Она што е погоре опишано е само еден дел од Систематизацијата на работни места во МРТ на кој што се надополнува и систематизацијата на Вториот програмски сервис, Радио Програмскиот сервис преку сателит, Македонска Телевизија и Прв програмски сервис на Македонската Телевизија.

Но и од ова може да се согледа дека се работи за важни места на кои кадровското екипирање во смисла: правиот човек на правото место, е предуслов за успешно работење. Согласно постоечката политика на човечки ресурси, организациона шема и хиерархиска поставеност, во МРТ надлежностите на раководните лица се општо дадени, фокусирани на поголема група на вработени и значително раслоени. Раководител на одделение во ТВ/РА продукција и техника, ја организира и координира работата на одделението и извршува конкретни работни задачи што ќе му ги определи непосредниот раководител и одговара за ефикасна и квалитетна реализација на содржините предвидени со програмската и

деловодната политика. Согласно организационата поставеност, на вработените во ова одделение, влијание има и извршниот директор, заменик извршниот директор, како и директорот на соодветниот програмски сервис кој што ја предлага програмската шема и начинот на нејзина реализација и одговара за нејзино целосно квалитетно и навремено извршување согласно Законот за радиодифузна дејност. Правилата за создавање, емитување и документирање на програмите на МРТ и Декларацијата за професионални и етички стандарди на програмите на МРТ. Од ова се гледа дека влијанието на повеќе лица-менаџери претставува проблем, односно ја отежнува функционалноста, непристрасноста и ефективноста на вработен во медиум и слободата на неговото новинарско творештво.

Во однос на работните места погоре прикажани може да се заклучи дека постои опширно прикажување на описите на работните места. Така, при одлучување за избор на определен кандидат на соодветно работно место, менаџерот треба да се раководи од она што е начелно утврдено во Правилникот и посебните услови кои што се бараат за соодветното работно место, но сепак тоа не би било доволно.

Треба да се елиминараат низа негативности кои што даваат непожелни резултати. Прво треба да се елиминира притисокот врз уредувачката политика, особено во информативната програма. Исто така спроведувањето на стандардите е нецелосно. МРТ не ја исполнува во целост мисијата и функцијата на јавен сервис. Советот на МРТ не ја остварува целосно својата улога. Веб страницата на МРТ каде што треба да се наоѓаат многу податоци е недоволно прегледна, недоволно активна, нема информации за раководните ниту за управните органи, не се дадени актите за основање и Статутот на МРТ, што треба да бидат достапни на веб страниците. Информирањето во изборните кампањи е политички неизбалансирано. Мрежата на дописници е недоволно развиена, се врши инструментализирано пренесување на информации, квалитетот на новинарскиот производ е опаднат. Во однос на кадровската политика може да се дадат неколку констатации. Моделот на менаџирање и управување предвиден во Закон за Радиодифузна дејност е прегломазен, има премногу тела кои одлучуваат (Совет, УО, директори), има „висока“ хиерархиска структура, испреплетени надлежности, многу луѓе. Има политичко влијание во работењето, нејасни критериуми за избор на членовите на управните органи. Премногу раководни и уреднички места, скоро на секој еден или двајца вработени има

уредник или раководител, а има одделенија без вработени само со раководител, кој нема кого да раководи. Исто така има редакции без новинари само со уредник. Во однос на финансирањето може да се оцени дека буџетот е недоволен, куќата е постојано задолжена, трошоците за функционирање на МРТ не се прецизно утврдени, нетранспарентно е менаџирањето со средствата. Радиодифузната такса не се собира целосно, не се остваруваат приходи од државните реклами, приходите од другите реклами се ограничени. Советот на МРТ не е доволно транспарентен, отсуствува неговата улога за дефинирање релевантни прашања од јавен интерес и давање на насоки на редакциите во јавниот сервис за прашањата кои се важни за општеството, а кои МРТ треба да ги адресира во содржините и програмата. Исто така и државните институции не се активни во информирањето на советот на МРТ за проблемите од јавен интерес. Не постојат редовни механизми, ниту меѓуресорски форуми (ниту во државните институции, ниту во јавниот сервис), на кои би се дискутирало за релевантни прашања од јавен интерес, каде што би се предлагале начини како овие прашања да се адресираат преку програмата на јавниот сервис.

Согласно постоечката ситуација во рамките на кадровската и оперативната деловна политика на МРТ, квалитетно да се одговори на работните задачи е голем предизвик и комбинација на менаџирање на општествено корисни цели и балансирање во однос на насоки и влијанија од регулаторот и релевантни општествени фактори.

Во врска со претходно изнесените констатации и оценки, наведени се неколку препораки во однос на подобрување на самата систематизација и доведување до состојба на поголема финансиска независност на овој медиум. Во овој контекст се поставуваат и главните принципи на функционирање на јавниот сервис во програмска смисла:

**ПРОДУКТИВНОСТ** – Програмско-продукциското планирање и економска организација на продукциско-технолошкиот процес се неопходни чекори кои треба да се превземат за МРТ да биде економски ефикасна. Зголемување на рекламните ангажмани и со тоа зголемување на буџетот на маркетинг секторот како во земјава така и во странство. Сопствената продукција треба да сочинува најголем дел од програмата на МРТ. Треба да се развива продукцијата на програми што недостасуваат во Македонија и што не се нудат

од комерцијалните медиуми, а особено: играни долгометражни и сериски филмови, драми, детска програма, образовна програма, и др.

**УНИВЕРЗАЛНОСТ** – Програмите на јавниот сервис треба да им бидат достапни на сите граѓани во земјата. Јавниот сервис треба да настојува секој да ја разбере и да може да ја следи неговата програма. Собранискиот канал треба и натаму да остане под уредувачка одговорност на МРТ, но треба да биде наменет исклучително за емитување содржини поврзани со работата на Собранието.

**РАЗНОВИДНОСТ** – Програмата на јавниот радиодифузен сервис „треба да биде разновидна на најмалку три начини: во однос на понудените жанрови, на целните публики и на темите за расправа“. Јавниот сервис треба на сите сегменти на публиката и на сите општествени групи да им понуди жанровски различни програми, како и различни теми и различен третман на темите. Разновидноста треба да има сензибилитет за нехомогеноста на социјалните и возрасните групи, како и да биде инклузивна за различни приоди во програмите за определена популација (на пример, детските емисии треба да го опфатат опсегот од забавни до едукативни програми).

**НЕЗАВИСНОСТ** – Јавниот радиодифузен сервис треба да биде центар на јавната дискусија во која сите општествени фактори слободно ќе ги изнесуваат своите ставови и идеи. Јавниот сервис не треба да ја комерцијализира својата програма за да постигне повисок рејтинг, ниту да претставува државен сервис под влијание на власта. Ова треба да го позиционира јавниот сервис наспроти комерцијалните емитери и да ја исполни својата одговорност во однос на финансирањето од граѓаните.

**ПОСЕБНОСТ** – Јавниот радиодифузен сервис треба да води сметка за оние сегменти од публиката кои комерцијалните медиуми не ги покриваат или ги одбегнуваат. Јавниот сервис треба да им овозможи на граѓаните да бидат информирани за низа теми и да се здобијат со нови знаења, секогаш во рамките на интересна и атрактивна програма. По примерот на некои европски јавни сервиси, МРТ треба да воспостави систем на редовна комуникација со јавноста и со граѓаните. Препорачливо е да се воведат некое тело кое ќе се грижи за одговарање на поплаки и реакции на гледачите.

Наведените активности и цели во однос на подобрување на програмските содржини во крајна линија треба да водат кон зголемување на гледаноста на програмите на МРТ што го создаваат и реализираат кадрите. Заради тоа е потребата од нивно градење и менаџирање според мотивациски принципи кои ги насочуваат да ги остваруваат со успех поставените цели на овој медиум. Факт е дека работата на МТВ е јавна, секој може да ја оценува и да согледа дали со тоа што го продуцира и емитува МТВ ја остварува својата функција, мисија и цел во државата. Зад сето тоа се кадрите, луѓето од чија оспособеност, обука, мотивација и работа зависат резултатите од работењето на целата МТВ, а преку тоа и успешноста на целиот јавен сервис.

Медиумите преставуваат главно средство за информирање и заслужуваат посебно внимание. Доколку постои општо прифатено убедување дека масовните медиуми вршат силно влијание врз јавноста, вклучувајќи ја тука и политичката, од тука произлегуваат и прашањата: од каде произлегува моќта на медиумите, кој ја остварува таа моќ или чии интереси се промовираат и штитат преку медиумите? Поради големото значење во обликувањето на политичките ставови на луѓето, слободата на медиумите преставува сериозен индикатор за степенот на демократијата во една земја. Масовните медиуми имаат голема контрола над создавањето мислење за било што кај јавноста, потрошувачите, па и самите креатори на информациите. Денес често се укажува и на манипулативниот потенцијал на медиумите со што медиумската моќ се става во функција на други интереси. Кои се тие интереси?

Според марксистите (и голем дел на социјалистите), сопственоста е таа која ги определува политичките и други погледи кои ги шират медиумите, што во крајна линија значи дека тие им служат на интересите на оние кој го поседуваат капиталот. Со тоа придонесувајќи за послушноста и пасивноста на масите, медиумите, всушност, се моќно средство за одржување на идеолошката хегемонија во капитализмот, ќе заклучат тие.

Распространетото ширење на граѓанските ставови ја прават можна заштитата на рамнотежата меѓу различните компетитивни и спротиставени елементи на општеството. (Shils, 1995: 11-12).

Јавната сфера преставува форум на јавни расправи каде што граѓаните може да расправаат за целите кои се од општа грижа и интерес, делувајќи согласно своите погледи и обидувајќи се да дојдат до консензус за работи кои се од заеднички интерес.

Една од аспектите на јавната сфера кој е од посебно значење во поглед на функционирањето на политичкиот систем е политичката комуникација, која дефинирана според Волтон (Wolton, 1990:12) претставува „простор во кој спротиставениот дискурс е разменет меѓу трите актери со легитимно право на сопствено изразување во јавноста на политиката, а познати под името: политичари, новинари и јавно мислење“.

Сепак се чини дека медиумите се тие кои го утврдуваат значењето на целите, го доделуваат статусот и легитимитетот (или злогласието) на народот во центарот на јавното внимание, избираат кои настани се погодни за комуникација со јавноста, и ја обезбедуваат содржината која го дава значењето на она што е речено или сторено.

## 1.7 Оценки и препораки во однос на финансирањето на МРТ

Се разбира дека погоренаведено, е наменето за подобрување на изгледот, функционалноста и финансиската независност на МРТ со што се овозможува во Република Македонија радиодифузниот сервис да продуцира ефикасност и квалитет што е во интерес на сите граѓани.

МРТВ се финансира од :

- од радиодифузна такса
- од емитување на аудио и аудиовизуелни комерцијални комуникации
- од донации
- од продажба на програми и услуги
- од средства обезбедени од буџетот на Република Македонија за тековната година согласно со законот за аудио и аудиовизуелни медиумски услуги и законот за контрола на државната помош.

### **Приходи од радиодифузна такса**

Основен извор на финансирање на редовното работење на ЈРП МРТ согласно член 105 од Законот за аудио и аудиовизуелни медиумски услуги (Сл.весник 184/13, 13/14 и 132/14), е остварениот приход од радиодифузната такса

### **Приходи од продажба на рекламен простор**

Согласно Законот за аудио и аудиовизуелни медиумски услуги, јавниот радиодифузен сервис има право на емитување на маркетиншка програма од 8 минути во текот на еден реален час. Рекламниот простор што МРТ го има на располагање за продажба, како и очекуваниот пораст на гледаност на програмите на МРТ поради подобрувањето на квалитетот на програмската шема, односно емитувањето на значајни и актуелни настани од областа на спортот, како и емитување на филмска, документарна и друга ТВ програма, всушност се основните параметри врз основа на кои се планира приходот од маркетинг.

### **Приходи од закупнини**

Приходи од закупнини е приходот по основ на изнајмување на деловен простор и опрема на надворешни лица и соработници.

### **Приходи од технички услуги во земјата**

Приходи од технички услуги во земјата се приходите кои се остваруваат по основ на овозможување на користење на коментаторски позиции, ISDN линии и сл.

### **Приходи од технички услуги во странство**

Приходи од технички услуги во странство се приходите кои МРТ ги фактурира за извршени технички услуги во странство.

### **Приходи од Министерство за култура**

За поттикнување на развојот на домашната забавна и народна музика а согласно Законот за поддршка на домашната музичка продукција планирани се средства кои МРТ ги добива од Министерството за култура на РМ.

### **Приходи од Министерство за информатичко општество**

Согласно член 92 став 10 од Законот за аудио и аудиовизуелни медиумски услуги, за производство и емитување на играна и документарна програма, МРТ планира приход од Министерството за информатичко општество. Набавката на програма се врши без утврдени правила и специфични овластувања од страна на извршните директори, иако според Законот, се што се набавува во МРТ треба да помине низ процес на одлучување преку распишување конкурси. Точно е дека МРТ, надвор од конкурсот, треба да има слобода на одлучување при набавување определени типови програма, но и тоа мора да се регулира со внатрешни правила. Вака, влијанието на менаџментот врз програмата на МРТ останува големо, а притисокот врз менаџментот за обезбедување средства ја комерцијализира програмата. Во договорите коишто се склучуваат со домашните продукции нема клаузули за стандарди и квалитет, бидејќи не постојат правилници за создавање на програмата врз основа на кои тие би се изработиле. Набавката на програмата не е составен дел на план и програма донесени од Советот на МРТ. Советот на МРТ мора да изработи правилник со стандарди за купување надворешна продукција и застапување во копродукции со цел да се обезбеди заштита на јавниот интерес и да се обезбеди транспарентност при одлучувањето на менаџментот и на уредувачките тимови.

### **Останати деловни приходи**

Останати деловни приходи се приходи по основ на:

- приходи од камати
- приходи по основ на позитивни курсни разлики
- наплатени отпишани побарувања
- останати приходи

MPT во согласност со закон, работи со единствена жиро сметка. Приходите и расходите се евидентираат по програмски сервиси и други организациони делови утврдени со актот за организација на MPT, при што раководните лица утврдени со Статутот и актот за организација на MPT одговараат за реализација на финансискиот план во рамките на својата надлежност. Со измените на Законот за радиодифузија, според кои, собирањето радиодифузна такса се префрли врз Управата за јавни приходи, евидентно е подобрувањето на финансиската состојба на MPT. Веднаш по законските измени, буџетот на MPT од приближно 10 милиони евра се зголеми на 20 милиони евра, што претставува оптимум за работата на MPT. Од овој аспект може да се каже дека MPT најпосле, по 6 години од донесувањето на Законот за радиодифузија, генерира стабилен приход. Сепак, останува проблемот на висината на таксата, затоа што учеството на директните буџетски средства во нејзините приходи и понатаму е високо (околу една четвртина) и создава проблематичен финансиски линк меѓу државата и MPT, а со тоа се поткопува нејзината самостојност и независност. Системот на наплата на радиодифузната такса очигледно дава резултати и треба да се продолжи со неговата имплементација. Буџетот на Република Македонија не може да биде извор на дополнително финасирање, освен за програмските сервиси предвидени со закон. Од тој аспект, измените на Законот што овозможуваат дополнување на приходот на MPT со буџетски средства треба или да се избришат, или пак да се фиксираат на точно определена сума. Доколку се прифати првото решение, висината на радиодифузната такса треба да се промени за да се надополни приходот. Доколку се прифати второто решение, Законот треба да се прошири со одредби кои не само што ќе ја фиксираат сумата или методологијата за користење средства од буџетот, туку ќе забранат преговори со Владата на годишно ниво за степенот на буџетски дотации. Сепак, второто решение останува проблематично од аспект на тоа дека претставува недозволена државна помош според европските стандарди. Затоа, ваква интервенција во Законот би претставувала привремено и парцијално решение. Измените што се однесуваат на рекламирањето во ударно време треба да се избришат, затоа што не влијаат битно врз приходот на MPT, туку влијаат штетно и ја комерцијализираат програмата. Забележано е отсуство на финансиски правила и процедури. Правилниците за движење на финансиската документација се општи и недоволни за да се создаде предвидлив систем на одлучување и за да се воведат внатрешни финансиски процедури. Ова остава простор за манипулации

преку искажување на трошоците и овозможува концентрација на одлучувањето во рацете на менаџерскиот тим. Процедурите за набавки по пат на тендери се спроведуваат добро и сериозно. Единствена забелешка е дека најчесто единствен критериум е - цената. Бидејќи се работи за систем кој е исклучително зависен од технологијата, цената не смее да биде единствениот критериум, барем при набавувањето техничка опрема, туку како дополнителни критериуми за селекција треба да се земат, исто така, и квалитетот и гарантните рокови. Буџетските документи немаат доволно детализирани прикази, ниту во финансискиот ниту во наративниот дел, па многу е тешко реално да се следи реализацијата на ваквите буџети, односно нивната можна злоупотреба.

## 1.8 Македонската радио телевизија и законската регулатива (Закон за аудио и аудиовизуелни медиумски услуги)

Радиодифузниот систем во Република Македонија, како во сите европски земји, е двокомпонентен – се состои од јавен сервис и од приватни радиодифузери во кои спаѓаат трговските радиодифузни друштва и непрофитните радиодифузери како носители на парцијален специфичен приватен непрофитен интерес. МРТ е определена како „вршител на функциите на јавен сервис“. МРТ е изземена од системот на јавни претпријатија и е формирана со закон. Тоа е стандард кој е поставен уште во 1997 година за да се имплементира препораката 96 (10) на Советот на Европа. Новите закони не ги земаат предвид спецификите на МРТ и ја сместуваат во системот на јавни претпријатија. МРТ на ваков начин ја губи, во извесна смисла, самостојноста во работењето со сопствената работна сила, затоа што тој закон префрла голем дел од ингеренциите врз Агенцијата за државни службеници.

Во декември 2013 година беше донесен нов Закон за аудио и аудио визуелни услуги со кој што престануваат да важат Законот за радиодифузната дејност ("Службен весник на Република Македонија" број 100/2005, 19/2007, 103/2008, 152/2008, 6/10, 145/10, 97/11, 13/12 и 72/13), со исклучок на одредбата од членот 10 став (11) од Законот за

изменување и дополнување на Законот за радиодифузната дејност („Службен весник на Република Македонија“ број 72/13).

Согласно горенаведениот закон, функциите на јавен радиодифузен сервис во Република Македонија ги врши Македонската радио-телевизија. Република Македонија е основач на МРТ и истата има статус на јавно претпријатие и работи на начин и под услови утврдени со овој закон и актите донесени врз основа на него. МРТ како јавен радиодифузен сервис во Република Македонија е независна од кој било државен орган, друго јавно правно лице или трговско друштво и треба во уредувачката и деловната политика да биде непристрасна кон нив. МРТ врши дејност од јавен интерес во областа на радиодифузијата во Република Македонија што опфаќа производство и обезбедување на радио и телевизиски програми и програмски сервиси. Новинарите и уредниците во МРТ, како и лицата кои директно се инволвирани во производството и продукцијата на програмите во МРТ немаат статус на јавни службеници.

МРТ се финансира од радиодифузната такса, од емитување на аудио и аудиовизуелни комерцијални комуникации, донации, продажба на програма и услуги и од средства обезбедени во Буџетот на Република Македонија за тековната година, согласно со овој закон и Законот за контрола на државната помош. Овие донации не смеат да влијаат или да ја нарушат уредувачката независност на МРТ.

МРТ е должна за набавката на аудио или аудиовизуелни дела, односно на програмски содржини да склучи посебен договор со обезбедувачот на аудио или аудиовизуелни дела, односно на програмски содржини. Начинот и постапката на спроведување на јавни конкурси, начинот и постапката за набавката на аудио или аудиовизуелни дела, односно на програмски содржини и склучување на договорите се утврдува со акт донесен од директорот на МРТ кој треба да обезбеди транспарентност, економичност, ефикасност и ефективност во управувањето на финансиските средства на МРТ, согласно со годишната програма за работа на МРТ за наредната година, овој закон и актите кои произлегуваат од него. За постигнување и одржување на поголем степен на програмски и техничко-технолошкиот развој на јавниот радиодифузен сервис можат да се издвојуваат средства и од Буџетот на Република Македонија за таа намена.

МРТ е должна при производството и обезбедувањето на радио и телевизиските програми и програмските сервиси да:

- создава и емитува програми достапни за целокупната јавност во државата со цел за активно да придонесува за создавање и развој на слободното мислење и информирање на јавноста и да биде двигател на демократските процеси во државата,
- развива и планира програмска шема во интерес на целокупната јавност, а програмите да бидат наменети за сите сегменти на општеството без дискриминација, притоа водејќи сметка за специфичните општествени групи,
- обезбеди постојано, вистинито, целосно, непристрасно, праведно и навремено информирање создавајќи и емитувајќи високо квалитетни програми за сите важни политички, економски, социјални, здравствени, културни, образовни, научни, религиски, еколошки, спортски и други настани и случувања во Република Македонија, земјите од Европа и од светот,
- ја промовира и унапредува културата на јавен дијалог и да овозможи арена за широка јавна дебата по прашања од јавен интерес, не застапува и да не заштитува ставови или интереси на одредена политичка партија, политички, религиски или други групи, а програмите кои ги создава и емитува да бидат заштитени од влијание на власта, политички организации или други центри на економска и политичка моќ,
- придонесува за почитување и промоција на основните човекови права и слободи, приватноста, достоинството, угледот и честа на индивидуата, толеранцијата, разбирањето и почитувањето на различностите, чувството за мир, правда, демократските вредности и институциите, заштита на малолетници, еднаквоста меѓу половите, сузбивање на дискриминацијата и придобивките од граѓанското општество,

- создава програми кои придонесуваат за негување и унапредување на знаењето и разбирањето за културниот идентитет на заедниците, да ги почитува културните и религиозни разлики и да ја поттикнува културата на јавен дијалог со цел да се зацврстува заемното разбирање и толеранција за унапредување на односите меѓу различните заедници во мултиетничка и мултикултурна средина,
- ја информира јавноста за регионалните и локалните посебности и настани во Република Македонија и да обезбеди отворена и слободна расправа по сите прашања од јавен интерес,
- информира, едуцира и емитува емисии за зачувување на културното и природното наследство, за заштита на околината и здравјето на луѓето, како и заштита на потрошувачите,
- информира и едуцира за другите култури, особено за Европските,
- информира и да емитува за настани поврзани со функционирањето на меѓународните организации и нивните институции, особено оние чија членка е Република Македонија или планира да биде,
- ги негува и развива говорните и јазичните стандарди на сите заедници во Република Македонија, како и на дијалектите кои се говорат во неа,
- ги негува, поттикнува и развива сите облици на домашно аудио и аудиовизуелно творештво кои придонесуваат за развој на македонската култура и културата на заедниците кои живеат во Република Македонија и да придонесува за нивна меѓународна афирмација,
- обезбеди продукција и емитување на македонски аудио и аудиовизелни дела на независни продуценти,
- создава и емитува високо квалитетна програми со забавна содржина наменети за секоја возраст,

- промовира наука и да создава и емитува високо квалитетни образовни емисии во рамките на кои ќе биде дисеминирана цела палета на содржини од религиозни и социјални до научни и технолошки/информатички тематики,
- поддржува создавање и развој на прекугранични радио и телевизиски проекти согласно со меѓународните договори и соработката со радио и телевизиски радиодифузни компании од соседните и други држави,
- емитува театарски содржини,
- промовира спорт и рекреативни активности и да пренесува спортски настани од земјата и странство на кои учествуваат македонските национални тимови или спортисти, како и помалку застапените спортови, односно спортски настани,
- создава и емитува програми од национален интерес наменети за спречување на криминалот, општествено неприфатливото и ризично однесување и промовирање на безбедноста во заедницата,
- создава и емитува програми кои се однесуваат на поттикнување на претприемчивоста и економијата,
- создава и емитува програми кои се однесуваат на поттикнување на медиумската писменост,
- емитува кинематографски играни, документарни и други филмови, планира, развива, прилагодува, создава и емитува програми наменети за лица со сетилна попреченост, односно лица со оштетен слух и оштетен вид,
- создава и емитува програми наменети за информирање на иселениците и на граѓаните на Република Македонија кои не живеат во неа и
- обезбеди услови за користење и развој на современи техничко-технолошки стандарди во производството на програмата и да подготви план за премин во дигитална технологија, а особено за премин во телевизија со висока дефиниција.

За донесувањето на овие заклучоци извршена е споредба на добиените документи со Законот за радиодифузна дејност и со Препораката Р96 (10) на Советот на Европа.



Зградата на Македонската радиотелевизија

## 1.9 Релевантни истражувања

Во трудот се изнесени дел од релевантните и доволно податливи информации од истражувања на оваа проблематика од кои како позначајни се оние на (Bardoel and d'Haenens, 2008), (Christensen and Lægreid, 2007), (Coppens and Saeys, 2006). Како релевантни истражувања кои се база за квалитетно спроведување на ова истражување се повеќе трудови кои емпириски и теоретски аргументираат за оваа проблематика. Улогата на јавниот сервис во демократските процеси во современите општества е многу значајна од повеќе аспекти меѓу кои водечка улога е информативната функција (Dahlgren, 1995). Овој

пристап како и сугестија на повеќе модели и концепти во контекст на јавниот сервис и неговата улога за граѓаните и демократијата е презентираан од Далгрен (Dahlgren, 1995).

Емпириско истражување со опфат на историската анализа на процесот на јавните телевизии е од особено значење за квантификација на промените во јавните радиодифузни сервиси. Еден таков труд кој анализира историска анализа на промените во јавниот сервис, како и политиките на јавниот радиодифузен сервис е трудот на Сивертсен (Syvertsen, 1992). Во овој труд се наведува дека покрај сите субвенции и привилегии јавните сервиси мораат да ги извршуваат сите обврски кон гледачите, а во таа насока се предлага и примена на пазарните принципи и вредности во работењето на јавните сервиси (Syvertsen, 1992).

Значењето на националните радиодифузни сервиси е од особена важност за националниот идентитет, како и националниот интерес на една држава (Price, 1995). Повеќе аспекти на значењето во контекст на функционирањето на националните радиодифузни сервиси се презентирани од Прајс (Price, 1995).

Се акцентира улогата на квалитетен менаџмент на човечки ресурси во една компанија. Во таа насока од посебно значење се истражувањата кои го проучуваат влијанието на менаџирањето на човечките ресурси на продуктивноста и ефикасноста во една компанија. Истражувања од овој тип со поголем значајност се на Хуселид (Huselid, 1995), Бекер (Becker and Huselid, 2006), Рајт и други (Wright et al., 1994) и други. Сите овие истражувања се почетна точка и основа за понатамошни истражувања во контекст на квалитетна реализација на овој труд.

Во однос на улогата и значењето на човечките ресурси во работењето на телевизиите значаен осврт на оваа проблематика има од Старки (Starkey et al., 2000). Во своето истражување го испитуваат значењето на хиерархискиот и проектниот пристап во однос на ефикасноста на вработените при реализација на телевизиските програми. Во оваа насока овој труд го истакнува значењето на ангажманот на надворешните соработници, надворешната продукција и проекти во однос на модерните програмски определби на телевизиите. Исто така трудот покажува дека надворешните проекти како во однос на човечките ресурси, така и во однос на целосни проекти има значајно влијание врз

квалитетот и ефикасноста во работењето на современите телевизиски куќи (Starkey et al., 2000).

## **II МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО**

### **1. Предмет на истражувањето**

Предмет на истражување во овој магистерски труд е да се прикаже како менаџерот за човечки ресурси обезбедува, анализира и ги планира вработените во медиумите, како обезбедува обука за своите вработени, учествува во мотивацијата, кариерата и како се грижи за своите вработени и меѓусебните односи. Успешното работење на менаџерот со човечките ресурси помага за секое работно место да се обезбеди способен и одговорен кадар и од секој поединец и група се извлече максимален резултат. Покрај тоа преку истражувањето на реформите во делот на менаџментот на човекови ресурси во МРТ се согледува професионалниот развој на вработените овозможен со тие реформи и менаџирањето во јавниот радиодифузен сервис.

Управувањето односно менаџирањето со луѓето и нивното однесување во процесот на работа е голем одговорен и динамичен процес, во кој организацијата помага да се дојде до луѓе со многу посакувани способности, квалитет и потенцијал, а менаџментот да делува на однесувањето на поединци и групи да обезбеди остварување на посаканите резултати и посакуваните цели.

### **2. Цел и карактер на истражувањето**

Основна цел на ова истражување е стекнување на определено научно сознание за предметот на истражувањето со цел да промовира усогласеност на политиките, стратегиите и услугите, подобрување на функционалноста на институциите, професионален развој на вработените, квалитетно извршување на функциите на органите

и остварување на правата и интересите на вработените и на другите правни субјекти. Целите на овој труд се малку пошироко опфатени, и бараат јасни одговори и поконкретни стеснувања кои се однесуваат на конкретни примери. Целта на овој труд е да се елаборира процесот на реформи во МРТ. Да се анализира влијанието и улогата на менаџерот за човечки ресурси во развојот на вработените во МРТ.

### *Теоретска цел*

Во поново време се поголем акцент се става на менаџментот на човечки ресурси во медиумите, а со систематизацијата посебно внимание на овој сегмент му е посветен и во јавниот сервис. Овде мора да се прецизира дека една од целите во истражувањето е и евентуалното влијание на уредниците врз работата на новинарите, како и влијанието на раководителите врз работата на административните службеници. Ова е многу важен аспект, бидејќи врз основа на истражување треба да се дојде до заклучок дали уредниците го кочат развојот на новинарите и дали раководителите на одделенија и сектори го кочат напредокот на административните службеници?

### *Методолошки цели*

Некои од методолошките цели на овој труд се поврзани со успешна примена на веќе постоечките истражувачки техники при истражување на реформите, во случајот на МРТ. Другиот дел од методолошките цели се поврзани со успехот во оценувањето на менаџирањето на човечките ресурси во однос на реформите, додека трет дел на методолошки цели е поврзан со успешно мерење на целокупните ефектите од реформите врз целокупниот процес на работење на МРТ. Со овој магистерски труд се прошируваат знаењата во однос на управување на медиумските работници, како се имплементираат функциите на менаџментот, како се постигнува развој на вработените во медиумите, а особено во МРТ.

### *Практични цели*

Податоците од ова истражување може да помогнат за поголемо разбирање на овој проблем и како таков да испровоцира дискусија и барање на подобри решенија. Исто така,

со овој магистерски труд се прошируваат знаењата во однос на управување на медиумските работници, како се имплементираат функциите на менаџментот, како се постигнува развој на вработените во МРТ.

Податоците од ова истражување може да помогнат за поголемо разбирање на овој проблем, подигање на свеста и знаењата на вработените во медиумите за нивните права, слободи и ограничувања.

Непосредни корисници на резултатите на ова истражување би биле пред се научно образовните институции кои се заинтересирани за проблематиката на оваа област, одговорните државни институции, приватниот сектор, јавниот сектор, владините и невладините организации во општеството.

Ова истражување претставува ново научно искуство и дава релевантни наоди за следење на административно - политички интеракции во општествените системи. Како такво може да биде основа за други истражувања и од теоретска и од практична смисла.

Една од очекувани и посакувани ефекти од овој труд е теоретски и практичен придонес кон одговорноста и последиците од донесувањето на одлуките особено во делот на јавните сервиси. Во делот на јавниот менаџмент, одговорноста за кадровската политика е во рамките на политички влијанија и интереси што има одредени последици.

Како очекувани и посакувани резултати на ова истражување е да се дојде до нови податоци кои се однесуваат на односите во јавната администрација, за ефикасно, совесно, стручно, уредно и навремено извршување на должностите без притисоци на политички партии, и од свои политички уверувања, од лични финансиски интереси. Ова истражување има за цел да биде поттик и охрабрување за идни истражувања за иста или слична проблематика. Очекувањата од овој труд се во неговата конечна фаза, да претставува солидна основа и од теоретска и од практична смисла.

### **3. Задачи на истражувањето**

Задачите претставуваат конкретизација на целта на истражувањето. Тие се оперативни, конкретни и се движат во рамките на поставената цел на истражувањето.

Бројот на задачи е во зависност од обемот на предметот на истражување. Меѓу првите задачи на ова истражување кои се поставуваат пред авторот по фазата на идејно концепциска разработка на трудов е обработка на релевантната литературата. Со помош на обработената релевантна литература се добиваат неопходните предзнаења за натамошниот тек на овој труд и истражување. Исто така дел од релевантната литература треба да даде теоретски и емпириски сознанија од повеќе автори и случаи за проблематиката на реформите, менаџментот на човечки ресурси, и модерниот третман на проблематиката на јавните радиодифузни сервиси.

По задачите поврзани со теоретските и методолошките разграничувања следуваат активностите поврзани со подготовка на емпирискиот дел на трудот. За таа цел е изготвен анкетен прашалник кој дава одговори на централните тези на овој труд, односно ги потврдува или отфрлува поставените тврдења. По реализацијата на прашалникот е фазата на обработка на податоците, како и анализа и интерпретација на резултатите. Од особено значење за истражувањето е фазата за презентација на резултатите, со што на соодветен начин се презентирани сите сознанија поврзани со ова истражување.

#### **4. Хипотези**

Во однос на хипотетската рамка на овој труд, поаѓајќи од предметот и целите на истражувањето се наметна истражувачкиот пристап и евентуалната верификација или отфрлање на следните хипотези:

##### **Генерална хипотеза**

- МРТ има услови за градење на професионален развој и координација на вработените, како и постојано усовршување на технологијата за задоволување на желбите и потребите на корисниците, и покрај тоа што реалноста досега го покажува спротивното.

## **Споредни тези:**

- Раководниот тим заедно со менаџерот во МРТ ја имаат дефинирано својата стратегија, визија и мисија.
- МРТ има соодветна организациска мрежа и успешна имплементација на стратегијата.
- Менаџерот влијае врз мотивацијата и активностите на вработените во МРТ, а со тоа и врз нивниот развој.
- Уредниците и раководителите влијаат врз развојот на новинарите и другите вработени во МРТ.

## **5. Варијабли на истражувањето**

Прашањето за варијабли на ова истражување е прашање кое се наметнува со дефинирање на прашањата од анкетниот прашалник, и истото порецизно е одговорено со конструкција на прашалникот кој е составен дел на ова истражување. Имајќи го предвид овој момент, а согласно предизвикот во форма на “Реформите во МРТ во делот за човечки ресурси”, во оваа фаза се наметнуваат варијаблата во името на “Професионалниот развој на вработените”, како и варијаблите кои ги репрезентираат “Влијанието на различните реформи”, како и “Конкретните решенија на менаџерскиот тим во рамките на кадровската политика.

## **6. Методи, техники и инструменти на истражувањето**

При реализацијата на овој труд се користат повеќе методи, техники и аналитички пристапи со цел да се дојде до квалитетна верификација на поставените хипотези. Како позначајни методи, техники и типови на анализа кои се користат се следниве:

- Анализа на студиите на случај - целисходно е применета за користење на релевантните искуства од веќе реновирани автори од проблематиката, а во насока на реализација на ова истражување;

- Статистичката анализа - во ова истражување се користи за групирање на податоците од спроведеното истражување, како и за фазата на дополнителна обработка и анализа на податоците. Дистрибуцијата на фреквенциите на одговорите од испитаниците е една од техниките која се користи за анализа при спроведеното емпириско истражување;
- Методот на анализа и синтеза - во најголемиот број на случаи е искористен за презентација и компарација на различните аспекти на одредени појави кои се предмет на анализа на овој труд;
- Методот на индукција и дедукција - во рамките на истражувачкиот дел е применет при констатациите и заклучоци, како и при конкретни препораки кои произлегуваат од резултатите на ова истражување;
- Метод на интервју и прашалник - е примарниот сегмент на кој се базира целокупното емпириско истражување. Истото во случајов е неопходно со оглед на тоа дека е единствен начин на кој може да се дојде до одредени податоци во случаи на анализа како во овој труд;
- Во насока на обезбедување на поголема прецизност и точност на податоците на испитаниците се користи полуструктуриран прашалник, и во најголем дел во однос на прашањата се користи мерна скала за вреднување на одредени појави со вредност од 1-5 единици.

## 7. Популација и примерок

Во трудот е прикажан процесот на реформи или иновација кој води кон развој на вработените и трансформација во нов профитабилен производ и услуга. Развојот на вработените е основа на организациската изведба а преку тоа постигнување конкурентска предност. Во современи услови е сосема јасно дека не е можна успешна имплементација без квалитетно позиционирана организациска поставеност, особено во делот на човечките ресурси. Во овој контекст секоја организацијата генерално има дефинирано својата визија

и мисија во однос на градење на професионален развој на организација и координација на вработените, постојано усовршување на нашата технологија за задоволување на желбите и потребите на нашите корисници.

Популацијата за ваков тип истражувања генерално ги вклучува сите вработени во медиумите. Со ова истражувањето конкретно се опфатени вработени во МРТ, со посебно внимание при селекцијата на испитаниците да се запази принципот на репрезентативност на примерокот. Со оглед на тоа дека авторот на овој труд има работен стаж во оваа институција од речиси 20 години, во значителна мера е обезбедена олеснета комуникација и пристап до базични информации потребни за реализација на истражувањето. Примерокот на ова истражување, составен дел на овој труд, содржи одговори на доставениот прашалник од најмалку 60 испитаници.

## **8. Статистичка обработка на податоците**

Статистичката обработка на податоците е применета во неколку фази во делот на емпириското истражување на овој труд. Првата фаза од статистичката обработка на податоците вклучува трансфер на податоците од одговорените прашалници од спроведеното истражување. Посебно внимание во оваа фаза се посветува на точноста на податоците, како и во валидација на одговорите на секој од прашалниците. Во случај да има појава на прашалник кој нема валидни одговори, истиот се преработува, или пак одговорите од истиот се исклучуваат од истражувањето. По фазата на првична обработка на податоците и валидација, следува фаза на примена на техники за статистичка анализа. Дескриптивната статистика на одговорите на сите прашања кои се составен дел на прашалникот е првото ниво на статистичка анализа кое е применето. Анализата на фреквенциите на добиените одговори треба дополнително да даде одговор за потврдување или отфрлање на поставените хипотези во трудот. За потребите на статистичката обработка на податоците се користи статистичкиот пакет SPSS, кој треба во целост да одговори на потребите на ова истражување.

## **9. Организација и тек на истражувањето**

Организациски ова истражување генерално се реализира по следниот тек:

- теоретско излагање на основните поими предмет на истражувањето, кое ги содржи сите сознанија добиени од обработка на релевантната литература;
- апликација на теоретските сознанија и заклучоци добиени од областа на менаџментот, реформите во јавниот менаџмент како и состојбата со јавните радиодифузни сервиси;
- доставување на анкетен лист, е фазата во која се внимава на разбирливоста на зададените прашања, со цел да се добијат што е можно попрецизни одговори;
- спроведување на анкетирање и обработка на резултатите од анкетирањето,
- изготвување заклучоци и препораки.

## **10. Истражување и анализа на резултатите од истражувањето**

### **10.1 Истражувањето за менаџирањето на човечките ресурси и реформите во Македонската Радио Телевизија**

Истражувањето за менаџирањето на човечките ресурси и реформите во Македонската Радио Телевизија концепциски е теренско истражување, кое се спроведе преку анкетирање на испитаниците. Прашањата кои се составен дел на овој труд од прилогот, беа насочени на неколку тематски области. Една дел од прашањата се насочени кон делот од менаџирањето на човечките ресурси и обезбедување на што релевантни и квалитетни од делот на маенаџирањето на човечките ресурси во Македонската радио телевизија. Друг дел на прашања беа насочени кон обезбедување на релевантни информации во делот на спроведување на реформите и одредени аспекти од истите, со акцент на делот на менаџирањето на човечките ресурси и ефектите врз успешноста и оперативното работење. Третата група на прашања имаше за цел да обезбеди што повеќе информации за личните ставови на испитаниците во однос на мерките и активностите за подобрување на процесите на менаџирање на човечките ресурси и реформите во Македонската радио телевизија.

Примерокот на испитаници кои беа дел ова истражување ги вклучи испитаниците вработени во Македонската радио телевизија, како најрелевантни партиципенти на процесите на реформите и менаџирањето на човечките ресурси. При ова истражување репрезентативноста на примерокот на испитаници не беше можна да се запази во целост од две причини, од кои едната причина е достапноста и незаинтересираноста на високиот менаџмент да партиципира во истражување. Другата причина поради која не можеше во целост да се запази принципот на репрезентативност беше достапноста на информации согласно систематизацијата за бројот на вработени по работни места во однос на степен на образование, нивно работно искуство итн.

Прашалникот во најголема мера беше структуриран со цел испитаниците да можат да дадат своја оценка (од 1-5 од најмала до најголема) во однос на прашањата повзани со реформите и менаџирањето на реформските процеси. Еден дел од прашањата понудија можност за селекција на можни одговори кои беа детерминирани како најрелевантни за проблематика од делот на поставеното прашање. Во овој дел од прашања беше понудена можност и за сопствен одговор надвор од поставените опции. Прашањата се поставувани делумно по принцип на тематска сличност, но најмногу се поставувани по субјективна оценка на авторот дека по соодветниот редослед ќе може да се добијат најквалитетни одговори.

Истражувањето беше реализирано во неколку фази, од кои како поважни беа доставувањето на прашалници до испитаниците и нивно одговарање, обработка на податоците, како и фазата на сумирање и анализирање на резултатите. Во анализата на податоците од анкетата применети се сите статистички методи и техники согласно податоци од прашалниците. Во одредени делови за потребите на анализата, се користи и компаративниот метод со цел да се укаже на поважните аспекти во однос на добиените резултати од истражувањето.

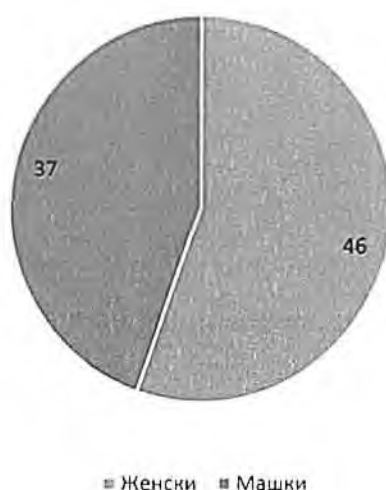
## **10.2 Анализа на резултатите од истражувањето**

Анализата на резултатите на ова истражување во најголем дел се базира на обработката на податоците и на нивната презентација со цел да се остави простор и за понатамошни толкувања во некои идни истражувања. Генерално заклучоците во однос на

добиените одговори се базирани на оценките и ставовите кои преовладуваат од страна на испитаниците, но во одредени случаи, во кои авторот смета за потребно анализата на податоците е поткрепена и со паралела и со другите оценки и нивната важност во однос на севкупните одговори.

На прашањето за полот на испитаниците, како составен дел на прашањата поврзани со демографските податоци за испитаниците се добиени следните резултати:

*Графикон 1 Пол на испитаникот*



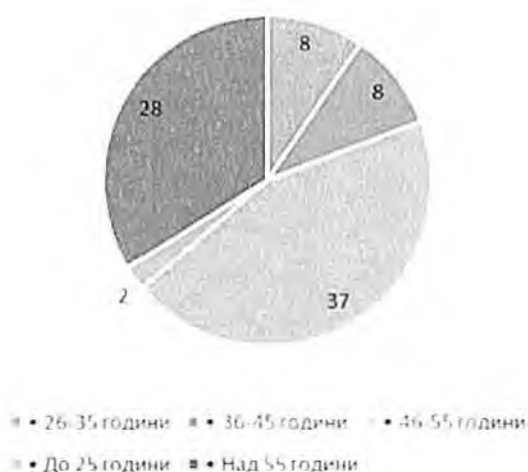
*Извор: Резултати од спроведеното истражување на авторот*

Согласно графиконот бр.1 може да се констатира дека примерокот од испитаниците во однос на нивната полова структура има 46 испитаници од женски пол и 37 машки испитаници. Овие податоци за половата структура на испитаниците покажуваат дека истражувањето во одредена мерка соодветно ги вклучило двата пола при спроведеното истражување. Согласно целите на ова истражување и покрај тоа што принципот на репрезентативност не е во прв план, туку квалитетот на податоците, се внимаваше на одредена застапеност на половата структура на испитаниците. Примарен принцип на

селекција на испитаниците во истражувањето сепак беше знаењето, искуството и можноста да се добијат релевантни одговори од секој поединечен испитаник.

Во однос на возраста, вообичаено овој тип на прашања нудат опции за селекција кои ги репрезентираат пропорционално сите возрасните категории, и во овој случај беше одбран интервал на возраст од десет години. Одговорите на прашањата за возраста на испитаниците, ги понудија следните резултати во однос на возраста на испитаниците:

*Графикон 2 Возраст на испитаниците*



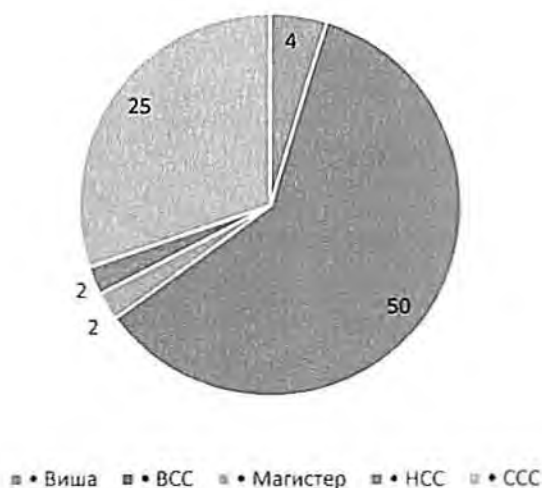
*Извор: Резултати од спроведеното истражување на авторот*

Согласно графиконот може да се констатира дека 2 испитаници се на возраст до 25 години, 8 испитаници се во возрасна група од 26-35 години, 8 испитаници се на возраст од 36-45 години, 37 испитаници се на возраст од 46-55 години и 28 испитаници се на возраст од над 55 години. Резултатите покажуваат дека 65 од 83 испитаници припаѓаат на две возрасните групи, кои ги опфаќаат возрасните групи од над 46 години. Со оглед на нерепрезентативноста, оваа структура на повозрасни испитаници оди во прилог на ова истражување со оглед на тоа што се очекува во одговорите да биде презентирано и искуството на испитаниците вработени во Македонската радио телевизија.

Други две возрасни категории кои се позастапени во ова истражување се возрасната категорија испитаници од 26-35 години со 8 испитаници, исто како и возрасната група од 36-45 години. Најмал број на испитаници како дел од ова истражување има од возрасната група до 26 години.

Прашањето за степен на образование овозможи неколку опции, кои ги опфатија сите степени на образование кои се вообичаено применувани во вакви случаи, а кои можат да одговорат на барањата на овој труд. Одговорите на испитаниците во однос на степен на образование, укажуваат на следните карактеристики на испитаниците во однос на степенот на образование:

*Графикон 2 Степен на образование*



*Извор: Резултати од спроведеното истражување на авторот*

Согласно графичката презентација може да се потврди дека 50 испитаници се со високо образование, 35 испитаници се со средно образование, 4 испитаници се со виша стручна подготовка, додека по 2 испитаници се со степен на образование магистер, и ниска стручна подготовка. Резултатите покажуваат дека 75 од 83 испитаници се во групата на средна и висока стручна подготовка. Релативно високиот процент на

испитаници со високо образование (50 испитаници) е добра претпоставка за квалитетни одговори во однос на формалното образование на испитаниците.

Прашањето кое се однесуваше за видот на работно место на испитаниците, овозможи четири опции за испитаниците и можност да одберат помеѓу извршна функција, низок, среден и висок менаџмент. Во однос на прашањето поставено на испитаниците за видот на работно место, испитаниците одговорија на следниот начин:

*Графикон 4 Вид на работно место*



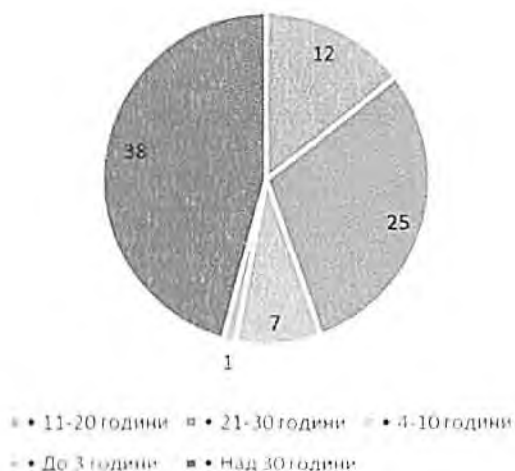
*Извор: Резултати од спроведеното истражување на авторот*

Според податоците од графиконот може да се види дека 52 имаат извршна функција, 24 се дел од средниот менаџмент, додека 7 испитаници се дел од нискиот менаџмент. Како што може да се види од приложената презентација во ова истражување не земаат учество испитаниците кои се дел од високиот менаџмент поради нивната презафатеност.

Прашањето наменето за испитаниците во однос на работното искуство на испитаниците во Македонската радио телевизија, понуди неколку опции и тоа работно искуство до 3 години, 4-10 години, 11-20 години, 21-30 години и над 30 години.

Одговорите на прашањето за работното искуство на испитаниците укажуваат на следната ситуација:

*Графикон 5 Работно искуство во Македонската Радио Телевизија*



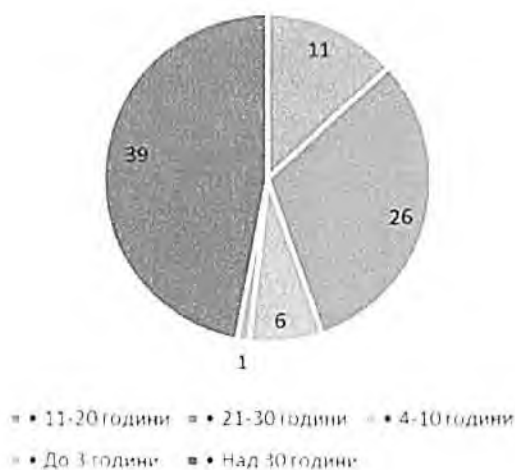
*Извор: Резултати од спроведеното истражување на авторот*

Според презентираното од графиконот 38 испитаници имаат работно искуство во Македонската Радио Телевизија од над 30 години, 25 испитаници се со работно искуство од 21-30 години, 12 испитаници се со работно искуство од 11-20 години, 7 испитаници се со работно искуство од 4-10 години, додека 1 испитаник е со работно искуство до 3 години во Македонската Радио Телевизија. Според ова може да се констатира дека 63 од вкупно 83 испитаници се во две категории на работно искуство, од кои едната од над 30 година предовладува со 38 испитаници. Согласно оваа структура на испитаниците со вкупно работно искуство во Македонската Радио Телевизија може да се очекуваат релевантни оценки во однос на претходните и тековните реформските процеси и менаџирање на човечките ресурси.

Прашањето кое се однесуваше за вкупното работно искуство кое го имаат испитаниците, овозможи неколку опции кои овозможуваат испитаниците согласно нивното работно искуство да одберат, опција до 3 години, од 4-10 години, од 11-20 години, од 21-30 години и со вкупно работно искуство од над 30 години. Прашањата поставени на

испитаниците за структура во однос на вкупното работно искуство, ги понуди следните резултати:

*Графикон 6 Вкупно работно искуство*



*Извор: Резултати од спроведеното истражување на авторот*

Согласно презентираниите резултати може да се констатира дека 39 испитаници од вкупниот број на испитаници се со вкупно работно искуство од над 30 години, 26 испитаници се со вкупно работно искуство од 21-30 години, 11 испитаници се со работно искуство од 11-20 години, 6 испитаници се со вкупно работно искуство од 4-10 години, додека само 1 испитаник со вкупно работно искуство до 3 години бил дел од ова истражување. Резултатите покажуваат дека 65 од 83 испитаници се во групите на вкупно работно искуство од над 21 година. Структурата на вкупно работно искуство на испитаниците во голема мера е слична на структурата на испитаници со вкупно работно искуство во Македонската Радио Телевизија. Оваа сличност покажува дека голем дел од целото работно искуство на испитаниците е поврзано со Македонската Радио Телевизија, со што нивните одговори се најрелевантни во однос на прашањата за реформите и менаџирањето со човечките ресурси во овој јавен сервис.

Во продолжение се презентирани одговорите на испитаниците за прашањата поврзани со состојбите во однос на реформите и менаџирањето со човечките ресурси во

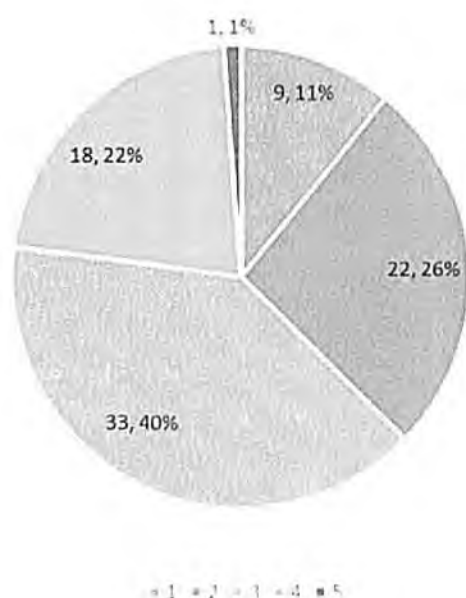
Македонската Радио Телевизија, како и лични ставови рамислувања и идеи за поефикасно управување со овие процеси.

Едно од првите прашања составен дел на ова истражување во однос на реформите и менаџирањето на човечките ресурси е следното:

*Оценете го придонесот на досегашните реформи за поуспешно работење на МРТ (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)?*

Во однос на ова прашање како дел од истражувањето за реформите и менаџирањето на човечките ресурси во Македонската Радио Телевизија, согласно одговорите на испитаниците се добиени следните резултати:

*Графикон 7 Оценка за придонесот на досегашните реформи за поуспешно работење на МРТ (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)?*



*Извор: Резултати од спроведеното истражување на авторот*

Согласно графиконот може да се утврди дека 33 испитаници го имаат оценето со оценка 3, со оценка 2 одговориле 22 испитаници, додека со оценка 4, 18 испитаници го оцениле придонесот на досегашните реформи во однос на поуспешно работење на

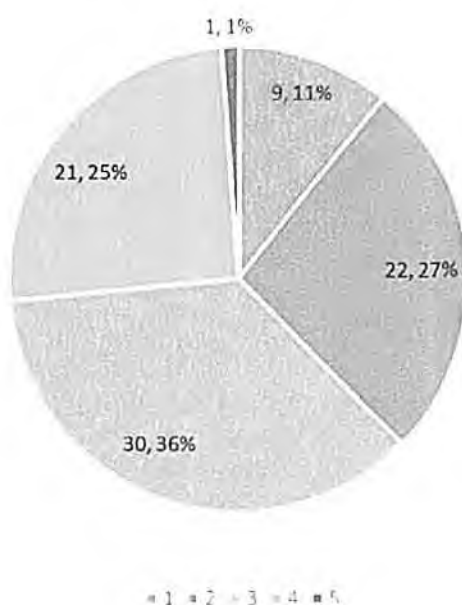
Македонската радио телевизија. Според наведеното оценката 3 и 2 имаат процентуално учество од 66%, односно оценката 3 е со процентуално учество од 40% од вкупниот број на испитаници кои учествуваат, додека со оценка 2 имаат одговорено 26% од вкупните одговори на испитаниците. Оценките со вредност 2 и 3 укажуваат на средно, односно ниско ниво на вкупниот придонес на реформите во поуспешното работење на Македонската радио телевизија.

Второ прашање составен дел на анкетата за испитаниците поврзано со нивното искуство во однос на реформските процеси во Македонската Радио Телевизија гласи:

*Оценете ги досегашните реформи во однос на успешниот менаџмент на човечки ресурси (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)?*

Во однос на прашање за менаџирањето на човечките ресурси во состав на реформите на Македонската радио телевизија, согласно одговорите, на испитаниците го дале следните оценки:

*Графикон 8 Оценки за досегашните реформи во однос на успешниот менаџмент на човечки ресурси (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)?*



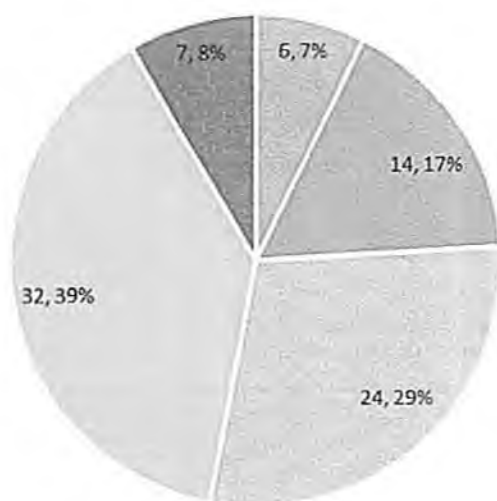
*Извор: Резултати од спроведеното истражување на авторот*

Според презентацијата може да се констатира дека најголем број на испитаници (30) го имаат оценето со оценка 3, додека со оценка 2, 22 испитаници ја оцениле успешноста на реформите во делот на менаџирањето на човечките ресурси. Како трета по важност очека е оценката 4, која ја одбрале 21 испитаник. Првите две категории на оценки по бројност се со процентуално учество на оценката 3 од 36%, и оценката 2 со процентуално учество од 27%, со што во вкупниот број на испитаници учествуваат со 63% од вкупните одговори на испитаниците. Оценките со вредност 2 и 3 покажуваат средна и ниска севкупна оценка од испитаниците за досегашните реформи во делот на успешно менаџирање на човечките ресурси.

Третото прашање за испитаниците, дел од анкетата е поврзано со оценка на досегашните реформи во однос на оптимално користење на човекиот потенцијал во Македонската Радио Телевизија:

*Оценете ги досегашните реформи во однос на оптимално користење на човечкиот потенцијал (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)?*

*Графикон 9 Оценка досегашните реформи во однос на оптимално користење на човечкиот потенцијал (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)*



1 2 3 4 5

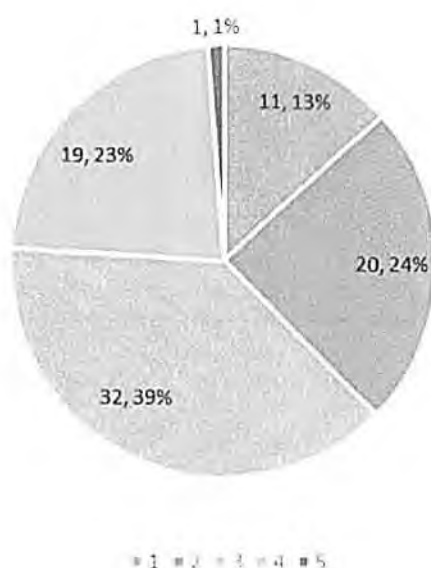
*Извор: Резултати од спроведеното истражување на авторот*

Според презентацијата може да се констатира дека 32 испитаници го имаат оценето со оценка 4, додека со оценка 3, 24 испитаници ги оцениле досегашните реформи во однос на оптимално користење на човечкиот потенцијал. Претходно споментатите две категории на оценки и нивното процентуално учество, на оценката 4 од 39%, и оценката 3 со процентуално учество од 29% од вкупниот број на испитаници учествуваат со 68% од вкупните одговори на испитаниците. Резултатите во однос на оценките со вредност 3 и 4 укажуваат на средно - висока оценка за влијанието на реформите во однос на оптималното користење на човечкиот потенцијал.

Четвртото прашање за испитаниците, дел од ова истражување се однесуваше на искуството на испитаниците во однос на моментално воспоставената систематизација во состав на делот на менаџирањето на човечките ресурси во Македонската радио телевизија.

*Оценете ја моменталната систематизација (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)?*

Графикон 10 Оценка за моменталната систематизација (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)?

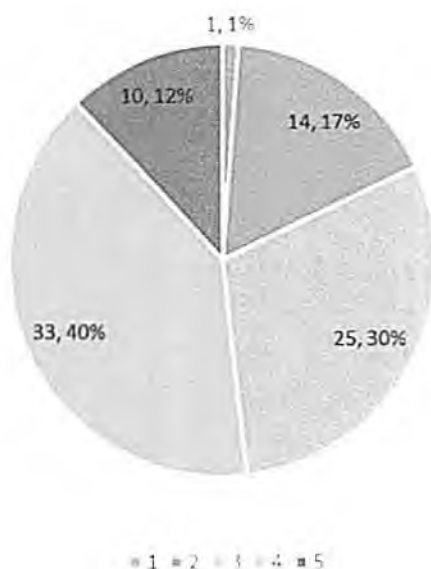


Извор: Резултати од спроведеното истражување на авторот

Согласно презентираното евидентно е дека 32 испитаници постоечката систематизација ја имаат оценето со оценка 3, со оценка 2, 20 испитаници, додека со оцена 4, одговориле 19 испитаници. Оценките 3 и 2 се со процентуално учество на оценката 3 од 39%, и оценката 2 со процентуално учество од 24% од вкупниот број на испитаници, или вкупно заеднички учествуваат со 63% од одговори на испитаниците. Вредностите 3 и 2 укажуваат на средно-ниско ниво севкупна оценка од страна на испитаниците во однос на нивниот став кон постоечката систематизација. Во овој случај треба да се има во предвид дека испитаниците не се стручни (од аспект на формално и стручно образование) да ја оценуваат постоечката систематизација од сите релевантни аспекти, туку своето мислење го градат врз основа на нивните задачи согласно систематизацијата, како и врз основа на нивното искуство според претходните систематизации во Македонската Радио Телевизија. На испитаниците кои беа дел од ова истражување им беше поставено прашање во однос на нивната перцепција за стручноста на повеќето вработени во Македонската радио телевизија и истото гласи:

Оценете ја стручноста на повеќето вработени во МРТ (оценка од 1-5 од најниска кон највисока) ?

Графикон 11 Оценка за стручноста на повеќето вработени во МРТ (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)



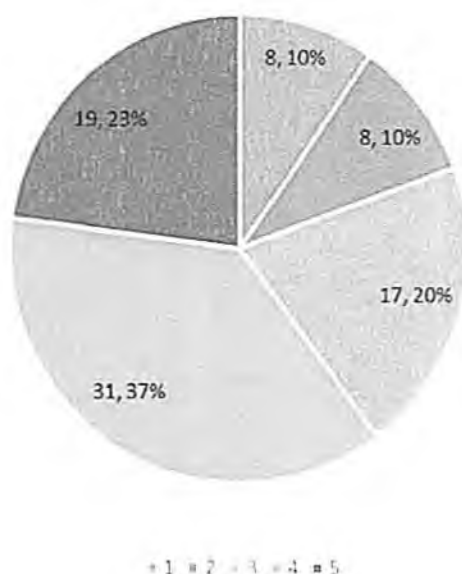
Извор: Резултати од спроведеното истражување на авторот

Според резултатите евидентно е дека оценката 4 е најзастапена во одговорите на испитаниците со 33 оговори, додека 25 испитаници со 3 ја оцениле стручноста на вработните во Македонската радио телевизија. Со оцена 2, 14 испитаници, додека со оцена 5, 10 испитаници одговориле на прашањето за стручноста на повеќето вработени во Македонската радио телевизија. Со оглед на фактот дека речиси 80% од испитаниците одговориле со 3 (30%), 4(40%) и 5(10%), може да се каже дека перцепцијата за стручноста на повеќето вработени согласно одговорите е на релативно високо ниво.

Следното прашање од анкетата е поврзано со оценката на испитаниците во однос на нивното мислење за усогласеноста на задачите кои ги извршуваат и нивната целосна усогласеност со потребите од работењето. Испитаниците своите одговори ги даваа на конкретното прашање:

*Дали сметате дека моменталните работни задачи кои ги извршуваат вработените се соодветни на потребите од работењето (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)?*

*Графикон 12 Оценка за моменталните работни задачи кои ги извршуваат вработените се соодветни на потребите од работењето (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)?*



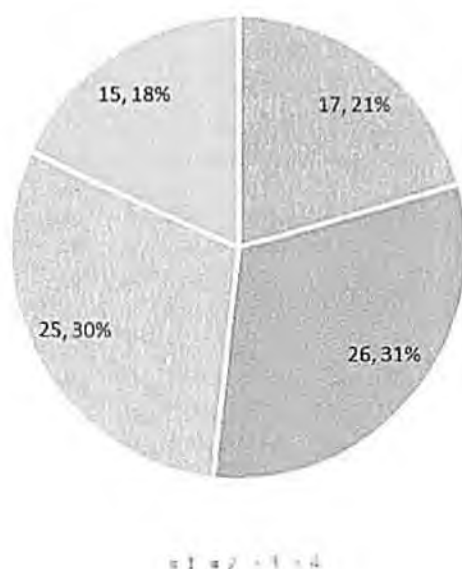
*Извор: Резултати од спроведеното истражување на авторот*

Според презентираниите одговорите со оценка 4, одговориле 31 испитаници, со оценка 5 одговориле 19 испитаници, со 3, 17 испитаници, додека со оценка 2 и 1 одговориле по 8 испитаници. Процентуално оцените 4, 5 и 3 се застапени со 37%, 23% и 20% проценти или заедничко процентуално учество од 80 проценти. Со оглед на застапеност на оценката 4 и 5 може да се каже дека испитаниците позитивно ја оцениле усогласеноста на поставените работни задачи на вработените со потребите од работењето.

Следното прашање поставено на испитаниците се однесува на усогласеноста на работните задачи кои се усовршуваат во однос на утврдената систематизација, и испитаниците своите одговори ги даваа на следното прашање:

Дали сметате дека моменталните работни задачи кои ги извршуваат вработените се соодветни на утврдената систематизација (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)?

Графикон 13 Оценка за извршување на моменталните работни задачи кои ги извршуваат вработените и нивната усогласеност со утврдената систематизација (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)?



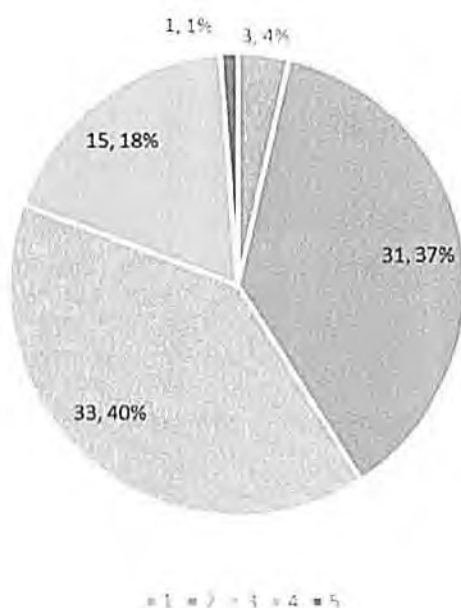
Извор: Резултати од спроведеното истражување на авторот

Согласно резултатите од графиконот може да се забележи дека во истражувањето оценката 2 е одбрана од 26 испитаници, оценката 3 од 25 испитаници, оценката 4 од 15 испитаници, додека оценката 1 е одбрана од 17 испитаници. Вкупните оценки 1 и 2 кои имаат процентуалано учество од 21% и 31 процент, покажуваат дека работните задачи кои ги извршуваат во свето тековно работење во голем дел не се во согласност со утврдената систематизација. Потврда на ова има и во фактот што со оценка 5 не одговорил ниту еден испитаник, додека со оценка 4 одговориле 15 испитаници, односно 18% од вкупниот број на испитаници, група одговори за оценките које е најмала во однос на другите групи оценки.

Следното прашање од анкетата беше поврзано со последиците од реформите во однос на работењето на јавниот сервис и истото гласи:

*Како досегашните реформи се одразија на квалитетот на работењето на јавниот сервис (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)?*

*Графикон 14 Оценка за досегашните реформи се одразија на квалитетот на работењето на јавниот сервис (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)*



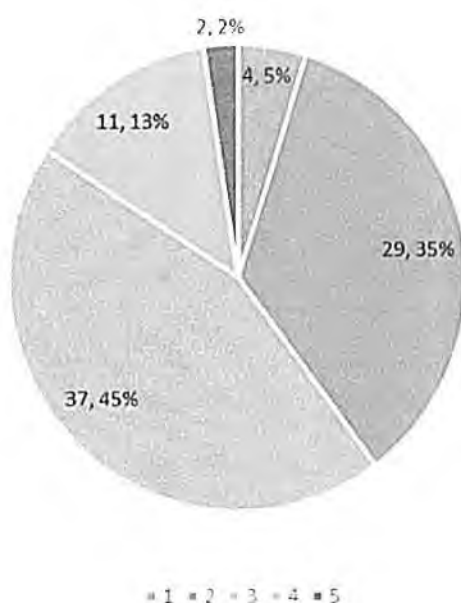
*Извор: Резултати од спроведеното истражување на авторот*

Согласно графичката презентација во анкетата оценката 3 се среќава кај 33 испитаници, оценката 2 кај 31 испитаник, оценката 4 кај 15 испитаници, оценка 1 кај 3 испитаници, додека со оценка 5 одговорил 1 испитаник. Оценките 2 и 3 се застапени со 37% односно 40%, односно вкупно процентуално учество од 77%. Ова учество на оценките 2 и 3 во вкупното учество покажува дека најголемиот дел од вработените сметаат дека реформите генералното неутрално со (оценка 3-40%) или негативно (оценка 2- 37%и оцена 1- 4%) влијаеле на квалитетот на јавниот сервис.

Следното деветтото прашање за испитаниците за мислењето во однос на процесите на менаџирање во Македонската радио телевизија гласи:

*Оценете го менаџирањето во МРТ (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)?*

*Графикон 15 Оценка за менаџирањето во МРТ (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)*



*Извор: Резултати од спроведеното истражување на авторот*

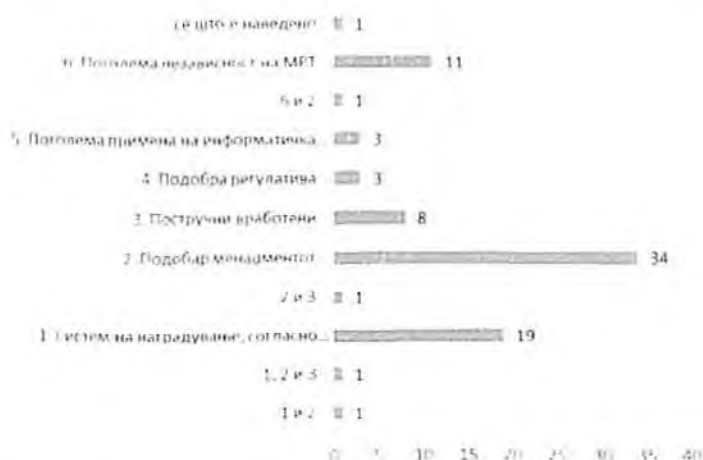
Согласно резултатите од презентацијата со оценка 3 одговориле 37 испитаници, со оценка 2 - 29 испитаници, со оценка 4 – 11 испитаници, со оценка 5 - 2 испитаници и со оценка 1 - 4 испитаници. Процентуалното учество на групите со оценките 3 е 45%, додека на испитаницит со оценка 2 е 35 проценти. Овие две групи имаат вкупно процентуално учество од 80 проценти од вкупните одговори на испитаниците. Во однос на одговорите со оценка 3 (45%) испитаниците во однос менаџирањето на Македонската радио телевизија имаат неутрално мислење, односно ефектот на менаџирањето не го оценуваат ниту позитивно, ниту негативно. Сепак вистинската слика за начинот на менаџирање ја добиваме со додавање на групата на испитаници кои дале оценка 2 (35%), кои не ја дале најниската оценка 1, меѓутоа дале оценка 2 која во скала од 1-5 може да се толкува како негативна.

Следното прашање од анкетата се однесува на ставовите и размислувањата на вработените - испитаниците во однос на начини за поефикасно работење на Македонската Радио Телевизија и истото гласи:

*До поефикасно работење во МРТ може да се дојде со:*

- Систем на наградување, согласно перформансите на вработените
- Подобар менаџментот
- Постручни вработени
- Подобра регулатива
- Поголема примена на информатичка технологија
- Поголема независност на МРТ
- Друго (наведете) \_\_\_\_\_

*Графикон 16 Оценка за можност за начини на поефикасно работење во МРТ*



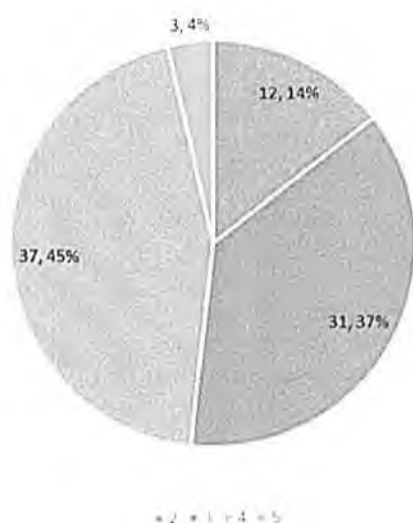
*Извор: Резултати од спроведеното истражување на авторот*

Согласно презентираниите резултати неколку одговори за начините за поефикасно работење во Македонската Радио Телевизија се издвојуваат од останатите. Релативно голем број на испитаници (34) одговориле дека со подобар менаџмент може да се постигне поефикасно работење во Македонската Радио Телевизија. Како втор по важност начин на кој треба да се стигне до поефикасно работење е преку систем за наградување согласно перформансите на вработените (одговориле 19 испитаници од 83). Други начини според кои вработените сметаат дека може да се дојде до поефикасно работење се со поголема независност на Македонската Радио Телевизија ( 11 испитаници) и со постручни вработени - 8 испитаници. Според оваа структура на одговорите на вработените може да се каже дека подобриот менаџмент, систем на наградување според перформанси и поголема независност на Македонската радио телевизија се наметнуваат како сериозни сугестии при идни реформски чекори.

Следното прашање во рамките на спроведената анкета се однесува на квалитетот на извршување на работните задачи на повеќето вработени и истото гласи:

*Оценете го извршувањето на работните задачи од страна на повеќето вработени во МРТ (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)?*

*Графикон 17 Оценки за извршувањето на работните задачи од страна на повеќето вработени во МРТ (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)*



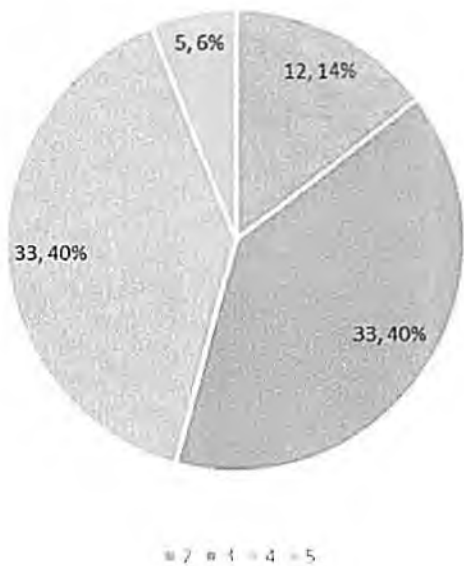
Извор: Резултати од спроведеното истражување на авторот

Согласно оценките, 37 испитаници со оценка 4 го оцениле извршувањето на задачите на повеќето вработени, оценка 3 е добиена од 31 испитаници, оценка 2 е добиена од 12 испитаници, додека оценка 5 е добиена од 3 испитаници. Во однос на овие резултати може да се каже дека испитаниците генерално позитивно го оценуваат извршувањето на задачите од повеќето вработени.

Следното прашање кое е дел од оваа анкета е поврзано со ставовите на испитаниците во однос на стручноста и професионалноста на повеќето вработени и истото гласи:

*Оценете ја стручноста и професионалноста на вработените во МРТ (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)?*

*Графикон 18 Оценка за стручноста и професионалноста на вработените во МРТ (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)?*



Извор: Резултати од спроведеното истражување на авторот

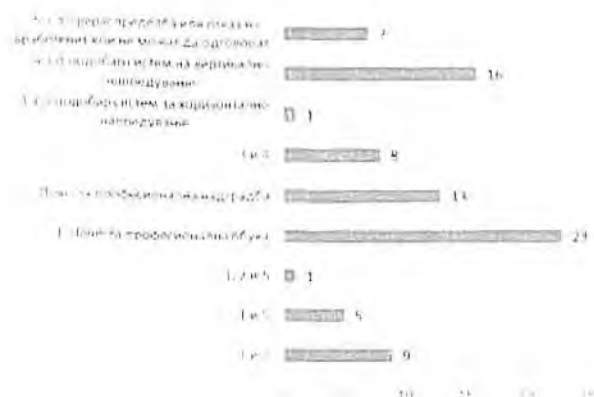
Согласно презентираниите резултати може да се констатира дека оценката 3 и 4 се подеднакво застапени од страна на испитаниците со 33 одговори, додека 12 испитаници одговориле со оцена 2 и 5 испитаници одговориле со оцена 5. Во однос на високиот процент на одговори 3 и 4 со вкупно 80% од одговорите, испитаниците имаат неутрален-ниту позитивен ниту негативен став во однос на професионалноста и стручноста на повеќето вработени, (40% оцена 3) и генерално позитивен став (оценка 4 - 40% од испитаниците) во однос на професионалноста и стручноста.

Следното прашање составен дел на оваа анкета се однесува на мислењето на вработените во однос на постигнување на поголема стручност и професионалност на вработените, и истото гласи:

*Како да се обезбеди стручност и професионалност на постоечкиот кадар?*

- Почеста професионална обука
- Почеста професионална надградба
- Со подобар систем за хоризонтално напредување
- Со подобар систем на вертикално напредување
- Со прераспределба или отказ на вработенит кои не можат да одговорат на работните обврски
- Друго (наведете) \_\_\_\_\_

*Графикон 19 Одговори за начините за поголема стручност и професионалност на постоечкиот кадар*



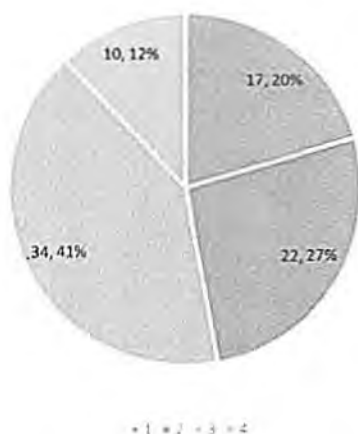
Извор: Резултати од спроведеното истражување на авторот

Согласно презентираниите одговори, може да се заклучи дека 23 испитаници сметаат дека со почеста професионална обука е начинот до кој може да се дојде до поголема стручност и професионалност во Македонската радио телевизија. Втор по важност начин за поголем стручаност и ефикасност во однос на одговорите на 16 испитаници се смета дека е подобар систем на вертикално напредување. Како трет по важност начин за достигнување на поголема стручност и професионалност 13 испитаници сметаат дека е професионалната надградба вистинскиот начин. Одговор за истовремена важност и на професионалната надградба и обука дале 9 испитаници. Во однос на оваа структура на одговорите може да се констатира дека е неопходно поголемо внимание и посветеност на професионалната обука и надградба на вработените во Македонската радио телевизија.

Следното прашање дел од анкетата се однесуваше на оценките на испитаниците во однос на професионалноста и независноста на уредувачката политика, и истото на испитаниците им беше поставено во следната форма:

*Оценете ја професионалноста и независноста на уредувачка политика на МРТ (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)?*

*Графикон 20 Оценка за професионалноста и независноста на уредувачка политика на МРТ (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)*



Извор: Резултати од спроведеното истражување на авторот

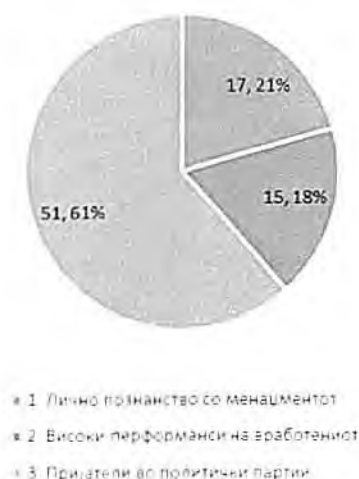
Резултатите во однос на графичката презентација укажуваат дека 34 испитаници одговориле со оценка 3, 22 испитаници со оценка 2, 17 испитаници со оценка 1 и 10 испитаници со оценка 4. Во овој случај најголемиот број на испитаници имаат неутрален став во однос на професионалноста и независноста на уредувачката политика на Македонската радио телевизија. Свкупната оценка за ова прашање сепак е предодредена од крајно негативните оценки на испитаниците (оценка 1 кај 17 испитаници) и негативните оценки (кај 22 испитаници).

Следно прашање кое има беше поставено на испитаниците се однесуваше на праксата и начините за напредување во Македонската Радио Телевизија и истото на испитаниците им беше поставено во следната форма:

*Што е потребно да се напредува во хиерархијата на МРТ?*

- *Лично познанство со менаџментот*
- *Високи перформанси на вработениот*
- *Пријатели во политички партии*
- *Друго (наведете) \_\_\_\_\_*

Графикон 21 Мислења за начините за напредување во хиерархијата на МРТ



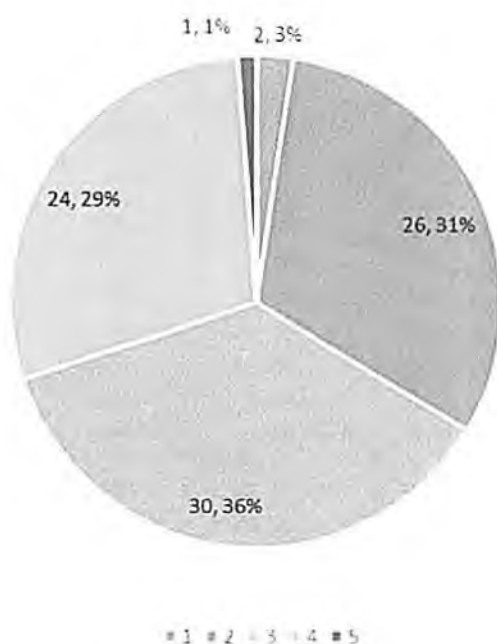
Извор: Резултати од спроведеното истражување на авторот

Резултатите од претходно презентираниот графикон покажуваат дека 51 испитаници смета дека начин за напредување во хиерархијата е преку пријатели во политички партии, 17 испитаници дека личното познајство со менаџментот е најважно за напредување, додека 15 испитаници сметаат дека високите перформанси на вработениот се од најголема важноста при напредувањето во Македонската радио телевизија. Оваа структура на одговори укажува на ставот на испитаниците (79%) дека во Македонската радио телевизија може да се напредува преку лични познајства со менаџментот и политичките партии. Ваквата структура на одговори укажува на сериозен проблем со менаџирањето на човечки ресурси и со системот на кариера во Македонската радио телевизија и би требало да биде предмет на сериозна ревизија во некој нареден реформски процес.

Во продолжение се презентирани ставовите на испитаниците во однос на исполнувањето на законските обврски на Македонската радио телевизија за програмските задолженија и функцијата на јавен граѓански сервис. Прашањето кое им беше поставено на испитаниците во својата изворна форма гласи:

*Оценете ја успешноста на исполнување на законските обврски на МРТ во однос на програмската шема и мисијата на јавен сервис (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)?*

*Графикон 22 Оценка за успешноста на исполнување на законските обврски на МРТ во однос на програмската шема и мисијата на јавен сервис (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)*



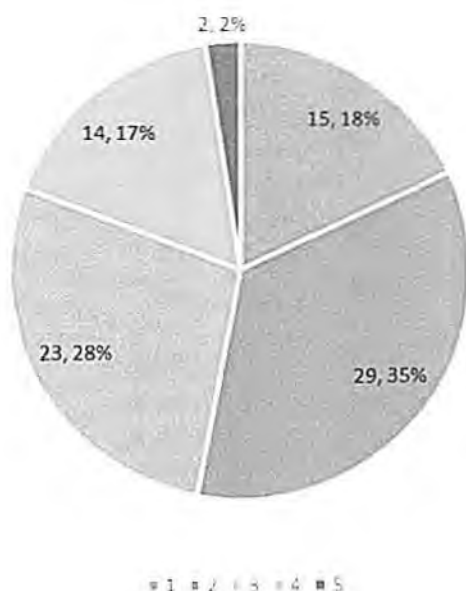
Извор: Резултати од спроведеното истражување на авторот

Одговорите на испитаниците покажуваат дека 30 испитаници одговорил со оценка 3, 26 испитаници со оценка 2, 24 испитаници со оценка 4, 2 испитаници со ценка 1, додека 1 испитаник на ова прашање одговорил со оценка 5. Согласно одговорите на испитаниците и нивниот неутрален став- ниту позитивна, ниту негативна оценка, како и речиси истиот број на одговори 4 и 2, како и 1 и 5, можеме да се констатира дека генералното мислење на вработените е дека Македонската радио телевизија генерално ги исполнува законските обврски во однос на програмската шема и мисијата на јавен сервис.

Следно прашање кое им беше поставено на испитаниците е во врска со нивниот став во однос на перформансите на вработените во Македонската радио телевизија и истото гласи:

*Оценете го вреднувањето на перформансите на вработените во МРТ (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)?*

*Графикон 23 Оценка за вреднувањето на перформансите на вработените во МРТ (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)*



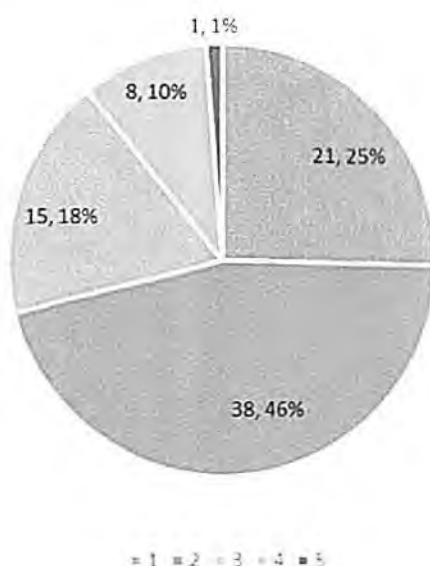
Извор: Резултати од спроведеното истражување на авторот

Во однос на ова прашање 29 испитаници дадоа оценка 2, 23 испитаници дадоа оценка 3, 15 испитаници дадоа оценка 1, 14 испитаници дадоа оценка 4 и 2 испитаници дадоа оценка 5. Процентуалното учество на оценките 1 (18%) и 2 (28%) во ситуација која оценката 3 процентуално е застапена со 35%, може да се оцени дека перформансите на вработените според нивните оценки се генерално на ниско ниво.

Следно прашање предмет на истражување како дел од анкетата беше поврзано со можноста за професионална надградба во Македонската радио телевизија, и конкретно прашањето гласеше:

*Оценете ја можноста за професионална надградба во МРТ (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)?*

*Графикон 24 Оценка за можноста за професионална надградба во МРТ (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)*



Извор: Резултати од спроведеното истражување на авторот

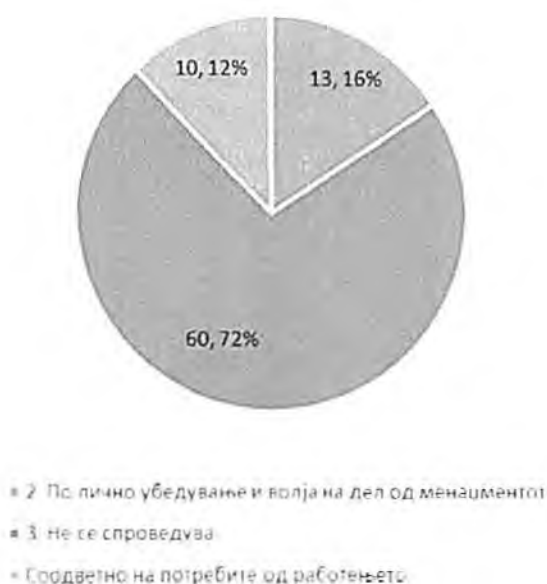
Резултатите од истражувањето покажуваат дека 38 испитаници одговориле со оценка 2, 21 испитаник со оценка 1, 15 испитаници со оценка 3, 8 испитаници со оценка 4 и 1 испитаник со оценка 5. Согласно претходното крајно негативна оцнка 1 (25%) негативна оценка 2 (46%) за која се одлучиле најголемиот број на испитаници покажува дека во Македонската радио телевизија има малку простор или воопшто нема простор за професионална надградба во насока на поголема успешност во работењето.

Следно прашање кое беше дел од анкетата е за начинот на спроведување на професионалната надградба во Македонската радио телевизија и истото на испитаниците им беше поставено во следната форма:

*Професионалната надградба во МРТ се спроведува:*

- *Соодветно на потребите од работењето*
- *По лично убедување и волја на дел од менаџментот*
- *Не се спроведува*
- *Друго (наведете) \_\_\_\_\_*

*Графикон 25 Оценка за начините на спроведување на професионалната надградба во МРТ*



Извор: Резултати од спроведеното истражување на авторот

Согласно презентираниите резултати испитаниците во најголем дел одговориле дека професионална надградба во Македонската радио телевизија не се спроведува (60

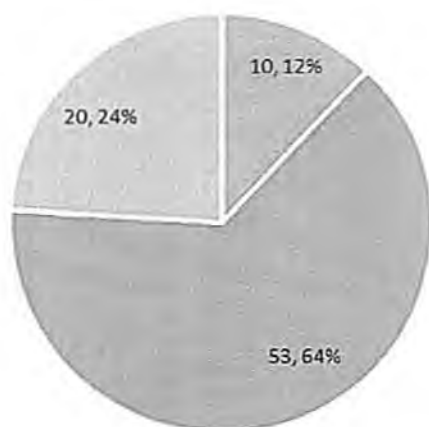
испитаници) или се спроведува по лично убедување и слободна волја на менаџментот (10 испитаници). Резултатите покажуваат дека само 10 испитаници сметаат дека професионалната надградба се спроведува согласно потребите од работењето. Оваа ситуација укажува на отсуство од сериозна стратегија во рамките на менаџирањето на човечкиот ресурс во Македонската радио телевизија. Резултатите во однос на спроведувањето на професионалната надградба во голем дел се поистоветуваат и со очекувањата за професионална надградба и во целост ги потврдуваат одговорите и мислењата на вработените во однос на иден професионален развој во Македонската Радио Телевизија.

Следно прашање кое беше дел од анкетата беше прашањето за системот на наградување во Македонската радио телевизија и истот на испитаниците им беше поставено во следната форма:

*Наградувањето во МРТ се спроведува врз база на:*

- Перформансите на вработените
- По лично убедување и волја на дел од менаџментот
- Не се спроведува
- Друго (наведете) \_\_\_\_\_

*Графикон 26 Оценка за начините на наградувањето во МРТ*



- 1. Перформансите на вработените
- 2. По лично убедување и волја на дел од менаџментот
- 3. Не се спроведува

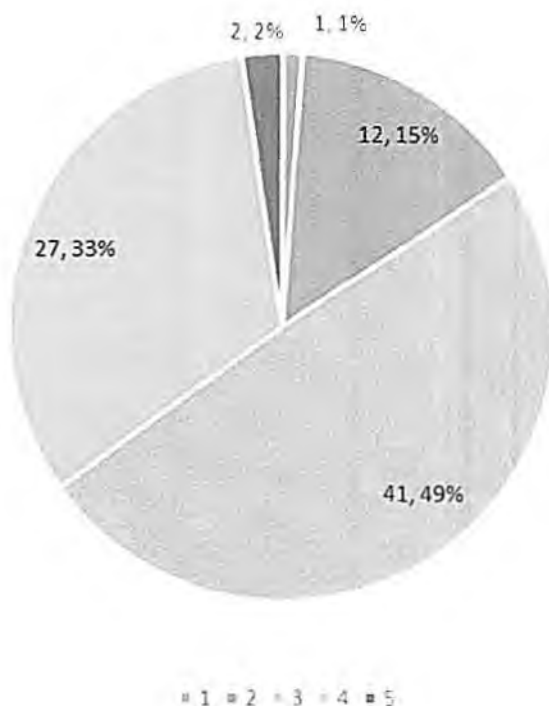
Извор: Резултати од спроведеното истражување на авторот

Презентацијата на оценките на испитаниците во однос на наградувањето во Македонската радио телевизија покажуваат дека истото се спроведува по лично убедување и слободна волја на менаџментот (53 испитаници, 64% од вкупните одговори), дека не се спроведува 20 испитаници (24% од вкупните одговори) и дека се спроведува систем на наградување согласно перформансите на вработетните (10 испитаници, 12% од испитаниците). Оваа ситуација укажува на релативно лоша состојба на системот на наградување во рамките на менаџирањето со човечките ресурси во компанијата.

Следно прашање кое беше дел од ова истражување беше прашањето поврзано со субјективната оценка на испитаниците во однос на моменталните работни перформанси на вработените, и истото беше поставено во следната форма:

*Колкави се моментално работните перформанси на вработените во јавниот сервис (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)?*

Графикон 27 Оценка за моментално работни перформанси на вработените во јавниот сервис (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)



Извор: Резултати од спроведеното истражување на авторот

Согласно графичката презентација на резултатите на оценките на испитаниците, евидентно е дека 41 испитаници дале оценка 3, 27 испитаници дале оценка 4, 12 испитаници дале оценка 5, 2 испитаника дале оценка 5, и еден испитаник дал оценка 1. Во однос на овие резултати може да се каже дека вработените своите и перформансите на колегите ги оценуваат на средно ниво според оценката 3 (49% од испитаниците), но и на едно задоволително ниво на квалитет на перформанските согласно оценката 4 (33% од испитаниците).

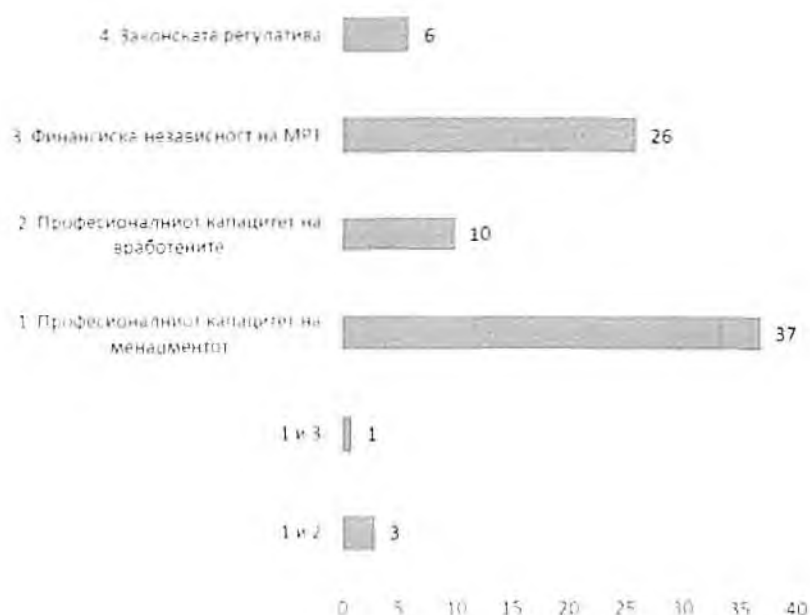
Следното парашање за испитаниците беше наменето за посочување на најголемите проблеми и пречки во остварувањето на подобри резултати или поголем успех во работењето и истото гласи:

*Што сметате дека е најголема пречка за поголем успех во работењето на МРТ?*

- Професионалниот капацитет на менаџментот

- Професионалниот капацитет на вработените
- Финансиска независност на МРТ
- Законската регулатива
- Друго (наведете) \_\_\_\_\_

Графикон 28 Дадени мислење за најголема препрека за поголем успех во работењето на МРТ



Извор: Резултати од спроведеното истражување на авторот

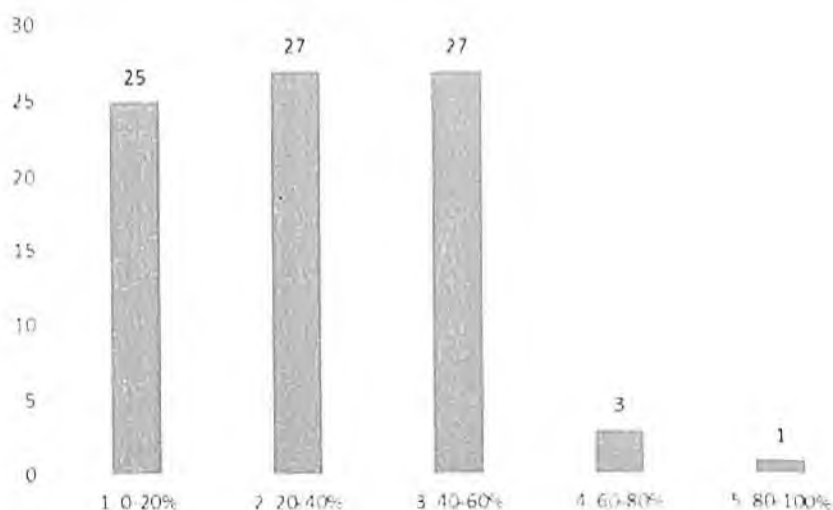
Согласно презентираниите резултати може да се констатира дека како најголема пречка за поголем успех во работењето се наведува менаџментот (37 испитаници) и финансиската независност на Македонската радио телевизија (26 испитаници). Делумна пречка за поголем успех од страна на испитаниците е препознаена во малиот професионален капацитет на вработените, како и законската регулатива поврзана со работењето на Македонската радио телевизија.

Последното прашањето кое беше од интерес на анкетата на ова истражување имаше за цел да ја детерминираат и квантифицираат успешноста на досегашните реформи во Македонската радио телевизија. Прашањето на испитаниците им беше поставено во следната форма:

*Дали досегашните реформи ги решија постоечките проблеми за кои беа наменети? Оценете во која мерка реформите успешно ги решаваат проблемите (оценка во процент на успешно решавање на проблемите)?*

- 0-20%
- 20-40%
- 40-60%
- 60-80%
- 80-100%

*Графикон 29 Оценка за успешно решавање на проблемите кои биле предмет на реформите*



Извор: Резултати од спроведеното истражување на авторот

Согласно презентираниите одговори испитаниците сметаат дека досегашните реформи во релативно мал дел ги решавале проблемите. Структурата на одговорите на испитаниците за успешност на решавање на проблемите, покажува дека 25 испитаници сметаат дека реформите помогнале да се решат проблемите во маргина од 0-20%. Другиот дел на маргина на решени проблеми (20-40% на успех во решавање на проблемите со реформските чекори) бил избор на 27 испитаници. Маргината на успех од 40-60% на решавање на проблемите со реформите е оценка на 27 испитаници. Сето ова укажува на состојба во која вработените не сметаат дека реформските чекори се вистинските кои што треба да се направат во однос на потребните за решавање на поголемиот дел од проблемите со кои се сретнува јавниот сервис во поголемиот дел од своето работење.

### 10.3 Истражувачките хипотези и резултатите од истражувањето

Во продолжение се презентирани и дискутирани иницијално поставените генерална и споредни хипотези во однос на нивната потврда и отфрлање, како и нивната релација и последици со конкретни процеси и појави кои се предмет на ова истражување.

- **Генерална хипотеза**

Генералната хипотеза поставена во овој труд гласи:

- МРТ има услови за градење на професионален развој и координација на вработените, како и постојано усовршување на технологијата за задоволување на желбите и потребите на корисниците, и покрај тоа што реалноста досега го покажува спротивното.

Резултатите од анализата и одговорите на прашањата од страна на анкетираниите во ова истражување, во однос на генералната хипотеза покажуваат дека нема доволно докази за да се потврди хипотезата за МРТ како за перспективна работна средина за нејзините вработени. Во прилог на ова се одговорите на прашањата во кои вработените сметаат дека тие не се доволни стимулирани, и дека не постои систем на вреднување на ефектите на вработените. Исто така согласно одговорите можноста за професионален развој е

минимална, како координацијата на вработените во насока на оптимално ангажирање на вработените.

Од друга страна на согласно одговорите на испитаниците на прашањата за нивните работни потенцијали, и професионален капацитет и моментално залагање за извршување на задачите се добија одговори кои укажуваат на постоење на потенцијал за успешни резултати и успешно целокупно работење на МРТ.

- **Споредни тези:**

Во продолжение се елаборирани споредните хипотези и дискусијата во однос на резултатите и анализата од спроведеното истражување од овој труд.

Во однос на споредната хипотеза “Раководниот тим заедно со менаџерот во МРТ ја имаат дефинирано својата стратегија, визија и мисија” не се добија сознанија кои ќе ја потврдата хипотезата. Во случајов со оваа хипотеза согласно резултатите на истражувањето може да се оцени дека хипотезата се отфрла бидејќи се потврди спротивното. На поставените прашања кои можеа да утврдата дефинирана стратегија визија и мисија, испитаниците во најголем дел сметаат дека менаџерите во најголем број случаи немаат дефинирани прецизна стратегија, визија и мисија, освен онаа што е законски пропишана.

Во однос на споредната хипотеза “МРТ има соодветна организациска мрежа и успешна имплементација на стратегијата” одговорите иста така покажаа дека освен законски пропишаните стандарди во однос на оваа проблематика во организацијата нема развиена и имплементирана дополнителна стратегија за успешно работење.

Хипотезата која испитуваше дали “Менаџерот влијае врз мотивацијата и активностите на вработените во МРТ, а со тоа и врз нивниот развој”, согласно одговорите во целост се отфрли бидејќи испитаниците со своите одговори се изјаснија дека во МРТ не постои систем за мотивација и развој на вработените и нивните потенцијали.

Во однос на хипотезата дека “Уредниците и раководителите влијаат врз развојот на новинарите и другите вработени во МРТ”, може да се оцени дека истата се отфрла

бидејќи не се добиени докази за конструктивен пристап на уредниците и раководителите во однос на развојот на новинарите и другите вработени во МРТ.

## ЗАКЛУЧОК

Од горенаведеното, а сумирајќи го прегледот на развој на некои доминантни теории за масовните медиуми и нивните влијание во формирањето на критички ставови кај јавното мислење, може да се дојде до заклучок дека без нивно присуство денешницата и едно демократско општество не е можно. Колку е поголема слободата на медиумите, дотолку е поголема демократијата во една земја.

Тие пред се влијаат на тоа како граѓаните го разбираат светот околу себе и како делуват во него.

Медиумите имаат значајна улога во подигнувањето на општообразовното ниво на популацијата, во рушењето на просторните и временските граници, во запознавањето на различните народи и култури, во чувањето на јавните слободи и вредности.

Во модерните организации, поттикнувачи на промените се: информационата еволуција, технологијата и глобализацијата од кои произлегуваат континуираните промени, намалување на физичките средства, институционални и временски рестрикции и изложеност на ризик. За да се надминат сите овие промени треба да се има способност за прифаќање на промените, способност за креативност и иновација и способност организацијата да постигне успех на глобално ниво. Јасно е дека за исполнување на овие потреби и фактори, човечките ресурси во компанијата имаат најважна улога. Во изминатите неколку децении сведоци сме на зголеменото користење на информациски и комуникациски технолошки услуги.

Во современата теорија и пракса перспективата на анализирање на медиумите и човечките ресурси во нив е во нивното значење за општествениот систем и процесите кои

се одвиваат во него. Нивното влијание во оформувањето на јавното мислење во една држава не смее да се потцени, туку обратно, да се влијае кадрите кои работат во медиумите да се на највисоко односно врвно професионално ниво. Менаџирањето со нив, нивната едукација, развој и мотивација бара посветност, како лична, така и менаџерска и со примена на најсовремени знаења и искуства во оваа сфера, но и севкупна општествена поддршка и разбирање.

Со реформите медиумите треба да се трансформираат во независни и професионални структури. Медиумите треба да ги презентираат на неутрален начин различните политички опции, и со еднакво објективно презентирање од професионална дистанца на сите политички субјекти во јавноста, може да се очекува дека ќе допринесат во градење на општеството со еднакви можности и на демократски принципи.

Ваквиот пристап во принцип, го прави граѓанинот поинформиран и толерантен, му овозможува да ги промислува различните политички концепти и да го развива својот критички дух, што е значајна претпоставка за развој на демократијата.

Медиумите навистина го креираат т.н. јавен живот, бидејќи благодарение на нив сите настани се сместени во јавната сфера.

Генералниот заклучок на овој труд е дека човечките ресурси како категорија се доста актуелни и неопходни за стабилното функционирање на јавниот сервис во Република Македонија. Јавниот сервис во Република Македонија се соочува со криза предизвикана од системски и структурни причини како и од несоодветната законска регулатива. Тоа се: големиот број комерцијални медиуми и силната конкуренција, непостоењето ефикасен модел на финансирање, политичкото влијание, лошото управување и др. Лошото раководење, огромните финансиски загуби и политичкото влијание придонесоа за лошата состојба на МРТ. Повеќе години наназад во МРТ не постои систем на продукциско планирање на програмата, што во минатото не беше случај. Во МРТ преовладуваше практика на производство на програмите во копродукција со независни продуценти. Затоа, беа преземени чекори за укинување на редакции кои низа години наназад продуцирале квалитетни сопствени програми. За МРТ да биде економски

ефикасна, неопходно е повторно да се воспостави програмско-продукциското планирање и продукциска организација .

МРТ е мултијазичен и мултикултурен јавен сервис, што дополнително го усложнува неговото внатрешно организирање и функционирање долж трите основни компоненти: уредувачка политика, човечки и технички ресурси.

Основна цел на ова истражување која беше поставена пред предизвикот на изработка на овој труд беше стекнување на определено научно сознание за предметот на истражувањето со цел да промовира усогласеност на политиките, стратегиите и услугите, подобрување на функционалноста на институциите, професионален развој на вработените, квалитетно извршување на функциите на органите и остварување на правата и интересите на вработените и на другите правни субјекти.

Заклучоците на овој труд се однесуваат на три целини поврзани со предметот и целите на ова истражувањето. Еден дел од заклучоците е поврзан со анализата на резултатите од групата на прашања поврзани со менаџирањето на човечките ресурси. Согласно сознанијата од резултатите добиени во однос на прашањата за повеќе аспекти од менаџирањето на човечките ресурси генерално може да се заклучи дека во Македонската радио телевизија многу малку се посветува внимание на менаџирањето на човечките ресурси. Аргументација за овој став се наоѓа во големиот број на негативни одговори на испитаниците во однос на постоечката систематизација, системот за наградување, несоодветниот систем за наградување, неможноста за професионална надградба, несоодветен систем на кариера итн. Сепак во одреден дел согласно одговорите испитаниците сметаат дека и покрај ваквата состојба вработените се обидуваат да го дадат својот максимум и да ги извршуваат работните задачи на највисоко можно ниво. Како аргументација за ова се прашањата кои даваат позитивен став и се поврзани со перформансите на вработените и секојдневното извршување на работните задачи.

Групата на прашања поврзани со спроведување на реформските процеси во Македонската радио телевизија во голема мерка даде генерално негативни оценки за речиси сите прашања поврзани со реформите. Испитаниците своето негативно мислење во одреден дел го дадоа за исполнувањето на законските обврски во однос на улогата на

јавен сервис, ефикасноста на реформите за деловното работење и во однос на менаџирањето на човечките ресурси. Согласно резултатите на негативна оценка и заклучок во однос на успешноста на реформите упатуваат и негативните оценки за улогата на реформите во оптимално располагање со човечките потенцијали. Најконкретно негативно мислење во однос на реформите има по однос на прашањето за решавање на проблемите за кои во суштина и беа креирани реформите. Одговорите на овие прашања упатуваат дека реформите во мал дел допреа до вистинските проблеми и дека не беа од суштинска природа туку повеќе површински пристапија кон директно разрешување на проблемите. Потврда за овој став се и релативно ниските оценки за улогата на досегашните реформи во подобрување на квалитетот на работењето.

Основна цел на ова истражување е стекнување на определено научно сознание за предметот на истражувањето со цел да промовира усогласеност на политиките, стратегиите и услугите, подобрување на функционалноста на институциите, професионален развој на вработените, квалитетно извршување на функциите на органите и остварување на правата и интересите на вработените и на другите правни субјекти. Со оглед на фаткот што една од целите беше елаборација на процесот на реформи во МРТ, како и анализа на влијанието и улогата на менаџерот за човечки ресурси во развојот на вработените во МРТ, може да се констатира дека се исполнети примарните цели поставени во почетните фази на истражувањето.

Во однос на теоретските цели кои се поставени во овој труд, а кои со поврзани со теоретскиот придонес во областа на истражувањето на проблематиката на реформите во јавниот сервис, се нудат повеќе перспективи на истражување на оваа проблематика. Исто така со ова истражување беше опфатен случајот на менаџирањето на човечките ресурси во контекст на реформите МРТ од аспект на вработените како директните учесници во овој процес, што дополнително овозможува увид во резултатите од реформите во делот на човечките ресурси во МРТ.

Во однос на практичните цели и очекувањата кои се поставени оценка е дека податоците од ова истражување може да допринесат кон дополнително разјаснување на одредени аспекти од проблематиката на менаџирањето на човечките ресурси во процесот

на реформи на МРТ. Методолошкиот пристап, податоците, резултатите и анализите финализирани во трудот, во целост се на располагање за понатамошни анализи и дополнувања на понатамошни истражувања на процесите во јавната администрација, за ефикасно, совесно, стручно, уредно и навремено извршување на должностите, но и во насока на изнаоѓање на прагматични решенија во реформските процеси и делот на менаџирањето на човеките ресурси.



## ПРИЛОЗИ

### ПРИЛОГ 1

#### АНКЕТЕН ПРАШАЛНИ ЗА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ И РЕФОРМИТЕ ВО МАКЕДОНСКАТА РАДИО ТЕЛЕВИЗИЈА

##### *Пол на испитаникот*

- Машки
- Женски

##### *Возраст*

- До 25 години
- 26-35 години
- 36-45 години
- 46-55 години
- Над 55 години

##### *Степен на образование*

- НСС
- ССС
- Виша
- ВСС

- Специјалистички степен
- Магистер
- Доктор на науки

#### *Вид на работно место*

- Топ менаџмент
- Среден менаџмент
- Низок менаџмент
- Извршна функција

#### *Работно искуство во МРТ*

- До 3 години
- 4-10 години
- 11-20 години
- 21-30 години
- Над 30 години

#### *Вкупно работно искуство*

- До 3 години
- 4-10 години
- 11-20 години
- 21-30 години
- Над 30 години

- Оценете го придонесот на досегашните реформи за поуспешно работење на МРТ (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)?
- Оценете ги досегашните реформи во однос на успешниот менаџмент на човечки ресурси (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)?
- Оценете ги досегашните реформи во однос на оптимално користење на човечкиот потенцијал (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)?
- Оценете ја моменталната систематизација (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)?
- Оценете ја стручноста на повеќето вработени во МРТ (оценка од 1-5 од најниска кон највисока) ?
- Дали сметате дека моменталните работни задачи кои ги извршуваат вработените се соодветни на потребите од работењето (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)?
- Дали сметате дека моменталните работни задачи кои ги извршуваат вработените се соодветни на утврдената систематизација (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)?
- Како досегашните реформи се одразија на квалитетот на работењето на јавниот сервис (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)?
- Оценете го менаџирањето во МРТ (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)?
- До поефикасно работење во МРТ може да се дојде со:

Систем на наградување, согласно перформансите на вработените

Подобар менаџментот

Постручни вработени

Подобра регулатива

Поголема примена на информатичка технологија

Поголема независност на МРТ

Друго (наведете)\_\_\_\_\_

- Оценете го извршувањето на работните задачи од страна на повеќето вработени во МРТ (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)?
- Оценете ја стручноста и професионалноста на вработените во МРТ(оценка од 1-5 од најниска кон највисока)?
- Како да се обезбеди стручност и професионалност на постоечкиот кадар?

Почеста професионална обука

Почеста професионална надградба

Со подобар систем за хоризонтално напредување

Со подобар систем на вертикално напредување

Со прераспределба или отказ на вработените кои не можат да одговорат на работните обврски

Друго (наведете)\_\_\_\_\_

- Оценете ја професионалноста и независноста на уредувачка политика на МРТ (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)?
- Што е потребно да се напредува во хиерархијата на МРТ?

Лично познанство со менаџментот

Високи перформанси на вработениот

Пријатели во политички партии

Друго (наведете)\_\_\_\_\_

- Оценете ја успешноста на исполнување на законските обврски на МРТ во однос на програмската шема и мисијата на јавен сервис (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)?
- Оценете го вреднувањето на перформансите на вработените во МРТ (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)?
- Оценете ја можноста за професионална надградба во МРТ (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)?
- Професионалната надградба во МРТ се спроведува:

Соодветно на потребите од работењето

По лично убедување и волја на дел од менаџментот

Не се спроведува

Друго (наведете)\_\_\_\_\_

- Наградувањето во МРТ се спроведува врз база на:

Перформансите на вработените

По лично убедување и волја на дел од менаџментот

Не се спроведува

Друго (наведете)\_\_\_\_\_

- Колкави се моментално работни перформанси на вработените во јавниот сервис (оценка од 1-5 од најниска кон највисока)?

- Што сметате дека е најголема пречка за поголем успех во работењето на МРТ?

Професионалниот капацитет на менаџментот

Професионалниот капацитет на вработените

Финансиска независност на МРТ

Законската регулатива

Друго (наведете) \_\_\_\_\_

- Дали досегашните реформите ги решија постоечките проблеми за кои беа наменети? Оценете во која мерка реформите успешно ги решаваа проблемите (оценка во процент на успешно решавање на проблемите)?

0-20%

20-40%

40-60%

60-80%

80-100%

## БИБЛИОГРАФИЈА

- Авторизирани предавања Проф. Д-р М. Ѓуровска, *Надградување, мобилност и кариера*
- Арнаудова, В. *Планирање на човечки ресурси* - интерен материјал, Филозофски факултет- Скопје, 2009;
- Акционен план за подобрување на состојбата со медиумите во Р.Македонија јануари, 2012, Македонски Институт за медиуми, Здружение на новинари на РМ
- Асс. м-р. Бојациевска Андријана, *Развој на човечки ресурси*, Годишник на трудови, Европски Универзитет на Република Македонија, Скопје 2011 година
- Ангелоска-Галевска, Н., *Планирање на научно истражување* – интерен материјал, Скопје, Филозофски факултет, 2009;
- Armstrong, M. (2005). Public Service Broadcasting\*. Fiscal Studies, 26(3), 281-299.
- Armstrong, M., Baron, A., “*Human capital management : Achieving added value through people*”, Kogan Page Ltd, 2007,
- Aucoin, P., & Peter, A. (1995). The new public management: Canada in comparative perspective: Cambridge Univ Press.
- Бојациоски Д. Ефтимов Љ., *Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје, Економски факултет, 2009
- Blaschke, Steffen, (2007), *Structures and Dynamics of Autopoietic Organizations*, Theory and Simulation, Dissertation Universitat Marburg
- Bogicevic , B, *Menadzment ljudskih resursa*, Beograd: Ekonomski fakultet, 2003;

- Бахтијаревић-Шибер, Ф., *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999;
- Bardoel, J., & d'Haenens, L. (2008). Reinventing public service broadcasting in Europe: prospects, promises and problems. *Media, culture, and society*, 30(3), 337.
- Barzelay, M. (2001). *The new public management. Improving Research and Policy Dialogue*. University of California Press/Russel Sage Foundation.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here? *Journal of management*, 32(6), 898-925.
- Bell, D., & Meehan, N. (1989). Cable, satellite and the emergence of private TV in Ireland: from public service to managed monopoly. *Media, Culture & Society*, 11(1), 89-114.
- Bennett, J., Strange, N., Kerr, P., & Medrado, A. (2012). Multiplatform public service broadcasting: The economic and cultural role of UK digital and TV independents.
- Besley, T., & Ghatak, M. (2003). Incentives, choice, and accountability in the provision of public services. *Oxford Review of Economic Policy*, 19(2), 235-249.
- Blumler, J. G., & Hoffmann-Reim, W. (1992). New roles for public service television: na.
- Bustamante, E. (1989). TV and public service in Spain: a difficult encounter. *Media, Culture & Society*, 11(1), 67-87.
- Blanchflower, D. and Oswald, A. (1995) "*An Introduction to the Wage Curve*", *Journal of Economic Perspectives*,
- Cascio, W. F. (1986). *Managing human resources*: McGraw-Hill New york.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2002). *New public management: the transformation of ideas and practice*: Ashgate Pub Limited.

- Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). *Transcending new public management: the transformation of public sector reforms*: Gower Publishing, Ltd.
- Coppens, T., & Saeys, F. (2006). Enforcing performance: new approaches to govern public service broadcasting. *Media, Culture & Society*, 28(2), 261-284.
- HRISTENSEN, T & LAEGREID, P. 2007. *Transcending new public management: the transformation of public sector reforms*, Gower Publishing, Ltd.
- 7) COPPENS, T. & SAEYS, F. 2006 Enforcing performance: new approaches to govern public service broadcasting. *Media, Culture & Society*, 28, 261-284.
- Димитријоска , Сунчица, Менаџирање на човекови ресурси во јавната администрација, Скопје, Филозофски Факултет , 2010 г.
- Dahlgren, P. (1995). *Television and the public sphere: Citizenship, democracy and the media* (Vol. 10): Sage.
- Debrett, M. (2009). Riding the wave: Public service television in the multi-platform era. *Media, Culture & Society*, 31(5), 807-827.
- Debrett, M. (2010). *Reinventing public service television for the digital future*: Intellect Books.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309.
- Dornfeld, B. (1998). *Producing public television, producing public culture*: Princeton University Press.
- Drucker, P. F. (1973). Managing the public service institution. *The Public Interest*(33), 43.
- Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. *Public money & management*, 14(3), 9-16.

- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead—long live digital-era governance. *Journal of public administration research and theory*, 16(3), 467-494.
- 8) DAHLGREN, P. 1995. *Television and the public sphere: Citizenship, democracy and the media*, Sage.
- Fabowale, L., Orser, B., & Riding, A. (1994). Gender, structural factors, and credit terms between Canadian small businesses and financial institutions: Faculty of Business, Ryerson Polytechnic University.
  - Ferlie, E. (1996). *The new public management in action*: Oxford university press.
  - Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*: Wiley.
  - Gilliam Jr, F. D., & Iyengar, S. (2000). Prime suspects: The influence of local television news on the viewing public. *American Journal of Political Science*, 560-573.
  - Harris, D. A. (1993). Appearance of Justice: Court TV, Conventional Television, and Public Understanding of the Criminal Justice System, *The. Ariz. L. Rev.*, 35, 785.
  - Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*: Prentice-Hall, Inc.
  - Hibberd, M. (2001). The reform of public service broadcasting in Italy. *Media, Culture & Society*, 23(2), 233-252.
  - Hood, C. (1995). The “New Public Management” in the 1980s: variations on a theme. *Accounting, organizations and society*, 20(2), 93-109.
  - Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management journal*, 38(3), 635-672.

- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management journal*, 40(1), 171-188.
- Богићевић, Б., *Менаџмент на човечки ресурси*- Белград 2003
- Badikian.B.H. (1997) *The media monopoly*, Boston: Beacon Press, p. 5;
- Besson W/Jasper G, (1990). *Vodic kroz modernu demokratiju. Sastavni elementi slobodnog drzavnog uredjenja*, BpB Bonn;
- Blumler, J.G. (1982), "Democratic Theory and Broadcast Practice", In: P.C. Whitney, E.Wartella,S. Windal (Eds.) *mass Communication Review Yearbook*, Vol.3, Beverly Hills: Sage Publications; p. 663;
- Blumler, J.G. (1985), "The social Character of Media Gratifications", In: K.E. Rosengren, L.A. Wenner, P. Palmgreen (Eds.) *Media Gratifications Research, Current Perspectives*, Beverly Hills: Sage Publications;
- Brigs, Adam I Kolbi, Pol (2005), *Uvod u studije medija*, Clio, Beograd, p.429;
- 9) BARDOEL, J. & D'HAENENS, L. 2008. Reinventing public service broadcasting in Europe: prospects, promises and problems. *Media, culture, and society*, 30, 337.
- 10) BECKER, B. E. & HUSELID, M. A. 2006. Strategic human resources management: where do we go from here? *Journal of management*, 32, 898-925.
- Fiss.O. (1996) " Building a Free Press", In: A. Sajo, M. Price (Eds.) *Rights of Access to the Media*. The Hague: Kluwer Law International; p. 92;
- Фити Т., Хадивасилева- Марковска В., Бејтмен М., *Претприемништво – Економски факултет*, 2007;
- Гоцевски Т., *Социјален менаџмент* , Филозофски факултет, Скопје, 2006;
- Герет Џонс, *Современ менаџмент менаџмент на човечки ресурси*;

- Ѓуровска, М, *Менаџмент на човечки ресурси*- авторизирани предавања, Филозофски факултет – Скопје, 2009;
- Gomien, D.D Harris, L. Zwaak, (1996) *Law and Practice of the European Convention on Human Rights and the European Social Charter*, Strasbourg; Council of Europe Publishing;
- Gabriele Lakomski., *Managing without Leadership, Towards a Theory of Organizational Functioning*, University of Melbourne, Australia, 2005
- Human Resource Management 10th Edition Chapter 1 Strategic Human Resource Management: an Overview
- Hristova.L., Mircev.D.(2008) “Modernata Politologija”, FON University Skopje, Kultura-Skopje; Pp.213-216;
- H.B.Pickle, R.I.Abrahamson, *Small Business Management*, Fifth Edition, John Wiley and Sons N.Y. 1990;
- HUSELID, M. A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38, 635-672.
- Izdanie na Sovet na Evropa. (1988) “Mediumite i Demokratijata”, F-67075, Strasbourg, Cedex; Pp.3-136;
- Jacka, E. (2000). Public service TV: an endangered species? *The Australian TV Book*, 52-68.
- Jakubowicz, K. (2007). Public service broadcasting: A pawn on an ideological chessboard. *Media between culture and commerce*, 4, 115-150.
- Kellner, D. (1990). *Television and the Crisis of Democracy*: Westview Press.
- *Менаџмент со човечки ресурси- Прирачник*, Скопје, 2008, Издавач Македонски центар за меѓународна соработка

- М-р Димитар, Николоски, *Модел на одржлива стапка на невработеност за земјите во транзиција*, со осврт на Р. Македонија
- М-р Спасеноска, Снежана, Магистерска теза *Улогата на менаџерот на човечки ресурси во развојот на вработените во малите и средните претпријатија*, Филозофски факултет Скопје, ментор Проф. Д-р Јован Пејковски, Скопје 2012,
- М-р, Есмерова Емануела, *Обука на човечките ресурси во претпријатијата и вредности на менаџерите во условите на економска криза*, Зборник на годишни трудови, Европски ниверзитет, Скопје март 2011
- McLaughlin, K., Osborne, S. P., & Ferlie, E. (2002). *New public management: Current trends and future prospects*: Psychology Press.
- Mungiu-Pippidi, A. (2003). From state to public service: the failed reform of state television in Central Eastern Europe. *Reinventing Media: Media Policy Reform in East-Central Europe*, 31-62.
- Наумовска, Лидија, *Менаџмент на човечки ресурси*, Прв приватен универзитет Европски универзитет Република Македонија Скопје, Скопје, 2008
- Николовски, Т., *Психологија на трудот*, Филозофски факултет- Скопје, 2000;
- Николовски Д., *Организациски односи*, Економски факултет, Скопје
- Николоски Т, *Психологија на трудот*, Филозофски факултет, Универзитет Св. Кирил и Методиј Скопје 2000
- Nel, P. S. (2011). *Human resources management*: Oxford University Press.
- Odiorne, G. S. (1984). *Strategic management of human resources*: Jossey-Bass.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.

- Ouellette, L. (2002). *Viewers like you?: How public TV failed the people*: Columbia University Press.
- Пејковски, Ј., *Менаџмент на човечки ресурси*- авторизирани предавања, Скопје, Филозофски факултет, 2009;
- Пејковски, Ј., *Претприемништво и развој*; Екопрес; Скопје, 1997;
- Пејковски, Јован, *Јавниот сектор во Република Македонија состојби и промени*, Скопје, Филозофски факултет, 2014 год.
- Проф Д-р Пејковски, Јован, *Мултинационални корпорации и стратески алијанси*, Економски факултет Прилеп, Универзитет Св. Климент Охридски Битола, Прилеп 2010
- Проф. Д-р Ѓуровска Милева, *Авторизирани предавања по предметот Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје 2012
- Проф. Д-р Трајковски, Димитар, Проф. Д-р Димитријоска Сунчица, *Менаџирање со човекови ресурси во јавната администрација*, интерни метријали
- Price, M. E. (1995). *Television, the public sphere, and national identity*: Oxford University Press.
- Rajagopal, A. (2001). *Politics after television: Hindu nationalism and the reshaping of the public in India*: Cambridge University Press.
- Robert H. Mathis, John H. Jackson, *Human Resource Management, South Western College Pub*, 15 edition, 2007
- Роберт Л. Матис; Џон Х. Џексон, *Управување со човечки ресурси*-Универзитет Небраска во Омаха, Универзитет Вајоминг,
- Роберт Л. Матис, Џон Х. Џексон, *Управување со човечки ресурси*-Универзитет Небраска во Омаха, Универзитет Вајоминг

- Сариоска, Е., *Психологија на организациите*, Филозофски факултет, Скопје, 2009;
- Scannell, P. (1989). Public service broadcasting and modern public life. *Media, Culture & Society*, 11(2), 135-166.
- Scannell, P. (1990). Public service broadcasting: the history of a concept. *Understanding television*, 11-29.
- Schedler, K., Proeller, I., & Schedler-Proeller. (2000). *New public management*: Haupt Bern.
- Storey, J. (1987). *Developments in the management of human resources: an interim report*: Industrial Relations Research Unit, School of Industrial and Business Studies, University of Warwick.
- Storey, J. (1992). *Developments in the management of human resources: an analytical review*: Blackwell.
- Sunstein, C. R. (2000). Television and the public interest. *California Law Review*, 499-
- Syvertsen, T. (1992). *Public Television in Transition: A Comparative and Historical Analysis of the BBC and the NRK*. University of Leicester.
- Syvertsen, T. (2003). Challenges to public television in the era of convergence and commercialization. *Television & New Media*, 4(2), 155-175.
- STARKEY, K., BARNATT, C. & TEMPEST, S. 2000. Beyond networks and hierarchies: Latent organizations in the UK television industry. *Organization Science*, 11, 299-305.
- SYVERTSEN, T. 1992. *Public Television in Transition: A Comparative and Historical Analysis of the BBC and the NRK*. University of Leicester.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., *Менаџмент људских ресурса*, Дата Статус, Београд, 2004;

- Tracey, M. (1998). The decline and fall of public service broadcasting; Oxford University Press.
- Vlajki, E. (1984), Igre drustvenog komuniciranja, Beograd, Velika edicija Ideja, Mladost; p. 138;
- Vlajki, E. (2007), Uvod u komuniciranje postmodernizma, Fakultet za politicke i drustvene nauke, Biblioteka strucna knjiga, Banja Luka; Pp. 203-213;
- Voorhoof, D. (1995), Critical Perspectives on the Scope and Interpretation of Article 10 of the European Convention on Human Rights, Mass Media Files, No.10, Strasbourg: Council of Europe Publishing;
- Wolton, D. (1990), " Political Communication: The Construction of a Model", European Journal of Communication, p.12.
- Warner, M. (1995). The management of human resources in Chinese industry: St. Martin's Press.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. International journal of human resource management, 5(2), 301-326.
- Torrington D., Hall L, Taylor S, Human Resources Management 7th Edition, Prentice Hall England, 2008
- U.S. Employment Service, Occupational Analysis and Industrial Services Division, Training and Reference Manual for Job Analysis, June 1994
- Шибер, Бахтијаревић Фикрета, *Менаџмент на човечкиот потенцијал*, Голден маркетинг, Загреб, 1999
- Статут на МРТ
- Правилник за плати и надоместоци
- Правилник за етички стандарди
- Правилник за финансиско работење
- Правилник за набавки
- Правилник за почитување професионални стандарди на програмите на МРТ
- Правилник за систематизација на работни места на МРТВ 2012 година