



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ



Постдипломски студии по
Менаџмент на човечки ресурси во општествените дејности

**“Мотивација на вработените во
телекомуникацискиот сектор“**

- магистерски труд-

Кандидат:

Маријана Апостоловска

Индекс 4030/10

Ментор:

Проф. Д-р Јован Пејковски

Скопје, 2016

АПСТРАКТ

За да генерираат успех, претпријатијата во своето работење ги наведуваат човечките ресурси т.е. вработените како најважен фактор, бидејќи секој вработен е независна личност со различни сопствени видувања, размисли и цели за поставената задача. Исто така, за едно претпријатие да може да ги оствари организациските цели неопходно е да води грижа за своите вработени на начин што ќе ги ислуша и разбере нивните потреби, ќе ги мотивира и унапредува за да може да им вгради чувство за претпријатието како свое и како дел од себе. Мотивацијата е темел на секојдневното функционирање, односно движечка сила која ги стимулира вработените да преземат одредена акција, затоа на мотивирањето на вработените се гледа како на една од главните лидерски задачи.

За потребите на ова истражување се користени методи на анализа на стручна литература и анкета се со цел да се утврди влијанието на мотивацијата на вработените во телекомуникацискиот сектор врз успешноста во работењето. Притоа се добиени низа позитивни резултати, а се поаѓа од фактот дека мотивацијата е една од најважните менаџмент функции и основна движечка сила.

Клучни зборови: претпријатие, човечки ресурси, мотивација, успех

Abstract

To generate success, companies in its operations cite human resources or employees as the most important factor, because each employee is an independent person with different custom views, thoughts and goals for the task. Also, for a company to be able to achieve organizational goals, it is necessary to take care of their employees in a way that will listen and understand their needs, will encourage and advance to be able to incorporate a sense of their enterprise as well as part of himself. Motivation is the foundation of everyday functions or driving force that stimulates employees to take some action, because the motivation of employees are viewed as one of the main tasks of leadership.

For the purposes of this research were used methods of analysis of scientific literature and survey in order to determine the impact on the motivation of employees in the telecommunications sector on the successful operation. The expected range of positive results, because it stems from the fact that motivation is one of the most important management functions and the main driving force.

Keywords: enterprise, human resources, motivation, success

СОДРЖИНА:

АПСТРАКТ.....	2
Abstract.....	3
ВОВЕД.....	6
I ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ	
Глава 1 Поим за мотивација.....	8
1.1 Дефинирање на поимот мотивација.....	8
1.2 Видови мотиви.....	11
Глава 2 Теории на мотивација.....	12
2.1 Маслов- ова теорија на мотивација.....	12
2.2 Херзбег- ова двофакторна теорија на мотивација.....	14
2.3 Мек Грегор – ова теорија X и теорија Y.....	15
2.4 МкЛиланд – ова мотивациска теорија.....	16
2.5 Теорија на правда на Стејси Адамс.....	16
Глава 3 Употреба на мотивациски техники во управување со човечките потенцијали.....	19
3.1 Активности во областа на материјално обештетување.....	19
3.2 Активности во областа на нематеријалниот надоместок.....	21
Глава 4 Принципи на мотивација.....	22
Глава 5 Менаџерите во процесот на мотивација.....	24
5.1 Мотивирање на менаџерите.....	24
5.2 Улогата на менаџерите во процесот на мотивација на вработените.....	26
Глава 6 Стратегии и педагошки мерки за зголемување на мотивацијата.....	30
6.1 Стратегии за зголемување на мотивацијата.....	30
6.2 Современо сфаќање на стратегијата на мотивација.....	31
6.3 Педагошки мерки како фактори за подобрување на мотивацијата на вработените.....	33
6.4 Посветеност на вработените.....	37
Глава 7 Организациска култура.....	38
7.1 Дефинирање на организациската култура.....	38

7.2	Функции на организациската култура.....	40
7.3	Влијанието на организациската култура врз мотивацијата на вработените.....	40
Глава 8	Телекомуникацискиот сектор во РМ.....	42
8.1	Општи податоци за телекомуникациите во Република Македонија.....	42
8.2	Цели и задачи на телекомуникацискиот сектор во РМ.....	45
8.3	Ориентација на телекомуникацискиот сектор кон напредокот на вработените.....	47
8.3.1	Поттикнување на општествената одговорност.....	47
8.4	Процес на евалуација на работен учинок (Performance Management Proces – РМР).....	49
8.4.1	Критериуми за селекција на кандидати во телекомуникацискиот сектор.....	51

II ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ

1.	Предмет на истражувањето.....	56
2.	Цел на истражувањето.....	57
3.	Задачи на истражувањето.....	58
4.	Хипотетска рамка за истражувањето.....	59
5.	Методи, техники и инструменти на истражување.....	60
6.	Популација и примерок.....	60
7.	Анализа и интерпретација на податоците.....	62
8.	Дискусија околу добиените резултати.....	79
	Заклучок.....	84
	Користена литература.....	87

III ПРИЛОЗИ

Прилог 1	Анкетен прашалник.....	93
Прилог 2	Состојбата со телекомуникацискиот сектор во Република Македонија.....	96

ВОВЕД

Значаен фактор кој влијае на организацискиот избор на структурата и културата, се карактеристиките на човечките ресурси кои ги вработува организацијата. Колку е поквалификувана работната сила и поголем бројот на вработени кои работат заедно во групи или тимови, толку е поголема веројатноста на организацијата да применува флексибилна, децентрализирана структура и професионална култура заснована на вредности и норми кои ја истакнуваат автономијата на вработените и самоконтролата. Висококвалификуваните вработени или вработените кои изградиле цврсти професионални вредности и норми на однесување како дел од нивната обука, вообичаено сакаат поголема слобода и автономија и не им се допаѓа непосреден надзор. Имено, човечкиот потенцијал претставува одлучувачки фактор за успех во пазарни услови на работа во сите дејности. Човечкиот потенцијал е од голема важност за остварување на стратешките цели на организацијата.

Менаџментот на човечки ресурси постои како научна дисциплина чија цел е воспоставување на подлабока соработка во развивањето на односите помеѓу менаџерите и вработените и помеѓу вработените воопшто. Менаџирањето со човечките ресурси има за задача да им обезбеди на вработените да ги остваруваат целите на организацијата. Менаџментот на човечки ресурси е одговорен и за односот на организацијата кон своите вработени, за ефикасноста во извршувањето на работните задачи, за наградувањето и валоризирањето на нивниот труд, извршените задачи и превземените одговорности и решавање на проблемите.

Еден од начините на кои што најдобро се остваруваат целите на организацијата е мотивацијата т.е. мотивирањето на вработените. Мотивацијата за работа е најважниот проблем на работното однесување. Мотивацијата за работа е изборно однесување зошто секоја индивидуа го избира своето однесување, нивото на вложување труд и определување на целите кои сака да ги постигне. Вработениот е мотивиран да се заложува ако е уверен дека со своето однесување ќе постигне резултати, а со тоа воедно ќе ги

оствари и привлечните цели (зголемување на платата, награди, напредување, пофалба, бенефиции и сл.)¹.

Постојаното високо ниво на мотивираност на вработените е клучен фактор во развојот на позитивна работна средина во организацијата. Но тука се поставува прашањето дали вработените се мотивирани и задоволни од работата? Мерењето на задоволството на вработените се однесува на тоа колку се среќни вработените на нивното работно место и колку се задоволни од работната средина. Доколку е повисок моралот на вработените, тие повеќе ќе вложуваат во организацијата. Кога вработените се среќни и задоволни веројатно е дека ќе даваат повеќе, побрзо и полесно ќе ги извршуваат работните задачи, ќе имаат помалку отсуства од работата и ќе и бидат лојални на компанијата. Корисно е да се измери задоволството кај вработените и да се има увид на нивниот севкупен впечаток. Да се дознае што е она што на вработените не им се допаѓа или од што не се задоволни во комуникацискиот процес, во пренесувањето на информациите, организирањето на работните задачи и сè она што ги попречува вработените во остварување на нивната работна изведба, заради што треба да се согледа.

Имајќи го во предвид горенаведеното, основниот мотив за пишување на оваа магистерска задача е анализа на мотивацијата и задоволството од работата на вработените во телекомуникацискиот сектор во Република Македонија. За таа цел, овој магистерски труд е поделен на два дела: теоретски дел и истражувачки дел. Теоретскиот дел содржи седум глави во кои е/се разработен/и: поимот мотивација, теориите на мотивација, употребата на мотивациски техники во управување со човечките потенцијали, принципите на мотивација, улогата на менаџерите во процесот на мотивација, стратегиите и педгошките мерки за зголемување на мотивацијата, состојба со телекомуникацискиот сектор во Република Македонија и поврзаноста на мотивацијата со организациската култура. Во истражувачкиот дел опфатени се: предметот, целите, задачите на истражувањето, хипотетската рамка, методите, техниките и инструментите на истражување, популацијата и примерокот и на крај беше извршена анализа и интерпретација на податоците од истражувањето, врз основа на што ќе се дадат и соодветни препораки.

¹ <http://cosmoinnovate.com.mk/Cosmo->

PRILOZI/Maj%202012/Efikasnost%20i%20efektivnost%20vo%20rabotenjeto.html (19.04.2016)

Глава 1

Поим за мотивација

1.1 Дефинирање на поимот мотивација

Многу теоритичари и психолози во текот на историјата се занимавале со поимот мотивација, неговата дефиниција и откривање на факторите кои ги мотивираат луѓето. Пред изнесување на самата дефиниција, потребно е да се нагласи и објасни поимот манипулација кој во пракса често погрешно се поистоветува со поимот мотивација. Мотивацијата во најстрога смисла може да се објасни како поттикнување на луѓето за остварување на целите на компанијата или пак за лични цели кои меѓусебно се испреплетуваат и често реализацијата на една цел, исто така значи реализација на друга цел². Секој сака поголема мотивација, но не е целосно сигурен што значи тоа. Поединци би рекле дека сакаат да бидат повеќе мотивирани. Менаџерите и лидерите би рекле дека сакаат мотивиран тим на вработени или групи, а работодавачите сакаат да вработат мотивирани личности. Покрај тоа, барањата на работодавачите се уште поголеми, на пример лицата кои тие ги бараат и сакаат да ги вработат треба да бидат самомотивирани.

Во текот на историјата се менувала идејата на менаџментот и сфаќањата на вработените, од средствата кои треба максимално да ги искористат, до потенцијалот кој треба да го насочат и водат. Денес често поимите мотивација и манипулација се поистоветуваат или пак погрешно се интерпретираат.

Манипулирањето наспроти водењето и управувањето со човечките потенцијали преку мотивација се разликува во ситуација каде што и вработените и менаџерите се мотивирани и делуваат во иста насока на остварување на заедничките цели. “Според едноставни сфаќања, раководење/ управување би било некој да се наведе да направи нешто, затоа што некој сака тој тоа да го направи, додека мотивација би било наведување некој да направи нешто, затоа што тој тоа го сака. Во разбирање на разликата помеѓу тие два поими важно е да се нагласат две прашања кои се наметнуваат:

- Каков тип на менаџер треба да управува со вработените?

² <http://www.mentalnitrening.com/2014/07/14/sto-je-motivacija-i-kako-je-ostvariti/> (20.04.2016)

- Кој поседува способности на таква личност?

Покрај манипулација, важен поим за вработените и нивната мотивација е успешноста на вработените во работата и одвивање на секојдневни активности, како и следење, оценување и адекватно наградување на нивните успеси. Со цел подигнување на општите организациони способности и остварување на целите на компанијата, менаџерите треба адекватно и континуирано да ја следат и оценуваат работната успешност на вработените. Следењето и поттикнувањето на индивидуалната успешност на вработените е важен предуслов за следење и подобрување на целокупната организациска успешност на работниот состав. “Следење и оценување на работната успешност значи извршување на цела низа на задачи поврзани со управувањето на човечките потенцијали. Тоа е континуиран процес на вреднување и насочување на однесувањето и резултатите од работата во работната состојба. Подразбира развој на составот, показателите и методите на следење на работната успешност на секој поединец. Составен дел е водечката успешност, како нова и се поважна задача на водачите”.³ Со следење на успешноста на вработените се открива степенот на нивната ефикасност во извршување на задачите, степенот на мотивираност, додека оценувањето на успешноста има цел адекватно наградување или корекција, односно откривање и отстранување на факторите кои влијаат на неуспешноста на вработените во извршување на дадената задача. Основна поделба на стратегиите на наградување е на материјални и нематеријални надоместоци за работа.

Пред дефинирање на поимот мотивација потребно е да се истакне она што всушност е суштината и значењето на мотивацијата. Големиот интерес за проблемот мотивација во основата има три причини⁴:

- Подобрување на продуктивноста, ефикасноста и креативноста на работата
- Подобрување на квалитетот на работниот живот во организациите
- Зајакнување на конкурентските способности и ефикасноста на компанијата

Се поставува прашањето, зошто е воопшто важна мотивацијата за работа на компаниите? Често се споредуваат способностите и потенцијалите на вработените, но освен тие два значајни фактори и мотивацијата има директни и индиректни влијанија и на

³ Mullins L. J. (1999): "Management and Organisational Behaviour", 5th edition, Prentice Hall, pg. 407

⁴ Konopaske R., Matteson M. (2005), Organizational Behaviour and management, Boston McGraw Hill, pg. 137

тој начин значително се одразува на успешноста на извршување на работните задачи, подобрување на ефектите од работењето на вработените, продуктивноста и ефикасноста.

Мотивацијата се дефинира на повеќе начини. На пример, во психолошките лексикони “Мотивација е однесување насочено кон некоја цел која поттикнува потреби предизвикани од човекот, а причина за однесувањето е задоволување на потребите”⁵. Матис и Џексон сметаат дека се работи за дериват на зборот “мотив”, што значи емоција или потреба на човекот, која го поттикнува на акција⁶. За Монди и Ное кои првенствено мислат на компаниите, тоа е спремност да се делува во постигнување на целите на компанијата⁷.

Во текот на историјата се развиени голем број теории за мотивација, кои се базираат на различни претпоставки и потенцираат различни димензии на човековото однесување. Почетници на теоријата на мотивација се сметаат Абрахам Маслоу и неговата позната теорија за хиерархиски потреби, врз основа на која подоцна голем број теоретичари “граделе” придонес за развојот на мотивацијата, меѓу кои може да бидат издвоени: Алдерферова теорија на мотивација, Аткинсова теорија, Минерова теорија за улога на мотивацијата, Вромов когнитивен модел, моделот на Портер-Лаулер, Скинеровата теорија на еманципација како и теоријата на мотивација на Ричард Хакман и Грег Олдам. Со цел подобро разбирање на модерните сфаќања и пристапот на мотивацијата, во остатокот од текстот, детално се образложуваат следните теории:⁸

- Маслоува теорија на мотивација⁹
- Херцбеговата двофакторна теорија на мотивација¹⁰
- МекГреговата теорија X и теорија Y¹¹
- МкЛиландовата мотивациска теорија¹²

⁵ Bahtijarević-Šiber, Fikreta (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb, Golden marketing

⁶ Collins, G.C. Eliza ; Devanna, Mary Anne (1999). Izazovi menadžmenta u XXI. Stoljeću. Zagreb

⁷ Marušić, Sveto (2006), Upravljanje ljudskim potencijalima. 4. izd. Zagreb, ADECO

⁸ Beck, R. C.; Motivacija teorija i načela, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2003., str. 390- 391

⁹ Maslow, A. H. (1943), A theory of human motivation. Psychological review, 50(4)

¹⁰ Herzberg F.; Mausner B.; Snyderman, Barbara B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley. ISBN 0471373893

¹¹ McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*, New York, McGrawHill

¹² McClelland, D. (1988), *Human Motivation*, Cambridge University Press

- Теорија на правда на Стејси Адамс¹³
- Современо сфаќање на стратегијата на мотивација.

1.2 Видови мотиви

Мотивите може да се класифицираат според различни критериуми. Првата класификација поаѓа од тоа дали се темелат на вродени или стекнати потреби. Во тој контекст биолошките или физиолошките мотиви, по правило се темелат на вродени – наследени потреби. Стекнатите мотиви се темелат на социјални потреби – стекнати и развиени во определени општествени услови.

Мотивите исто така можат да се поделат на примарни и секундарни мотиви. Примарните се однесуваат на физиолошките аспекти на однесувањето. Секундарните мотиви не служат за директно задоволување на психолошките потреби. Во нивната основа е задоволувањето на психолошките и социјалните потреби. Тие се стекнуваат во текот на животот на луѓето и во голема мера се условени од карактерните особини, но и од културата во која што индивидуата егзистира.

Сепак, глобално разгледувано, во литературата, најчесто, станува збор за три видови мотиви: биолошки, социјални и лични.

Биолошките мотиви го вклучуваат она однесување на луѓето што е поврзано со нивното физиолошко функционирање и ги опфаќа мотивите со кои што се задоволуваат физиолошките потреби на човекот, како што се: глад, жед, спиење, секс и мајчинство. Задоволувањето на овие потреби е во најдиректна корелација со потребата за зачувување на телесниот интегритет на луѓето. Значи, се работи за активности на организмот чија цел е воспоставување рамнотежа којашто, заради определени околности претходно била нарушена.

Социјалните мотиви се остваруваат во контакт со другите луѓе. Се раликуваат две групи социјални мотиви: позитивни и негативни. Во групата позитивни социјални мотиви

¹³ Adams, J.S. (1963) Towards An Understanding of Inequality. *Journal of Abnormal and Normal Social Psychology*. (67); Adams, J.S. (1965) Inequality in Social Exchange in *Advances in Experimental Psychology*, L. Berkowitz (ed.), Academic Press, New York, NY

спаѓаат: разбирањето, соработката, помагањето, дружењето, а во групата негативни мотиви: неразбирањето, непријателството, себичноста и агресивноста. Во контекст на оваа елаборација важно е да се спомне дека поголемиот број социјални мотиви не се вродени, туку најчесто се стекнати низ процесот на социјализација.

Личните мотиви се насочени кон истакнување на вредностите на сопствената индивидуалност. Се разликуваат поголем број лични мотиви како што се мотивите за: самоостварување, самопотврдување, сигурност, совршенство, афирмација, стремеж кон супериорност, престиж, углед, слава и моќ. Поаѓајќи од фактот дека иако станува збор за лични мотиви, тие со самото тоа што се остваруваат во определена општествена средина низ интеракции со другите луѓе, истовремено, во извесна мера се и социјални. Притоа, овие мотиви може да се разгледуваат од два аспекти: во однос на сопствената личност и во однос на другите личности. Кога станува збор за прашањето дали овие мотиви се вродени или стекнати, меѓу теоретичарите не постојат усогласени мислења. Сепак, неоспорен е фактот дека тие, во голема мера, се условени од начинот на живот и средината во коишто личноста егзистира.

Глава 2

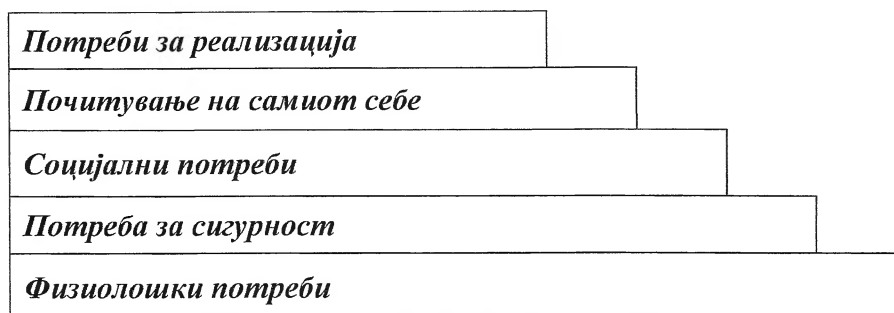
Теории на мотивација

2.1 Теорија на мотивација на Маслов

Меѓу основачите на теоријата на мотивација се истакнува Абрахам Маслов кој во својата книга “Мотивација и личност” развил теорија врз основа на теорија на потребите. Sprema Маслов индивидуалното однесување зависи од желбата на човекот да задоволи една или повеќе од пет основни потреби, а тоа се: физиолошки, безбедносни, социјални, почитување на самиот себе, остварување на способностите.

Потребите градираат според концепт на хиерархија од најниски (физиолошки) до највисоки (остварување на способности), што Маслов го прикажува во форма на скали. Теорија на хиерархија на потреби поаѓа од претпоставката дека луѓето ги задоволуваат своите желби и потреби според одреден редослед, и истите може хиерархиски да бидат подредени и дефинирани.

Слика 1 го покажува редослед т.е хиерархиското подредување на потребите според Maslow



Слика 1. Масловата хиерахија на потребите

Извор: *Maruic, Sveto (2006), Upravljanje ljudskim potencijalima, 4. izd., Zagreb, ADECO, str.322*

Во својата подоцнежна работа Маслов внесува одредена доза на флексибилност нагласувајќи дека нема конечно и целосно задоволување на одредени потреби, дека секое задоволување е релативно и предизвикува нови потреби, тој останува до строгото дефинирање на хиерархиската структура на функционирање на потребите. Силата и важноста на секоја потреба е одредена од нејзината позиција во хиерархијата и степенот, во кој потребите од ниските редови први се задоволуваат. Под влијание на бројни критики Маслов го релативизирал поимот задоволување на потреби од ниска категорија како предуслов за активирање на “повисоки потреби”. Маслов со право истакнува дека за разбирање на мотивацијата, индивидуалните и социјални разлики во дефинирање на целите кои сакаат да ги постигнат, треба да се имаат во предвид факторите на објективни можности како еден вид на регулатор. Голем број автори подоцна ја модифицирале Масловата теорија на мотивација. Покрај одредени недостатоци, таа укажува и на некои важни предмети. На пример, ја нагласува разновидноста и важноста на потребите кои луѓето сакаат да ги задоволат со работа, односно задоволување на личните потреби, преку допирна точка на лични и организациски цели и нивна реализација. Исто така предупредува дека луѓето ги мотивира, покрај задоволување на егзистенцијалните потреби и континуиран развој на организацијата.

2.2 Херцбергова- двофакторна теорија на мотивација

Херцбергова - двофакторна теорија на мотивација базира на две основни претпоставки: Првата претпоставка е дека задоволството и незадоволството не се спротивни страни на истиот континуум, туку два одвоени континуума поврзани со различни фактори. Според тоа, спротивниот крај на континуумот за задоволство од работата, не е незадоволство, туку отсуство на задоволство, додека кај незадоволството спротивниот крај на континуумот е отсуство на незадоволство.

Друга важна претпоставка на моделот се две различни категории на мотивациски фактори: **надворешни** или хигиенски и **внатрешни**, односно мотиватори. Првите се **ситуациски или контекстуални** фактори, додека другите се поврзани со **работата** која ја извршува човекот.



Слика 2. Herzberg – ова двофакторна теорија на мотивација

Извор : *Bahtijarevic-Shiber Fikreta (1999), Menadzment na covecki resursi, Zagreb, Golden marketin, str.575*

Важно е да се истакне дека Херцберг со својата двофакторна теорија поставувајќи одредени хипотези наведува директна поврзаност меѓу задоволството и работната успешност, односно покрај факторот на задоволство наведува и фактори на мотивација за работа и работно однесување. Исто така, движечкиот чекор понатаму ја нагласува потребата за трансформација на работата за да овозможи индивидуален развој на поединецот внатре во работната организација. Тргувајќи од основната хипотеза дека работата и нејзините карактеристики се основни извори на мотивација за работа, на мотивацијата е потребно да се делува за да се делува на работата, односно работата која ја извршуваат вработените да биде што покреативна, да наведува на одговорност и да поттикне развој на способност на поединецот и самопотврдување. Може да се заклучи како Херцберг ја развива идејата за збогатување на работата и работните задачи како најважен мотивациски фактор.

2.3 Мек Грегор – ова теорија X и теорија Y

Мек Грегор својата теорија на мотивација ја заснова на хипотезата дека раководителите ја одредуваат мотивацијата на вработените и влијаат на профитот на компанијата.

Претпоставки на теоријата X се следните:

- Просечен работник по природа е мрзлив, и работи што е можно помалку
- Нема амбиција, избегнува одговорност, сака некој да го води
- Просечен вработен е егоцентричен, рамнодушен за потребите на компанијата
- По природа јавува отпор кон секоја промена
- Недоверлив, не е паметен, има тенденција кон демагогија

Претпоставки на теоријата Y се целосно спротивни на горе наведените претпоставки на теоријата X, тие претставуваат позитивна теорија, спрема која луѓето се креативни, способни и динамични личности, а за нивната мотивација одговорни се менаџерите.

Претпоставки на теоријата Y се следните:

- Просечен вработен не е по природа рамнодушен за потребите на компанијата. Може таков да стане поради непријатни искуства.

- Мотивација, потенцијал за развој, одговорност, спремност да работи за доброто на компанијата – приситни се кај секој човек
- Задача на менаџерот е да ја организира околината, така што вработениот може да ги искористи позитивните особини

2.4 МкЛиланд – ова мотивациска теорија

МкЛиланд 1960 –тите години дава претпоставки за теорија на мотивација, која се нарекува МкЛиланд – ова теорија на стекнати потреби. Наведената теорија нагласува три човечки потреби:

1. Потреба за достигнување (need for achievement – nAch) – желба да се направи нешто подобро или поефикасно отколку кога било до сега.
2. Потреба за моќ (need for power – nPower) – желба за контрола, влијание и одговорност на другите
3. Потреба за припадност (need for affiliation – nAff) – желба за одржување на блиски, пријателски, лични односи

Потребата за достигнување поаѓа од претпоставката дека поединци ги мотивира желба, односно стремеж за достигнување во работата, овие поединци ги карактеризира поставување на многу високи, но остварливи цели, спремни се за ризик, но внимателно го отценуваат, прифаќаат предизвици и одговорност.

Потребата за моќ е изразена кај поединци кои ги мотивира желбата да влијаат на другите, превземаат одговорност за однесувањето на потчинетите и донесуваат одлуки.

Потребата за припадност вклучува склоност кон тимска работа и соработка како мотивирачки фактор.

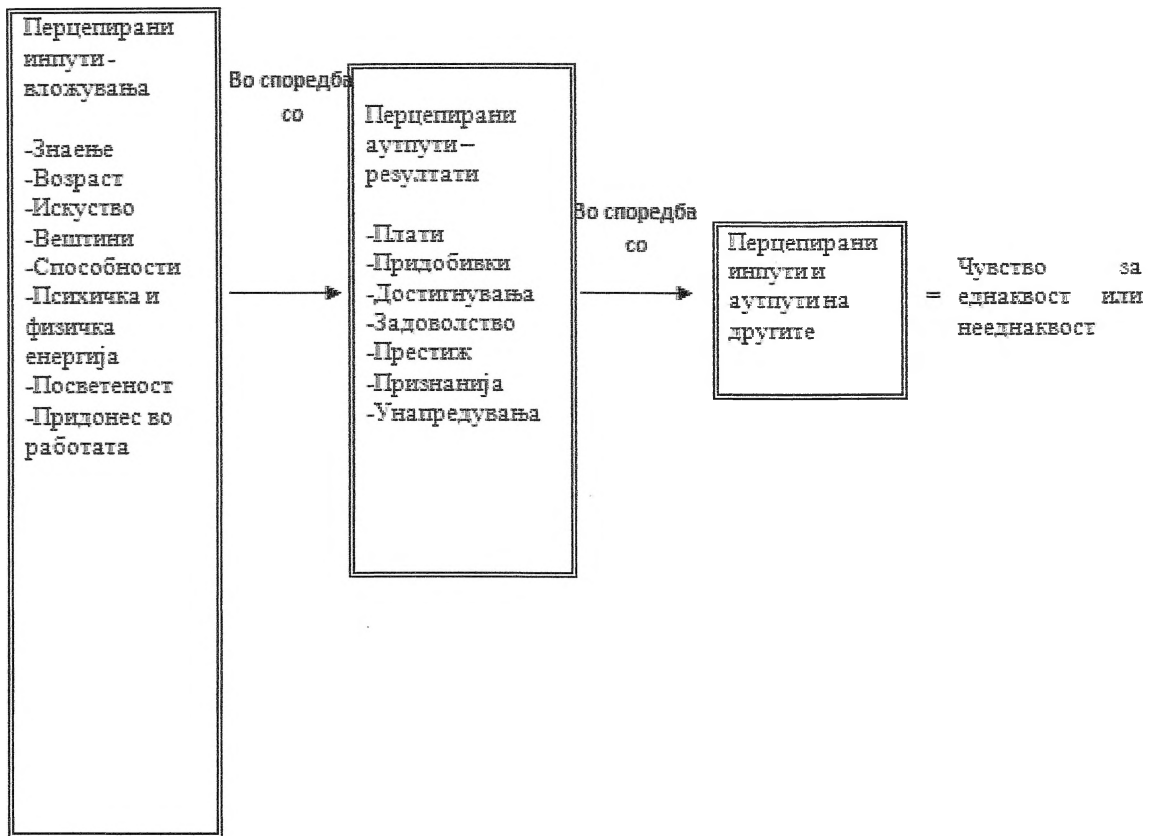
2.5 Теорија на правда на Џон Стејси Адамс

Важноста на Adams – овата теорија на правдата е во нагласување на перцепција на луѓето, дека тие се третирали (не)праведно, и тоа влијае на нивната мотивација и работен ефект, сето тоа може да доведе до промени во однесувањето. Според Адамс, лицата кои

сметаат дека со нив се постапува неправедно во однос на соработниците, реагираат на еден од следните начини:

- Некои работници го менуваат својот начин на работа, во зависност од наградите кои ги добиваат за таа работа
- Некои се обидуваат да влијаат на промена на наградите за работа, тие бараат покачување на платата, бонуси, па дури и поднесуваат судска постапка
- Во ситуации кога пропаѓа обидот неправдата која е нанесена на вработениот да се поправи, вработените се спремни да ја променат својата перцепцијата за неправедност
- Постои група на луѓе кои на неправда или незадоволство не реагираат, побрзо би дале отказ и ќе заминат ако сметаат дека со нив се постапува неправедно

Основните елементи на теоријата на правда може да се поделат во две општи категории, кај кои првата се однесува на условите за перцепција на нееднаквост, а другата на решавање на проблемите на нееднаквост. Оваа ситуација на споредба на чувствата и перцепција на еднаквоста или нееднаквоста, може да се прикаже сликовито како на следната страна.



Слика 3. Главни компоненти на теоријата на правда

Извор: *Bahtijarevic-Shiber Fikreta (1999), Menadzment na covecki resursi, Zagreb, Golden marketin, str.586*

Значењето на Адамс – овата теорија за развојот на теоријата на мотивација е во тоа што ги предупредува менаџерите за важноста на перцепцијата и ставовите, а особено перцепција на правичноста на наградување на работата. Обврска на менаџерите е да ги објаснат и аргументираат своите одлуки поврзани за поделба на наградите за работа, со тоа добиваат повратни информации од вработените за нивната работа. Менаџерите мора да бидат способни постојано да ги следат реакциите на вработените, посебно негативните кои предизвикуваат незадоволство кај луѓето со што би можеле да ги намалат или елиминираат нивните причини, со тоа позитивно дејствуваат на мотивацијата и ефикасност на вработените.

Глава 3

Употреба на мотивациски техники во управување со човечките потенцијали

Мотивација на вработените е една од техниките во управување со човечките потенцијали со цел остварување на целите на компанијата, а која техника на мотивација ќе се употреби зависи од одлуката на менаџерот врз основа на релевантните проценки на методот за мотивирање со цел постигнување на најголем ефект, односно задоволен вработен, со краен резултат постигнување на организациска цел. Една од главните задачи е дефинирање на организациската цел и составот на наградите, а предуслов за тоа е добро познавање и разбирање на начинот на мотивирање на вработениот, познавање и компетентност во управување со луѓето. Исто така, потребно е да имаат познавање на психологијата. Системот на наградување и мотивирање не може да зависи од индивидуалното однесување и ставот на менаџерите, туку е составен дел од работната и развојна политика, дефинирани правила и норми на работниот состав.

3.1 Активности во областа на материјално обештетување

Во контекст на анализата на функционирање на системот на мотивација, потребно е да се разликува основата на мотивацискиот состав, на состав базиран на материјална компензација и состав на мотивација на база на нематеријална компензација. Кога се работи за степенот на директност на материјални односно финансиски добивки на вкупниот надоместок на вработените во некоја компанија, може да се согледаат два основни видови или категории на финансиски надоместок:

- а) директни материјални, финансиски добивки кои поединецот ги добива “на сметка” или “на рака”
- б) индиректни материјални добивки, кои придонесуваат за индивидуални, материјални стандарди.

Директните материјални, односно финансиски добивки се сметаат за состав на платата, но и останатите финансиски стимулации, како што се: бонуси, стимулации,

парични награди и слично. Тука е потребно да се објасни разликата помеѓу платата и другите наведени парични додатоци, односно висината на платата зависи од работното место, и позиција на работното место во платниот распоред на различни компании, а бонусите се дополнителни финансиски надоместоци кои зависат од работното место, но и од реализацијата на самиот вработен. Додека под поимот индиректни материјални добивки се подразбираат сите оние бенефиции, кои по правило се стекнуваат со самото вработување во одредена компанија, а не се доделуваат со примена на работно искуство и успешност, на пример здравствено и пензиско осигурување, исхрана, животно осигурување, плаќање семинари и школарина за едукативни програми, платен годишен одмор и слободни денови и слично. Ваквиот состав по правило е ефикасен во привлекување и задржување на вработените во компанијата, но не и за поттикнување на работното однесување или подобрување на работните ефекти. Класификацијата на материјалниот надоместок во продолжение е дадена во табела, а со цел прикажување на тоа како развиениот состав на мотивациски техники, делува и на развојот на стратегии и успешност на целите на организацијата.

		ДИРЕКТЕН МАТЕРИЈАЛЕН НАДОМЕСТОК	ИНДИРЕКТЕН МАТЕРИЈАЛЕН НАДОМЕСТОК
НИВОА	Поединец	-Плата -Бонуси и поттикнувања -Надоместок за новитети -Надоместок за ширење на знаење и флексибилност	-Стипендии и школарини -Студентски патувања - специјализација -Платено отсуство и слободен ден -Автомобил на компанијата -Менаџерски бенефиции
	Компанија	-Бонуси поврзани со резултатите и добивките на организацијата -Учество во профитот -Учество во сопственоста (дистрибуција на акции)	-Пензиско осигурање -Здравствена заштита -Животно осигурање -Надоместок за невработени -Образование -Годишен одмор -Празници

Табела 1. Класификација на материјалниот надоместок за вработените

Извор: *Bahtijarevic-Shiber Fikreta, Menadzment na covecki resursi, Golden marketin, Zagreb*

1999 str.614

3.2 Активности во областа на нематеријалниот надоместок

Нематеријалниот надоместок во поглед на мотивирање на вработените има се поголемо значење, како и свеста за потребата на негово воведување, па во компаниите се повеќе се води грижа за континуиран развој на кариерата на вработениот. Развојот на кариерата започнува всушност во текот на самото школување и изборот на насока на образование, преку конкурсите, селекцијата, распоредување на работните места, воведување во работата, преместување, мотивирање и стимулирање, па се до подготовка за пензионирање, се применува психологија за следење на успешноста со цел задоволување на индивидуалните потреби на вработените низ организациските потреби и обратно. Важно е да се истакне дека вработените можат да се мотивираат и да се редизајнираат нивните работни места, и тоа со проширување на работното место или ротација на ново работно место.

Вработените сакаат со работа да ги задоволат не само егзистенцијалните потреби туку и материјалните стандарди. За мотивација на вработените се важни, и секој ден стануваат за повеќе луѓе се поважни потребите од повисок ред, односно развој и потврдување на сопствените способности и самостојни можности, благодарност, одреден статус и друго. Нематеријални стратегии за мотивирање се: дизајнирање на работата, стилот на менаџерите, управување со помош на цели, флексибилно работно време и програма, признанија и повратна врска, усовршување и развој на кариерата.”

Флексибилното работно време има свои предности и недостатоци, а се прикажани во табела 2. Некои од предностите се, давање помош на вработените родители кои на тој начин можат да водат грижа за своите деца кога тоа им е најпотребно, да ги водат на училиште, градинка, се намалува нервозата во текот на возењето и слично. Недостаток на флексибилното работно време може да се види во производствените компании каде што вработениот е “врзан” за своето работно место, и мора постојано да биде во близина на линијата или производствената трака. Нематеријалниот аспект на составот на наградување по правило има голем ефект како мотивациски фактор кај високо образованите вработени, со оглед на тоа дека се вработени на ниска позиција и едноставни работни места повеќе фокусирани на висока плата и задоволување на егзистенцијалните потреби.

	ПРЕДНОСТИ	НЕДОСТАТОЦИ
1.	Подобрување на ставовите и моралот на вработените	Недостаток на контрола во текот на сите работни часови
2.	Им помага на вработените родители	Клучни луѓе можат да бидат недостапни во работно време
3.	Го намалува сообраќајниот метеж	Може да се предизвика, во одредено работно време да има премалку луѓе
4.	Ја зголемува ефикасноста	Проблем е усогласување на вработените чиј излез е влез за другите
5.	Го зголемува производството	Проблем за договарање време на состанок
6.	Ги решава задоцнувањата	Вработените можат да ја злоупотребат програмата на флексибилно работно време
7.	Им помага на оние кои сакаат да работат без одвлекување на вниманието	Тешко се планира работното време
8.	Им го олеснува на вработените организирањето на обврските надвор од работата	Оневозможување на координација на проектите
9.	Ги олеснува слободните активности на вработените	Забораване на работните обврски во компанијата

Табела 2. Предности и недостатоци на флексибилното работно време

Извор: Обработка на авторите врз основа на таблица 14.9, Предности и недостатоци на флексибилното работно време, *Bahtijarevic-Shiber Fikreta (1999), Menadzment na covecki resursi, Zagreb, Golden marketin, str.702*

Глава 4

Принципи на мотивација

Независно од тоа која од претходно елаборираните теории во поголема мера не приближува до суштината на процесот на мотивација, емпириски факт е дека човекот – неговата мотивираност станува централен чинител, фундамент на опстанокот, развојот, конкурентноста и успешноста во работењето на фирмата. Во тој контекст неопходно е да се направи анализа на различните видови принципи на мотивација, разгледувани од аспект на нивната практична имплементација во работењето на претпријатието, и тоа со единствена цел да се подобри квалитетот на процесите и да се зголеми чувството на задоволство кај вработените.

Во литературата¹⁴ најчесто се среќаваат следниве принципи на мотивација и тоа:

- принцип на партиципација – мотивацијата за остварување резултати во работењето се зголемува кога луѓето можат да учествуваат во донесувањето одлуки што се значајни за процесот на работење.
- принцип на комуникација – навремените и прецизни информации и добрата комуникација, втемелена врз овие информации, претставува основа за добра мотивираност кај учесниците во работниот процес.
- принцип на признавање – луѓето (вработените) за да бидат мотивирани во работењето треба да добиваат признанија (секако доколку ги заслужуваат) за она што го работат.
- принцип на делегирање авторитет – мотивацијата за остварување на резултатите се зголемува кога вработените имаат делегиран авторитет, односно претставуваат значаен фактор во работниот процес, во сите негови фази.

Овие принципи мораат да бидат операционализирани во конкретна работна средина. Менаџерите се лицата кои се задолжени да ја извршат оваа задача. Тие се одговорни за развојот на меѓуперсоналната мрежа на комуникација, втемелена врз висок степен на мотивираност кај вработените.

Како што претходно е укажано вработените низ процесот на работењето, покрај задоволувањето на физиолошките потреби, треба да ги задоволат и своите социјални и лични потреби. Пред се, такви се: потребата за сигурност, за што вработениот припаѓа на определена група (колектив) и задоволството и сатисфакцијата од она што го работи. Вработените треба да имаат чувство на сигурност што произлегува од припаѓањето на заедничкиот колектив. Тие во работната средина, треба да се чувствуваат релаксирано, односно факторите на незадоволството треба да бидат сведени на минимум. Менаџерите треба да ги препознаваат симптомите на фрустрација кај вработените и да создадат амбиент на доверба и соработка, а тоа се прави низ разговори и непосредна комуникација. На таков начин ќе се подигне степенот на нивниот работен морал, но и чувството за поврзаност кон организацијата. Задоволството во работата може да биде стимулирано од бројни мотивациски фактори, меѓу кои најзначајни се: степенот на преферентност кон работата, висината на приходите и начинот на исплаќање, можностите за унапредување во

¹⁴ Graham S., Weiner B. (1996), Theories and principles of motivation, University of California, Los Angeles, pg.63

работата (признанија, пофалби, награди), бенефициите (пензија, здравствено осигурување, платени и неплатени годишни отсуства), работни услови, начинот на контрола, меѓуетнички односи и друго.

Глава 5

Улогата на менаџерите во процесот на мотивација на вработените

5.1 Мотивирање на менаџерите

Колку е повисока позицијата во организацијата и колку е посложен обемот на работата, улогата на мотивацијата е се поважна. Тоа особено се однесува на менаџерите. Според некои автори, како на пример, Robbins и Couter¹⁵ современите менаџери се професионалци кои имаат целосно друг пристап во однос на работата од оние кои не се. Нивни карактеристики се: лојалност спрема професијата, а не спрема работодавачот, редовно усовршување на знаењето, долгорочна поврзаност на полето на стручноста. Материјалната мотивација на менаџерите е еден од клучните фактори кои влијаат врз успешноста на организациите. Организационата практика треба да се базира на мотивирање на менаџерските тимови во работата и претставува една од мерките за зголемување на ефикасноста.

Развивањето на компензациони, мотивирачки планови за менаџерите е исто како и за другите вработени бидејќи основна цел е: да се привлечат и задржат квалитетни работници.

Но, според Dessler¹⁶, има и некои разлики. Природата и анализата на работното место овозможува делимичен одговор на прашањето: на кој начин да се платат менаџерите? Активностите на менаџерите се поврзани со стресни ситуации при донесување одлуки и решавање на конфликтни ситуации за работи поврзани со производството и администрацијата.

¹⁵ Robbins S.P., Couter M. (2005), Menadzment – osmo izdanne, Data Status, Beograd, стр. 296-392

¹⁶ Dessler G. (2003), Human Resource Management, Ninth Edition, Pearson Education, New Jersey, pg. 318

За Шушњар и Остоиќ¹⁷ облици на стимулирање на менаџерите се:

- годишен бонус
- долгорочни облици на стимулации
- различни облици на акционерство.

Треба да се води сметка за влијанието на материјалниот фактор и системот на наградување врз ефикасноста на индивидуалната работа на менаџерите и нивната работна успешност и тоа особено:

- материјалните награди за менаџерите мора да бидат поврзани со показатели кои ја покажуваат реализацијата на работата врз која менаџерот може да влијае, а работните стандарди да се остварливи;
- мора да постои јасна врска помеѓу резултатите од работата на менаџерите и системот на наградување;
- системот на наградување може повеќе да се темели врз позитивни, отколку негативни последици на работното однесување на менаџерите;
- зголемувањето на материјалната надокнада за менаџерите мора да биде доволно стимулативна за да го оправда дополнителниот труд кој се вложува;
- зголемувањето на платите мора директно и непосредно да го следи зголемувањето на продуктивноста;
- материјалната надокнада мора да биде адекватна на вложената работа и праведна, во споредба со другите;
- разликата во плата помеѓу добри и лоши работници/ менаџери мора да биде значајна за да се обезбеди стимулирање на работата.

За ефикасно проектирање и имплементирање на TQM системот неопходна е атмосфера на доверба и мотивација на сите вработени потребно е:¹⁸

- На ниво на менаџерската структура да се организираат конструктивни состаноци во кои се анализираат заедничките правци за значењето на менаџментот на квалитет. Резултатите од тие состаноци може да бидат дадени во одредена форма, за да се види усогласеноста во нивното

¹⁷ Шушњар Г., Остоиќ Д. (2000), Менаџмент и мотивација, Чикош холдинг, Суботица, стр.164

¹⁸ EFQM (1997), Self Assessment, Guidelines for Application, pg. 37

донесување, правилата на раководење, адекватните инструменти за образование и санкции за неисполнување на задачите;

- Да се формираат посебни тимови, како профитни центри, во кои на соработниците им се пренесува непосредната одговорност за квалитет на производите/услугите
- Ако организацијата ги поставила интерните услови за етаблирање на TQM, тогаш би се создале поволни претпоставки за мотивација на сите заинтересирани страни, со нивно учество во управувањето со целокупните процеси на менаџментот на квалитет. Поради тоа, многу е важно да се изгради систем на мотивација, како и да се прилагоди наградувањето спрема оценката за квалитетот на работата во енаџерските тимови, или соработката со други тимови.

5.2 Улогата на менаџерите во процесот на мотивација

Како што може да се оцени мотивацијата претставува мошне сложен процес. Начините на мотивација мора внимателно да се анализираат и имплементираат. Менаџерот мора добро да ги познава своите вработени и да применува системи за мотивација што се соодветни со потребите на вработените и нивните желби, а не да се повикува на она што тој мисли дека вработените го сакаат. Менаџерот мора да најде начин да разбере што сакаат вработените (што е она што нив ги мотивира). Она што го мотивира менаџерот, не значи дека ги мотивира и другите вработени.

Во таа смисла сите облици на мотивирање мора да се земат предвид и треба да се биде внимателен, за тоа што секој систем на мотивација има добри и лоши страни и не може униформирани да се применува. Не постои готов рецепт за мотивирање, што ќе дава исти ефекти во различни ситуации и кај различни индивидуи.

Мотивирањето е вештина која што мора да се учи за подоцна да може да се применува во праксата, за да се придонесе во подобрувањето на перформансите и квалитетот на работењето.

Во делото на Федерик Винслоу Тејлор - “Принципи на научен менаџмент”¹⁹, се зборува дека принципите на менаџментот треба да го осигураат максималниот просперитет на вработените. За работодавачот тоа значи не само краткорочен профит, туку и долгорочен просперитет, а за вработениот тоа не значи само повисока плата, туку и реализирање на сопствениот потенцијал во процесот на работењето.

Истражувањата на работодавачите и менаџментот долго се занимавале со откривањето на тајните на мотивираноста на вработените за постигнување висока продуктивност, но се уште не стигнале до крајното решение. Иако при истражувањата се открило широко поле фактори што ја зголемуваат и ја намалуваат желбата за работа, сепак ниту еден не е универзален.

Мотивацијата се чини е тешко објаснив процес што понекогаш очигледно е поврзан со ситемот на наградување, но во одделни ситуации е независен од наградите. Притоа, во современиот менаџмент терминот награда се повеќе се заменува со терминот резултат, бидејќи оваа појава е поблиску до процесот на мотивација. Наградата, како термин има повеќе финансиско значење, додека терминот резултат е во релација и со достигнувањето на работната сила во извршувањето на постојните работни задачи. Бидејќи однесувањето може да резултира и со казни или санкции, зборот награда станува несоодветен.

Во секој случај, задоволството од работата не може да се третира само од аспект на наградувањето, туку постојат и други бројни фактори што влијаат врз ова чувство.

Така во реалноста, голем број луѓе не се задоволни од работата што ја извршуваат, односно работата не ги исполнува. Притоа, интересно е да се напомене дека извештаите за работното задоволство, што ги прикажуваат менаџерите и надзорите покажуваат дека задоволството на работниците во нивниот оддел е на високо ниво. Но, тоа во праксата, во голем број случаи е демантирано од страна на вработените. Различниот распоред на ставовите на следниве листи ќе покаже колку различни можат да бидат мислењата на вработените и менаџерите во однос на доживувањето на задоволството од работата.

¹⁹ Frederick W. T. (1967), *The principles of Scientific Management*, Norton Library, pg.17

Листата на вработените, во однос на тоа што тие сакаат да добијат од работата, го има следниот распоред:²⁰

- предизвикувачка работа
- признание за добро изработена работа
- да бидат дел од тоа што се случува
- сигурност во работата
- добра плата
- напредок – можност за искачување на повисоко ниво во хиерархијата на работните места во организацијата
- лојалност кон вработените од страна на менаџментот
- соодветна дисциплина
- програма за помош на вработените.

Кога на менаџерите им била дадена истата листа и можноста тие да се искажат во однос на тоа што мислат за барањето на вработените, тогаш листата добила сосема различен редослед на очекувања од оние на вработените. Таа го има следниов редослед:²¹

- добра плата
- сигурност во работата
- напредок - можност за искачување на повисоко ниво во хиерархијата на работните места во организацијата
- предизвикувачка работа
- програма за помош на вработените
- лојалност кон вработените од страна на менаџментот
- признанија за добро изработена работа
- соодветна дисциплина
- да се биде дел од тоа што се случува.

Разликите меѓу овие две листи укажуваат на фактот дека, доколку организацијата ја примени листата на менаџерите за тоа што тие мислат за барањата на вработените, тогаш би можело да се очекува нивото на незадоволство кај вработените да биде големо.

²⁰ Печијарески, Љ. (2007), Избрани проблеми од менаџмент и развој на човечки ресурси, Економски факултет, Прилеп, стр. 198

²¹ Исто

Верувањето (од страна на менаџерите) дека финансиската награда е најважен фактор во хиерархијата на потребите на вработените, веќе подолго време (пред се, во развиените земји каде впрочем и се применува менаџментот на човечките ресурси) е надмината, но и по долго време, во определени средини, сеуште е присутно тоа мислење, што резултира со несакани ефекти во однос на работењето.

Според претходните согледувања, наградувањето, односно финансиските ефекти од работењето не можат да претставуваат апсолутен фактор за мотивирање на вработените.

Предизвиците на работењето, самореализацијата во текот на работењето, поткрепена со соодветни признанија, потоа активното учество во процесите што се случуваат во организацијата и сл., сепак, се главните мотивирачки фактори во однос на вработените.

Исто така, и успешното адаптирање во работната средина претставува значаен мотивациски елемент. Не помалку значајни се и бенефициите кои што работникот ги ужива со самото вработување, а такви се: здравственото осигурување, родителското олеснување, договорот за згрижување на децата или, пак добивање намалување во однос на набавките на производите и услугите што се составен дел од дејноста на организацијата. Овие бенефиции ја зголемуваат мотивацијата кај вработените, главно во случаите кога тие не се со високо образование или не се наоѓаат високо во хиерархијата на работни места во организацијата.

Напредувањето во кариерата на вработените, секако, претставува значаен мотивациски елемент. Имено, секој вработен во текот на својот работен век, сака да напредува во работењето како во однос на стекнување поголеми знаења и вештини за извршување на работните задачи, така и за добивање позначајни функции во организацијата, што ќе му овозможат поголема слобода во работата од аспект на нејзиното осмислување и реализирање.

Глава 6

Стратегии и педагошки мерки за зголемување на мотивацијата

6.1 Стратегии за зголемување на мотивацијата

Долг временски период, се до појавата на современите теории за организација и менаџментот во праксата се користела една иста стратегија – техника за мотивирање на вработените, позната според нејзиното популарно име “морков и стап“. Оваа постапка се темели врз употреба на награди и казни со цел да се добие посакувано однесување. “Морковот“ е метафора за награда и бенефиции, а “стапот“ е метафора за страв од претпоставениот, намалување на заработувачката, губењето на бенефиции или страв од друг вид казни.

Современите искуства²² покажуваат дека денес оваа постапка (пред се во развиените економски и социјални средини) воопшто не резултира со добри ефекти. Таа води кон слаб квалитет на работата, стимулира авторитетна атмосфера и, во целост, ја запоставува инвентивноста и креативноста кај вработените.

Имајќи го во предвид современиот менаџмент денес, користи многу пософистицирани стратегии за мотивација на вработените. Овие стратегии имаат за цел да ги привлечат и задржат најспособните луѓе (вработени) во процесот на работењето со што ќе создадат услови за квалитетно работење. Исто така, од една страна тие треба да ја стимулираат креативноста, автентичноста, иновативноста во работењето на организацијата, а од друга страна да создадат претпоставки за идентификација на вработените со организацијата.

Несомнено во организацијата, преку стратегиите треба да се изгради сеопфатен систем на мотивација што ќе ги почитува индивидуалните разлики на вработените, односно ќе антиципира соодветни инструменти за имплементирање различни облици на мотивирање на вработените.

²² <http://2012books.lardbucket.org/books/management-principles-v1.1/s07-03-contemporary-principles-of-man.html> (18.09.2016)

Секако за да се остварат овие цели неопходно е да се применуваат разновидни стратегии, пристапи за мотивирање на вработените. Овие пристапи треба да се темелат врз:

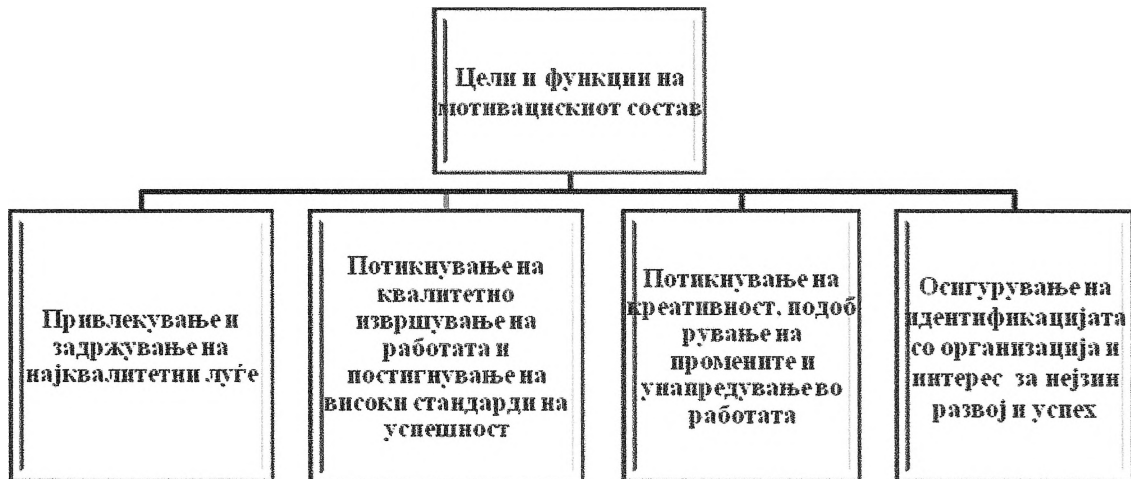
- креирање оптимални очекувања, остварување на очекувањата преку реално вложените напори што треба да резултираат со зголемување на желбата за работа
- обезбедување соодветни награди (сразмерни со постигнатите резултати), што ќе предизвикаат зголемување на мотивацијата за работа.
- обезбедување повратни информации од работата, што резултира со повисок степен на заинтересираност на вработените
- зајакнување на врските меѓу напорите и перформансите, како и меѓу перформансите и ефектите од работењето
- коректно третирање на вработените и реално задоволување на нивните потреби.

Ова главно се основните стратегиски пристапи. Секако, оваа листа не ги исцрпува сите можни пристапи и во зависност од конкретната ситуација, можат да се применат и други. Важно е да се знае дека тие најчесто се комбинираат во зависност од околностите. Имено, системот за мотивација мора да биде прилагоден кон моменталната ситуација, состојбите во организацијата и потребите на вработените, секако, во согласност со постојниот модел на организациска култура и генералните цели за развој на организацијата.

6.2 Современо сфаќање на стратегијата на мотивација

Во современи услови за работа менаџерите имаат на располагање низа на теориски и во пракса потврдени истражувања за стратегијата на мотивирање на човечките потенцијали, како што се финансиска стимулација, збогатување на работата, учество на вработените, флексибилно работно време, признанија и јавни пофалби, усовршување, развој на кариерата и друго. Мотивирањето и адекватното наградување стануваат клучни задачи и функции на управување со човечките потенцијали, а клучен фактор во мотивирање се всушност менаџерите. Мотивираните вработени се идентификуваат и поврзуваат со организацијата, заинтересирани се за пронаоѓање решенија за

организациски прашања и проблеми, развој и успешност, заинтересирани се за квалитетот на производите и услугите, и придонесуваат за производството и успешноста во работата. Целта и функцијата на мотивацискиот состав може да се прикажеме со слика.



Слика 4. Цели и функции на мотивацискиот состав

Извор: *Bahtijarevic-Shiber Fikreta, Menadzment na covecki potencijali, Golden marketin, Zagreb, 1999 str.575*

Во согласност со современите сфаќања за управување со човечките потенцијали преку мотивација, се смета дека квалитетниот мотивациски состав треба да ги задоволи одредени видови на однесувања, на пример мора да ги привлече и задржи најквалитетните луѓе во работниот состав, заради намалување на негативното влијание на помалку способните или неквалитетни вработени, треба да поттикне креативност и иновативност. Со тоа да доведе до остварување на целта и развојот на организацијата, а исто така мора да ја обезбеди идентификацијата и одреден степен на поистоветување на вработените со организацијата, и нивната заинтересираност за нејзин развој и успешно работење.

6.3 Педагошки мерки како фактори за подобрување на мотивацијата на вработените

За подобрување на мотивацијата на вработените, и исполнување на организациските интереси и потреби се користат 12 фактори²³ т.е. педагошки мерки. Тоа се следните:

1. Користење на компетенциите на вработените:

- Користењето на компетенциите на вработените најверојатно е најмоќното орудие, бидејќи само неколку работи би можеле да остават поголем белег врз вработените од аспект на нивната мотивираност. Повеќето вработени не ги искористуваат максимално своите компетенции, самите тие имаат голем број на компетнции за кои сметаат дека на компанијата или не и се потребни или не ги посакува. Во овој поглед неопходно е организациите да преземат активности и мерки врз основа на кои ќе им овозможат на своите вработени увид во своите компетеници и истовремено ќе им укажат како истите би можеле да ги искористат на најдобар начин во остварувањето на организациските потреби и интереси.

2. Поставување прашања и слушање!

- Најчесто луѓето сакаат да зборауваат повеќе за себе отколку за другите, па за менаџерите особено е значајно да им дозволат на вработените да зборуваат за себе, за своите проблеми, своите обврски на своето работно место и во таков случај многу поверојатно е дека и тие самите ќе бидат ислушани од нивна страна кога ќе земат збор.

3. Привлекување интерес на вработените да дискутираат за КАКО И ЗОШТО.

- Повеќето одлуки не се донесуваат врз основа на консензус, иако некои менаџери би сакале нивните вработени да мислат дека тоа е најчест случај. Дури ни менаџмент тимовите не носат одлуки базирани на консензус. Најчеста практика е тие да бидат донесени од страна на едно лице. Вработените секогаш работат во средина во која некој донесува одлуки кои се ефектуираат врз нив, иако тие самите не можат да ја донесат одлуката, па со оглед на тоа би можеле барем да бидат инволвирани во целокупниот тој процес, што значително позитивно би се одразило на нивната мотивација. Самите вработени би сакале да бидат инволвирани во процеси на донесување на одлуки кои ги

²³ <http://documents.mx/documents/5477048fb4af9fbc528b4588.html> (21.09.2016) стр.3-6

засагаат нив. Користењето на прашалните зборови како и зошто е најдобар начин за нивно вклучување во овие процеси.

4. Давање дозвола на присутните да им дадат предност на проблемите и решенијата

- Доста ефективен начин за поттикнување, инспирирање, мотивирање на група од луѓе на одреден состанок е да им се дозволи слободно да изнесуваат идеи за поголеми проблеми кои е неопходно да се разрешат во рамките на групата или па целокупната организација. Потоа да им се дозволи да дадат приоритет на истите по пат на гласање. Во контекст на ова постапката би се одвивала на следниот начин: Секој добива од 3 до 5 поени кои ги распределува на според него најважните проблеми, при што присутните самоволно избираат дали поените ќе ги доделат на еден проблем или ќе ги дистрибуираат на повеќе. Откако секој во конференциската сала ќе гласа се добива листа од проблеми рангирани врз основа на нивните приоритети. Потоа истата постапка се повторува и за решенијата. Нус производот е всушност листата на проблеми и на нив соодветни решенија. Најдоброто нешто е тоа што секој дал свој придонес и партиципирал во креирањето на листите на самиот состанок.

5. Налепници (post it notes)

- Во овој поглед се препорачува користење на самолепливи флаерчиња во текот на браинсторминг сесиите т.е. станува збор за многу значајна алатка која треба да се додели на секој оној кој што е вклучен во сесијата. Потоа треба да им се додели тема или прашање околу кое ќе изнесуваат свои идеи и мислења или индивидуално или во групи. Неопходно е сите идеи да се запишат, бидејќи секоја идеја е добродојдена и истата не може да биде лоша. На секое флаерче неопходно е да не биде запишана повеќе од една идеја. По 5 до 10 минути откако идеите ќе почнат да стивнуваат и да се намалуваат, вработените своите флаерчиња треба да ги залепат на таблата истовремено образложувајќи и давајќи аргумент за своите мислења и ставови. Потоа од вака оформената база на идеи неопходно е да се селектираат вредните за понатамошна евалуација врз основа на консензус, и понатамошно нивно рангирање од аспект на приоритетот и значењето.

6. Флип табла и флип нотес (Flip chart и flip pad)

- Доколку во работната организација се одржува состанок или конференција со поголем број на приступни вработени особено значајно е користењето „Flip chart“ за

запишување на идеите и моделите. Особено добро е за правење забелешки на претходни дискусии или едноставно како потсетник за присутните. Сите позначајни дневни точки би можеле да бидат наведени на флип таблата.

7. Ротирање на групите

- Доколку на вработените им е дозволено самите да ги изберат седиштата во конфернциската сала, тие најчесто тендираат да седнат до неког кого го познаваат. Од една страна ова може да влијае позитивно, но исто така и да делува како кочница, попречувајќи го конечниот исход на заедничката работа. Причина поради која и е препорачливо е по секоја пауза промена на седиштата. На овој начин вработените запознаваат нови луѓе и имаат можност своите идеи, мислења да ги разменат во дискусии со помали групи на луѓе.

8. Претставник на групата (The bar stool)

- Станува збор за забавен метод, начин на презентирање на резултатите од групни дискусии, групни тимски работи доколку се одржува работен состанок. Најчесто групите презентирајќи ги своите заклучоци од групните дискусии се разликуваат во голема мера една од друга, повеќето од нив изнесуваат слични заклучоци, така што групите кои тек треба да ги презентираат своите ставови имаат премалку нови работи кои би можеле да ги напоменат, а не биле веќе претходно изнесени. Овој метод е малку поразличен и функционира на следниот начин: Секоја група селектира, избира свој претставник, репрезент кој ја претставува групата. Избраните претставници седнуваат на “the bar stool” распореден на средината од собата. За секој претставник има по еден бар стол. Особено потенцирана предност на овој метод е забрзувањето на постапката за добивање на конечни заклучоци што воопшто не е иманентно за традиционалните методи, и она што е особено забележително е дека претставниците на групите ќе избегнуват повторување на претходно изнесените идеи и мислења.

9. Излагање на заклучоците

- Станува збор за уште еден исклучително полезен метод на презентирање на заклучоците од групни дискусии. Истиот се одвива на следниот начин: секоја група одговара неколку однапред зададени прашања на флип пад, при што се препорачува користење на различни прашања за секоја група или пак две групи конкретно задлабочени во разрешување на исто прашање. Откако ќе одговорат на прашањата неопходни се

ротации на членовите од една во друга група. Членовите кои ќе ги променат своите места ги читаат заклучоците на групата во која всушност преминале, притоа истовремено можат да додат свои идеи, мислења... Целокупната дискусија која што се одвива во рамките на просторијата неопходно е да биде внимателно проследена.

10. Именување различен претседател (rotate chairman)

- Повеќето состаноци во најмала можна рака се предвидливи, скоро секогаш секој седи на истото место иманентно за него и постојано истите луѓе зборуваат и исти се оние кои молчат. Многу едноставен начин за поттикнување на зголемена инволвираност на пристуните и нивна заангажираност е: именување на различен претседател секоја недела за секој состанок со што би се создале погодни услови за секој во групата да се заложат за максимална подготвеност за секој состанок, не сакајќи да остави впечаток на инфериорност. На тој начин му се овозможува учество во различни улоги, на различни начини за време на самиот состанок, но и се поттикнува индивидуалниот раст и развој.

11. Кратки состаноци (формални и неформални, “Stand up“)

- Еден од основните фактори на мотивација кој придонесува за зголемена ефективност на состаноците е практикување на “Stand up meetings“. Станува збор за временски краток состанок на кој се опфатени 2 до 3 теми и со оглед на тоа што не станува збор за класичен состанок постои можност за негово одржување насекаде (кафетерија, ходник и слично); истите можат однапред да бидат закажани или пак спонтано да бидат одржани; ваквите состаноци се забавни и не одземаат многу од скапоценото време; доколку дискусијата се продлабочи и доколку е неопходен подолг временски период постои можност за трансформирање во класичен состанок и негово презакажување.

12. Истражувања пред и потоа

- Особено е значајно вработените да се запрашаат за нивните очекувања пред да се одржи состанокот, и потоа кон истите да се пристапи со намера да се излезе во пресрет на нивните очекувања. Согледувајќи во кој степен се пристапило кон нивните интереси нив всушност им се укажува: дека нивните потреби и интереси биле земени во предвид и дека истите се значаен дел од организацијата и конкретно секторот во кој се работно ангажирани.

6.4 Посветеност на вработените

Денес, идејата за мотивација е ставена во директна корелација со посветеноста на работниците кон организацијата.

Имено, иако посветеноста е поконкретен концепт од мотивацијата, со различни содржински нивоа, сепак овие два процеса низ коишто индивидуата може да ја демонстрира својата доверба, начинот на прифаќање на работните задачи, односот кон другите (пред се претпоставните), лојалноста кон организацијата најдобро го отсликуваат задоволството на вработениот во однос на работата што ја работи.

Конкретно, посветеноста во себе опфаќа повеќе содржини: лојалност, верност, доверба, приврзаност, совесност, одговорност итн.

Сите претходно наброени атрибути треба да ги применува вработениот кон својата организација, со што би го потврдил високиот степен на посветеност. Во обидот да се оствари овој идеал, менаџментот треба да предизвика кај вработените чувство на идентификација со организацијата, чувство на целосна релаксираност, чувство на сигурност и слично.

Сето тоа, треба да биде предизвик за менаџерите на човечки ресурси, со единствена цел, од една страна, да ги стимулираат вработените да ја чувствуваат организацијата како свој дом и да вложуваат максимум напори во работењето, а од друга, подолго да ги задржи во нивната средина.

Во секој случај, посветеноста е процес што треба да се анализира детално за да не дојде до недоразбирање при нејзиното толкување. Така на пример, еден дел од работниците можат да бидат посветени кон вредноста на работното место или, пак, кон платата што ја добиваат, но да не бидат посветени кон организацијата (посматрана во нејзината целовитост) во која што работат.

Други вработени може да бидат посветени кон својата кариера, да напредуваат во она што го работат и тоа да изгледа како да се посветени на организацијата, а во првата прилика (кога ќе добијат можност за подобро вработување), без размислување, ќе ја напуштат организацијата. Затоа треба да се прави разлика меѓу различните начини на

посветеност, особено од страна на менаџментот, за да не дојде до изненадувачки ситуации во работењето, пред се, во сферата на управувањето со човечките ресурси.

Притоа, не треба да не изненадува фактот дека, често, во праксата, посветеноста кон сопствената кариера на вработениот е посилен отколку посветеноста кон развојот и кариерата на организацијата.

Глава 7

Организациска култура

Организациската култура претставува значаен фактор во успешното функционирање на современиот менаџмент. Таа има силно влијание врз квалитетот на реализирањето на поставените цели во претпријатието во сите негови сфери, особено во сферата на управувањето, развојот, мотивацијата и однесувањето на вработените. Притоа, влијанието на организациската култура врз човечките ресурси е двојно: од една страна таа влијае индиректно, како значаен фактор во определувањето на стратегијата на организацијата; а од друга страна влијае директно, со сопствениот вредносен систем го детерминира начинот на управување, развој, однесување и мотивација на вработените.

7.1 Дефинирање на организациската култура

Во втората половина на дваесеттиот век терминот организациска култура органиски навлегува во категоријалниот апарат на општествените науки и со својата слојитост ја наметнува потребата од неговата потемелна елаборација. Богатството на антрополошки фундираните содржини на поимот култура, изразено преку прагматичната изнијансираност на терминот организациска култура, во себе инкорпорира бројни постапки во определувањето како на внатрешната содржина, така и на манифестните облици на практичното структурирање и функционирање на овој толку значаен и крајно комплексен феномен.

Имено, организациската култура, во зависност од парадигмата на разгледување, се определува на различни начини како:²⁴

- збир на верувања, очекувања, стекнати и вложени вредности од страна на членовите на организацијата и пренесени од една генерација вработени врз друга;
- систем од вредности, норми, правила, верувања, ставови, поставки, кои не можат во целост да ги регулираат, но можат да ги оформат начините на кои луѓето се однесуваат и ги извршуваат работните задачи;
- вложени вредности, верувања, јазик и симболи на вработените во рамките на организацијата;
- вложени вредности, верувања, очекувања и норми, стекнати во време кога се станува дел од организацијата или, пак, преку работата во организацијата со текот на времето;
- систем на доминантни вредности усвоени во една организација;
- филозофија што ја насочува политиката на организацијата;
- збир на норми и вредности кои што ги детерминираат преференциите на определени групи во организацијата
- владеечки модел на вредности, убедувања, претпоставки и норми имплементирани во јазикот, симболите, целите, технологијата, управувачките активности и интеракциите во организацијата; и
- систем на претпоставки, верувања, симболи, вредности и норми на однесување што се развиени и прифатени од членовите на една организација низ заедничкото искуство, чија основна цел е да го насочува нивното мислење, однесување и дејствување.

Независно од тоа кој пристап при дефинирањето на организациската култура се преферира, најголемиот дел од нив, во голема мера, укажуваат дека нејзината основна задача се состои во тоа вработените во претпријатието, на еден речиси невидлив начин, но континуирано присутен да ги прифатат како свои оние вредности на однесување и

²⁴ Печијарски, Љ. (2007), Избрани проблеми од менаџмент и развој на човечки ресурси, Економски факултет, Прилеп, стр.199

работење што обезбедуваат кохерентност и хомогеност во функционирањето на претпријатието како целина. Истовремено, културата треба да наметне правила на однесување што ќе обезбедат таква меѓусебна комуникација на вработените на сите нивоа којашто ќе резултира низ спој на економска ефикасност и социјална праведност, втемелена врз јасно дефиниран и препознатлив етички код.

7.2 Функции на организациската култура

За да може да ги реализира во пракса претходно идентификуваните, сложените задачи, организациската култура во себе мора да инкорпорира бројни функции. Во тој контекст, само се потсетува на некои нејзини основни функции, и тоа:

- организациската култура го зголемува чувството на припадност и посветеност на членовите на колективот, а со самото тоа е во функција на стимулирање повисок степен на неговата кохезија и интеграција;
- организациската култура претставува значаен фактор во донесувањето стратегиски одлуки во организацијата;
- таа е во функција на подобра комуникација со надворешната средина и побезболно прилагодување на промените;
- организациската култура претставува механизам за координација на активностите во организацијата;
- таа овозможува контролирање на однесувањето на вработените при што најчесто е во функција на намалување на конфликтите меѓу нив. Исто така, може да претставува добар мотиватор на вработените за постигнување поефикасно извршување на работните задачи;
- организациската култура има силно влијание врз развојот и менаџментот на човечки ресурси во организацијата.

Секако, со претходното набројување не се евидентирани сите функции на организациската култура.

7.3 Влијанието на организациската култура врз мотивацијата на вработените

Мотивацијата претставува неопходна претпоставка за реализирање современ менаџмент што би бил во функција на квалитетно работење. Мотивацијата, во голема мера, го условува ефикасното работење на организацијата, односно ги зголемува вкупните конкурентски перформанси. Во тој контекст, неопходно е да се гради модел на организациска култура којшто ќе антиципира мотивирано однесување на вработените.

Имајќи предвид дека вработените во процесот на работењето, покрај задоволувањето на физиолошките потреби, треба да ги задоволат и своите социјални и лични потреби, моделот на организациска култура треба да посвети посебно внимание и на овие потреби.

Пред се, тоа се однесува на потребите за сигурност (припаѓањето на групата на колективот), самореализацијата, задоволството и сатисфакцијата од она што тие го работат. Вработените треба да имаат чувство на сигурност, што произлегува од припаѓањето на заедничкиот колектив. Лидерот треба да ги препознава симптомите на фрустрација кај вработените и да создава амбиент на доверба и соработка, а тоа да го прави низ разговори и непосредна комуникација со нив. На тој начин ќе се подигне како степенот на нивниот работен морал, така и чувството на приврзаност кон организацијата.

Задоволувањето на овие потреби на вработените треба да биде појдовна позиција во градењето на моделот на организациска култура на претпријатието.

Несомнено организациската култура може да има силно влијание врз мотивацијата на вработените. Притоа, тоа влијание може да биде негативно или позитивно. Дали организациската култура ќе биде мотиватор или демотиватор во работната организација зависи од тоа во која мера вредностите на постојниот модел на организациска култура се прифатливи за членовите на организацијата. Доколку содржината на организациската култура е компатибилна со системот на вредностите и верувањата што ги наметнува постојната организациска култура не е компатибилна со индивидуалниот вредносен профил на вработените, тогаш таа ќе претставува негативен фактор на мотивација. Во секој случај, доколку организацијата има за цел организациската култура да претставува мотивациски фактор во работењето, треба да се посвети посебно внимание, како во однос на нејзиното конципирање, така и во однос на личностите кои треба истата да ја имплементираат во пракса.

Глава 8

Телекомуникацискиот сектор во Република Македонија

8.1 Општи податоци за телекомуникациите во Република Македонија

Телекомуникацискиот сектор во Република Македонија вклучува: радио, телевизија, фиксна и мобилна телефонија, и интернет.

а) Радио: јавната радиодифузија се емитува на повеќе станици, односно 3 приватни радиостаници се емитуваат национално, а локално постојат 70 комерцијални радио станици (2012). Според некои статистички податоци во 2012 година радиото брои 410.000 корисници.²⁵ Трите приватни радија на национално ниво се единствениот сегмент на радиодифузијата кој во континуитет остварува позитивни финансиски резултати. Инаку, радиопазарот во целина, во последните неколку години остварува големи загуби, што е резултат на загубите на јавниот сервис и на голем број приватни локални станици²⁶.

б) Телевизија: ТВ-пазарот се состои главно од терестријални емитувачи, а го сочинуваат јавниот радиодифузен сервис (Македонската телевизија) и приватните ТВ-станици на национално и на локално ниво. На крајот од 2006 година, покрај МТВ, на ТВ-пазарот функционираат и 55 приватни субјекти, а во јуни 2007 година, по спроведената постапка на усогласување на договорите за концесија, нивниот вкупен број се намалува на 52 приватни ТВ-станици, од кои 5 на национално, 11 на регионално и 36 на локално ниво. До 2006 година, на пазарот нелегално функционираат и 12 телевизии, кои работат во

²⁵ Communications: Macedonia", *World Factbook*, U.S. Central Intelligence Agency, 28 January 2014. Retrieved 1 February 2014

²⁶ Стратегија за развој на радиодифузната дејност во Република Македонија за периодот 2007-2012, Совет за радиодифузија, Република Македонија https://www.itu.int/ITU-D/tech/OLD_TND_WEBSITE/digital-broadcasting_OLD/Bulgaria_Assistance_Transition/Macedonia/Strategija_za_razvoj_na_rd_dejnost.pdf

составот на локалните јавни радиодифузни претпријатија. Врз основа на законски утврдената обврска, Македонската радиотелевизија емитува еден програмски сервис преку сателит (МТВ Сат), а во изминатите години и неколку комерцијални ТВ-станции на национално и на локално ниво започнуваат со емитување нови или со реемитување на постојните програмски сервиси преку сателит, односно според последните достапни податоци, на јавната телевизија 5 приватни ТВ канали се емитуваат национално со користење на антенски предаватели и 15 се емитуваат национално преку сателит. Исто така според последните достапни податоци постојат околу 75 локални комерцијални ТВ станици и голем број на кабелски оператори кои нудат домашни и интернационални програми (2012)²⁷. Телевизијата во Република Македонија е најпопуларниот медиум. Повеќето приватни медиуми се поврзани со политички или бизнис интереси и националните медиуми настојуваат да ја поддржат владата. Јавните радиодифузни мрежи се соочуваат со цврст натпревар од комерцијалните станици, кои доминираат по рејтинг. Спонзориран извештај на Европската Унија посочува дека според резултатите од ТВ и радио – мрежите, пазарот е пренаселен и многу локални емитувачи се борат да преживеат финансиски.²⁸

в) Фиксна и мобилна телефонија: повикувачки код за телефонијата во Република Македонија е +389, а интернационалниот префикс за јавување е 00. На главната (фиксна) линија се приклучени 407.900 корисници, број според кој што Република Македонија се рангира на 103 место во користењето на фиксна линија во цел свет. Според бројот на корисниците на мобилната телефонија (2.2 милиони), Република Македонија се рангира на 142 место во светот во овој домен.²⁹ Конкуренцијата од претплатниците на мобилната телефонија води до пад на претплатниците на фиксната телефонија.

г) Интернет: Унет е првото решение за интернет провајдер во Република Македонија. Пристапот на интернет во Македонија започнува во 1995 година со Унет кој е признаен како еден од најдобрите и најквалитетни интернет провајдери на македонскиот интернет пазар. Унет е специјализиран во создавањето интернет решенија, обезбедување на dial-up услуги и пристап на Интернет преку сателит.

²⁷ Исто

²⁸ "Macedonia profile: Media", *BBC News*, 22 August 2013. Retrieved 1 February 2014

²⁹ Службен весник на Република Македонија

Топ-левел домени кои се користат се: mk и mkd.

- Интернет корисници:

- Интернетот вкупно брои 1.3 милиони корисници во 2012 година, односно 63.1% од населението што Република Македонија ја рангира на 58 место во светот во овој домен³⁰, наспроти 1.1 милиони корисници во 2009 година, односно 52% од населението што Република Македонија ја рангираше на 97 место во светот³¹.
- На широкопојасниот интернет се приклучени 304.547 корисници, според што Република Македонија е рангирана на 79 место во светот.
- Интернет сервер: 62.826 посетители, 92 место во светот (2012)
- IPv4. 657.664 адреси доделени, помалку од 0,05% од вкупно во светот, 315,8 адреси на 1000 луѓе (2012) [9] [10]
- Интернет сервис провајдери: 20 интернет провајдери (2005)
- Wi-Fi покриеност. 95% од населението (2006)³²

Агенцијата за Меѓународен Развој на Обединетите Нации го спонзорира проектот наречен “Македонија се поврзува“ кој во 2006 година помогна Македонија да стане прва меѓу сите земји во светот во користењето на широкопојасниот безжичен интернет, така што интернет пристапот е достапен виртуелно со безжичен интернет за секој компјутер. Безжичен пристап е на располагање на околу 95 отсто од Македонците, дури и на оние кои живеат во оддалечени планински села, каде што луѓето немаат телефони. Министерството за образование и наука објави дека сите 461 основни и средни училишта се поврзани на интернет. Интернет сервис провајдер (Op.net), создаде MESH мрежа за обезбедување на безжични услуги во 11 најголеми градови во земјата.³³

³⁰ Calculated using penetration rate and population data from "Countries and Areas Ranked by Population: 2012", Population data, International Programs, U.S. Census Bureau, retrieved 26 June 2013

³¹ "Percentage of Individuals using the Internet 2000-2012", International Telecommunications Union (Geneva), June 2013, retrieved 22 June 2013

³² Population, The World Factbook, United States Central Intelligence Agency. Accessed on 2 April 2012. Note: Data are mostly for 1 July 2012

³³ "Broadband network is envy of the west", Geoff Naim, Financial Times, 28 March 2006. Retrieved 31 January 2014

- Интернет цензура и надзор: Нема владини рестрикции на пристапот до интернет или веродостојни извештаи дека Владата ги следи е-пошта или интернет форумите без судски надзор. Поединци и групи се вклучени во мирно изразување на своите гледишта преку интернет, вклучително и преку електронска пошта.

Уставот предвидува слобода на говорот и печатот; Сепак, Владата не секогаш ги почитува овие правила во пракса. Законот забранува говор кој иницира национална, верска или етничка омраза, и обезбедува казни за прекршоци. Во ноември 2012 година законите за клевета, навреда и клевета закони беа декриминализирани. Уредниците и сопствениците на медиумите изразиле загриженост дека високите казни според ревидираниот закон ќе предизвикаат самоцензура. Законот забранува произволно мешање во приватноста, семејството, домот или преписката, и владата генерално ги почитува овие забрани во пракса.³⁴

8.2 Цели и задачи на телекомуникацискиот сектор во Република Македонија

Телекомуникациите претставуваат една од најбрзо растечките гранки на ИТ индустријата во светот, една од основните задачи и цели општо на секторот за комуникации е да го следи овој тренд и да придонесе за понатамошниот развој на телекомуникациите во Република Македонија, при што како регулаторно тело ќе придонесе за поголема конкурентност на пазарот и ќе овозможи подобри услуги кон крајните корисници.

Меѓу другото, Секторот за телекомуникации при телекомуникациските оператори во Република Македонија уште:³⁵

- Ги координира активностите во врска со спроведувањето на Законот за електронските комуникации во телекомуникацискиот сектор во Република Македонија во делот на постапката за нотификација на оператори на јавни електронски комуникациски мрежи и даватели на јавни електронски

³⁴ "Macedonia", Country Reports on Human Rights Practices for 2012, Bureau of Democracy, Human Rights and Labor, U.S. Department of State, 22 March 2013. Retrieved 31 January 2014.

³⁵ <http://tarifi.aek.mk/mk/sektor-za-telekomunikacii> (25.06.2016)

комуникациски услуги, нумерација, универзална услуга, интерконекција, пристап до јавни комуникациски мрежи, разврзан пристап на локална јамка, технички прописи и стандарди за изградба и работа на јавни комуникациски мрежи и давање на јавни комуникациски услуги.

- Тимот во Секторот за телекомуникации е задолжен да дава иницијативи и предлози за измена на прописите од областа на телекомуникациите заради хармонизација со регулативата на Европската унија; Го организира и следи приемот на нотификациите и издавањето на потврда за регистрација на оператори и/или даватели на електронски комуникациски услуги;
- Ја организира и следи контролата што се врши на операторите и/или давателите на електронски комуникациски услуги, вклучувајќи ги и операторите и давателите на електронски комуникациски услуги со значителна пазарна моќ од аспект на усогласеноста на нивното работење со прописите;
- Дава мислења и предлози во врска со спроведувањето на актите на Агенцијата за електронски комуникации (АЕК) кои се однесуваат на условите и пропишаната документација за вршење на активности за изградба и/или употреба на јавни електронски комуникациски мрежи и/или обезбедување на јавни електронски комуникациски услуги, обезбедување на универзална услуга, обезбедување конкуренција во телекомуникацискиот сектор, интерконекција и пристап на јавни електронски комуникациски мрежи и/или услуги, пристап и користење на специфични мрежни средства, нумерација и преносливост на броеви, заштита на јавните електронски комуникациски мрежи, тајност и доверливост на комуникациите, права на корисниците на јавни електронски комуникациски услуги; Дава мислења во врска со одобрувањето на телекомуникациска терминална опрема;
- Ја организира и следи постапката за доделување на броеви и серии на броеви дава мислења и предлози во врска со подготовка, спроведувањето и ажурирањето на Планот за нумерација;

- Дава мислења и предлози во врска со параметрите за квалитет на електронските комуникациски услуги, за развој на конкуренцијата во телекомуникацискиот сектор;
- Дава мислења и предлози при одобрување на референтните понуди за интерконекција, понудите за пристап и референтните понуди за разврзан пристап на локална јамка на операторите на јавни електронски комуникациски мрежи и/или давателите на јавни електронски комуникациски услуги со значителна пазарна моќ на релевантен пазар;
- Дава мислења и предлози при определување на давател/даватели на универзална услуга и контрола над исполнувањето на обврските на номинираниот давател/даватели на универзална услуга;
- Активности во врска со спроведувањето на Законот за електронските комуникации во делот на технички прописи и стандарди за изградба и работа на јавни електронски комуникациски мрежи, телекомуникациска терминална опрема, интерконекција и пристап до јавни комуникациски мрежи и разврзан пристап на локална јамка.
- Активности во врска со спроведувањето на Законот за електронските комуникации во делот на техничките прописи и стандарди за обезбедување на јавни комуникациски услуги, јавни комуникациски услуги што се предмет на интерконекција и пристап на јавни комуникациски мрежи и разврзан пристап на локална јамка, обезбедување на универзална услуга.

8.3 Ориентација на телекомуникацискиот сектор кон напредокот на вработените

8.3.1 Поттикнување на општествената одговорност

Во процесот на управување со човечките ресурси фокусот е насочен генерално кон развојот на функционални стратегии кои овозможуваат успешно спроведување на предвидените корпоративни цели. На некој начин, менаџментот на човечки ресурси и корпоративните стратегии функционираат во најтесна корелација.

Денес, управувањето со човечките ресурси е насочено кон унапредување и подобрување на перформансите на вработените со цел изградба на пријатна работна средина и обезбедување можност за учество на вработените во организациското планирање и донесување одлуки. Најголем дел од активностите се спроведуваат со акцент на развојот на лидери со високи перформанси и секојдневно поттикнување на мотивацијата на вработените. Тоа значи дека улогата на човечките ресурси еволуира од поддржувачи, помошници на менаџментот и целите на компанијата во архитекти, олеснувачи и рамноправни партнери во стратешките планови на компанијата.

Одговорното работење, грижата за вработените, заедницата и животната средина во која опстојуваат се исклучително важни сегменти од стратегијата на компаниите од телекомуникацискиот сектор во Република Македонија. Истите, посветено работат на развој на мултидимензионална програма за општествена одговорност која покрива широк спектар на области во и надвор од компанијата. Со тоа ја исполнуваат нивната визија, да остават значаен белег врз заедницата, но и да бидат добар корпоративен граѓанин и компанија за пример. Чувството на одговорност е врежано и во свеста на вработените кои преку бројните волонтерски активности: акции за пошумување и заштита на животна средина, спортски натпревари од хуманитарен карактер, крводарителски акции и други, несебично се вложуваат себеси и даваат личен придонес во остварувањето на хуманите цели на компаниите во рамките на телекомуникацискиот сектор во Република Македонија.

Менаџерите на овие компании во поглед на нивните вработени сметаат³⁶ дека истите се движечка сила на компанијата, па затоа се стремат да создадат модерна и здрава работна средина со еднакви права и можности за сите. Обезбедуваат конкурентни услови за работа кои вклучуваат низа придонеси и придобивки: пензиско, здравствено и животното осигурување, заштита при работа, попусти при купување и користење на производи и услуги на компанијата, флексибилно работно време, дијалог и методи на интерна комуникација (интранет и интерен билтен), како и поддршка на разни социјални активности. Постојано вложуваат во професионален развој и обука на вработените и редовно спроведуваат анкети за тоа колку нивните вработени се задоволни од работата во компанијата.

³⁶ <http://www.one.mk/doma.html>

Целта на менаџерите е да ги регрутираат, мотивираат и зачуваат нивните најдобри луѓе, а воедно да создадат позитивен баланс меѓу работата и животот на вработените³⁷.

8.4 Процес на евалуација на работен учинок (Performance Management Proces – PMP)

Секторот за управување со човечки ресурси во рамките на телекомуникацискиот сектор во Република Македонија според современите трендови на теоријата на човечки ресурси со успех спроведува неколку големи проекти на годишно ниво со цел да ја следи потребата на вработените и пазарот на трудот, а воедно да ја направи компанијата да биде конкурентна во компаниската битка за лидерство.

Процесот на евалуација на работен учинок е широк процес кој опфаќа активности како што се: заедничко поставување цел, остварување на целта и евалуација на сработеното, повратна комуникација за резултатите и тренинг за подобрување на перформансите кај вработените, имплементација на развојни програми за вработените и наградување на достигнувањата. Самиот процес на евалуација на работен учинок започнува со процесот на регрутација, селекција и вработување, а завршува со заминување на вработениот од организацијата. Затоа со право процесот на евалуација на работен учинок може да се смета како систематски процес со кој вкупните перформанси на организацијата можат да се подобрат преку подобрување на ефикасноста на поединците во рамките на тимот или помала работна единица.

Во суштина тоа е средство за промовирање на супериорни перформанси со сознание за очекуваниот крај на процесот, дефинирање на потребите во рамките на компетенциите и воспоставување остварливи цели. Оваа алатка за мерење на ефикасноста заедно со развојот на лидерските способности, обуките и системот за наградување е од особена важност за постигнување на високи стандарди и квалитет во работењето. Процесот на евалуација на работен учинок претставува платформа за наградување на одличните поединци од групата вработени со цел достигнување на мисијата на

³⁷ Печијарески Љ. (2007), Избрани проблеми од менаџмент и развој на човечки ресурси, Економски факултет, Прилеп, стр. 200

организацијата. Воспоставувањето јасни очекувања преку остварување и надминување на предвидените резултати, активности и однесувања, им помага на вработените во разбирање што точно се очекува од нивните работни места. Преку редовни повратни информации и тренинзи, се дијагностицираат проблемите во рана фаза и се преземаат корективни акции.

Може да се заклучи дека процесот на евалуација на работен учинок во Република Македонија може да се смета како проактивен систем на управување со ефикасноста на вработените и наведување, водење на поединците и организацијата кон саканиот перформанс и резултати. Тоа е процес на постигнување хармонична усогласеност меѓу индивидуалните и организациските цели за остварување на совршеност во перформансите.

Освен процесот на евалуација на работен учинок секторот за човечки ресурси во рамките на телекомуникацискиот сектор во Република Македонија спроведува голем број развојни програми за вработените. Талент-менаџмент програмата заедно со програмата 360, се спроведува со цел поактивно и долгорочно развивање и задржување, ретенција на најдобрите и лојални вработени. Селектирана група на квалификувани вработени според споменатата програма се развиваат за лидерски позиции во компаниите според планирани прилагодени по мерка индивидуални програми. Тоа е чекор напред во зголемување на ефикасноста на работењето и искористување на вистинскиот кадровски потенцијал на вработените за доброто на организацијата.

Во поглед на регрутацијата на кадри, телекомуникацискиот сектор во Република Македонија ги следи движењата на работната сила на македонскиот пазар и однапред предвидува со цел да обезбеди висококвалификувана работна сила со професионално искуство и тесна експертиза во индустријата во која делува. За таа цел постои отвореност за регрутација на млади потенцијални кадри кои ќе се обучуваат и развиваат професионално во организацијата рамноправно со останатите вработени во компанијата. Сите заинтересирани кандидати кои сакаат да станат дел од семејството на некоја од телекомуникациските компании можат да го искажат својот интерес по пат на можните канали на комуникација со секторот за човечки ресурси како што се официјалните веб страни на телекомуникациските оператори, електронската пошта и тековните огласи за конкретни отворени позиции, доколку ги има. По првичната пред селекција на сите

пријавени заинтересирани кандидати, а кои ги исполнуваат бараните општи услови изнесени во огласот, се прави потесен избор на кандидати за интервју, притоа секогаш се обрнува внимание да се избегнат можни претерувања во бараните услови со цел да се избегне потенцијална индиректна дискриминација, а сепак да се направи избор на најдобар кандидат за соодветна позиција.

Компаниите во рамките на телекомуникацискиот сектор во Република Македонија ја обезбедуваат таа објективност при изборот со однапред дефинирани конкретни критериуми кои се засноваат на стручност и компетентност и се наведени во огласот за отворената позиција. Од тесно селектираните кандидати, најдобрите кои ќе го поминат финалниот избор стануваат дел од тимот на одредената компанија и како нови членови на нивното интернационално семејство ги уживаат сите права и обврски уште од првиот ден на „Добредојде“!

8.4.1 Критериуми за селекција на кандидати во телекомуникацискиот сектор

Селекцијата, како дел на менаџментот на човечките ресурси, претставува фаза во која се остварува избор на организациско соодветен кандидат, односно кандидат кој е адекватен за определена работна позиција.³⁸ Професионалната селекција на кандидати се врши со користење на разни стручни методи и постапки, а како нивна рамка служи (би требало да служи) локалниот работно правен институт. Основна цел на процесот на селекција е да се предвиди идното однесување на кандидатите, односно да се предвиди како истите би се вклопиле во и како би придонеле за компанијата.

Селекцијата на кандидатите во телекомуникацискиот сектор се врши врз основа на однапред дефинирани критериуми од страна на компанијата, односно врз основа на барањата за конкретната работна позиција. Генерално процесот на селекција е компониран во повеќе фази. Се остваруваат определни видови на прелиминарна проверка и прелиминарно интервју со кандидатите; пополнување на прашалници; тестови; интервју; проверка на биографски податоци; условна понуда на работа; лекарски прегледи, и се разбира донесување на одлука за избор на кандидат и конкретна работна понуда. Секоја

³⁸ Медароски И. (2012), *Анализа на законската рамка на процесот на селекција на човечките ресурси во Република Македонија (преглед на научна статија)*, Универзитетот Св. "Кирил и Методиј" Скопје

спомената фаза преставува и конкретна точка на одлучување, како и позитивна повратна врска за континуитет на процесот. Преку фазите на селекција компанијата ја зголемува и/или подобрува информираноста за кандидатите, нивните способности и мотивираност, со цел донесување на соодветна одлука за избор.

Почетната фаза на селекција најчесто е фазата на прелиминарна проверка и прелиминарно интервју. Доколку процесот на регрутација е успешен, евидентиран е голем број пријавени кандидати. При прелиминарната проверка, кандидатите кои не ги исполнуваат основните барања на работната позиција се елиминираат. Со спроведувањето на прелиминарното интервју кандидатите треба детално да се запознаат со работните обврски кои ги предвидува работната позиција за која аплицирале, при што кандидатите се позиционираат во ситуација да одлучат дали нивните компетенции и квалификации се соодветни за работната позиција или не.

По прелиминарната проверка и прелиминарното интервју, следи фазата на пополнување на пријавен прашалник, кој се пополнува од страна на кандидатот за работната позиција. Во контекст на ова се нагласува дека оваа фаза не треба да се поистоветува со фазата во процесот на регрутација кога кандидатите аплицираат преку доставување на определена биографија, мотивациско писмо и слично. Информациите кои се бараат во оваа фаза се подетални, односно концизирани од аспект на слободното работно место. Пријавниот прашалник е детален инструмент кој се однесува на работното искуство и постигнувањата на кандидатите, составен на начин предвиден и според потребите на компанијата. На крајот на пријавниот прашалник потребно е да се побара своерачен потпис од страна на кандидатот, преку што кандидатот превзема одговорност за вистинитоста на податоците. Од аспект на законската рамка важен дел во овој дел од процесот на селекција преставува согласноста за обработка на личните податоци на кандидатот. Реално, согласноста за обработка на личните податоци треба да се добие уште во фазата на регрутација, но доколку истата не е дадена од страна на кандидатот, важно е истата да се прибави во овој момент. Претходното произлегува од одредбите од Законот за заштита на личните податоци. Имено секоја компанија (според Законот за заштита на личните податоци дефинирана како контролор на лични податоци) за да ги обработи личните податоци на кандидатот треба да има изречна согласност на кандидатот. За лични податоци се сметаат сите податоци преку кои може да се идентификува кандидатот (име,

презиме, матичен број и др.). Доколку се анализира член 6 од Законот за заштита на личните податоци, во случај на спроведување на процесот на селекција, личните податоци можат да се обработуваат само по претходна согласност на кандидатот. Претходното е посебно важно доколку се побарува и матичниот број на кандидатот, каде согласно членот 29 потребно е и посебно одобрение на Дирекцијата за заштита на личните податоци. Претходното претставува управна постапка во која, по претходно поднесено барање од страна на компанијата, Дирекцијата за заштита на личните податоци дава одобрение за обработка на матичен број. Покрај обврската предвидена во Законот за заштита на личните податоци, интересен е и ставот 2 од членот 25 од Законот за работните односи. Оваа одредба предвидува дека компанијата не смее да бара податоци за семејниот, односно брачниот статус и планирање на семејството. Претходното претставува свое видно ограничување на овој дел од процесот на селекција, но без предвиден прекршок за непочитување на истиот. За оваа фаза од процесот на селекција интересен е и членот 26 став 1. Предвидена е обврска на кандидатот да ја извести компанијата за сите околности, односно за сите познати факти кои се значајни за работниот однос, како и за околности кои можат да го оневозможат или суштествено да го ограничат извршувањето на обврските од работниот однос. Заради претходната обврска на работникот во пријавните прашалници треба да се остави простор за изјаснување на кандидатите. Мислам дека претходното е важно заради своевидна заштита на компанијата. Доколку кандидатот не ја извести компанијата, а компанијата донесе одлука за негов избор, по настанување на околност поради која работникот не може да ја извршува работата на работното место (околност која му била позната уште пред склучувањето на договорот за вработување), компанијата може да го откаже договорот за вработување.

Тестот претставува мерен инструмент со помош на кој кандидатите се подредуваат по определена карактеристика, која е предмет на мерење на тестот. Тестот претставува стандардизиран инструмент во поглед на содржината, бодувањето и администрирањето. Од едноставна причина што поседуваат карактеристика на стандардизираност, тестовите обезбедуваат информации за кандидатите кои се споредливи во однос на кандидатите. Преку тестирањето се проверуваат компетенциите на кандидатот, се разбира во однос на работното место за кое кандидатот аплицирал. Значаен аспект на спроведувањето на тестирањата претставуваат ограничувањата кои ги предвидува Законот за работните

односи. Согласно член 25 став 4 од Законот за работните односи, компанијата може да го провери знаењето, односно способноста на кандидатот за вршење на работата, но во ставот 6 од истиот член предвидено и е определено ограничување. Ставот 6 од истиот член предвидува дека проверката на знаењето на кандидатот не смее да се однесува на околности кои што не се во непосредна врска со работата на работното место. Претходното значи дека тестот треба да биде компониран на начин на кој ќе се испитува знаењето на кандидатот само за конкретното работно место. Ова значи дека постои забрана да се испитуваат сеопшти знаења на кандидатот кој истиот ги стекнал (или би требало да ги стекне) во текот на образованието или претходното работно искуство. Ограничувањето предвидено во член 25 став 6 значи дека при тестирањето Компанијата нема право да го проверува знаењето, односно компатибилноста на кандидатот за прераспоредување на други работни позиции во иднина. Претходното значи дека организационата единица за човечки ресурси треба да креира тест кој е насочен само кон работното место кое е огласено за слободно, а не сеопшт тест на знаења или познавања³⁹. Во телекомуникацискиот сектор најчесто се користат следните видови тестови: тестови за способност (вербална способност, нумеричка способност, брзина на перцепција, способност за резонирање); психомоторни тестови; тестови за познавање на работата и искуство; тест за мерење на вештините (proficiency test); тестови во работни ситуации; тест за мултитаскинг; тестови за интереси, тестови за карактер и сл. За оценка на кандидатите во овој поглед постојат однапред дефинирани компетенции и тоа: комуникација, тимска работа, лидерство, фокус кон клиенти, влијание врз други, решавање на проблеми и остварување на резултати. Конкретно кој од тестовите ќе биде користен и што ќе се оценува зависи од самата компанија која го врши тестирањето.

После фазата на тестирање следи фазата во која се спроведува интервју. Интервјето преставува можеби најважен дел од процесот на селекција. Интервјето со кандидатите може да го остварува претставник на организационата единица за човечки ресурси на компанијата, хиерархиски повисок менаџер во организацијата, потенцијалниот непосреден раководител (супервизор), потенцијален колега.....Во телекомуникацискиот сектор оценувачот преку интервјето се обидува да открие дали кандидатот за менаџерската

³⁹ Оние тестови, кои голем дел од компаниите ги практикуваат, каде се испитуваат некои општи познавања на кандидатите се недозволен

позиција може да ги прави следните работи: да планира задачи и активности, да приоритизира, да делегира, да работи во тим, да решава проблеми, да познава лимити и ограничувања, да превзема иницијатива, да учи и да се развива на работното место, да комуницира со колегите на исто или различно ниво и да ги истражува и познава производите, услугите и историјата на самата организација. Постојат неколку видови интервју и тоа: структурирано (биографско, бихејвиористичко, интервју за компетентност, ситуациско интервју и интервју за вклопување во постоечкиот тим) и неструктурирано (недиректно интервју, стрес интервју, панел интервју и групно интервју)⁴⁰.

Кој вид интервју ќе биде користен, и во овој случај, зависи од преференциите на конкретната компанија.

Важно е да се нагласи дека интервјуто не претставува соодветен инструмент за мерење на когнитивните особини на кандидатите, но дека се смета за најдобар тест за воочување на социјалните способности на кандидатите, како што се комуникативност, пријатност, убедливост, изглед и сл. Многу истражувања и студии укажуваат на ниската валидност на интервјуто како инструмент на процесот на селекција. Валидноста е најчесто загрозна со субјективното оценување на кандидатите од страна на лицата кои го вршат интервјуто.⁴¹

Последниот чекор во процесот на селекција е изборот на најдобриот кандидат од процесот на регрутација и селекција, под претпоставка дека има повеќе од еден квалификуван финалист во процесот. Во таков случај се носи одлука заснована на сите информации собрани во претходните чекори, со цел да се избере најквалификуваниот кандидат. Доколку претходните чекори се направени квалитетно, шансите за носење успешна одлука драматично се зголемуваат.

⁴⁰ <http://bi.mk/selekcija-na-menadheri-i-vraboteni-vo-npo-3/> (23.09.2016)

⁴¹ Медароски И. (2012), Анализа на законската рамка на процесот на селекција на човечките ресурси во Република Македонија (преглед на научна статија), Универзитетот Св. "Кирил и Методиј" Скопје

II, МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. Предмет на истражувањето

Предмет на ова истражување е анализа на раководењето со човечките ресурси т.е. вработените во телекомуникацискиот сектор во Република Македонија, како клучен фактор за успехот на едно претпријатие.

За едно претпријатие, поконкретно еден телекомуникациски оператор да се стекне со свое реноме, теоријата за управувањето со човечките ресурси мора претходно да помине низ море од промени, така што најголем акцент треба да се стави на развој на функционалните стратегии кои овозможуваат успешно спроведување на зацртаните корпоративни цели. Управувањето со човечките ресурси треба да биде насочено кон унапредување и подобрување на перформансите на вработените со цел изградба на пријатна работна средина и обезбедување можност на вработените за учество во организациското планирање и донесување одлуки. Најголем дел од активностите треба да се спроведуваат во насока на развој на лидерите со високи перформанси и секојдневно поттикнување на мотивацијата на вработените. Притоа одговорното работење, грижата за нивните вработени, заедницата и животната средина во која опстојуваат се исклучително важни сегменти од стратегијата на една компанија. Со посветен развој на мултидимензионална програма за општествена одговорност која покрива широк спектар на области во и надвор од компанијата, се исполнува визијата во работењето- да се остави значаен белег врз заедницата, но и да се биде добар корпоративен граѓанин и компанија за пример. Притоа, за зголемување на задоволството во работењето, како и за создавање модерна и здрава работна средина со еднакви права и можности за сите вработени, менаџерите на нивните вработени треба да гледаат како на движечка сила на компанијата, па затоа треба да се стремат кон мотивација на вработените.

2. Цели на истражувањето

Мотивацијата на луѓето, односно мотивираноста на вработените има важна улога во тоа колку добро истите ќе ја вршат својата работа. Компанијата својот успех пред се го припишува на вработените кои го работат тоа за што се мотивирани. Доколку вработените не ги постигнат посакуваните резултати, тогаш бизнисот е неуспешен. Поради тоа секоја компанија е неопходно да воспостави систем за мотивација и наградување. Иако најчесто ова прашање претставува сериозен проблем за кој многу наши компании за жал немаат решение, теоријата и праксата нудат едноставни, ефикасни решенија. Имено, компанијата мора да ја разбере човековата природа во врска со мотивацијата и тоа разбирање да го преточи во систем за мотивирање за да стимулира остварување на повисоки резултати кај своите вработени, бидејќи само мотивираните вработени се целосно посветени на работа, покажуваат висок степен на задоволство од работата и се лојални кон компанијата.

Имајќи го ова во предвид, меѓу поважните цели на истражувањето се издвоени следните:

- Анализа на мотивацијата на вработените во телекомуникацискиот сектор во Република Македонија?
- Анализа на факторите кои влијаат врз мотивацијата на вработените во Република Македонија?
- Утврдување на дилемата дали платата е главен мотиватор за работа?
- Анализа на влијанието на другите мотивациски фактори (напредувањето, видот на работата, одговорноста, имиџот на компанијата или потребата вработениот да се чувствува добро во работната средина) врз вработените во телекомуникацискиот сектор?
- Како да се разбере што вистински ги мотивира вработените во телекомуникацискиот сектор?
- Како да се истражи степенот на задоволство или незадоволство кај вработените во телекомуникацискиот сектор од нивната работа и од компанијата во целина?
- Како да се создаде систем за мотивација и наградување што ќе ја зголеми продуктивноста на вработените, а со тоа и резултатите на бизнисот? и сл.

За утврдување на овие цели е користен анкетен прашалник, односно анкета која вообичаено се смета за набрз и најлесен начин за добивање на информации.

3. Задачи на истражувањето

Во праксата доста често се користи мотивацијата базирана врз **стравот**. Менаџерот има можност да казни некого, да му намали плата, бенефиција, да му даде отказ, па тоа врз вработениот дејствува како мотивација да работи подобро. Но, бидејќи вработениот работи континуирано под стресна ситуација, тој не само што нема да има доволно желба и воља за работа, туку, доколку му се понуди некое друго работно место, тој веднаш ќе го напушти претходното работно место. Наспроти ова, постои мотивацијата базирана на **задоволство**. Тоа е најсилен облик на мотивацијата. Тука парите се во втор план, а посветеноста на работата во преден, бидејќи вработениот од таа работа го црпи своето задоволство и својата среќа.

Имајќи го ова во предвид, главна задача при истражувањето е да се определи дали мотивацијата кај вработените во телекомуникацискиот сектор е базирана врз страв или на задоволство, а потоа останатите задачи се однесуваат на тоа:

- дали компаниите обезбедуваат конкурентни услови за работа кои вклучуваат низа придонеси и придобивки, (како на пример здравствено и животно осигурување, пензиски план, заштита при работа, попусти при купување и користење на производи и услуги на компанијата, флексибилно работно време, дијалог и методи на интерна комуникација, како и поддршка на разни социјални активности);
- дали постојано вложуваат во професионален развој и обука на нивните луѓе и редовно внимаваат на тоа колку нивните вработени се задоволни од работата во компанијата;
- кои средства се сметаат за стимулативни при зголемувањето на мотивацијата и како истите најчесто се користат;
- што е тоа што најмногу ги мотивира вработените и сл.

4. Хипотетска рамка за истражувањето

За потребите на истражувањето се воспоставува следната генерална хипотеза: преку успешно раководење со човечките ресурси, подобрување на работната клима и зголемување на мотивацијата кај вработените во телекомуникацискиот сектор во Република Македонија ќе дојде до подобрување на ефикасноста во работењето на организацијата и зголемување на задоволството кај вработените.

Во прашањата за ефикасноста од работењето на вработените спаѓаат прашањата: колку долго вработените се во работен однос во телекомуникацискиот сектор; колку е добра комуникацијата во компанијата; дали институцијата добро ги има појаснето своите намери и цели; дали институцијата ги обучува и поддржува вработените во поглед на вршењето на работата и прашањето дали во рамките на компанијата постои можност за унапредување во поглед на на работното место.

Во прашањата за задоволството и мотивацијата од работењето на вработените спаѓаат прашањата: дали работното место ги прави вработените да се чувствуваат задоволни; дали вработените се задоволни од примањата кои ги добиваат за работата која ја вршат; дали паричните средства за вработените се мотивација да се вложуваат повеќе во работниот процес; кои други фактори (покрај паричните средства) ги мотивираат вработените во телекомуникацискиот сектор; и дали вработените сметаат дека компанијата во која работат има етички однос кон вработените во поглед на овозможувањето бенефиции (социјално, пензиско, здравствено осигурување, компензации) при работниот однос.

Во прашања за стресот кај вработените спаѓаат прашањата: дали вработените континуирано се изложени на стресни ситуации во контактот со подредените и надредените лица, клиентите, други надворешни лица и сл.; дали вработените работат под притисок; и дали вработените сметаат дека компанијата во која работат има етички однос кон нив во поглед на праведно наградување (плаќање) за иста работа како и останатите колеги (односно дали се користат исти принципи и критериуми за доделување бонуси).

5. Методи, техники и инструменти на истражување

За потребите на ова истражување, а со цел да се добие јасна слика за мотивацијата на вработените во телекомуникацискиот сектор, е користен генетички- развоен метод и дескриптивен метод.

За добивање на потребните информации се употребени следните техники: анализа на документација (законска регулатива⁴² и друга стручна литература) и анкетање на вработените во три телекомуникациски оператори во Република Македонија- “Македонски телеком“, “Оне.вип” и “Т-Mobile”.

За да се обезбеди идентификација, собирање и мерење на објективните, реално постојните, утврдени факти се користи анкетен лист со прашања за кои е потребно дополнување или заокружување на одговорот.

По непосредното собирање на податоците направена е нивна обработка и средување. Оваа фаза од истражувањето генерално се состои од: правење преглед, листа на податоци; техничка обработка на податоците; табелирање, изработка на графикони и квалитативна интерпретација на квантитативно добиените податоци.

6. Популација и примерок

За потребите на ова истражување е изготвен анкетен прашалник соодветен на предметот на истражување и расположливоста на податоците за селектирање на примерокот. Истиот е во прилог и се состои од 13 прашања кои лесно се разбираат и на кои се одговара со заокружување на одговорот кој е најсоодветен на мислењето на испитаникот. Кога станува збор за испитаниците, потребно е да се нагласи дека

⁴² Закон за исплата на платите во Република Македонија, Службен весник на Република Македонија, бр.145/2012; <http://www.pravdiko.mk/wp-content/uploads/2013/11/Zakon-za-isplata-na-platite-vo-Republika-Makedonija-Prechisten-tekst-20-02-2013.pdf> (23.09.2016)

Закон за работните односи во Република Македонија (Пречистен текст), Службен весник на РепубликаМакедонија, бр. 11-1348/2, 7 мај 2015;

http://www.mtsp.gov.mk/content/pdf/zakoni/ZRO/Precisten_2074-15.pdf (23.09.2016)

предметната популација во ова истражување ја сочинуваат 44 лица, меѓу кои 19 лица од машки и 25 лица од женски пол, на возраст од 24 до 60 години, вработени во телекомуникацискиот сектор на Република Македонија, конкретно во телекомуникациските оператори Т-Mobile (25 испитаници), Оне.вип (11 испитаници) и Македонски телеком (8 испитаници). Испитаниците се избрани доброволно според тоа дали истите се согласуваат да бидат анкетирани или не. Уште, треба да се каже дека анкетниот примерок е дизајниран како стратифициран, двоетапен случаен примерок (прикажан на табела 1).

Табела 1 Стратифициран примерок од истражувањето

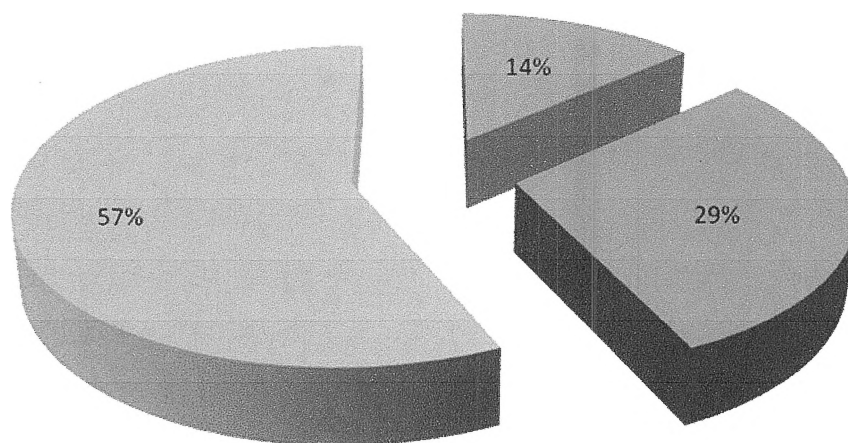
Телекомуникациски оператор	Пол		Број на испитаници
	М	Ж	
Т-Mobile	10	15	25
Оне.вип	7	4	11
Македонски телеком	2	6	8
Вкупно:	19	25	44

7. Анализа и интерпретација на податоците

Анализата на мотивацијата на вработените во телекомуникацискиот сектор по пат на анкетен прашалник беше спроведена, како што претходно е наведено, врз 44 испитаници од трите најголеми телекомуникациски оператори во Република Македонија, во период од 6 месеци и тоа од 01.06.2015 година до 01.01.2016 година. Овој период беше избран со цел да се анализира управувањето со човечките ресурси не само во “розови услови“ на функционирање на државата, туку и во случај на појава на некаков вид криза во нејзини рамки (конкретно се однесува на политичката криза која во последно време има големо влијание врз функционирање на државата, а последователно и на компаниите во целост). Добиените податоци најнапред се прикажани графички, а потоа истите детално се објаснети.

Графикон 1 Приказ на периодот на вработеност во телекомуникацискиот сектор

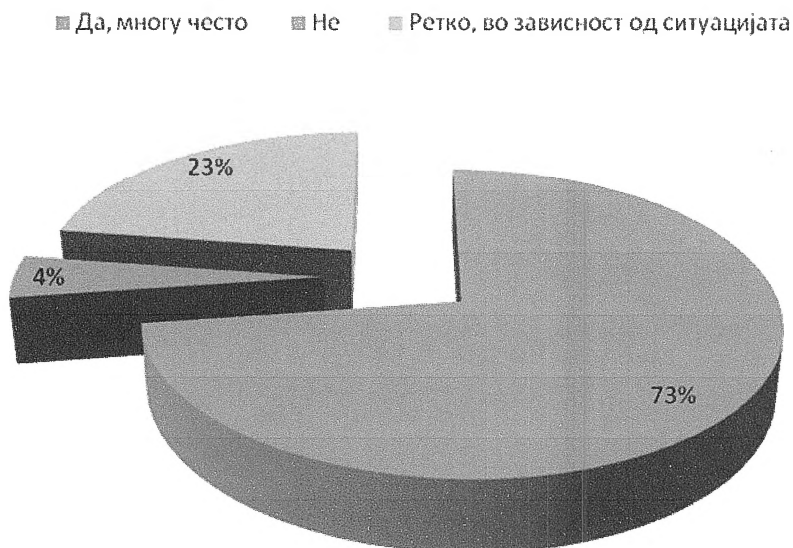
■ помалку од 1 година ■ во период од 1-5 години ■ повеќе од 5 години -



Од графикон 1 се гледа дека на првото прашање од анкетниот прашалник, кое гласи: “Колку долго сте во работен однос во телекомуникацискиот сектор?“, шест испитаници (14%) одговориле дека се во работен однос помалку од една година, тринаесет од нив (29%) одговориле дека се во работен однос во период помеѓу една и пет години, а

најголемиот дел од нив, односно дваесет и пет испитаници (57%) одговориле дека во телекомуникацискиот сектор работат повеќе од 5 години.

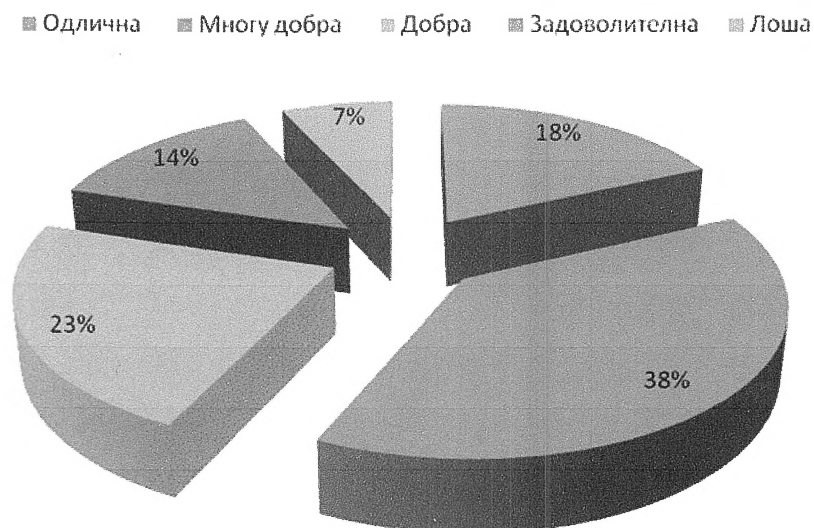
Графикон 2 Процентуално изразување на стресот од работното место на вработените во телекомуникацискиот сектор



На второто прашање од анкетниот прашалник кое се однесуваше на тоа дали вработените постојано сте изложени на стресни ситуации, со оглед на фактот дека било кое работно место во телекомуникацискиот сектор бара контакт со подредени, надредени, клиенти, надворешни лица, добиени се резултати кои беа повеќе и од очекувани.

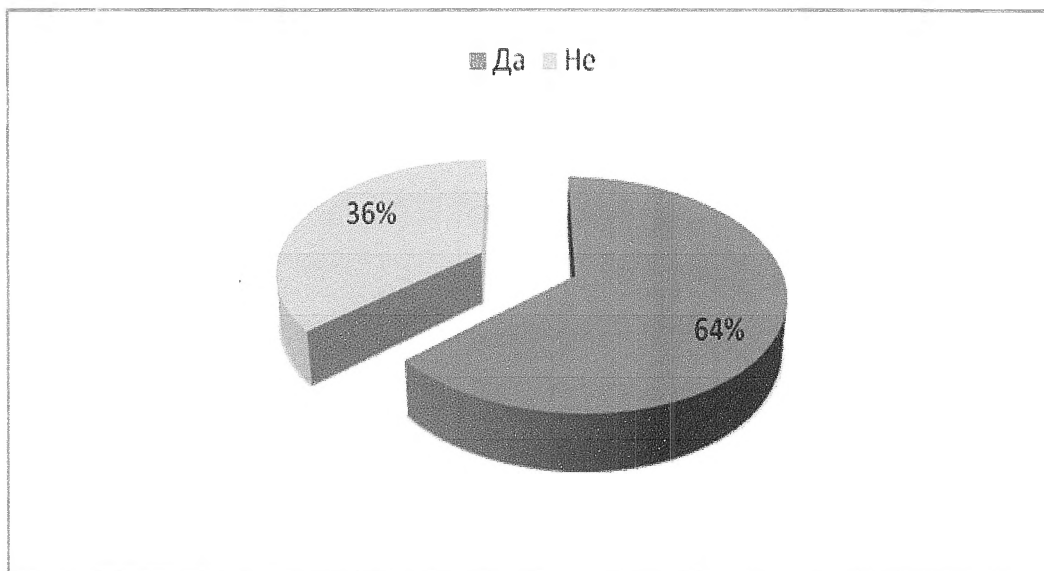
Така, од вкупно 44 испитаници, 32-ца или 73% од нив одговориле дека скоро секој ден работата, односно контактот со различни лица им причинува стрес, 10 испитаници, односно 23% одговориле дека во зависност од ситуацијата ретко работното место им причинува стрес, а најмалиот дел од нив- само двајца испитаници или 4% одговориле дека работното место не им причинува стрес, што е навистина зачудувачки во современи услови на работа.

Графикон 3 Приказ на одговорите на вработените во телекомуникацискиот сектор за комуникацијата помеѓу нив



На третото прашање “Колку е добра комуникацијата во компанијата?“, најголемиот дел од испитаниците, 17 од вкупно 44, односно 38% одговориле дека комуникацијата внатре во телекомуникацискиот сектор е многу добра, осум од нив или 18% одговориле дека комуникацијата е одлична, десет испитаници т.е. 23% одговориле дека постои добра комуникација, шест од нив или 14% се изјасниле дека комуникацијата во телекомуникацискиот сектор е задоволителна и најмалку од нив, тројца испитаници, 7%, сметаат дека постои лоша комуникација помеѓу вработените внатре во телекомуникацискиот сектор.

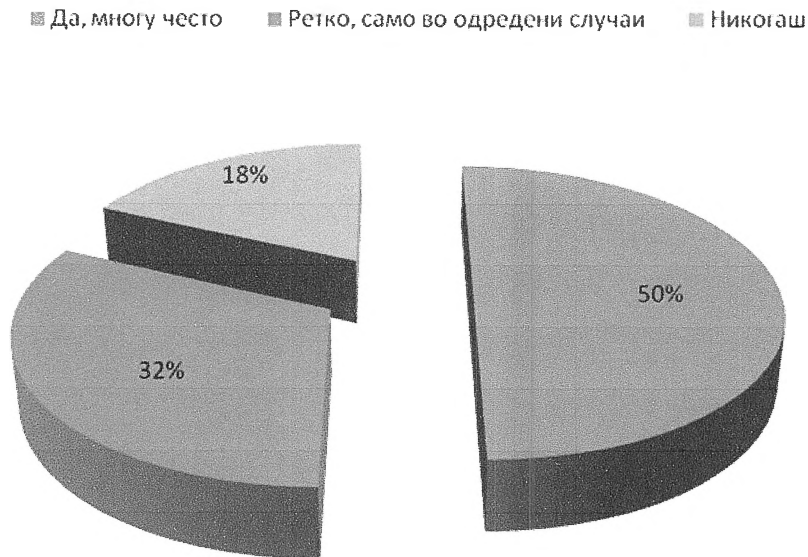
Графикон 4 Процентуално изразување на мислењата на испитаниците поврзани со јасноста на поставените цели од страна на институцијата



На следното прашање “Дали институцијата добро ви ги има појаснето своите намери и цели?” повеќето испитаници, 28 т.е. 64% одговориле со да, а само 16 или 36% со не. Ова е важно бидејќи јасно поставените организациски цели имаат важни функции и тоа: ги одредуваат стандардите за однесување и им даваат насоки за дејствување на вработените во организацијата, добро оформените цели влијаат врз успешноста на планирањето, исто така целите служат за да ги мотивираат вработените (преку ветување на награди и бенефиции за нивната успешна реализација), целите нудат и механизам за оценување на перформансите, контрола итн.

Организациските цели произлегуваат директно од мисијата на претпријатието. Секоја организација мора да има свои главни и споредни цели кои се стреми да ги оствари. Во одредувањето на истите учествуваат повеќе менаџери кои се компетентни за донесување на важни одлуки.

Графикон 5 Илустрација на одговорите на испитаниците во однос на прашањето “Дали институцијата постојано ве обучува и поддржува за да ја вршите својата работа?”



Под обука се подразбира усовршување на вработените. Постојат големи разлики во способностите, искуството и карактерот на кандидатите, па квалитетот на обуката се зголемува во зависност од индивидуалните способности на кандидатот. Со образовните програми најчесто не е можно да се опфатат сите практични знаења кои ги бара една компанијата, па се јавува потреба за обучување на нововработениот кадар. Тоа е скап процес кој бара да се одвои време и финансиски средства за да се ангажираат други вработени, кои наместо да бидат ангажирани со исполнување на работните задачи, работат на обучување на нововработените. Секоја компанија одделно одлучува дали и во која мерка ќе ги обучува нововработените. Точно е дека така обучените вработени подоцна, со своето работење ги надоместуваат вложените средства, но компанијата секогаш мора да дозира одредено ниво на обука, бидејќи е можно да се јави нелојалност на вработениот, па тој со стекнатите знаења да прејде во друга компанија. Затоа секоја

компанија одделно одлучува за должината и интензитетот на обуката, најчесто во зависност од сложеноста на работните задачи кои стојат пред нововработените⁴³.

За обука може да се смета едnodневна подготовка за извршување на работните задачи, но како обука може да се смета и повеќемесечното високософистицирано подучување. Но, во секој случај овој процес е насочен кон зголемување на способностите на поединците или групите.

Програмите за обука се директно задолжени за одржување и унапредување на тековните работни способности на нововработените, а програмите за развој се грижат за идните потреби на компанијата.

Развојните програми се така дизајнирани што на вработените ќе им дадат знаење кое ги надминува рамките на нивната моментална позиција. Вака оспособени, тие се подготвени да одговораат на задачите што ги носи времето пред нив. Во поголемите компании, кадровското одделение е должно да подготви соодветни програми за обука на целокупниот нововработен персонал. Во наши услови, особено во малите бизниси, по правило нема време и средства за обука на вработени или се работи со програми кои се со скратена содржина. Менаџерскиот кадар обично се обучува за мануелно технички вештини, додека менаџерите се обучуваат за развивање на менаџерски знаења и вештини. Без оглед на различните знаења и вештини, кои се потребни за менаџерскиот и за неменаџерскиот кадар, принципите на обуката се слични. Овој кадар е доста мотивиран, па обуката оди брзо и лесно, бидејќи непосредно по завршената обука следи вистинско вработување. Резултатите од обуката се евидентираат, па кандидатите кои во текот на обуката покажале поголемо знаење, вештина или иницијатива, се назначуваат како потенцијално унапредлив кадар. Теоретски постои можност, на кандидатите кои не ја завршиле со успех обуката, истата да им се повтори, но во пракса тоа ретко се случува. Кандидатите кои не ја задоволеле обуката, најчесто се отстрануваат од компанијата.

Со оглед на горенаведеното, а во однос на прашањето “Дали институцијата постојано ве обучува и поддржува за да ја вршите својата работа?“, дваесет и два испитаници, односно 50% одговориле дека многу често добиваат обуки од страна на институцијата и голема поддршка при извршувањето на работните задачи, четиринаесет од нив или 32% одговориле дека тоа е многу ретко, а осум од нив т.е. 18% одговориле

⁴³ <http://www.pretpriemac.com/obuka-sozdavanje-na-uspeshni-i-efikasni-kadri/> (24.06.2016)

дека скоро никогаш институцијата не се залага за нивниот професионален развој и поддршка.

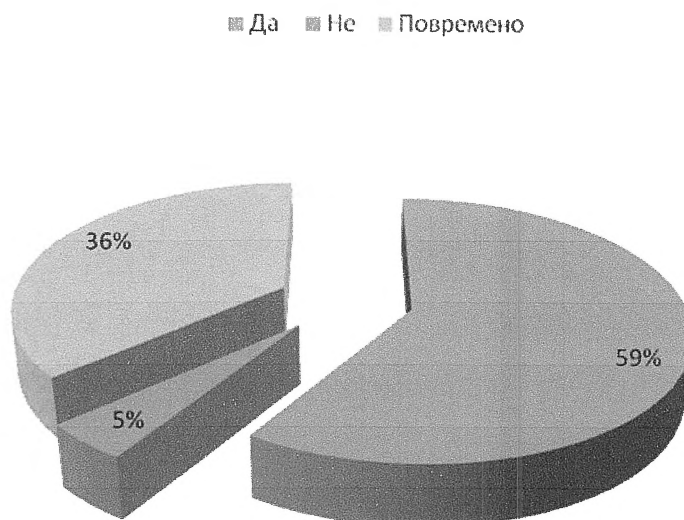
Графикон 6 Илустрација на одговорите на испитаниците во однос на прашањето поврзано со задоволството на вработените од работното место



Задоволството од работното место може да се разгледа од два клучни аспекти и тоа: сигурност на работното место (многу е важно доколку постои таа сигурност, работодавецот да се погрижи вработените тоа да го знаат и да го ценат); и баланс помеѓу приватниот и личниот живот (тоа е најголемиот предизвик на денешницата и доколку е можно секој вработен би сакал да го има и во својот живот).

Оттука, во контекст на прашањето дали вработените во телекомуникацискиот сектор се задоволни од работното место, 9 испитаници (20%) одговориле дека целосно се задоволни од работното место, 15 испитаници (34%) просечно се задоволни од работното место, 13 испитаници (30%) не се задоволни од работното место, додека 7 од испитаниците (16%) целосно се незадоволни од работното место во телекомуникацискиот сектор.

Графикон 7 Илустрација на одговорите на испитаниците во однос на прашањето поврзано со притисокот при извршувањето на работните задачи

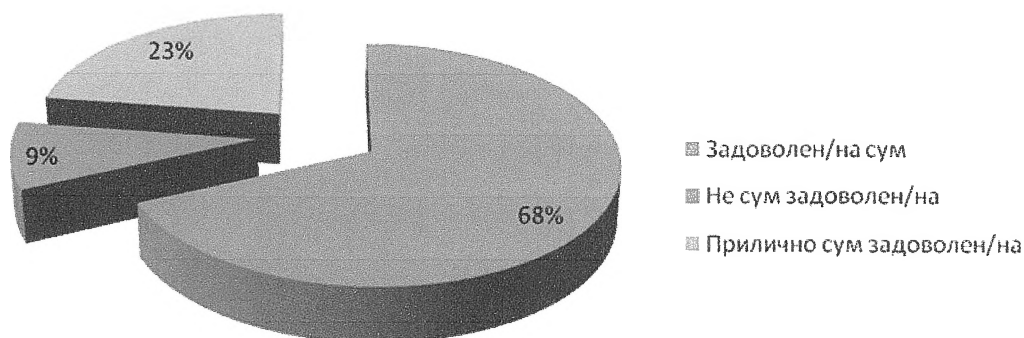


На прашањето “Дали сте под притисок при извршувањето на работните задачи?“, дваесет и шест вработени (59%) во телекомуникацискиот сектор одговориле дека постојано се под притисок при извршувањето на работните задачи и она што овде е најинтересно е тоа што таквиот притисок им годи и придонесува за поголема ефикасност во работењето, шеснаесет од испитаниците (36%) одговориле дека тоа се случува повремено, а само двајца (5%) одговориле дека не се под притисок и се оставени слободно да ги реализираат работните задачи.

Ова прашање е речиси најважно прво, бидејќи денес истото е клучно за добивање на работа на кандидатите кои што аплицираат за работа, не само во телекомуникацискиот сектор, туку и во останатите компании. Второ, се смета дека способноста за работа под притисок и во дадените рокови е пресудна за функционирањето на компаниите, бидејќи позитивните ефекти кои ги дава се поголеми во споредба со негативните. Како потврда на овој факт треба да се потенцираат изјавите на поголемиот дел од вработените во телекомуникацискиот сектор, а кои се забележани во текот на неформалниот разговор, дека работата под притисок ги прави помотивирани во поглед на вршењето на работните задачи и тоа од следните изјави:

- “Работам добро под притисок, бидејќи работењето под притисок ме прави поефикасен во она што го правам“;
- “Уживам да работам под притисок, бидејќи тоа ме прави посилна личност. Од претходните работни искуства сум имал/а можност да се соочам со рокови кои во целост биле запазени, а сето тоа влијаеше на моето понатамошно усовршување“;
- “Јас работам добро под притисок, бидејќи не сум личност која паничи, стабилен/на сум и никогаш не сум имал/а проблеми со работењето под притисок во досегашните искуства“;
- “Работењето под притисок не ми претставува проблем, бидејќи се обидувам да ги отфрлам сите негативни емотивни фактори и да ја сработам мојата задача што е можно на највисоко ниво, без разлика колку обврски ми висат над глава. Секогаш знам да направам листа на приоритети и да си го организирам времето кое ми е на располагање и така да бидам ефикасен/а. Така верувајќи дека мојата работа кога нема никаков притисок е одлична. Сметам дека работењето под притисок нема да биде некавалитетно заради постоењето на истиот“;
- “Имам пријатели кои не сакаат да работат под притисок. Не знам дали е чудно да кажам, но јас уживам да работам под притисок. Негативните чувства од притисокот ги претворам во мотивациони пораки кои си ги праќам самиот на себеси за да ме натераат да работам понапорно и подобро“.

Графикон 8 Илустрација на одговорите во однос на прашањето поврзано со задоволството на вработените од приходите што ги добиваат



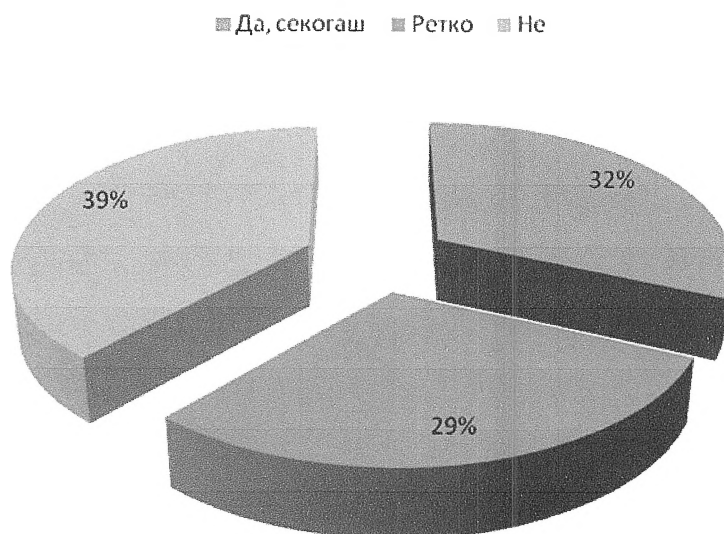
На осмото прашање “Дали сте задоволни од примањата кои ги добивате за работата која ја вршете?“, најголемиот дел од испитаниците, 68% или 30 вработени, одговорија дека се задоволни од примањата кои ги добиваат за работата која ја вршат, спротивно на нив најмал е бројот на вработени, 9% или четворица испитаници, кои се изразиле дека не се задоволни со примањата што ги добиваат, а останатите десет испитаници (23%) одговориле дека се прилично задоволни со приходите.

Ова тврдење може да се поткрепи со објавените податоци на Државниот завод за статистика според кои вработените во воздухопловниот транспорт, правниците, сметководителите, вработените во телекомуникацискиот сектор, понатаму вработените во финансиската индустрија, како и пргорамерите најмногу заработувале минатата година. Финансискиот и телкомуникацискиот сектор се атрактивни кога станува збор за платите, бидејќи минатата година вработените во банкарската и осигуриталната индустрија имале месечен личен доход во просек од 44.223 денари, додека вработените во телеком секторот заработувале нето плата од 42.921 денари⁴⁴.

⁴⁴ <http://lider.mk/2014/03/01/koi-se-najplatenite-profesii-vo-makedonija/> (28.06.2016)

⁴⁵ <http://skopjeid.mk/вработените-во-телекомуникации-зема> (28.06.2016)

Графикон 9 Илустрација на одговорите на испитаниците во однос на прашањето дали парите секогаш се најголемо средство за мотивација



Веќе на деветтото прашање кое се однесува на тоа дали парите секогаш ги мотивираат и поттикнуваат вработените во телекомуникацискиот сектор да работат повеќе се добиени приближно слични резултати, така што на четиринаесет од испитаниците (32%) секогаш парите им се најголема мотивација за поголеми заложби во работењето, на тринаесет од нив (29%) парите ретко им ја поттикнуваат мотивацијата и на седумнаесет испитаници (39%) не секогаш парите им се најголема мотивација, што значи дека за нив важна улога имаат останатите фактори, за кои ќе стане збор во наредното прашање.

Сепак, според некои истражувања, најважно нешто за секој вработен не е висината на платата. Основната плата треба да биде доволно висока така што вработените не треба да добиваат дополнителна награда за она што е нивна задача т.е. нивна работа денеска. Од друга страна пак, основната плата не треба да биде толку висока, што ќе оневозможи добивање на бонуси по заслуги.⁴⁵

⁴⁵ Wayne F.C. (2006), *Managing human resources, Productivity; quality of work life, profits*; sixth edition; McGraw-Hill; pg.438

Меѓутоа доколку ги споредиме добиениот процент на испитаниците за кои е најважна платата (32%) со добиениот процент на испитаници за кои парите не секогаш се најголема мотивација (39%), сепак може да се каже дека платата како еден фактор во споредба со повеќе фактори заедно сепак има најголемо влијание во поглед на мотивацијата на вработените во телекомуникацискиот сектор во Република Македонија.

Треба да се укаже дека ова не е случај само во телекомуникацискиот сектор, туку платата се зема како најважен фактор за мотивација и во останатите дејности. Како прилог на ова се посочува уште едно истражување во приватниот сектор во Македонија каде тоа е многу честа практика.

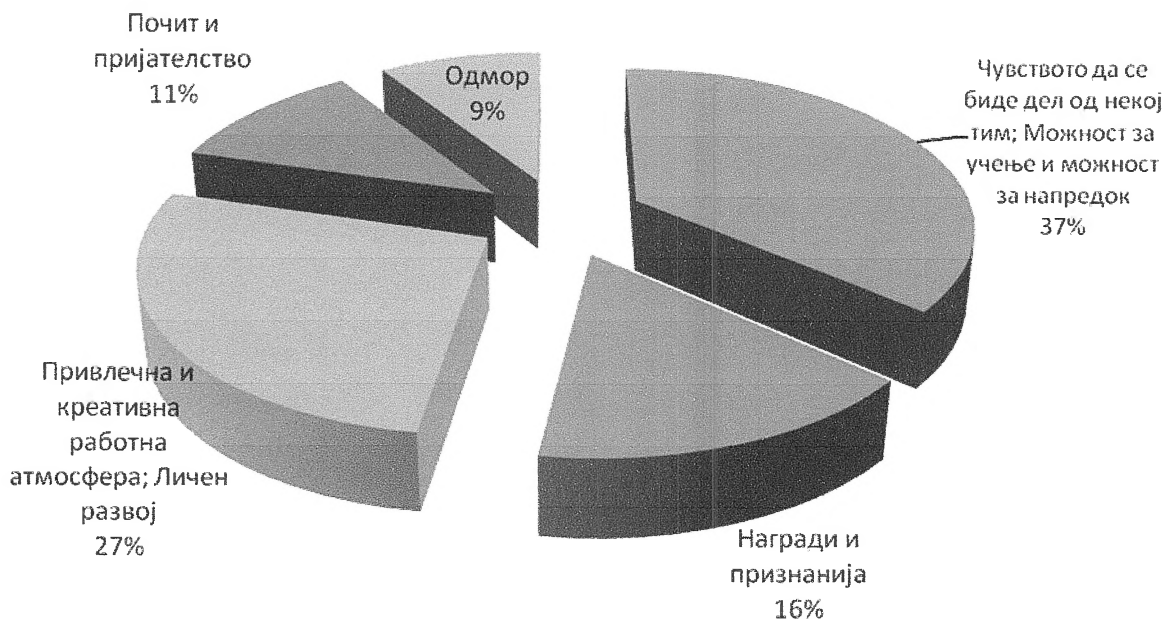
“Штотуку ќе излезат младите луѓе од студентските клупи и полни со надеж и очекувања брзо ќе успеат да добијат повик од компанијата во која аплицирале и воодушевени полни со соништа ќе се вратат од првото интервју. Ќе ја добијат работат и првиот месец со полет ќе ги извршуваат работните задачи, ќе даваат се од себе, работата ќе цвета, газдите ќе бидат презадоволни, но кога ќе дојде први и кога извештајот на екранот на најблискиот банкомат ќе ги остави со подотворена уста во истиот тој момент мотивацијата паѓа на нула. Па со поднаведната глава и стуткани раменици сите заминуваат дома, и полека почнуваат да запаѓаат во некоја летаргична состојба. Па следи период на бес и кавги и кога целата ситуација ќе се надува како некој меур и ќе ја достигне кулминацијата ќе почне да спласнува. Во тој момент сите сфаќаат дека тоа е врвот кој може да го заработат без разлика колку и да се трудат. Сума сумарум трудот бил залуден, па незнаеш дали ти е поскапо да одиш на работа или да седиш дома. Во други случаеви кога ќе се намали договорениот износ без разлика дали станува збор за фиксна плата или за работа на процент тогаш исчезнува и мотивацијата, а ако нема мотивација тогаш работното место изгледа како театарско седиште во пеколот. Утрата се измачувачки и неретко започнуваат со солзи. Кочо Рацин има напишано „наутро радост понеси навечер тага донеси“ е сега тагата почнува уште рано изутрина, што значи автоматски почнуваш да ја мразиш работата. Но зошто парите имаат толкава моќ врз човекот? Нормално дека парите се извор на егзистенција, ако нема доволно пари за да се подмират основните трошоци љубовта кон професијата не помага. Сепак има случаеви кога воопшто не е доведена во прашање егзистенцијата, туку кога „големата“ плата е намалена, а веднаш се јавува истото чувство како да нема пари ни за леб. Намалената плата делува

врз луѓето како понижување и обезвреднување, и сите убави зборови и коректен однос од страна на газдите е залуден. Во еден професионален однос кога ќе падне мотивацијата паѓа и работата. Залудно е да се залажуваме дека парите не се важни, дека е важна пријатната работна атмосфера- чиста лага! Парадокс е што македонските газди за ситни пари губат големи работници. Работникот најмногу се мотивира со финансии, насекаде во светот, а особено кај нас, каде финансиите се главна преокупација со оглед дека секогаш недостигаат⁴⁶.

Од моја лична перспектива, а во врска со горецитираното истражување, сметам дека во современи услови на живеење т.е. во услови на глобализација каде секој човек во светот сака и се стреми да има повеќе, односно да има с□, речиси пресуден фактор за мотивација на работното место е платата. Бидејќи Македонија е земја со понизок стандард на живот, а со тоа автоматски и со пониски плати, во споредба со некои други европски држави од типот на Германија, Австрија и сл., најголем проблем во поглед на мотивацијата по можноста/неможноста за вработување, општо во сите компании, без исклучок на телекомуникацискиот сектор, е висината на платата.

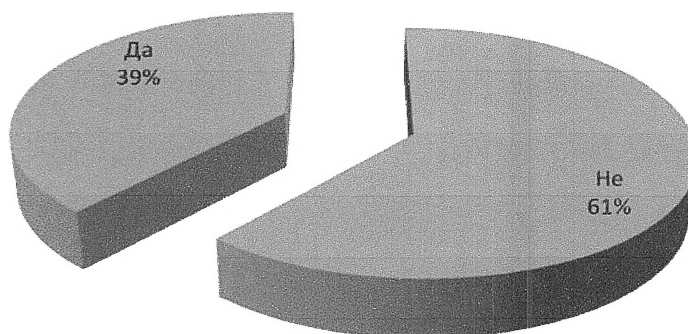
⁴⁶ <http://www.kumanovonews.com/magazin/parate-deneska-se-najgolema-motivacija> (29.06.2016)

Графикон 10 Илустрација на одговорите на вработените во однос на другите фактори кои ја поттикнуваат мотивација и задоволството кај нив



Следното прашање се однесува на другите фактори, се исклучок на парите кои имаат голема улога при мотивирањето на вработените во телекомуникацискиот сектор. Бидејќи беа дозволени повеќе можни одговори, најголемиот дел од испитаниците, односно 16 испитаници (37%) генерално ги заокружиле одговорите под б) и под в), односно чувството да се биде дел од некој тим, како и можноста за учење и можноста за напредок, помал дел од нив, 7 испитаници (16%) сметаат дека наградите и признанијата се доста важен мотиватор, други 12 испитаници (27%) сметаат дека привлечната и креативната работна атмосфера придонесува до поголем личен развој, а врз основа на тоа и до зголемување на мотивацијата, други 5 испитаници (11%) се изјасниле дека почитот и пријателството во работниот однос ја поттикнуваат мотивацијата и задоволството од вработените и најмал дел од нив, само 4 испитаници (9%) сметаат дека одморот е фактор што води до поголема мотивација. Во поглед на ова прашање нема потреба од дополнителна дискусија бидејќи сметам дека во теоретскиот дел факторите на мотивација беа доста разработени, а со ова истражување се потврдуваат.

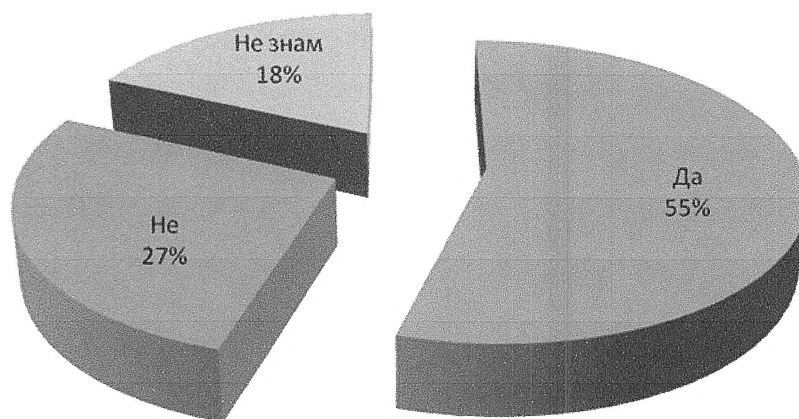
Графикон 11 Приказ на одговорите на вработените кои се однесуваат на можноста за унапредување на работното место во компанијата



На прашањето поврзано со можноста за унапредување на работното место внатре во телекомуникацискиот сектор поголемиот дел- 27 испитаници (61%) одговораат дека внатре во компанијата, конкретно телекомуникацискиот сектор не постои голема можност за унапредување и развој, а помал дел од нив- 17 испитаници (39%) сметаат дека во нивната компанија, сепак постојат некакви шанси за унапредување на работното место. Реално, голем дел од фирмите и претпријатијата во Република Македонија обично немаат многу простор за постојано напредување. Во таквите случаи се јавуваат проблеми, бидејќи најдобрите вработени имаат силна желба да напредуваат и да добиваат поголема одговорност и плата. Доколку тоа им се овозможи, позитивните ефекти би биле неизбежни поради тоа што тие повеќе би се труделе да се вложат себе си во работата, а со тоа автоматски би придонесле бенефиции и за компанијата.

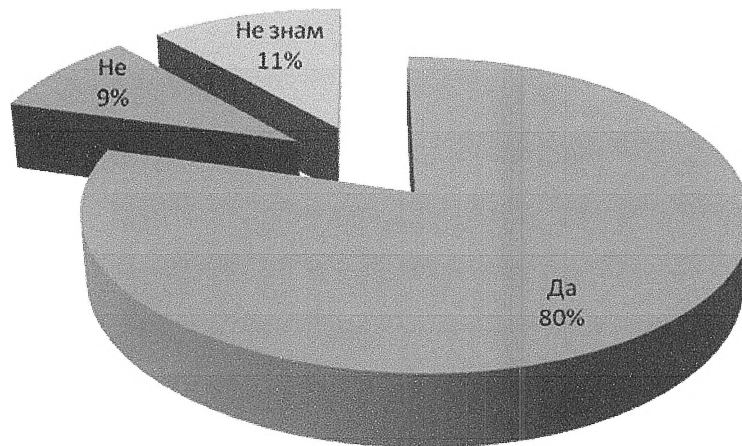
Значи, колку хиерархиското ниво на вработениот е поголемо, тој е позадоволен од својата работа. Причината за тоа сигурно е во врска со поголемите примања како и одредени статусни придобивки, поголема моќ и поголемо влијание.

Графикон 12 Приказ на одговорите на испитаниците во поглед на третманот на своите вработени од страна на компанијата



На прашањето дали вработените сметаат дека компанијата во која работат има етички однос спрема нив, во поглед на праведно наградување (плаќање) за иста работа како и останатите колеги (односно, дали се користат исти принципи и критериуми за наградување): 24 испитаници (55%) одговориле со да (овде станува збор за вработени кои се во долгорочен работен однос, вработени кои веќе развијале пријателски однос и кои од меѓусебната комуникација горе-долу ги знаат, или барем ги разменуваат информациите околу платите и бонусите); 12 одговориле со не (27%), бидејќи овие вработени силно веруваат во своите квалитети и способности и сметаат дека се подобри и позаслужни во и за работниот процес во споредба со некои други вработени, а дека тоа не му е евалуирано во ситуации на доделување бонуси, награди и други видови парични признанија; и останатите 8 испитаници (18%) одговориле дека не знаат, бидејќи не се доволно запознаени општо со третманот на вработените во телекомуникацискиот оператор.

Графикон 13 Приказ на одговорите на испитаниците во поглед на овозможувањето бенефиции на вработените од страна на компанијата



На последното прашање од анкетниот лист поврзано со тоа дали компанијата во која работат испитаниците има етички однос спрема нив во поглед на овозможување бенефиции (социјално, пензиско, здравствено осигурување, компензации), 35 испитаници (80%) одговориле со да, 4 со не (9%), а останатите 5 со не знам (11%).

Бенифициите на вработените се дефинираат како дел од вкупниот компезационен пакет, покрај платата за одработеното време. Всушност, бенифициите на вработените се групни награди кои обезбедуваат сигурност за вработените и нивните семејства. Тие можат да бидат индиректна компезација бидејќи им се даваат на вработените во форма на план, а не во готово т.е. во парични средства. Бенифициите ги штитат вработените од евентуални ризици кои може да го загрозат нивното здравје или финансиска сигурност. Истите обезбедуваат покрите за болест, повреда, невработеност или старост. Исто така обезбедуваат значајни услуги или олеснувања за вработените од типот на: грижа за децата (бесплатни градинки во близина на работата и сл.) и центри за рекреација на вработените (финес центри и сл).⁴⁷

⁴⁷ Кралев Т., Наумовска Л. (2008), Основи на менаџмент, Цетис- Скопје, стр.477

8. Дискусија околу добиените резултати

Преку теоретската елаборација на проблемот со менаџирањето и мотивирањето на човечките ресурси во рамките на една компанија, конкретно телекомуникацискиот сектор, првично беше утврдено дека менаџирањето со човечките ресурси има за задача: да ги утврди целите на организацијата; да го менаџира односот на организацијата кон своите вработени; да придонесе за ефикасност во извршувањето на работните задачи; да обезбеди праведно наградувањето и валоризирањето на трудот на вработените; решавање на проблемите и сл. Притоа, еден од начините за најдобро остварување на целите на организацијата е мотивацијата т.е. мотивирањето на вработените. Постојаното високо ниво на мотивираност на вработените е клучен фактор во развојот на позитивна работна средина во организацијата. Преку мотивацијата: би се подобрила продуктивноста, ефикасноста и креативноста на работата; би се подобрил квалитетот на работниот живот во организациите; би се зајакнале конкурентските способности и ефикасноста на компанијата итн.

Во однесувањето на луѓето на работа влијаат три видови на мотиви (биолошки социјални и лични). Иако трите видови мотиви имаат улога во процесот на мотивација и раководење, сепак сметам дека социјалните мотиви се најважни за постигнување на подобри резултати и поголема ефикасност во работата, овде пред се мислам на ефектите од и односот меѓу позитивните и негативните мотиви – пријателство наспроти непријателство, разбирање наспроти конфликт, соработка наспроти себичност. Моето мислење е дека личните мотиви иако се доста важни за напредок на вработениот во работењето, сепак истите на некој начин најмногу до израз доаѓаат во социјалната средина каде и во која една личност се бори да се истакне и докаже што е можно повеќе во однос на колегите. Во контекст на оваа елаборација важно е да се спомне дека поголемиот број социјални мотиви не се вродени, туку најчесто се стекнати низ процесот на социјализација.

За вработените во една компанија да бидат помотивирани неопходно е да задоволат некои потреби: потребата за сигурност, за што вработениот припаѓа на определена група (колектив) и задоволството и сатисфакцијата од она што го работи. Вработените треба да имаат чувство на сигурност што произлегува од припаѓањето на заедничкиот колектив.

Тие во работната средина, треба да се чувствуваат релаксирано, односно факторите на незадоволството треба да бидат сведени на минимум. Задоволството во работата може да биде стимулирано од бројни мотивациски фактори, меѓу кои најзначајни се: степенот на преферентност кон работата, висината на приходите и начинот на исплаќање, можностите за унапредување во работата (признанија, пофалби, награди), бенефициите (пензија, здравствено осигурување, платени и неплатени годишни отсуства), работни услови, начинот на контрола, меѓуетнички односи и друго.

Во процесот на мотивација улогата на менаџерите е доста важна. Поради тоа истите треба да ги препознаваат симптомите на фрустрација кај вработените, да создадат амбиент на доверба и соработка, да остварат добра комуникација во работата и сл.

Во овој поглед, а од анализата на состојбата со телекомуникацискиот сектор во Република Македонија, добиени се податоци дека менаџерите во секторот за управување со човечки ресурси во рамките на телекомуникацискиот сектор во Република Македонија според современите трендови на теоријата на човечки ресурси со успех спроведуваат неколку големи проекти на годишно ниво со цел следење на потребата на вработените и пазарот на трудот, воедно правејќи ја компанијата конкурентна во компаниската битка за лидерство. Овде се алудира на процесот на евалуација на работен учинок - широк процес кој опфаќа активности како што се: заедничко поставување цел, остварување на целта и евалуација на сработеното, повратна комуникација за резултатите и тренинг за подобрување на перформансите кај вработените, имплементација на развојни програми за вработените и наградување на достигнувањата. Процесот на евалуација на работен учинок во Република Македонија може да се смета како проактивен систем на управување со ефикасноста на вработените и наведување, водење на поединците и организацијата кон саканиот перформанс и резултати. Тоа е процес на постигнување хармонична усогласеност меѓу индивидуалните и организациските цели за остварување на совршеност во перформансите.

Од елаборацијата на истражувачкиот дел од магистерската задача, а во врска со анализата на состојбата со управувањето на човечките ресурси во телекомуникацискиот сектор во Република Македонија добиени се одредени заклучоци.

Најголемиот дел од испитаниците од телекомуникацискиот сектор се во долгорочен работен однос, што значи дека добиените одговори не се базираат само на

моменталната состојба со телекомуникацискиот сектор во Република Македонија, туку дека истите се всушност компарација меѓу моменталната состојба и состојбата во телекомуникацискиот сектор во Република Македонија минимум 3 години наназад. Од тој аспект најнапред може да се каже дека вработените во телекомуникацискиот сектор во Република Македонија секојдневно т.е. постојано се изложени на стресни ситуации, најчесто поради контактот со странки, што го исклучува фактот дека стресот во најголем број случаеви потекнува од односот или третманот кој менаџерите на повисоко хиерархиско ниво го имаат кон вработените. Како потврда на ова е одговорот на поголемиот дел од вработените дека комуникацијата внатре во телекомуникацискиот сектор во Република Македонија е многу добра. Исто така, доста важно е што компаниите од телекомуникацискиот сектор на вработените јасно им ги имаат поставено целите и намерите кои треба да се остварат во текот на работењето. Овој факт ја потврдува хипотезата дека јасно поставените цели и задачи во работењето влијаат врз успешноста на работењето (конкретно планирањето), ги мотивираат вработените (преку ветување на награди и бенефиции за нивната успешна реализација), нудат механизам за оценување на перформансите, контрола итн. Исто така, до позитивни ефекти во овој поглед води постојаното спроведување на програмите за обука на вработените во рамките на телекомуникацискиот сектор во Република Македонија со кои се одржуваат и унапредуваат тековните работни способности на нововработените, како и постојаното спроведување на програмите за развој со помош на кои се води грижа за идните потреби на компанијата.

Генералната хипотеза се потврдува и во делот од истражувањето поврзан со задоволството при работа кај вработените во телекомуникацискиот сектор во Република Македонија. Овој факт би се објаснил на следниот начин:

1) Според одговорите од анкетниот прашалник најголем дел од вработените одговориле дека не чувствуваат особено задоволство од и во работењето. Ова, пред се, се должи на притисокот на кој што истите се подложени во текот на извршувањето на работните задачи, меѓутоа, она што овде е најинтересно е тоа што таквиот притисок сепак им годи на вработените и придонесува за поголема ефикасност во работењето. Се смета дека способноста за работа под притисок и во дадените рокови е пресудна за функционирањето на компаниите, бидејќи позитивните ефекти кои ги дава се поголеми во

споредба со негативните. Како потврда на ова се потенцираат изјавите на поголемиот дел од вработените во телекомуникацискиот сектор, дека работата под притисок ги прави помотивирани во поглед на вршењето на работните задачи.

2) Според одговорите на испитаниците на прашањето поврзано со задоволството од висината на примањата за извршените задачи евидентно е дека вработените во телекомуникацискиот сектор се праведно (парично) наградени за нивната работа, па врз основа на тоа, задоволството од исполнувањето на обврските и мотивацијата за личен и професионален напредок се на доста високо ниво, што понатаму повлекува уште поголем успех и уште попозитивни ефекти за самата компанија.

Генералната хипотеза исто така се потврдува и во делот од истражувањето кој се однесува на анализа на одговорите на вработените во телекомуникацискиот сектор во Република Македонија за останатите фактори на мотивација. Во овој дел се истакнува дека: чувството да се биде дел од некој тим, можноста за учење и можноста за напредок, наградите и признанијата, привлечната и креативната работна атмосфера, почитот и пријателството во работниот однос и сл. ја поттикнуваат мотивацијата и задоволството при работа.

Значајно е да се каже дека компаниите од телекомуникацискиот сектор имаат етички однос спрема вработените, како во поглед на праведното наградување за остварената работа, така и во поглед на овозможувањето на одредени бенефиции од типот на: социјално, пензиско, здравствено осигурување, компензации и сл., што дополнително ги стимулира и мотивира вработените повеќе да се вложуваат во исполнувањето на работните цели и задачи на компанијата.

Генералната хипотеза единствено не е поткрепена во делот кај прашањето поврзано со можноста за унапредување и развој на вработените на работното место внатре во телекомуникацискиот сектор. Ова всушност е негативен аспект во однос на работењето во телекомуникацискиот сектор кој неопходно е да се надмине бидејќи повлекува проблеми кај најдобрите вработени кои имаат силна желба да напредуваат и да добиваат поголема одговорност и плата. Доколку во текот на работењето тие немаат можност за развој и напредок, тогаш би се изоставиле позитивните ефекти за компанијата, бидејќи задоволството за работа би опаднало т.е. вработените нема да настојуваат да се вложат

себе си во работата, а со тоа нема да придонесуваат за остварување на дополнителни бенефиции за компанијата.

За реализирање на поставените цели на организацијата во областа на телекомуникацискиот сектор во Република Македонија, како и за остварување позитивни ефекти и поголем успех во работењето неопходно е и во иднина да се применуваат разновидни стратегии, пристапи за мотивирање и поттикнување задоволство на вработените кои се темелат врз: креирање оптимални очекувања, остварување на очекувањата преку реално вложените напори што треба да резултираат со зголемување на желбата за работа; обезбедување соодветни награди (сразмерни со постигнатите резултати), што ќе предизвикаат зголемување на мотивацијата за работа; обезбедување повратни информации од работата, што резултира со повисок степен на заинтересираност на вработените; зајакнување на врските меѓу напорите и перформансите, како и меѓу перформансите и ефектите од работењето; коректно третирање на вработените и реално задоволување на нивните потреби.

Од комплетната анализа се заклучува дека мотивацијата базирана на задоволство е најсилен облик на мотивацијата. Тука парите се во втор план, а посветеноста на работата во преден, бидејќи вработениот од таа работа го црпи своето задоволство и среќа.

Заклучок:

Со постојаните промени во бизнис средината и наметнатите процеси на адаптација на кои се изложени компаниите како резултат на зголемената несигурност, се повеќе се обрнува внимание кон човечкиот фактор како извор на конкурентна предност. Дополнително на тоа, со силната експанзија на индустријата на услуги, уште поважна станува улогата на менаџментот на човечки ресурси бидејќи еден од најголемите предизвици за фирмите во последниот период станува привлекувањето, мотивирањето и задржувањето на квалификуваните работници. Крајната цел е изградбата на силно портфолио на квалификуван работнички кадар кој ќе има важен придонес кон идните достигнувања на организацијата. Сепак, за да се постигне тоа, експертите тврдат дека треба да се развие внатрешна култура со сопствени вредности и верувања. Важноста на ова делумно лежи во потребата на вработените да се чувствуваат прифатено од страна на средината и да знаат дека нивниот труд е вреднуван и ценет. Тука исто така улога игра потребата за припадност и чувството да се биде дел од нешто поголемо и да се има придонес во неговиот развој и успеси. Организациите исто така ќе мора да ја разберат потребата од адаптирање на нивните мотивациски програми кон различните работници. Ова дополнително ќе придонесе тие да се чувствуваат прифатено и како дел од поголемо семејство, и со тоа како дел од мотивирачките напори, основите ќе бидат поставени за изградба на работничка лојалност и посветеност.

Од спроведената анкета и добиените резултати поврзани со мотивацијата на вработените во телекомуникацискиот сектор може да се заклучи дека поголемиот дел од вработените се со работно искуство над 5 години, потоа поради постојаните контакти кои вработените ги остваруваат со нивните подредени, надредни, надворешни лица и сл. кај нив се зголемува нивото на стрес на работното место. Од добиените резултати, исто така, се заклучува и дека помеѓу вработените во телекомуникацискиот сектор постои добра комуникација, потоа дека компанијата јасно ги има дефинирано своите намери и цели за чие остварување се стремат вработените, меѓутоа сепак кај нив се јавува просечно задоволство од работното место. Тоа е така, пред се бидејќи значително е голем процентот на постојан притисок над вработените при извршувањето на работните задачи. Поради тоа вработените во телекомуникацискиот сектор уште се и прилично незадоволни од

примањата кои ги добиваат за нивните заложби. Меѓутоа на прашањето дали парите секогаш се најголем мотиватор за работа, поголемиот дел од испитаниците се изјасниле дека тие се доста важни, но не и пресудни, бидејќи постојат и многу други фактори кои го зголемуваат степенот на задоволство кај вработените при вршењето на работните задачи. Како такви треба да се издвојат најнапред привлечната и креативна работна атмосфера, чувството да се биде дел од некој тим, можноста за учење и можноста за напредок, награди и признанија, почит и пријателство, одмор, личен развој и уште многу други. Се истакнува дека можноста за напредок и личен развој на вработените во компанијата се особено важни за поттикнување на мотивацијата и задоволството при работа, но особено е лош фактот кој укажува на тоа дека кај вработените во телекомуникацискиот сектор не постојат можности за унапредување на работното место.

Позитивно е тоа што во телекомуникацискиот сектор постои праведно наградување (плаќање) на вработените за иста работа како и останатите колеги и им се овозможуваат бенефиции од типот на социјално, пензиско, здравствено осигурување, компензации, им се овозможуваат соодветни работни услови и сигурност на работното место. Во тој контекст, кога се работи за големи компании, менаџерите од пониско ниво треба да предлагат работници кои заслужуваат награди, како и методи со кои ќе се стимулира работењето на останатите вработени. Притоа мора да се води сметка да се наградуваат вистински луѓе, односно луѓе кои го заслужуваат тоа. Секоја награда, доколку е јавна, треба да биде образложена. Сите вработени, треба да знаат зошто наградата е доделена и какво е тоа однесување, кое и понатаму ќе доведе до добивање на награди и признанија. На овој начин, ќе се стимулира позитивното однесување на вработените, а од друга страна ќе се избегне љубомората и озборувањето кај другите вработени.

Можни се одредени грешки при наградувањето, меѓутоа доколку ги има, тие треба јавно да се признаат, со што би се ставило на знаење дека, секое правилно однесување нема да остане ненаградено и незабележено од страна на врвниот менаџмент. Секоја работа има свои специфични барања, кои континирано се менуваат во поголем или помал обем.

Мотивирањето, наградувањето, казнувањето го прават своето, но сепак врвниот менаџер треба почесто да слегува во различни сектори (производство, маркетинг, продажбата), за да утврди што се случува на теренот. Можно е се да се испланира до

детал, да се вложат и средства и време и труд за да се оствари зацртаното, а нељубезноста на вработениот се да уништи. Заради тоа, успешните менаџери практикуваат да поминат одредено време во производството или продажбата.

На тој начин, тие не само што се запознаваат со проблемите кои се јавуваат, туку создаваат близок однос со вработените, а воедно стануваат пример за вработените. Доколку менаџерот може во секој момент да ја утврди одговорноста на секој од вработените, за извршување на работните задачи, тогаш можностите за грешките се намалуваат. Меѓутоа, тоа е многу мачен процес, кој тешко може да се реализира докрај, бидејќи е многу тешко да се утврди кој направил грешка и затоа е препорачливо работниците да се мотивираат правилно да ја вршат работата, а не да се оди на казнување доколку дојде до неисполнување на обврските.

Користена литература:

- Закон за исплата на платите во Република Македонија, Службен весник на Република Македонија, бр.145/2012; <http://www.pravdiko.mk/wp-content/uploads/2013/11/Zakon-za-isplata-na-platite-vo-Republika-Makedonija-Prechisten-tekst-20-02-2013.pdf> (23.09.2016)
- Закон за работните односи во Република Македонија (Пречистен текст), Службен весник на Република Македонија, бр. 11-1348/2, 7 мај 2015;
<http://www.mtsp.gov.mk/content/pdf/zakoni/ZRO%20Precisten%2074-15.pdf> (23.09.2016)
- Керамичиева Р. (1996) „Психологија во образованието и воспитанието“, Просветно дело-Скопје
- Марушич, С. (2006), Управување на човечките потенцијали, 4то издание, Загреб, ADECO, стр.322
- Медароски И., Анализа на законската рамка на процесот на селекција на човечките ресурси во Република Македонија, Универзитетот Св. "Кирил и Методиј" Скопје
- Николоски Т. (2005), Психологија на трудот, Скопје: Универзитет “Свети Кирил и Методиј“, Филозофски факултет (293-314)
- Николоски Т. (2005), Луѓето и занимањата, Скопје: Универзитет “Свети Кирил и Методиј“, Филозофски факултет
- Печијарески Љ. (2007), Избрани проблеми од менаџмент и развој на човечки ресурси, Економски факултет, Прилеп
- Прирачник за менаџмент на човечки ресурси, Македонски центар за меѓународна соработка, Скопје 2008 год.
- Службен весник на Република Македонија
- Стратегија на ЕУ 2007 – 2012 / Соопштение на Комисијата на Европската заедница до Советот на Европскиот Парламент за подобрување на продуктивноста на работата, Брисел, февруари, 2007
- Стратегија за развој на радиодифузната дејност во Република Македонија за периодот 2007-2012, Совет за радиодифузија, Република Македонија https://www.itu.int/ITU-D/tech/OLD_TND_WEBSITE/digital-broadcasting_OLD/Bulgaria_Assistance_Transition/Macedonia/Strategija_za_razvoj_na_rd_dejnost.pdf

Тодоров Т., Лашкоска В. (2004), Менаџерска економија, Киро Дандаро, Битола
Фити Т. (2007), Претприемништво, Економски факултет, Скопје
Шуклев Б. (2001), Стратегиски менаџмент, Економски факултет, Скопје
Шушњар Г., Остоиќ Д. (2000), Менаџмент и мотивација, Чикош холдинг, Суботица

Adams, J.S. (1963) Towards An Understanding of Inequality. *Journal of Abnormal and Normal Social Psychology*. (67); Adams, J.S. (1965) Inequality in Social Exchange in *Advances in Experimental Psychology*, L. Berkowitz (ed.), Academic Press, New York, NY

Allen L. A. (2002) "Beyond Theory Y", *Management review*, vol.63, issue 4, p.31, 3p

Bahtijarević-Šiber, Fikreta (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb, Golden marketing

Beck, R. C.; *Motivacija teorija i načela*, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2003., str. 390., 391

Bogićević, B. (2003). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Ekonomski fakultet. (265-338)

Broadband network is envy of the west", Geoff Naim, *Financial Times*, 28 March 2006.

Retrieved 31 January 2014

"Macedonia profile: Media", *BBC News*, 22 August 2013. Retrieved 1 February 2014

Calculated using penetration rate and population data from "Countries and Areas Ranked by Population: 2012", Population data, International Programs, U.S. Census Bureau, retrieved 26 June 2013

Castka P. M. (2002), Measuring teamwork culture: The use of a modified EFQM model. *Brno University of Technology, Brno, The Czech Republic*. Pp. 149-151.

Collins, G.C. Eliza ; Devanna, Mary Anne (1999). *Izazovi menadžmenta u XXI. Stoljeću*. Zagreb

Communications: Macedonia", *World Factbook*, U.S. Central Intelligence Agency, 28 January 2014. Retrieved 1 February 2014

Dessler G. (2003), *Human Resource Management*, Ninth Edition, Pearson Education, New Jersey, pg. 318

Frederick W. T. (1967), *The principles of Scientific Management*, Norton Library, pg.17

Gareth R.J., Jennifer M.G. (2008), *Modern management, global communication*

Gediminas Mekys (2006) Teamwork dysfunctions at large – scale enterprises: Comparative Research based on Norm-Referenced Testing *Engineering Economics*. Pp. 51-53.

Herzberg F.; Mausner B.; Snyderman, Barbara B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley. ISBN 0471373893

EFQM (1997), Self Assessment, Guidelines for Application, pg. 37

European Agency for Safety and Health at Work, Research on Work – related Stress, 2000

Hospitality Management, vol.10, issue 4, p.128, 5p

Lisa E. Gueldenzoph December (2007). Using teaching teams to encourage active learning. *North Carolina A&T State University*. Pp. 457-460

Karslake P. (2005) “The Death Of Loyalty”, *New Zealand Management*. vol.52, issue 5, p.35-37, 3p

Konopaske R., Matteson M. (2005), *Organizational Behaviour and management*, Boston McGraw Hill, pg. 137

King A. S., Ehrhard B. (1998), “The Crescendo Effect In Career Motivation: An Eight Phase

Martin G. Moehrle (2006). Exploring Problems with function analysis. *Experimental Insights for team management Journal compilation Blackwell Publishing*. pp. 195-196

Maslow, A. H. (1943), A theory of human motivation. *Psychological review*,50(4)

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*, New York, McGrawHill

McClelland, D. (1988), *Human Motivation*, Cambridge University Press

Meudall K., Karen R. (1998) “Money isn’t everything...or is it?” *International Journal Of Contemporary Model*”, *International Journal Of Management*, , vol.15, issue 3, p.302, 11p

Mullins L. J. (1999): "Management and Organisational Behaviour", 5th edition, Prentice Hall, pg. 407

"Percentage of Individuals using the Internet 2000-2012", *International Telecommunications Union (Geneva)*, June 2013, retrieved 22 June 2013

Population, *The World Factbook*, United States Central Intelligence Agency. Accessed on 2 April 2012. Note: Data are mostly for 1 July 2012

Robbins S. P., Couter M. (2005), *Menadzment – osmo izdannje*, Data Status, Beograd, стр. 296-392

Salas E. (2006), Fostering teams effectiveness an integrative theoretical framework.” *Department Of Management University of Florida*. pp.188-189.

Steven Pool and Bryan Pool, (2007), "A Management Development Model: Measuring organizational commitment and its impact on job satisfaction among executives in a learning organizations", Journal Of Management Development, vol.26, issue 4, p.353-369, 13p

Stress, the Workplace and the Individual, (1996) WorkCover New South Wales, Sydney.

The Management of Occupational Stress in Commonwealth Agencies: a joint ANAO/Comcare Better Practice Guide for Senior Managers, (1997) Comcare, Canberra.

Torrington Derek, Laura Hall, Stefen Taylor, 2004: *Menadžment ljudskih resursa, Data status*, Novi Sad (440-458 str.)

Wiley C. (1998) "What Motivates Employees According To Over 40 Years Of Motivation Surveys", International Journal Of Manpower, vol.11, issue 3, p.263, 18p.

Интернет извори:

<http://cosmoinnovate.com.mk/Cosmo-PRILOZI/Maj%202012/Efikasnost%20i%20efektivnost%20vo%20rabotenjeto.html>
(19.04.2016)

<http://www.mentalnitrening.com/2014/07/14/sto-je-motivacija-i-kako-je-ostvariti/> (20.04.2016)

<http://tarifi.aek.mk/mk/sektor-za-telekomunikacii> (25.06.2016)

<http://mio.gov.mk/?q=book/export/html/2855> (26.06.2016)

<http://lider.mk/2014/03/01/koi-se-najplatenite-profesii-vo-makedonija/> (28.06.2016)

<http://skopjeid.mk/vrabotenite-vo-telekomunikacii-zema> (28.06.2016)

https://www.telekom.mk/download/Investor_Relations/2014/godisen-izvestaj-2014-mk.pdf
(28.06.2016)

<http://www.mtsp.gov.mk/?ItemID=3C7CFEF768FAFE479BB0376532978EE9> (29.06.2016)

<http://one.mk/doma.html>

<http://www.no.net.mk/archives/11161>

<http://www.pretpriemac.com/2011/07/28/regrutacija-selekcija-voveduvanje/>

<http://www.pretpriemac.com/2011/11/04/ocenka-za-rabotata-i-nagraduvanje/>

<http://daily.mk/cluster/971f72d1b5e8912e51c711faeb670de6>

<http://www.hr.com.mk/mk/zadovolstvo-od-rabotata>

<http://money.mnogoo.mk/mk/articles/Rabota/perceprijata-za-organizacijata-ja-sozdavaat-vrabotenite>

http://www.kapital.mk/mk/prilozi_edicii.aspx/91206/one_kompanija_orientirana_kon_napredok_ot_na_vrabotenite.aspx?ild=2989

<http://macedonia-consulting.com/tip-of-the-week.php?newsId=118>

<http://grouper.mk/skopje/deal/market-obuka-motivacija>

<http://zdravstvo.gov.mk/sektor-za-upravuvanje-so-covecki-resursi/>

<http://www.crnobelo.com/zivot/kariera/11336-sto-podrazbira-upravuvanje-so-covecki-resursi>

<http://guides.wsj.com/management/managing-your-people/how-to-motivate-employees/>

<http://www.inc.com/guides/hr/20776.html>

http://www.academia.edu/4990542/Impact_of_Employee_Motivation_on_Performance_Productivity_In_Private_Organization

<http://www.accel-team.com/motivation/>

http://jbsq.org/wp-content/uploads/2013/09/September_2013_5.pdf

<http://2012books.lardbucket.org/books/management-principles-v1.1/s07-03-contemporary-principles-of-man.html> (18.09.2016)

<http://documents.mx/documents/5477048fb4af9fbc528b4588.html> (21.09.2016) стр.3-6

<http://www.one.mk/doma.html>

<http://bi.mk/selekcija-na-menadheri-i-vraboteni-vo-npo-3/> (23.09.2016)

http://mrt.com.mk/sites/default/files/ГОДИШЕН_ИЗВЕШТАЈ_ЗА_ФИНАНСИСКОТО_РАБОТЕЊЕ_НА_ЈПП_МРТ_ЗА_2014_ГОДИНА.pdf.

http://www.jpjmr.gov.mk/informacii/digitalna_televizija/

http://www.jpjmr.gov.mk/za_nas/sektori/sektor_za_telekomunikacii/

http://mio.gov.mk/files/pdf/dokumenti/Nacionalna_strategija_za_razvoj_na_elektronski_komunikacii_so_informaticki_tehnologii.pdf

III ПРИЛОЗИ

Прилог 1

Анкетен прашалник

Возраст

Пол

Образование

1. Колку долго сте во работен однос во телекомуникацискиот сектор?

- а) помалку од 1 година
- б) во период од 1-5 години
- в) повеќе од 5 години -

2. Со оглед на фактот дека вашето работно место бара контакт со подредени, надредени, клиенти, надворешни лица, дали постојано сте изложени на стресни ситуации?

- а) Да, многу често
- б) Не
- в) Ретко, во зависност од ситуацијата

3. Колку е добра комуникацијата во компанијата?

- а) Одлична
- б) Многу добра
- б) Добра
- в) Задоволителна
- г) Лоша

4. Дали институцијата добро ви ги има појаснето своите намери и цели?

- а) Да
- б) Не

5. Дали институцијата постојано ве обучува и поддржува за да ја вршите својата работа?

- а) Да, многу често
- б) Ретко, само во одредени случаи
- в) Никогаш

6. Дали ве прави задоволни вашето работно место?

- а) Да, целосно сум задоволен/на
- б) Просечно сум задоволен/на
- в) Не сум задоволен/на
- г) Целосно сум незадоволен/на

7. Дали сте под притисок при извршувањето на работните задачи?

- а) Да
- б) Не
- в) Повремено

8. Дали сте задоволни од примањата кои ги добивате за работата која ја вршите?

- а) Задоволен/на сум
- б) Не сум задоволен/на
- в) Прилично сум задоволен/на

9. Дали парите ве мотивираат да работите повеќе?

- а) Да, секогаш
- б) Ретко
- в) Не

10. Кои други фактори, со исклучок на парите, ве мотивираат при вршењето на работата во телекомуникацискиот сектор? (можни се повеќе одговори)

- а) Привлечна и креативна работна атмосфера
- б) Чувството да се биде дел од некој тим
- в) Можност за учење и можност за напредок
- г) Награди и признанија
- д) Почит и пријателство
- ѓ) Одмор
- е) Личен развој

11. Дали во вашата компанија постои можност за унапредување на работното место?

а) Да

б) Не

12. Дали Вие, како вработени, сметате дека компанијата во која работите има етички однос спрема Вас-вработените, во поглед на праведно наградување (плаќање) за иста работа како и останатите колеги (односно, се користат ли исти принципи и критериуми за наградување)?

а) Да

б) Не

в) Не знам

13. Дали Вие, како вработени, сметате дека компанијата во која работите има етички однос спрема Вас-вработените, во поглед на овозможувањето бенефиции (социјално, пензиско, здравствено осигурување, компензации) при работен однос?

а) Да

б) Не

в) Не знам

Прилог 2

Состојбата со телекомуникацискиот сектор во Република Македонија⁴⁸

Еден од најпознатите американски новелисти во сферата на фантастиката и визионер на дигиталната ера, Вилијам Гибсон, уште во 2003 година изјавил: “Иднината е веќе тука - само што не е еднакво распределена”. Токму таа реченица и ден денес ја отсликува реалната ситуација со телекомуникациите, дури и во светски рамки. Во светот постои нерамномерна распределба на телекомуникациските услуги од една до друга држава, во рамките на една држава постои нееднаква покриеност од еден во друг град, па ако сакате и од едно до друго село. Поентата е дека не сите граѓани на една земја имаат еднаква можност да се поврзат на некаква телекомуникациска мрежа и со тоа да добијат пристап до некоја јавна електронска комуникациска услуга. Големата дискусија што се води во светот е дали широкопојасниот Интернет треба да стане дел од универзалната услуга, бидејќи токму широкопојасниот Интернет е еден од предусловите за масовно користење на електронските услуги, електронското банкарство, електронскиот бизнис или електронската трговија. Секако, понудата и степенот на развој на софтверските апликации преку кои ќе се реализираат овие услуги, како и аспектот на сигурност и безбедност при извршувањето на електронските трансакции заслужуваат големо внимание при планирањето на електронските услуги. „Со задоволство можам да кажам дека Македонија е лидер во областа на телекомуникациите во регионот, особено во однос на широкопојасниот Интернет, каде што најновите статистички податоци кажуваат дека сме сосема блиску до европскиот просек“⁴⁹. Денес во Македонија својот компјутер можете да го поврзете на кабелски Интернет, Интернет преку xDSL или оптичко влакно, безжичен Интернет преку најразлични безжични технологии, мобилен Интернет преку 3G, а распишан е и тендер за 4G од страна на Агенцијата за електронски комуникации. Планот е следната година да го ослободиме неопходниот радиофреквентен опсег, таканаречената “Дигитална дивиденда” и да обезбедиме широкопојасен Интернет преку мобилни

⁴⁸ <http://mio.gov.mk/?q=book/export/html/2855> (26.06.2016)

⁴⁹ Марта Арсовска Томовска, заменик министер за информатичко општество и администрација, во Интервју за „Капитал“, Скопје, 02.02.2015

медиуми со брзини од 100Mbps па нагоре. Во поглед на дигиталната дивиденда, би сакала да потенцирам дека придобивка од аналогното исклучување на радиодифузерите, покрај развојот на електронските комуникации, ќе биде и преминот во дигитален мод на работа и можност за емитување телевизиски сигнал во висока дефиниција (HD-TV).

Имајќи ги предвид моменталната состојба, но и нашите амбициозни, но остварливи планови во поглед на развојот на телекомуникациите, сосема е извесно дека “Дигиталната агенда 2020”, која претставува програма за дигитален развој на членките на ЕУ до 2020 година во делот за телекомуникации, ќе стане реалност и за Македонија.