

Универзитет „Св. Кирил и Методиј“  
Филозофски факултет - Скопје



Постдипломски студии по менаџмент на човечки ресурси во  
општествените дејности

---

МАГИСТЕРСКИ ТРУД НА ТЕМА:

**Организациска култура, работни  
перформанси и задоволство од работата**

---

Скопје, 2015

Ментор:  
Проф. д-р Елисавета Сарџоска

Изработил:  
Георгиевска Веселинка

---

Членови на комисија:

1.Проф. д-р Милева Ѓуровска

Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје

2.Проф. д-р Трајан Гоцевски

Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје

Датум на одбрана: \_\_\_\_\_ .2014 година

Датум на промоција: \_\_\_\_\_ .2014 година

---

Наука од која се стекнува магистратурата: *Менаџмент на човечки ресурси*

## АПСТРАКТ

*По краткиот вовед во темата околу актуелноста, улогата и значењето на корпоративната култура во современи услови, ќе бидат дефинирани клучните поими корпоративна култура, перформанси и задоволство од работата, и ќе бидат презентирани повеќе примери за успешна корпоративна култура и нејзините импликации во праксата.*

*Фокусот е на анализата на корпоративната култура во МКТ, идентификување на силните страни, како и можности за подобрувања врз основа на оцените добиени со Денисоновиот прашалник за корпоративна култура.*

*По оцената на корпоративната култура, на сличен начин, ќе се констатира нивото на задоволство на вработените, но и ќе видиме каква е корелацијата помеѓу корпоративната култура и задоволството на вработените, како и релевантноста на влијанието на корпоративната култура врз зголемувањето на интризичното и екстринзичното задоволство на вработените, што во крајна линија влијае врз повисоки вкупни перформанси.*

*Понатаму анализата продолжува во насока на тоа дали постои врска помеѓу корпоративната култура и долгорочната перформанса и, доколку постои, да се разјасни природата на таа врска и на кој начин може да се искористи со цел остварување повисоки финансиски резултати (профит) и подобрување на нефинансиските мерила на успешноста на бизнисот (пазарното учество, иновативноста и задоволството на надворешните корисници).*

*Заклучокот од направеното истражување е дека во компанијата МКТ постои јасно дефинирана корпоративна култура која има простор да се доразвива со цел елиминирање на слабите точки кои се извор на незадоволство кај вработените, а задоволството од работата претставува значаен фактор за успешност во работењето.*

*Клучни поими за темата се: (организациска, корпоративна) култура, задоволство на вработените и организациска ефикасност.*

## СОДРЖИНА

|   |    |
|---|----|
| Вовед.....  | 6  |
| I. Теоретски пристап кон проблемот на истражување .....                 | 8  |
| 1. Дефинирање на проблемот и на основните поими.....                    | 8  |
| 1.1. Култура, организациска култура .....                               | 8  |
| 1.2. Корпоративна култура и задоволство од работата.....                | 12 |
| 1.3. Организациска ефикасност (Перформанси) .....                       | 17 |
| 2. Релевантни истражувања .....   | 22 |
| II. Методологија на истражувањето .....                                 | 35 |
| 1. Генерална слика за компанијата .....                                 | 35 |
| 2. Карактер на истражувањето.....                                       | 36 |
| 3. Проблем на истражувањето.....  | 37 |
| 4. Предмет на истражувањето .....                                       | 37 |
| 5. Цел на истражувањето.....  | 38 |
| 6. Задачи на истражувањето .....  | 38 |
| 7. Истражувачки хипотези .....  | 39 |
| 8. Истражувани варијабли.....   | 39 |
| III. Метод на истражувањето.....  | 40 |
| 1. Опис на примерокот на испитаници .....                               | 40 |
| 2. Опис на мерните инструменти.....                                     | 42 |
| 2.1 Денисонов прашалник за оцена на организациската култура.....        | 42 |
| 2.2 Минесота-прашалник за задоволство од работата (кратка форма).....   | 45 |
| 2.3 Прашалник за задоволство на корисници .....                         | 45 |
| 3. Обработка на податоците.....   | 46 |
| 4. Опис на постапката .....   | 47 |
| IV. Резултати.....  | 48 |
| 1. Резултатите од Денисоновиот прашалник.....                           | 48 |
| 2. Резултатите од Минесота-прашалникот за задоволство од работата ..... | 49 |
| 3. Дескриптивни резултати за перформансите на работењето на МКТ .....   | 49 |
| 3.1 Дескриптивни резултати за задоволство на корисниците.....           | 50 |
| 3.2 Дескриптивни резултати за профитабилноста .....                     | 51 |
| 3.3 Дескриптивни резултати за иновативноста.....                        | 52 |
| 3.4 Дескриптивни резултати за пазарно учество .....                     | 56 |
| 3.5 Дескриптивни резултати за пазарна капитализација .....              | 57 |
| 4. Корелативна анализа .....  | 58 |

|   |    |
|---|----|
| V. Дискусија .....                            | 61 |
| VI. Можни недостатоци на ова истражување..... | 85 |
| VII. Насоки за понатамошни истражувања .....  | 86 |
| VIII. Заклучок.....                           | 88 |
| Литература.....                               | 90 |
| Прилози .....                                 | 95 |

---

## Вовед

На прашањето: „Што мислите, зошто луѓето го мразат понеделник?“, вообичаените одговори се поврзани со одењето на работа, што подразбира стрес и обврски по релаксираниот викенд.

Има и исклучоци кои ги нарекуваме „воркохолици“, тоа се оние што ја имаат привилегијата работата да им претставува задоволство, исполнување на соништата и уживање. За да ги „мразиме“ понеделниците, придонесуваат и некои ставови на работодавците: „Не мешај го задоволството со работата“, „Секој е заменлив“, „Бизнисот треба да е рационален, тука нема место за емоции, најбитна е профитабилноста“, „Не нè интересираат твоите лични проблеми, работата мора да биде завршена по секоја цена“. Ова се размислувањата кои секојдневно ги среќаваме.

Сите овие ставови, начини на однесување, правила и норми, вредности, начин на комуникација, меѓучовечки односи, организациска поставеност, навик и верувања, извори на мотивација (или фрустрации), се составен дел на она што се нарекува корпоративна култура.

Организациската (корпоративна) култура како тема станува сè поактуелна и сè повеќе добива на значење.

Денес, кога поминуваме многу повеќе време на работа отколку дома, од големо значење е како го поминуваме тоа време, каков ќе ни биде квалитетот на животот и колку сме среќни и исполнети - дали нашата работа претставува извор на стрес, незадоволство, здравствени проблеми, секојдневна борба, обврска, измачување или извор на задоволство, мотивација, самореализација, исполнување, докажување, остварување на амбициите, надградување и збогатување на животот со уште повеќе моменти за паметење, повеќе пријатели, остварена комуникација и најважно, чувство на признание и материјална награда за сработеното.

Од корпоративен аспект, ако го гледаме концептот на корпоративна култура како процес за кој треба да донесеме одлука дали да го иницираме, како да го спроведеме и какви промени и ефекти би предизвикал, треба да ги отфрлиме старите ставови (дека секој е заменлив, како и третирањето на вработените како уште една алатка за постигнување на целите) и да бидеме свесни дека во денешни услови преовладува емотивниот елемент при одлучувањето. Креирањето чувство на среќа и задоволство е индивидуално за секој поединечно. Како што секојдневно правиме напори да допреме до секој купувач, однесувајќи се пријателски и со почит за да ја стекнеме неговата доверба и наклонетост, на ист начин треба да се однесуваме и кон вработените, со цел да ја придобиеме нивната лојалност, посветеност, ангажираност во работата, да ги направиме среќни за да оствариме максимални бизнис-резултати.

Ова истражување ќе се обиде да одговори на прашањето дали корпоративната култура може да придонесе да ја постигнеме таа посакувана win-win ситуација.

Иако како поим се среќава во литературата и во праксата во развиените западни земји уште во 80-тите години од минатиот век, во Македонија организациската (корпоративна) култура како тема од научен аспект сè уште не е доволно истражена, а од бизнис-аспект сè уште го нема заземено потребниот интерес и внимание како фактор кој има значајно влијание врз резултатите од работењето.

Ова истражување има цел да открие дали токму организациската (корпоративна) култура е таа врска меѓу економската логика (бизнисот и профитабилноста) и човечкиот фактор (вработените со нивните потреби и цели) во компаниите, што би придонела кон постигнување идеална ситуација - исполнети и мотивирани вработени и истовремено успешна компанија.

Дали организациската (корпоративна) култура е навистина фактор на приближување на навидум спротивставените интереси на вработените и сопствениците?

Што претставува, кои се основните елементи на една успешна корпоративна култура и која е нејзината улога во зголемувањето на задоволството на вработените и ефикасноста во работењето?

Најпрво ќе образложам неколку теоретски ставови по ова прашање, потоа преку студија на случај ќе образложам како корпоративната култура влијае врз зголемувањето на задоволството на вработените, а со тоа влијае врз нивната продуктивност, посветеност, лојалност, и како придонесува за подобри резултати во работењето во целина.

## **I. Теоретски пристап кон проблемот на истражување**

### **1. Дефинирање на проблемот и на основните поими**

**Клучни поими** за темата се: (организациска, корпоративна) култура, задоволство на вработените и организациска ефикасност.

#### **1.1. Култура, организациска култура**

Постојат различни дефиниции кои осветлуваат различни аспекти на културата: **културата како систем** на знаење, искуства, вредности, верувања, значења; културата како процес на **симболична комуникација, начин на живот** - однесувања, верувања, вредности и симболи кои луѓето ги прифаќаат без размислување и кои се пренесуваат од генерација на генерација и сл.

Аристотел рекол: „Ние сме она што постојано го правиме“ - овде се потенцираат **навиките и повтореното однесување** како основа што ја сочинува културата без да се навлегува во тоа што луѓето чувствуваат, мислат или веруваат.

Една од најопштите дефиниции на поимот култура гласи: културата е збир на **карактеристики** кои дефинираат една група луѓе преку нивниот јазик религија, храна, социјални навики, музика и уметност (Zimmermann, 2012).

Американскиот антрополог Едвард Хобел Адамсон ја опишува културата како интегриран **систем на научени модели на однесување** кои се карактеристични за припадниците на едно општество, а не се резултат на биолошко наследство (Hoebel, Adamson. Anthropology: Study of Man.).

Поаѓајќи од општиот поим култура, се насочуваме кон поконкретно дефинирање на организациска култура или корпоративна клима.

Мајкл Воткинс во статијата „Што е организациската култура и зошто е значајна“ презентира различни аспекти на организациската култура во форма на дефиниции од различни автори:

Алек Хаверстик вели дека **културата е моделирана од инсентивот**, односно најдобар начин да се предвиди однесувањето на луѓето е доколку знаеме што ги мотивира. Под инсентив мислиме на материјална награда, нематеријална награда како статус, признание и санкции на кои подлежат членовите на организацијата. Во врска со оваа дефиниција се јавува и прашањето на кокошката и јајцето, односно дали однесувањето е производ на инсентивот или, пак, инсентивот се моделира врз основа на верувањата и вредностите на начин кој ќе ја поткрепи културата.

Брус Перон ја дефинира организациската култура на овој начин: „Организациската култура претставува **заеднички формулиран опис** на организацијата однатре“. Главната намена на културата е да им помогне на членовите да се ориентираат на „реалноста“ на начин кој овозможува основа за усогласување на целите со заедничката акција.

Ричард Перин ја дефинира организациската култура како **збир на вредности и ритуали кои служат како лепило кое ги интегрира членовите** во организацијата. Културата овозможува не само заеднички поглед на тоа како стојат работите туку и зошто се такви. Културата е целата „приказна“ која ги обединува членовите на организацијата, а вредностите и ритуалите го збогатуваат наративот.

Мајкл Воткинс вели дека **културата е имунолошкиот систем на организацијата**. Како заштитен механизам кој спречува погрешно размислување и погрешни луѓе во организацијата уште од почеток. Од друга страна, проблем е кога имунолошкиот систем ќе се спротивстави и на

потребните промени, и претставува пречка при регрутирањето и интегрирањето на нови членови во организацијата.

Понатаму, Елизабет Скринцер вели дека **организациската култура е обликувана од и се преклопува со останатите култури**, особено со пошироката култура на општеството каде опстојува. Оваа дефиниција става акцент на предизвиците на мултинационалните компании при воспоставувањето и одржувањето единствена култура кога работењето се одвива во повеќе национални, регионални и локални култури. Како да се постигне балансот помеѓу промовирање единствена култура во организацијата истовремено дозволувајќи влијанија од локалните култури кои им се поблиски на вработените и на корисниците?

Понатаму постојат дефиниции кои акцент ставаат на постоењето на супкултури, на динамичниот карактер на културите и нивното својство на менување во согласност со промените во внатрешното и надворешното опкружување.

Критнер, Киницки и Бјуеленс даваат една сеопфатна дефиниција на организациската (корпоративна) култура. Според нив, таа претставува **систем на претпоставки, вредности, норми и ставови манифестирани преку симболи** кои членовите на една организација ги развиле и усвоиле преку заедничкото искуство и кои им помагаат да го одредат значењето на светот кој ги опкружува (работната средина) и како да се однесуваат во него (Kreitner, Kinicki & Buelens, 1999).

Слична дефиниција дава и Едгар Шеин, според кого, организациската култура е **систем на важни заклучоци**, измислени, откриени или развиени од страна на дадена група додека се соочувала со проблемите на надворешна адаптација и внатрешна интеграција, формулирани доволно добро што можат да се сметаат за вредни и како такви да им се пренесуваат на новите членови на организацијата, како правилен начин на перцепција, размислувања и чувства во однос на исти проблеми (Schein.,1985).

Според Deal, Kennedy (1982), четирите главни карактеристики на секоја култура се:

- **Вредностите**, верувањата и филозофијата која ја споделуваат членовите на една организација;
- **Хероите**, тоа се лидерите, оние што ги артикулираат вредностите во форма на визија и идна посакувана состојба на организацијата;
- **Ритуалите**, тоа се активности преку кои се поттикнуваат и се зајакнуваат организациските вредности и верувања;
- **Комуникациската мрежа**, тоа е неформалната интеракција помеѓу членовите која го зајакнува и го потврдува во пракса влијанието на вредностите, хероите и ритуалите.

Џон Котер и Џејмс Л.Хескит, автори на книгата „Корпоративната култура и перформансата“, корпоративната култура ја дефинираат како **заеднички вредности** кои ги споделуваат членовите на организацијата, го насочуваат нивното однесување и кои се константни и по промената на членовите на групата. Од друга страна, постојат норми кои се вообичаени начини на однесување, кои се применуваат поради тоа што вработените се свесни дека придржувањето на тие правила значи награда, односно нивното непочитување предизвикува казна. Првите се оние што се невидливи и многу потешко се менуваат, додека вторите се видливи и поподложни на промени. Внатрешното чувство, личниот став и начинот на размислување на вработените е она што потешко се менува и моделира наспроти изгласувањето нова процедура или работна инструкција која стапува во сила веднаш, без отстапки (Kotter, Heskett, 1992).

Според Котер, корпоративната култура треба да произведе вредности кои ќе ги дефинираат однесувањето и процесот на донесување одлуки, главно дава **одговор на следниве четири прашања:**

- Како да се однесуваме со корисниците?
- Кои се принципите на организациската перформанса?
- Која е перцепцијата за одговорноста?
- Кои се верувањата и ставовите во однос на иновациите?

Едноставна дефиниција за корпоративна култура е дека таа претставува **социјални норми на работното место** (McEachern, 2011).

По својата природа се разликуваат **хоризонтална и хиерархиска култура**. Во студијата *The Impact of Culture on Productivity* (McEachern, 2010) се поставува прашањето на импактот на различната корпоративна култура врз продуктивноста. Иако преферирана од страна на вработените, не секогаш хоризонталната култура дава повисоки резултати, односно дека постои време и место и за хоризонталната и за вертикалната организациска култура,

Недостатоците на вертикалната структура се бирократизација, утврдени процедури и начин на извршување на работите, дефинирано работно време и чувство на страв од казни поради непочитување на строгите процедури, а тоа се фактори кои ја намалуваат продуктивноста. Од друга страна, не значи дека целото поминато време на работа е продуктивно потрошено, вработените може да практикуваат продолжени паузи, сурфање на интернет и сл. Постојат индустрии каде што хоризонталната структура не се препорачува, односно не е применлива, како на пример во големите корпорации, производството, општините, каде што работните процеси се сложени и обемни. Во крајна линија, улогата на менаџментот и на менаџерите за човечки ресурси е да создадат услови и да утврдат начин за најдобро искористување на ресурсите, односно вработените, во насока на постигнување најдобри резултати.

## **1.2. Корпоративна култура и задоволство од работата**

Од аспект на менаџмент со човечки ресурси, многу е важно да се знаат факторите на задоволство и мотивација на вработените, и тоа од неколку причини:

- од аспект на стратегијата - потребно е да се регрутираат луѓе кои ги споделуваат истата визија, карактерни особини и верувања со цел ефикасно остварување на целите на компанијата и на конкретното работно место;
- од аспект на конструирање ефикасен и праведен систем на наградување;
- од аспект на превентивно елиминирање на идни неефикасности во работниот процес или можни идни трошоци поврзани со зачестени отсуства, напуштање на компанијата, боледувања и сл.

Тренчов, (2011) во својот магистерски труд на тема „Задоволство од работата и приврзаност кон организацијата кај вработени во државен и во приватен сектор“ презентира неколку дефиниции на поимот задоволство од работата, ја истакнува важноста на задоволството од работата и ги објаснува ефектите од задоволството, односно незадоволството од работата.

**Задоволството од работата претставува:**

- комбинација на **психолошки, физиолошки и околности на опкружувањето** што предизвикуваат вработените да кажат „јас сум задоволен од својата работа“ (Норрок, 1935, според Матанович, 2009);
- **позитивна ориентација** на една индивидуа кон занимањето што го има (Van Der Zee, 2009);
- процена на работникот за **степенот до кој работната средина ги исполнува неговите потреби** (Dawis and Lofquist 1984, според Eyupoglu et al., 2009).

Задоволството на вработените е индикатор за тоа **колку тие се среќни и исполнети со работата**, степен на задоволување на нивните очекувања и потреби. Задоволството на вработените е фактор од кој зависат мотивацијата, лојалноста, степенот на остварување на целите и општата клима за работа (Heathfield, 2013).

**Фактори што предизвикуваат задоволство од работата се:** однесување со почит, охрабрување и стимулирање на вработените, давање фидбек, признание за сработеното, финансиска компензација и бенефиции, организирање компаниски активности и позитивен менаџмент (Heathfield, 2013).

Една од најпознатите дефиниции на задоволството на вработените или задоволството од работата е дека задоволството **претставува позитивна емоционална состојба** која е резултат на степенот на оцена на самата работа или на искуството од работата на поединецот (Lock, 1976).

Работата претставува комплексни меѓуодноси на задачи, улоги, одговорности, интеракции, иницијативи и награди.

Типичните **димензии на работата** вклучуваат (Шуклев, Б. 1998 според Lock, 1976):

1. Работа - вклучува внатрешен интерес, разновидност, можност за учење, шанса за успех, методи, контрола на брзина и сл.
2. Плаќање - вклучува сума на пари, праведност, методи на плаќање.
3. Промоција - вклучува можности за унапредување.
4. Признание - вклучува пофалби за остварената работа, степен на доверба, критика и сл.
5. Користи - вклучува: годишен одмор, пензија, медицина, платен одмор.
6. Работни услови – вклучува часови на работа, паузи за одмор, опрема, температура, вентилација, влажност, локација и сл.
7. Надзор - вклучува стил и влијание на надзорникот, технички и човечки односи, менаџерски способности и др.
8. Короботници - вклучува конкуренција, помош, пријателство.
9. Компанијата и менаџментот - вклучува грижа за вработените како за плаќање така и за политика на користи (бенефиции).

Истражувања покажале дека од сите погореспоменати фактори само последните (работни услови, користи, менаџмент и меѓучовечки односи) почесто се јавуваат како фактори на незадоволство, додека првите се почесто фактори на задоволство.

Мотивите диктираат колку напор една личност ќе вложи во соодветна активност. Мотивите содржат фактори кои иницираат, интензивираат, одржуваат и го намалуваат однесувањето. Мотивирањето е од крајно значење за менаџерите бидејќи нивната улога е подредените да бидат полни со енергија при остварувањето на целите на организацијата.

Доколку менаџерот сака да биде успешен, во фокусот на секоја менаџмент-акција треба да биде организационата клима. Контролата на климата има пет фази и вклучува:

- ✓ Фаза 1 - Одлучување каков вид клима е најсоодветен.
- ✓ Фаза 2 - Проценување на сегашната клима.
- ✓ Фаза 3 - Анализа на клима, јаз и создавање план за остварување на идеалната клима.
- ✓ Фаза 4 - Преземање конкретни чекори за унапредување на климата.

✓ Фаза 5 - Оценување на својата ефективност во светлина на акциониот план.

Мотивацијата е процес во кој однесувањето е **поттикнато, активирано и канализирано** кон остварување на целите.

Мотивацијата е менаџмент-активност насочена кон побудување на другите да постапат на начин кој ќе биде корисен за организацијата. Или со други зборови, мотивацијата може да се опише како креирање на ситуација во која акциите што треба да обезбедат задоволство на вработените се истовремено и акции кои придонесуваат за остварување на целите на организацијата.

Факторите што влијаат врз мотивацијата на една индивидуа може да произлезат од самата личност или може да се наоѓаат во опкружувањето.

Во првата група фактори се следниве: знаење и способности, ставови и вредности, работни навики, разновидност и интензитет на потребите, персонални аспирации и сопствен имиџ; на овие фактори (освен на знаењата и вештините) многу тешко може да се влијае. Втората група на фактори се однесува на опкружувањето и содржи: определување на работни задачи, плаќање, промоција, правила и регулативи, односи со еднаквите и со надредените и работната клима (Шуклев, Б. 1998).

Постојат два основни извора на мотивација врз основа на различни цели што сакаме да ги постигнеме и кои нè поттикнале на одредено однесување/акција.

Мотивацијата што доаѓа однадвор, како на пример да се освојуваат медали, да се примаат финансиски награди и да се биде во фокусот на вниманието, се нарекува **екстринзична, надворешна мотивација** бидејќи вклучува партиципација во некоја активност заради награда која е надвор од процесот на партиципација. Од друга страна, **интринзичната, внатрешна мотивација** е тесно поврзана со основната мотивација да се стекнат нови вештини, чувство на компетентност и потребата да се воспостават суштински односи со другите луѓе (Karageorghis, C. Terr, P., 1969). Екстринзичната мотивација се однесува на тенденцијата да ги вршиме активностите заради познати надворешни награди, без оглед дали по својата природа се материјални (финансиски) или психолошки (признание) (Brown, L. V. 2007). Интринзичната мотивација се

случува кога дејствуваме без да постои некоја очигледна надворешна награда. Едноставно уживаме во активноста или гледаме на неа како на можност за истражување, учење и реализирање на нашите потенцијали (Coon, D. & Mitterer, J. O., 2010). Малоун и Лепер ги дефинираат интринзично мотивираните активности како нешто што го правиме без притоа да постои причина да веруваме дека поради тоа ќе бидеме наградени или казнети. Најчесто таквите активности се опишуваат како забавни, интересни, предизвикувачки, пријатни итн.

Како фактори на интринзична мотивација се наведуваат: предизвик, љубопитство, контрола, соработка и исполнетост со работата, признание. Интринзичната мотивација се објаснува со поимите предизвик и компетентност (Malone, T.W. & Lepper, M. R, 1987 според Harter, 1978; White, 1959) или како степен на стимулација (Malone, T.W. & Lepper, M. R, 1987 според Berlyne, 1960, 1966; Hunt, 1961, 1965; Piaget, 1952), други пак ја поврзуваат со концептите на контрола и самомотивација (Malone, T.W. & Lepper, M. R, 1987 според Lepper, 1985,).

Консултантската куќа Custom Insight дава споредбени дефиниции за **задоволството од работата и ангажираност во работата:**

- **задоволството од работата** на вработените е степен на среќа и задоволство од работните места и од работната средина, додека
- **ангажираност во работата** на вработените е ниво на возбуда поврзано со самата работа и степен на лојалност кон организацијата, како и степен на вложување во остварување на работните задачи (Custom Insight, 2014).

Во теоријата постои јасна дистинкција помеѓу поимите **задоволство од работата и работен морал:**

- ✓ додека моралот е ориентиран кон иднината, задоволството од работата се однесува на минатото и на сегашноста;
- ✓ моралот често има групно значење (заснован на чувство на општа намера и верување дека групните цели ќе бидат остварени и се соодветни на индивидуалните цели), додека задоволството од работата се однесува на проценување на направеното од поединец и неговата работна ситуација.

Моралот е став на задоволство, со сакан континуитет и спремност да се бори за остварување на целите на групата или организацијата. Високата мотивација не значи секогаш и висок морал, но е разумно да се претпостави дека високомотивирани вработени претендираат да имаат и висок морал.

Моралот во компанијата понекогаш е опишан како тимски дух - тимска работа и кооперација. Без тоа енергијата би се трошела на одбрана на сопствената позиција наместо на остварување на целите на организацијата. Конфликтите, антагонизмот и непријателството ја прават тимската работа невозможна. Критицизмот, самоволието и неумерениот потсмев може да ја прекинат кохезивноста на групата и да ја нарушат нејзината енергија (Шуклев, Б, 1998).

Задоволството на вработените се мери со помош на прашалници кои имаат цел да го опишаат пулсот на компанијата, притоа се поставуваат прашања од повеќе области:

- Менаџментот
- Разбирање на мисијата и визијата на компанијата
- Мотивирање
- Тимска работа
- Комуникација
- Соработка.

Вакви испитувања се вршат периодично (најчесто годишно), при што се следи дали преземените активности идентификувани со претходното истражување дале резултати и во која мера се елиминирани недостатоците, а се поттикнати и зајакнати позитивните аспекти.

Излезните интервјуа се уште еден добар инструмент за оцена на задоволството на вработените.

### **1.3. Организациска ефикасност (Перформанси)**

**Клучните показатели на перформансата** (или на успешноста) им помагаат на организациите да го дефинираат и да го мерат прогресот кон остварување на целите. Тие се квантифицирани мерења кои се однапред

дефинирани, а ги рефлектираат клучните фактори за успех на организацијата. Тие се разликуваат од индустрија до индустрија и зависат од тоа што е навистина релевантно за успехот на конкретната организација, а произлегуваат од стратегијата и целите (Reh, 2013).

Некои од најпознатите и клучни индикатори на перформансата (предмет на анализа во ова истражување) се:

### **Задоволство на корисниците:**

Во услови на компетитивни пазари, каде што компаниите се борат за купувачи, задоволството на корисниците е клучен диференцијатор и клучен елемент на бизнис-стратегијата (Gitman, L; McDaniel, 2005). Задоволството на корисниците е клучен индикатор за намерите и очекувањата за купување и лојалноста на купувачите (Farris, P Bendle, N; Pfeifer, E; Reibstein, D, 2010).

Задоволството на корисниците е еден од клучните перформанси на работењето и често е дел од Баланс Скоркард - стратешка алатка која осигурува целите константно да се остваруваат на ефективен и ефикасен начин.

Лојалноста на корисниците се мери преку спроведени истражувања и интервјуа кои треба да дадат одговор на прашањето за општата оценка за услугата, број на повторени купувања, дадени препораки, и за конкурентската предност. Вообичаено за мерење на задоволството на корисниците се користи прашалник со дефиниран сет изјави кои се оценуваат според Ликертовата скала (каде што 1 е многу незадоволен, а 5 е многу задоволен), при што корисниците одговараат на секоја изјава во согласност со нивните перцепции и очекувања за перформансите на производитите/услугите или организацијата која е предмет на оценување.

### **Профитабилност:**

Е еден од најосновните параметри за успешноста во работењето. Профитабилноста е индикатор на способноста да се генерираат приходи во споредба со трошоците за одреден временски период.

Профитабилноста е основна цел на бизнисите, доколку не работи профитабилно, бизнисот не може да опстои на долг рок. Поради тоа, сите напори се во насока на зголемување на приходите и оптимизација на трошоците од работењето.

Постојат повеќе индикатори на профитабилноста и сите имаат цел да дадат објаснување за тоа колку добро компанијата ги користи ресурсите со цел генерирање профит и капитал.

Целта на анализата на профитабилноста е да се утврдат позитивни/негативни трендови во однос на профитабилноста низ годините, или во однос на конкуренцијата или индустрискиот просек.

Главни индикатори на профитабилноста се: профитна маржа, бруто-добивка, оперативна добивка или добивка пред оданочување и нето-профит, како и враќање на сопствениот капитал и враќање на средствата (Investopedia).

Индикаторите на профитабилноста се пресметуваат врз основа на билансот на успех, при што се разликува вертикална анализа на извештајот во еден период или хоризонтална анализа на трендовите во тек на време.

Всушност, сите овие индикатори претставуваат износ на добивка (на бруто, оперативно или нето-ниво) како процент во однос на приходите од продажба.

- Бруто-профит се добива кога од приходите ќе се одземат трошоците (директни: работна сила, сировини и сите општи/индиректни трошоци на работењето). Кога истата ќе се стави во однос на остварените приходи се добива бруто-профитна маргина. Бруто-профитната маргина е прво ниво на профитабилност.

$$\text{Бруто-профитна маржа} = \text{Добивка} / \text{Приход}$$

- Оперативна добивка без амортизација (ЕБИТДА) како индикатор на компанијата финансиска успешност се однесува на профитот од редовните бизнис-операции и не вклучува профит од инвестиции - се пресметува кога од приходите ќе се одземат трошоците од основните бизнис-операции и амортизацијата, без да се земат предвид промените во капиталната структура, даноците. Овој индикатор најчесто се користи и претставува оценка на користењето на ресурсите за остварување на приходите кои директно се резултат на одлуките на менаџментот во една компанија.

$$\text{Оперативна профитна маржа (без амортизација)} = \text{Оперативна добивка без амортизација} / \text{Приход}$$

- Оперативна добивка пред оданочување (ЕБИТ) се однесува на профитот од редовните бизнис-операции и не вклучува профит од инвестиции - се пресметува кога од приходите ќе се одземат трошоците од основните бизнис-операции (се додава амортизацијата), без да се земат предвид промените во капиталната структура и даноците.

$$\text{Оперативна-профитна маржа} = \text{Оперативна-добивка пред оданочување} / \text{Приход}$$

- Нето-добивка се добива кога од добивката пред оданочување ќе се одземе и данокот на добивка. Кога нето-добивката ќе се стави во однос со приходот, се добива нето-профитна маргина.

$$\text{Нето-профитна маржа} = (\text{Оперативна добивка пред оданочување-данок на добивка}) / \text{Приход}$$

Останати индикатори на успешноста се: поврат на капитал (РОЕ) и поврат на акционерска главнина (РОА).

- Враќање на средства (РОА) е индикатор за тоа колку е профитабилна компанијата во однос на вкупните средства, односно колку ефикасно се користат средствата за остварување на приходи. Се пресметува на следниов начин:

$$\text{Враќање на средства (ROA)} = \text{Нето добивка} / \text{Вкупни средства}$$

- Враќање на сопствениот капитал (РОЕ) е индикатор за тоа колку ефикасно се користи акционерскиот капитал во компанијата.

Се пресметува на следниов начин:

$$\text{Враќање на сопствениот капитал (ROE)} = \text{Нето добивка} / \text{Акционерска главнина}$$

\*акционерскиот капитал = вк.средства - вк. обврски од билансот на состојба

### **Лидерство во иновации:**

Денес, на пазарот нема место за оние компании што не вршат предвидување, концептуализирање и не нудат иновации на пазарот, што корисниците го сметаат за повисока вредност. Не е круцијално само да се иновираат производи и услуги на високопрофитабилен начин, туку е потребно и да се иновира во инфраструктурата на компанијата - вработените и процесите

- со што се оспособува компанијата да се натпреварува и да ја победи конкуренцијата.

Лидерство во иновации се однесува на примена на иновативни решенија во процесот на работење, како и лидерство во создавање иновации (технолошко лидерство, иновативни процеси на работење, иновативен пристап до корисниците). Под иновација се подразбира воведување нешто ново - нова идеја, производ или процес. Иновација е и примена на подобри решенија кои одговараат на новите барања, нови или постојни потреби на пазарот, преку поефикасни производи, услуги, технологии или идеи (Maranville, S. 1992). Иновација е нешто оригинално и како последица на тоа е нов пробив на пазарот и во општеството (Frankelius, P. 2009).

Еве неколку едноставни дефиниции за **иновација наспроти:**

- **Креативноста** значи смислување идеи, додека иновација значи спроведување на идеите во пракса (нивно оживување);
- **Наука** е конвертирање на парите во знаење, додека иновација значи конвертирање на знаењето во пари;
- **Инвенција** значи смислување нов концепт, додека иновација е користење на новиот концепт и негова комерцијализација (Kotelnikov, V, 2013).

Животниот циклус на иновациите се состои од следниве фази:

- Раѓање на идеја
- Развој на концепт
- Евалуација (од бизнис и од технички аспект)
- Комерцијализација
- Инкрементална иновација – подобрување.

Процесот на иновирање треба да е флексибилен и да ги вклучува сите во компанијата, истовремено проценувајќи ги надворешните информации и ресурси со цел да се обезбедат најдобрите идеи (Hammer, 2006).

**Пазарно учество:**

Го изразува процентуалното учество на продадени производи/услуги во однос на целиот пазар. Овој индикатор дава генерална идеја за големината на компанијата во однос на конкурентите и целиот пазар. За инвеститорите

претставува клучен индикатор на пазарната конкурентност - показател на успешноста на нашиот бизнис во однос на конкуренцијата.

Исто така, пазарно учество може да се мери преку број на корисници или вкупни остварени приходи на компанијата во однос на конкуренцијата.

Предноста од користењето на пазарното учество како показател на перформансата е во тоа што се елиминираат макроекономските влијанија (политички, економски, технолошки или општествени) како, на пример, општата состојба на економијата или даночната политика.

Официјални податоци за пазарното учество на одредена компанија можат да се добијат преку регулативните тела или трговските комори, во некои случаи се објавени и од страна на компаниите.

### **Пазарна капитализација:**

Е мерка на вредноста на компанијата; се пресметува со множење на бројот на издадените акции со сегашната цена на акцијата.

Цената на акцијата често може да произведе погрешна претстава за вредноста на компанијата, за споредба на вредноста на две компании мора да се земе предвид пазарната капитализација (Investopedia).

Класификацијата на компаниите по основа на пазарна капитализација им овозможува на инвеститорите да го измерат потенцијалот за раст на компанијата, како и ризикот. Компании со поголема пазарна капитализација имаат побавен раст, но и помал ризик и обратно.

## **2. Релевантни истражувања**

Управувањето со сопствените силни страни на работењето и препознавањето на потенцијалните можности и закани за бизнисот во надворешното опкружување се клучни за успехот во работењето.

Факторите на екстерното опкружување: пазарот, конкуренцијата, регулацијата, развојот на технологијата, политичката стабилност на земјата, животниот стандард и сл. се настани кои се случуваат надвор од компанијата, непредвидливи се и поради тоа тешко се контролираат. Тие имаат силен импакт на работењето, но, сепак, компаниите можат многу малку да влијаат врз нив. Од

друга страна, интерните фактори се фактори во организацијата, кои имаат влијание врз начинот на работа и врз успешноста на бизнисот. За разлика од екстерните фактори, интерните се полесни за управување и контрола. Интерното опкружување го сочинуваат: финансиските прашања, моралот на работна сила, организациската структура, менаџментот и **корпоративната култура**.

**Стилот на лидерството**, како и на менаџментот, има силен импакт на организационата структура. Позитивна структура, ниво на фамилијарност и пријателски односи, ефективна комуникација и вреднување на вработените се клучни културолошки импликации како резултат на пристапот на лидерите.

Исто така, клучен елемент за успехот на бизнисот е **квалитетот на човечките ресурси**. Мотивирани, вредни и талентирани вработени генерално даваат подобри резултати отколку немотивирани и помалку талентирани вработени. **Бизнис-процесите** како и односите внатре и помеѓу секторите, како и помеѓу вработените во организацијата, исто така имаат силен импакт на организациската ефективност и ефикасност. Високо ниво на корпоративна култура подразбира функционална работна средина, талентирани вработени, кои соработуваат во разработување идеи и изнаоѓањето решенија.

Иако не може статистички да се докажат влијанието и улогата на **корпоративната култура во перформансите на компанијата**, сепак голем број компании се согласуваат дека нивниот успех и достигнувањата се должат токму на управувањето со корпоративната култура.

Во книгата на Џим Колинс - Good to Great (2001) во поглавјето со наслов *Прво кој... потоа што* како еден од факторите за успех на компаниите се наведува и **изборот на вистинските луѓе кои во себе ги носат бараните вредности што се во согласност со корпоративната култура**, ставајќи го тој фактор пред потребните вештини и знаења за конкретното работно место. Истражувањата покажале дека успешните компании при изборот на вработени поголема тежина ставаат на карактерните особини, работната етика, базична интелигенција, вредностите и посветеноста во извршувањето на обврските пред образованието, практичните вештини, специјализираното знаење или искуство.

Некои од клучните поенти од поглавјето **Култура на дисциплина** се следниве:

- Долгорочно-одржливите високи резултати се базираат на воспоставување таква култура каде што дисциплинираните вработени преземаат **дисциплинирана акција во рамките на трите круга: мисија/визија/цел** („зошто го правам ова?“), економските цели (мерење на резултатите) и одговор на прашањето „во што можеме да бидеме најдобри?“
- **Бирократските култури** произлегуваат од потребата да се компензираат недисциплината и некомпетентноста кои произлегуваат од вработувањето погрешни луѓе од самиот почеток.
- Културата на дисциплина подразбира **дуалност**. Од една страна, бара од луѓето да се однесуваат во согласност со системот, но истовремено им ја овозможува и слободата, но и одговорноста во рамките на тој систем.
- Не треба да се меша поимот **култура на дисциплина** со тиранин кој дисциплинира - тоа се два сосема различни концепти - првиот е високо функционален, додека вториот вообичаено не ги испорачува бараните резултати. Заклучокот е дека листата со работи што треба да престанеме да ги правиме е дури и поважна од листата со работи што треба да ги направиме.

Денисон, на Универзитетот во Мичиген, во својата книга „Корпоративна култура и ефективност“ ја докажува врската помеѓу организациската (корпоративна) култура и ефикасноста, изразена преку следните два клучни индикатора: продажна маргина и поврат на инвестициите. Истражувањето е спроведено во 39 различни компании во 20 индустрии, а резултатите одат во прилог на тезата дека **компаниите со високи оцени во однос на организациската (корпоративна) култура (вклученост на вработените во остварување на целите и тимска работа) имаат подобри финансиски индикатори во однос на останатите компании**. Денисоновиот модел на корпоративна култура ги нагласува четирите клучни карактеристики што секоја компанија мора да ги стекне за да биде ефикасна: мисија, адаптивност, вклученост и конзистентност.

Меквери (2014) за Demand Media ги анализира елементите од корпоративната култура што влијаат врз продуктивноста на малите бизниси, и заклучува дека:

- Корпоративната култура треба да ги поттикнува и **мотивира** вработените, се препорачуваат непосредни и фамилијарни односи во секојдневното работење. Вработените кои се чувствуваат вреднувани, ценети и адекватно наградени за нивниот труд се поповосветени на својата работа, развиваат чувство на припадност и гордост за постигнатите резултати.
- Од аспект на **инклузивноста**, се препорачува корпоративна култура каде што вработените даваат свој инпут во креирањето на стратегијата. Се препорачуваат програми кои вклучуваат поделба на профитот, бонуси, и на овој начин вработените можат да го видат директниот линк меѓу нивното залагање и профитабилноста.
- **Адаптибилноста** се анализира од аспект на давање слобода за одлучување и поттикнување на самостојноста во работата.
- Се препорачува **флексибилност** во работното време и самостојна организација на работата, дури и работа од дома, што ќе овозможи да се постигне баланс помеѓу работата и слободното време, повисок степен на лојалност и повисока перформанса.
- Вработените што се ангажирани во разни **менторски програми и програми за развој** на нивните компетенции се попродуктивни членови на тимот. Доколку вработениот се развива и напредува во работата, е помотивиран да остане долгорочно во компанијата и да се докажува со високи работни резултати.

Луис Мусанте е партнер во компанијата за пазарни истражувања Echo Strategies, истовремено и предавач на Универзитетот „Карнеги“ и на Универзитетот „Питсбург“. Во статијата дадена за списанието “Optimize“ во ноември 2011 под наслов „Подобар живот преку култура“ ја објаснува врската помеѓу организациската (корпоративна) култура и финансиските перформанси на компаниите и заклучува дека **вистинската корпоративна култура ја прави разликата помеѓу успех или пропаст во услови на динамично опкружување, економска криза или технолошки промени.**

Котер и Хескет (1992) во нивната книга *Corporate Culture and Performance* ги изнесуваат следниве заклучоци:

- Организациската (корпоративна) култура може да има значаен импакт на долгорочните финансиски резултати.
- Културата веројатно ќе стане уште поважен фактор/детерминанта на успехот или неуспехот на компаниите во иднина.
- Културите што го инхибираат долгорочниот развој се вообичаени и брзо се развиваат, дури и во компании со разумни и интелигентни луѓе.
- Корпоративната култура може да се управува и да се менува.

Во период од 11 години компаниите што ставиле акцент на лидерството и организациската (корпоративна) култура оствариле повисоки финансиски индикатори (цена на акциите, нето-добивка, приходи и број на вработени) од останатите компании.

Стивен Ковеј (мотивациски говорник) им препорачува на лидерите прво да го замислат крајниот посакуван ефект, тие цели најчесто се вредност за стејкхолдерите и одржлива конкурентска предност. За да се постигне ова, на компаниите им се потребни лојални купувачи, кои пак се резултат на лојални и задоволни вработени. Во таа смисла *Echo Strategies* има изградено **Culture Scan**, модел за процена и компарација на ефикасноста на организациската (корпоративна) култура во различни компании кој се базира на четири клучни атрибути, а тоа се: како организацијата размислува, се организира, дејствува и расте.

Секој од овие четири атрибути зависи од четири параметри, како што е прикажано во табела 1:

**Табела 1:** Culture Scan, модел за процена и компарација на ефикасноста на организациската (корпоративна) култура

|   |   |
|---|---|
| <p>Како размислува:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Јасна визија и мисија</li> <li>- Јасна стратегија</li> <li>- Доверба</li> <li>- Стил на лидерство</li> </ul>                     | <p>Како се организира:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Процес на планирање</li> <li>- Вклученост и тимска работа</li> <li>- Признание</li> <li>- Комуникација</li> </ul> |
| <p>Како дејствува:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Конзистентност во остварувањето</li> <li>- Фокус на корисниците</li> <li>- Фокус на вработените</li> <li>- Одговорност</li> </ul> | <p>Како расте:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Адаптибилност</li> <li>- Иновативност</li> <li>- Усогласеност на процесите</li> <li>- Процес на учење</li> </ul>          |

Во теоријата се среќаваат повеќе истражувачи кои ја **анализирале врската помеѓу задоволството на вработените** и финансиските резултати на компанијата, во продолжение ќе разгледаме неколку спроведени студии, а и резултатите од тие истражувања.

Според Фриленд, задоволните вработени се попродуктивни, работат понапорно и ѝ се положални на организацијата. Тој предлага три начини кои ќе осигураат висок степен на задоволство на постојната работна позиција:

- да се вработи вистинскиот човек на вистинската позиција;
- да се поттикнува култура на признание за завршената работа од страна на колегите и од менаџментот и
- да се вклучат вработените во креирањето на компанијата култура (Freeland, 2013).

Од друга страна, незадоволните вработени имаат зачестени отсуства, произведуваат помалку и со полош квалитет. Во истражувањето направено од Galup Healthways се естимира дека растечкото незадоволство помеѓу американските работници чини 300 милјарди долари годишно поради намалена продуктивност. Оттука, среќен вработен е продуктивен вработен (Tam, 2013; (Amabile, & Kramer, 2011).

Генерално, позначајна работа (со повисок степен на сложеност), предизвикува поголемо внимание, претставува предизвик и оттаму и повисок степен на задоволство и повисока продуктивност (Magloff, 2014).

Потврдено е дека постои поврзаност помеѓу задоволството на вработените, перформансите и задоволството на корисниците (Corporate Leadership Council, 2003). Еве некои од заклучоците сумирани во оваа студија, која всушност ги сублимира релевантните истражувања на оваа тема:

- ✓ Истражувањата чија цел е утврдување на односот помеѓу задоволството на вработените, задоволството на корисниците и продуктивноста ги започнал Бенџамин Шнајдер уште во 1980 година, кој го истражувал задоволството на банкарските комитенти и на вработените.
- ✓ Студиите како онаа на Фредерик Рејчалд - The Loyalty effect (1996) и на Хаскет, Сасер и Шлезингер (1997) - Service Profit Chain, ги дадоа првите цврсти докази во квантифицирањето на овие врски. Заклучокот во двете студии е дека постојат директни и мерливи врски помеѓу варијаблите што влијаат врз корисниците (задоволство и лојалност), варијаблите на вработените (задоволство, лојалност, ентузијазам, посветеност, способности и квалитет на услуги) како и на финансиските резултати.
- ✓ Во 1997, Development Dimensions International (DDI), врз база на фокус групи, интервјуа на корисници, релевантни истражувања во литературата, и прашалници најде докази за постоење линк помеѓу задоволството на вработените и задржувањето на корисниците, помеѓу задоволството на корисниците и лојалноста со порастот на компаниската профитабилност. Понатаму, задоволството на вработените е во позитивна корелација со посветеноста на лојалноста на вработените, а и двете мерки претставуваат услов за задржување на корисниците и повисока профитабилност.
- ✓ Според извештајот на Gallup, вработените што се изразуваат како многу задоволни изразуваат висок степен на:
  - Лојалност (со 56%)
  - Продуктивност (со 50%)
  - Профитабилност (со 33%)
  - Задржување на вработени на работното место (со 50%) итн.

✓ Прашањето на каузална поврзаност - дали пораст на задоволството на вработените значи пораст на задоволството на корисниците, на продуктивноста и на профитабилноста не е многу често предмет на истражување. Сепак, во 2001 во списанието *Personal Psychology* беше објавена студија со следниве заклучоци: Врз основа на задоволството на вработените беа идентификувани пет мерливи начини на однесување: совесност во работењето, алтруизам, доблест, фер однос и љубезност. Истражувањето го измери однесувањето во петте категории, ги зема предвид вкупните остварени приходи и ги спореди овие податоци со вкупните финансиски индикатори на компанијата за таа година. Истражувањето покажа дека е можно да се предвидат финансиските резултати и профитабилноста врз основа на задоволството на вработените и нивното однесување и дека истите се во силна корелација со задоволството на корисниците.

Тренчов во претходно споменатото истражување заклучува дека важноста на **задоволството од работата има три аспекти:**

- **за вработените** - задоволството од работата се изразува преку зголемена продуктивност, креативност, поголема самопочит, самодоверба и амбиции за личен развој, понатаму поголема иновативност, лојалност, живеат подолго и посреќно. Од друга страна, незадоволството од работата произведува спротивни ефекти - летаргија, напуштање на работата, зголемени отсуства и намалена продуктивност.

- **за организацијата** - (според Танасијевич, 2011), задоволството од работата е клучно од аспект на дизајнирање на работните места, организациската култура и клима, системот на наградување и стилот на раководење. Задоволството од работата значи поголема посветеност кон квалитетно завршување на работата и постигнување најдобри резултати, подобра тимска работа, зголемен морал, намалени трошоци заради отсуства и напуштање на работата и сл.

- **за општеството** - во крајна линија, задоволни вработени значи помали социјални трансфери, боледувања, социјален мир и задоволни граѓани во целина. На пример, *Starbucks Coffee Company* јавно истакнува дека кулурата е главен фактор за успех. „Начинот на кој ние се однесуваме со

вработените (нашите луѓе), директно го афектира начинот на кој вработените се однесуваат кон корисниците, како и нашиот успех изразен преку финансиските параметри“.

Котер идентификува **три главни придобивки кои произлегуваат од постоењето на силна корпоративна култура:**

- придонесува за усогласување на целите;
- придонесува за повисока мотивација на вработените - заедничките вредности и начини на однесување создаваат чувство на припадност, повисока лојалност и посветеност во остварувањето на целите;
- ги обезбедува потребната структура и контрола врз работењето без притоа да мора да применува бирократски методи и формална организација, за кои се покажало дека ги намалуваат мотивацијата, креативноста и иновативноста во работењето.

Но дали силната корпоративна култура води кон висока перформанса или е обратно, успехот сам по себе создава позитивна култура? И дали секогаш силна култура води кон успех или пак кон пропаст (доколку сите сложено, рака под рака, уверено следат погрешна идеја, како во примерот на Третиот Рајх)?

Ова се тие ограничувања поради кои не може со сигурност да се одговори или да се измери ефектот, односно ризикот на корпоративната култура во однос на перформансата.

Американскиот автор Џон Хејсбит е зачетник на една визионерска идеја за „Најсреќните 500 компании“ (Fortunate 500), каде што критериуми за рангирање нема да бидат големината и резултатот, туку **квалитетот на услугите што им се даваат на купувачите и квалитетот на живот кој им се обезбедува на вработените во компанијата.**

Оваа идеја го заинтригира Кен Бланчард, познат американски консултант и автор на бестселерот "One minute manager", (2003) кој заедно со Мајкл О' Конор ја заокружи оваа идеја, ја направи жива и применлива. Нивниот концепт наречен „управување со помош на вредност“ (*Managing by Values - MBV*) денес се применува во многу американски компании.

**„Најсреќните 500 компании“ се базира на четири столба кои всушност претставуваат група луѓе кон кои компаниите имаат клучна одговорност:**

- *Купувачите* - потребно е вашите купувачи да бидат воодушевени од вашата компанија, пред други да се фалат дека се ваши клиенти, и на тој начин да станат дел од вашиот маркетинг-тим и тим за продажба.
- *Вработените* - овој столб се базира на создавање мотивирачка работна атмосфера на тој начин што тие јасно ќе увидат дека постапувањето во согласност со интересите на компанијата е и во нивен најдобар интерес.
- *Сопствениците* (акционерите) - најсреќните 500 компании остваруваат профит со целосно почитување на моралните и етичките норми, на начин што акционерите ќе бидат задоволни затоа што стануваат побогати, а се истовремено и горди поради начинот на кој работи компанијата.
- *Специјални групи* - тоа се набавувачите, општествената заедница, дистрибутерите, финансиерите, но и угледни конкуренти, накратко сите оние со кои компаниите остваруваат блиски односи и со кои градат меѓусебни односи на доверба и одговорност.

Она што ги поврзува сите овие столбови е токму управувањето врз база и со помош на тие вредности. Во таа смисла, **„Најсреќните 500 компании“ се издвојуваат по тоа што се однесуваат во согласност со прокламираните вредности (“walk the talk”), според кои се усогласуваат и стратегиските определби, но и секојдневните активности** (Blanchard, K.H., O'Connor, M., Ballard, J., 2003).

### **Студија на случај 1:**

Компанијата САС со седиште во Кари, Северна Каролина, е најголемата приватна софтверска компанија во светот, со 10.000 вработени и над 4 милиони корисници. За време на кризата, додека другите компании беа принудени да отпуштаат вработени, САС продолжи со нови вработувања. Додека другите компании бележеа загуби, САС доживува континуиран раст на приходите во период од 27 години. Истовремено, додека на другите вработени им беа намалени бенефициите и беа принудени да работат прекувремено, вработените во САС уживаа 35-часовна работна недела, неограничено боледување, бесплатна здравствена проверка, дневен престој, фитнес-центар и членство во кантри-клуб. Дополнително, секоја среда добиваа бесплатни бонбони M&M -

традиција која останала од времето кога САС била мала компанија и тоа било само еден забавен начин да им се каже на вработените дека се битни. Џим Гуднајт, главен извршен директор на компанијата САС, во интервјуто дадено за списанието „Биз Ед“ (ное./дек. 2004) образложува: **„Овозможувајќи им на вработените ситни бенефиции и ослободувајќи ги од секојдневните грижи кои ги оддалечуваат и им пречат во работата, всушност им се овозможува да го дадат својот максимум на работа. Кога вработените ќе станат свесни дека се битни за компанијата и дека се ценети, тогаш тие се посветени. Среќни и посветени вработени придонесуваат за среќни корисници. Среќни и задоволни корисници се основа за успехот на секој бизнис.** Бидејќи компанијата САС ги има усвоено тие принципи (корпоративна култура ориентирана кон вработените) уште од основањето, низ годините и низ искуството се докажало дека **долгорочните придобивки многукратно ги надминуваат краткорочните трошоци“**.(Bisoux, T. (2014).

### **Студија на случај 2:**

Концептот на задоволни и среќни вработени наспроти вообичаената бизнис-логика го промовираат и авторите Хал Ф. Розенблат и Даен Мекферин Питерс во книгата **„Купувачот е на второ место“** - наслов кој сам по себе провоцира, за во продолжение да дообјаснат: **„Ставете ги вработените на прво место и гледајте како остваруваат резултати“**. Хал Розенблат е извршен директор на Rosenbluth International - светски лидер во менаџирање корпоративни патувања, со повеќе од 5.000 вработени во 50 земји. Истиот принцип функционира и во компанијата Southwest Airlines. Двете компании се многу успешни во своето работење. **Двете компании се лидери на пазарот поради квалитетот на услугите и задоволството на корисниците.** Располагаат со мотивирана работна сила, луѓе кои се подготвени да направат сè за нивните корисници, за нив самите и за заедницата. Двете компании многу се грижат за своите вработени, настојувајќи да го претворат работното место во можност за учење, забава и личен развој. **Вработуваат луѓе со вистински карактер и ставови, а потоа ги обучуваат со цел да ги здобијат потребните вештини за работењето.**

**Победничка е онаа култура каде што има усогласеност помеѓу зборовите и делата на лидерите** и обратно, губитничка е она култура каде што постои неусогласеност помеѓу прокламираните вредности и праксата („среќниот говор“ само го маскира дисфункционалното однесување) (Bradt, 2013).

Победничката култура става акцент на три области: **во служба на корисникот, раст на бизнисот и развој на вработените**. Од друга страна, губитничката култура е збунувачка и комплексна, ги става потребите на корисникот пред тие на компанијата и истакнува лична добивка наместо тимски постигнувања.

Бред препорачува пет основни чекори во креирањето водечки начела и успешно спроведување на истите.

1. *Дефинирање на 3-4 водечки принципи* кои ќе определат какви сте како организација (на пример: „ние постојано ги имаме предвид корисниците во сè што работиме, ги негуваме нашите луѓе и целосно сме посветени на успехот на секој од нас“).
2. *Употреба на утврдените принципи* на секоја деловна дискусија, како и на одлуката што ќе следува по дискусијата. (на пример: „штом сме посветени на успехот на секој од нас, можеби треба да му дозволиме на колегата да го води проектот“ и сл., значи се користат зборовите и воспоставените добри принципи за да го поттикнат доброто однесување, кое ја поттикнува позитивната култура, а со тоа и добрите деловни резултати).
3. *Вградување на сите принципи во работата на сите колеги*, но и во системот на управување. Конзистентноста тука се однесува на зборовите и акциите на компаниските лидери и лидерските тимови, но и создавање програми кои ќе предизвикаат и ќе поттикнат нови начини на размислување и однесување кај вработените.
4. *Пренесување на искуството во развивање на лидерството кај менаџментот*. Така, секоја нова генерација на вработени станува обновлив извор на потребната енергија и се фокусира околу водечките принципи, зашто лидерот ја пренел својата приказна за тоа како професионално се развивал.

5. *Очекување отпор.* Менувањето на културите значи менување на луѓето, а за тоа е потребно време. Циничност, скептичност и отпор се дел од можните негативни реакции кај вработените во текот на промените.

### Студија на случај 3:

#### **„Врската помеѓу корпоративната култура и организациската ефикасност“, за компанијата Zain Telecommunication**

Компанијата „Заин телекомуникации“ (основана во Кувајт во 1983) денес е водечки мобилен оператор на Средниот Исток и во Африка со над 46,1 милиони корисници и пазарно присуство во 8 земји, има повеќе од 6000 вработени (податоци заклучно со декември 2013). „Заин“ прокламира дека организациската (корпоративна) култура одиграла значајна улога во развој и во јакнењето на нивниот бренд, производите и динамичниот развој. Вработените и корисниците се највредниот имот на компанијата. Применети се повеќе инструменти за процена на организациската (корпоративна) култура, но главно место зазема Денисоновиот тест, кој е вообичаен инструмент за докажување на поврзаноста на организациската (корпоративна) култура и перформансата на компаниите. **Високите скорови на Денисоновиот тест (висока адаптивност, вклученост на вработените, релативно добрата конзистентност и јасна мисија) одат во прилог на високата перформанса на компанијата „Заин“ (Karim, M, 2010).**

Споредувани се неколку индикатори на организациската ефикасност - секаде „Заин“ е супериорна во однос на конкурентите на пазарот:

- *Развој на нови производи:* компанијата „Заин“ е лидер на пазарот во поглед на иновации, има проактивен пристап кон развој на нови производи кои ќе одговорат на потребите на корисниците. Прва вовела ММС-услуга, прва воспоставила соработка со банките за банкарски услуги преку мобилен, пионер е и во воведување на блекбери-услугата во Јордан.
- *Пазарно учество:* компанијата „Заин“ во Годишниот извештај за 2008 објави пазарно учество од 45% (бележи пораст во однос на претходните години, со амбиции пазарното учество и понатаму да расте).
- *Показатели на профитабилноста:* направена е споредба на индикаторите профитна маргина, РОЕ и РОА на компанијата „Заин“ со

индикаторите на главниот конкурент „Јордан телеком“ во 2007 и 2008, секаде „Заин“ е супериорна во споредба со конкурентот.

- *Показатели на ликвидноста (тековна ликвидност, брза ликвидност)*: заклучокот е дека „Заин“ е поликвидна во споредба со конкурентот.

- *Показателот на инвестиции* - заработката по акција на компанијата „Заин“ е повисока во однос на „Јордан телеком“, што од аспект на акционерите како еден стејкхолдер ја прави поатрактивна за инвестирање.

## **II. Методологија на истражувањето**

### **1. Генерална слика за компанијата**

„Македонски телеком“ АД-Скопје е дел од групацијата „Дојче телеком“ и успешно работи во рамките на глобалниот Т-бренд на македонскиот пазар од 2001 година. Компанијата е водечки национален оператор за електронски комуникации кој им нуди на своите корисници широк спектар на најсовремени телекомуникациски услуги и забавни содржини во доменот на фиксна мрежа, широкопојасните услуги и интегрираните решенија, како и телевизија преку интернет-протокол (ИПТВ).

„Т-Мобиле Македонија“ е прв мобилен оператор и лидер на пазарот на мобилна телефонија во Македонија. Бренсот нуди производи и услуги за мобилна комуникација, интернет со голема брзина и конвергирани услуги за приватни и деловни корисници. „Т-Мобиле“ има најдобра мрежа, која покрива 99,9% од населението. Заедно, „Македонски телеком“ и „Т-Мобиле“ имаат продажна мрежа која се состои од 42 продажни салони.

Историски гледано, МКТ од голема компанија со над пет илјади вработени, која функционираше во услови на стабилно опкружување (уживаше монополска позиција на пазарот на телекомуникациски услуги), и се фокусираше на развој на технологија, по либерализацијата на пазарот неминовно мораше да се трансформира во современ динамичен телеком-оператор со добро развиен маркетиншки пристап, кој во фокусот ги има

потрошувачот и неговите потреби. Ова особено дојде до израз со процесот на приватизација (која се случи на 15 јануари 2000 година), а потоа и со ребрендирањето на 1 мај 2008 година. Со имплементација на Т-брендот (што ги покрива двата подбренда Т-Хоум и Т-Мобиле), „Македонски телеком“ го презеде корпоративниот идентитет и дизајн на групацијата ДТ, ребрендирањето значеше прифаќање на комплетно нова филозофија на работење.

Денес зборуваме за МКТ-групација (заеднички назив за „Македонски телеком“, „Т-Мобиле“ вклучително и фондацијата Е-Македонија), која е технолошки лидер и една од најуспешните и најпрофитабилни компании во Македонија и во регионот.

Значењето на МКТ за Република Македонија е големо и може да се согледа од повеќе аспекти: технолошки лидер, компанија со високо изразена општествена свест и одговорност; еден од најголемите работодавци; една од најуспешните странски инвестиции во земјава, значаен даночен обврзник, партнер на државата во остварување на идејата за развој на информатичко општество, како и на други значајни проекти.

Компанијата е дел од групацијата Magyar Telekom, која е целосно консолидирана подружница на групацијата Deutsche Telekom.

Deutsche Telekom е основана во Германија и е интегриран телеком-оператор кој им нуди на своите корисници портфолио на услуги од областа на телекомуникациите и информатичката технологија. Компанијата ги има диверзифицирано активностите на три географски подрачја: Германија, Европа и САД, но и ги менаџира и System Solutions и Групациското седиште и сегментите за Заеднички сервисни услуги (Service Shared Centers). Оваа компанија котира на Њујоршката берза (NYSE).

## 2. Карактер на истражувањето

**По својот карактер ова истражување е квалитативно и емпириско** бидејќи заклучоците ќе бидат изведени врз основа на студија на случај. Воедно е и евалуациско бидејќи целта е да се оцени влијанието на организациската (корпоративна) култура врз резултатите од работењето. Исто така, ова истражување е и **интердисциплинарно** бидејќи опфаќа теми од

областа на психологија, социологија и човечките ресурси, од една страна, и економија од друга страна, наоѓајќи ја нивната меѓусебна поврзаност.

Со оглед на долгогодишното работно искуство и набљудување на состојбите во компанијата, ова истражување добива и елементи на **историско**.

### **3. Проблем на истражувањето**

Ова истражување има за цел да ја објасни врската помеѓу организациската култура, задоволството на вработените и вкупните перформанси на работењето на организацијата.

**Клучни прашања што ќе бидат поставени и одговорени се:**

- Каква е организациската култура на истражуваната компанија?
- Кое е нивото на задоволство од работата на вработените?
- Кое е нивото на успешност на истражуваната компанија?
- Кое е значењето на организациската култура и дали е тоа мерливо?
- Која е корелацијата помеѓу задоволството на вработените и остварувањето на целите на компанијата?
- Дали организациската култура има импакт врз финансиските параметри на компанијата?
- Каков е ефектот на организациската култура врз остварувањето на финансиските резултати на компанијата?

### **4. Предмет на истражувањето**

Со ова истражување треба да се утврдат карактеристиките на корпоративната култура во МКТ, како и степенот на задоволството од работата врз основа на перцепциите на вработените, да се утврдат степенот на задоволство на корисниците и вкупната успешност на МКТ и да се констатираат релациите помеѓу нив.

## 5. Цел на истражувањето

**Цели на истражувањето** што произлегуваат од предметот на истражување се:

1. Да ги проучиме и оцениме организациската (корпоративна) култура, работната перформанса и задоволството од работата на вработените во организацијата.
2. Да го анализираме ефектот на организациската (корпоративна) култура врз зголемување на задоволството на вработените и остварување на ефикасноста во работењето.
3. Да го утврдиме односот помеѓу задоволството од работата на вработените и работната перформанса во организацијата.

Всушност, целта на ова истражување е да видиме **дали организациската (корпоративна) култура е фактор за остварување на целите и на компанијата (од аспект на профитабилност, раст, учество на пазарот) воедно и на целите на вработените (високо задоволство од работата, самореализација, социјализација, признание).**

## 6. Задачи на истражувањето

Задачите на истражувањето произлегуваат од целта.

Освен оцена на корпоративната култура, истражувањето оди подлабоко со анализата на секој од четирите сегменти што ја сочинуваат корпоративната култура за да се детектираат областите (индексите и индикаторите) со највисоки и најниски оценки во насока на детектирање на силните и слабите страни и предложување мерки за елиминирање на недостатоците и креирање уште поефикасна корпоративна структура.

Финално, треба да добиеме одговор на прашањето дали има отстапување од посакуваното ниво на ефикасност и задоволство на вработените и кои сегменти на организациската (корпоративна) култура треба да се подобрат за да се остварат тие цели во иднина.

Дали и во која мера корпоративната култура има свој придонес во оваа успешна приказна?

## **7. Истражувачки хипотези**

**Поставени се три главни хипотези:**

**1. Со зголемување на оцените на организациската (корпоративна) култура се зголемува задоволството од работата на вработените во организацијата**

Се очекува дека високи оценки за организациска култура се во корелација со:

- 1.1.** Повисок степен на општо задоволство,
- 1.2.** Повисок степен на интринзично задоволство,
- 1.3.** Повисок степен на екстринзично задоволство,

**2. Со зголемување на задоволството од работата кај вработените се зголемува работната ефективност (перформанса) на организацијата.**

**3. Со зголемување на оцените на организациската (корпоративна) култура се зголемува работната ефективност (перформанса) на организацијата.**

Се очекува дека:

Компанијата со високи оценки за организациска култура покажува повисоки перформанси:

- 3.1.** Висок степен на задоволство на корисниците,
- 3.2.** Профитабилност,
- 3.3.** Иновативност,
- 3.4.** Пазарно учество,
- 3.5.** Висок степен на пазарна капитализација.

## **8. Истражувани варијабли**

Во ова истражување се испитуваат три варијабли: организациска култура, задоволство од работата и ефективност (перформанси). Организациската култура е изразена преку нејзините четирите индикатори:

- **Мисија:** се однесува на стратегиската определба на компанијата, стратегиските цели и визијата.

- **Адаптибилност:** се однесува на создавање и реагирање на промени, фокус кон корисниците и организациско учење.
- **Вклученост:** се однесува на нивоата на делегирање и оспособување на вработените, тимската ориентација и развојни способности.
- **Конзистентност:** се однесува на клучните вредности, договарање, координација и интеграција.

Варијаблата задоволство на вработените од работата се анализира како општо, интринзично и екстринзично, додека варијаблата ефективност (перформанси) во работењето е изразена преку задоволство на корисниците, профитабилност, иновативност, пазарно учество и пазарна капитализација.

### III. Метод на истражувањето

#### 1. Опис на примерокот на испитаници

Заради добивање репрезентативен примерок, Денисоновиот прашалник заедно со прашалникот за задоволство од работата беше доставен за пополнување до 220 испитаници од различни сектори и од различни нивоа во организационата структура на компанијата од различен пол, возраст, образовна структура, позиција, професионално искуство, во период од еден месец (декември 2013), при што **се добиени 85 целосно одговорени прашалници** кои понатаму беа предмет на обработка и анализа.

Во табела 2 е дадена структура на вработените во МКТ кои одговорија на прашалникот за испитување на корпоративната култура, како и на прашалникот за задоволство од работата, по основа на пол, возраст, работен стаж, работна позиција и образование.

**Табела 2:** Структура на примерокот по основа на пол, возраст, работен стаж, работна позиција и образование

| Пол              |                           | F         | %           |
|------------------|---------------------------|-----------|-------------|
|                  | Машки                     | 45        | 52,9        |
|                  | Женски                    | 40        | 47,1        |
| Одговорени       | Вкупно                    | 85        | 100         |
| Возраст          |                           | F         | %           |
|                  | до 25 години              | 1         | 1,2         |
|                  | <b>од 26 до 35 години</b> | <b>41</b> | <b>48,2</b> |
|                  | <b>од 36 до 45 години</b> | <b>31</b> | <b>36,5</b> |
|                  | над 45 години             | 12        | 14,1        |
| Одговорени       | Вкупно                    | 85        | 100         |
| Работен стаж     |                           | F         | %           |
|                  | до 5 години               | 8         | 9,4         |
|                  | <b>6-10 години</b>        | <b>31</b> | <b>36,5</b> |
|                  | <b>11 до 20 години</b>    | <b>36</b> | <b>42,4</b> |
|                  | над 21 години             | 10        | 11,8        |
| Одговорени       | Вкупно                    | 85        | 100         |
| Работна позиција |                           | F         | %           |
|                  | Повремено вработен        | 16        | 18,8        |
|                  | <b>Редовно вработен</b>   | <b>55</b> | <b>64,7</b> |
|                  | Менаџер                   | 14        | 16,5        |
| Одговорени       | Вкупно                    | 85        | 100         |
| Образование      |                           | F         | %           |
|                  | Средно                    | 9         | 10,6        |
|                  | <b>Високо</b>             | <b>60</b> | <b>70,6</b> |
|                  | Магистер/Доктор           | 16        | 18,8        |
| Одговорени       | Вкупно                    | 85        | 100         |

Од испитаниците 40 се женски, а 45 од машки пол.

Скоро половина од испитаниците (48,2%) се на возраст од 26 до 35 години, а 36,5% се на возраст од 36 до 45 години. Ова зборува дека компанијата води континуирана политика на квалитативна замена на постарите вработени (кои се помалку флексибилни во однос на промените, вклучително и новата корпоративна култура) со млада работна сила.

Во однос на работниот стаж, 42,4% се вработени во компанијата помеѓу 11 и 20 години, 36,5% помеѓу 6 и 10 години, а помал процент се над 21 година, што соодветствува и со анализата на прашањето на возраста на вработените.

Со цел да се обезбеди што порепрезентативен примерок, прашалникот беше доставен до различни нивоа на раководење, од одговорите: 18,8% се привремено вработени, 64,7% се редовно вработени (експерти без раководна позиција) и 16,5% се менаџери.

Најголем дел од вработените во МКТ се со високо образование (70,6%), а (18,8%) имаат повисок степен на образование (магистер или доктор).

## 2. Опис на мерните инструменти

За ова истражување се користени следниве прашалници (дадени во Прилог 1,2 и 3 соодветно):

1. Денисонов прашалник за оцена на организациската култура.
2. Минесота-прашалник за задоволство од работата (кратка форма).
3. Прашалник за задоволство на корисници.

### 2.1 Денисонов прашалник за оцена на организациската култура

За мерење на карактеристиките и степенот на успешност на организациската (корпоративна) култура беше искористен инструмент за самопроцена - прашалник конструиран од **Денисон со 60 тврдења**, преведен и адаптиран на македонски од Сарџоска (2010). Со примена на овој инструмент се добиваат мерки за четири основни димензии и дванаесет индекси (по три индекса за секоја димензија) како карактеристики на организациската

(корпоративна) култура кои се предуслов за остварување високи резултати во работењето.



Слика 1: Денисоновиот модел на корпоративна култура

На слика 1 е прикажан Денисоновиот модел на корпоративна култура. Во центарот на моделот се наоѓаат Верувањата и Претпоставките. Тоа се длабоко вкоренети аспекти на организацијата кои го чинат нејзиниот идентитет и тешко се менуваат.

Овој модел е подготвен со цел да ја истакне значајната поврзаност на менаџерските практики со верувањата и принципите во насока на испитување на ефективноста на културата, како и на организацијата и нејзините перформанси.

Четири димензии на Денисоновиот модел: Мисија, Адаптивност, Вклученост и Конзистентност, се мерка на однесувањето кое е водено од овие верувања и претпоставки што ја чинат организациската (корпоративна) култура.

1. **Вклученост** - создавање индивидуални способности, чувство за одговорност, должност и признание. Корпоративната култура оценета за висока вклученост силно поддржува *партиципативен менаџмент* со

*високо чувство за одговорност.* Ваквата организациска култура се заснова на имплицитни, неформални менаџмент-системи наспроти бирократски и формални структури.

2. **Адаптибилност** - претпоставува брзина на претворање на бизнис-барањата кои произлегуваат од околината во акција. Верувањата и вредностите на организацијата треба да бидат такви што ќе поттикнуваат препознавање на сигналите кои доаѓаат од бизнис-околината, соодветно менување на сопственото однесување, со што се зголемуваат можностите за раст и развој.

3. **Конзистентност** - основен извор на моќ, насока, управување, формирање и интеграција. Конзистентноста значи градење *внатрешен систем базиран на поддршка и консензус.*

4. **Мисија** - долгорочен тренд, *правец во кој се движи компанијата.* Мисијата го дава правецот и оттаму произлегуваат и целите за членовите на организацијата, што во крајна линија ги дефинираат и соодветните правци на акција.

Сите 60 прашања се одговараат еднозначно со означување на степенот на влијание, при што 1 значи многу слабо влијание, а 5 многу силно влијание. Вкупните поени за секој од дванаесетте индикатори се движи од минимум 5 до максимум 25. Теоретските скорови за секоја категорија одделно (димензија, фокус, карактеристика) се движат од 15 до 75, односно вкупно за сите четири категории, поените можат да се движат од минимум 60 до максимум 300 поени.

**Табела 3:** Дескриптивни резултати за карактеристиките на корпоративната култура според моделот на Денисон

| <b>Резултат</b> | <b>Резултат во %</b> | <b>Влијание</b>    |
|-----------------|----------------------|--------------------|
| 60-120          | (0% - 25%)           | Неефикасна         |
| 121-180         | (25% - 50%)          | Делумно неефикасна |
| 181-240         | (50% - 75%)          | Средно ефикасна    |
| 241 - 300       | (75% - 100%)         | Ефикасна           |

Овој прашалник ја скенира организациската култура и точно ги лоцира предностите и слабостите, што дава можност за преземање корективни мерки.

## **2.2 Минесота-прашалник за задоволство од работата (кратка форма)**

За утврдување на степенот на задоволство од работата е користен **Минесота-прашалникот за задоволство на вработените** (кратка форма од 20 прашања), кој дава увид во внатрешните (чувството во врска со природата на работните задачи) и надворешните фактори (ситуациони аспекти) на задоволство во врска со работното место. Во верзијата од 20 тврдења, тврдењата за екстринзично задоволство се под броевите 5,6,12,13,14,17,18,19, а останатите се однесуваат на интринзично задоволство.

Одговорите се даваат на петстепен скала од Ликертов тип на согласување од 1 (многу незадоволен) до 5 (многу задоволен).

Опсегот на општото задоволство може да се движи од 20 до 100, а теоретскиот среден скор е 60.

Опсегот на интринзично задоволство е од 12 до 60, а теоретскиот среден скор е 36. Опсегот на екстринзично задоволство е од 8 до 40, а теоретскиот среден скор е 24.

## **2.3 Прашалник за задоволство на корисниците**

**Компаниската успешност и ефективност** ќе ја согледаме преку клучните индикатори: задоволство на корисници, профитабилност, иновативност, пазарно учество и пазарна капитализација:

- за утврдување на задоволството на корисниците е направен краток прашалник кој покрива осум аспекти од работењето на МКТ, релевантни за формирање мислења и преференции од страна на корисниците: цена, квалитет, решавање проблеми, услужност на персоналот, респонзивност на барањата на пазарот и општ впечаток (истиот е даден во Прилог 3). Прашањата се одговараат еднозначно, при што 1 значи големо незадоволство/несогласување, а 5 е највисока оценка на задоволство;
- во поглед на профитабилноста се користени секундарни податоци, објавени годишни извештаи, рангирања (за најпрофитабилна компанија, најдобар работодавец);

- податоци за промовирање иновации од страна на МКТ се обезбедени од различни извори: веб-страници, извадоци од интервјуа од интерниот портал/весник и интервјуа на менаџментот кои се релевантни за предметот на истражување;
- пазарното учество и анализи во врска со пазарот се прават од страна на регулаторното тело (АЕК) и оттаму ќе се земат индикаторите како најрелевантни;
- за пазарната капитализација дознаваме од официјално објавените податоци за МКТ на Македонска берза.

Податоците од различни извори се сумирани, анализирани и споредувани со цел да се изведе заеднички заклучок кој треба да ги потврди зададените хипотези.

### 3. Обработка на податоците

Добиените резултати се анализирани со СПСС-програмата, и тоа за организациската (корпоративна) култура и задоволството од работата применета е дескриптивна анализа, додека за односот меѓу нив, како што е постулирано со првата хипотеза, применет е Пирсонов коефициент на корелација. Оцената на перформансите во работењето е донесена врз основа на податоци од секундарни извори (профитабилност, иновативност, пазарно учество, капитализација), додека нефинансискиот показател за задоволство на корисници е добиен со анализа на прашалник на примерок од 69 испитаници.

Ова истражување вклучува **квалитативна и квантитативна анализа** и обработка на добиените податоци со цел постигнување на целите на истражувањето. Со цел да се добие идеја за организациската (корпоративна) култура во компанијата, добиените одговори по спроведените прашалници се анализираат содржински и се систематизираат со цел да се донесе заклучок за врската на организациската (корпоративна) култура со ефикасноста и ефикасноста во работењето.

За утврдување на односот меѓу задоволството на вработените и перформансите, како и односот помеѓу организациската култура и

перформансите, како што е постулирано со втората и третата хипотеза, применета е квалитативна анализа.

Податоците за перформансите на компанијата се од секундарни извори - користени се официјални извештаи, публикации, агенции и официјални финансиски извештаи.

Добиените показатели кои се однесуваат на МКТ се споредени со показателите на конкурентските компании со цел да се донесе заклучок за врската помеѓу организациската (корпоративна) култура и успешноста на компанијата.

#### **4. Опис на постапката**

За намерата и идејата на ова истражување беа известени надлежните во областа за човечки ресурси, добиена е согласност да се спроведе истражувањето со препорака да се консултираме уште еднаш по завршувањето на истражувањето и пред објавувањето на трудот.

**Денисоновиот прашалник** за оцена на корпоративната култура и **Минесота-прашалникот** (скратена форма) беа доставени по електронска пошта до 220 вработени во рамките на МКТ-групацијата.

**Прашалникот за оцена на задоволството на корисниците** исто така беше во електронска форма (користен е форматот на Sruvey Monkey) заради заштеда на време и полесна обработка. Тој беше дистрибуиран на широка популација со помош на социјалните мрежи (Фејсбук и Твитер) заради добивање поголема објективност. Одговорени беа 91 прашалник, од кои целосно одговорени и понатаму земени предвид при обработка и анализа се 69 одговорени прашалници.

## IV. Резултати

Во ова поглавје накратко ќе бидат презентирани добиените резултати од спроведеното истражување, додека во делот за дискусија ќе се анализираат добиените резултати и ќе се дадат препораки и заклучоци.

Целта на истражувањето е да се објасни влијанието на организациската култура во вкупните перформанси на работењето на организацијата преку зголемување на степенот на задоволство на вработените и корисниците.

### 1. Резултатите од Денисоновиот прашалник

**Табела 4:** Дескриптивни резултати за карактеристиките на корпоративната култура во МКГ

|                       | N  | Minimum | Maximum | M     | SD     |
|-----------------------|----|---------|---------|-------|--------|
| Организациска култура | 85 | 60      | 300     | 180   | 31,919 |
| Мисија                | 85 | 23      | 67      | 47,16 | 8,893  |
| Адаптибилност         | 85 | 24      | 63      | 46,95 | 7,930  |
| Вклученост            | 85 | 15      | 71      | 44,12 | 9,719  |
| Конзистентност        | 85 | 27      | 63      | 45,79 | 7,512  |

**Анализираната компанија има релативно високи резултати на Денисоновиот прашалник.** Вкупниот заклучок е дека **корпоративната култура влегува во групата на компании со средно ефикасна култура** (со средна оцена 184 од вкупно можни 300 бода) - резултат кој се провлекува во сите 4 сегменти: мисија, адаптибилност, вклученост и конзистентност.

Сепак, оцената се граничи и со категоријата **делумно неефикасна корпоративна култура**, потребно е да се идентификуваат потенцијални проблеми во секој сегмент и да се предложат мерки за нивно решавање.

Во сите сегменти (освен вклученост) е надминат средниот теоретски скор од 45.

Највисока средна оцена има во сегментите мисија и адаптивност, додека пониски оцени има во областите вклученост и конзистентност.

## 2. Резултатите од Минесота-прашалникот за задоволство од работата

**Табела 5:** Дескриптивни резултати за задоволството од работата на вработените во МКТ

|                                  | N  | Minimum | Maximum | M     | SD     |
|----------------------------------|----|---------|---------|-------|--------|
| Задоволство на вработени         | 85 | 20      | 100     | 67,08 | 15,270 |
| Задоволство-интринзични фактори  | 85 | 12      | 60      | 42,18 | 9,427  |
| Задоволство-екстринзични фактори | 85 | 8       | 40      | 24,91 | 6,502  |

Имајќи предвид дека на Ликертовата скала од 1 до 5 средна вредност од 3 покажува дека вработените не се ниту задоволни ниту незадоволни, односно се просечно задоволни, средна вредност повисока од 3 означува високо ниво на задоволство и обратно, средна вредност под 3 е индикатор за незадоволство.

Ако истата логика ја аплицираме на 20 поставени прашања кои се однесуваа на различни фактори на задоволство, добиена е **просечна оцена на задоволство од 67,08, која споредена со теоретски средната оцена 60 укажува на натпросечно задоволство.**

Понатаму, анализирајќи ги одговорите на прашањата кои се однесуваа на интринзичните фактори, доаѓаме до заклучок **дека интринзичното задоволство на вработените е на високо ниво, додека екстринзичното задоволство е во рамките на просечното.**

## 3. Дескриптивни резултати за перформансите на работењето на МКТ

Во однос на перформансите, резултатите од истражувањето покажаа дека **МКТ има подобри показатели во однос на конкурентите, со што**

укажува на позитивна корелација меѓу успешната корпоративна култура и резултатите од работењето.

Од мноштвото **показатели на перформансата** за анализирање на конкретната компанија анализирани се пет: задоволство на корисниците, профитабилност, иновативност, пазарно учество и пазарна капитализација.

Иако не може директно да се потврди, исто така не може ниту да се отфрли хипотезата дека покрај останатите фактори и ефикасната корпоративна култура значајно придонесува за постигнување на ваквите извонредни перформанси.

### 3.1 Дескриптивни резултати за задоволство на корисниците

Лојалноста на корисниците се мери преку спроведени истражувања и интервјуа кои треба да дадат одговор на прашањето за општата оцена за услугата, број на повторени купувања, дадени препораки, и за конкурентската предност.

Во насока на утврдување на задоволството на корисниците на „Македонски телеком“ и „Т-Мобиле“, спроведен е анонимен прашалник од осум прашања (Прилог 3) на примерок од 91 испитаник.

**Табела 6:** Дескриптивни резултати за задоволството на корисниците на МКТ

| Фактори на задоволство | N  | Minimum | Maximum | M            | SD    |
|------------------------|----|---------|---------|--------------|-------|
| Професионалност        | 91 | 1       | 5       | 2,96         | ,918  |
| Корисничко искуство    | 91 | 1       | 5       | 3,22         | 1,245 |
| Квалитет               | 91 | 1       | 5       | 4,20         | 1,098 |
| Цени                   | 91 | 1       | 5       | 2,49         | 1,311 |
| Респонзивност          | 91 | 1       | 5       | 2,80         | 1,108 |
| Решавање проблеми      | 91 | 1       | 5       | 2,95         | 1,119 |
| Односот на вработените | 91 | 1       | 5       | 3,43         | 1,275 |
| Општ впечаток, бренд   | 91 | 1       | 5       | 3,41         | 1,085 |
| Вкупно                 | 91 | 8       | 40      | <b>25,38</b> | 7,243 |

Вкупните поени од одговорите за секое од осумте прашања (фактори на задоволство на корисниците) може да се движи од минимум 8 до максимум 40.

Добиена е **средна вкупна оцена од 25,38, што укажува дека задоволството на корисниците е натпросечно.**

Најсилни аспекти на понудата на МКТ се: квалитетот на услугите, односот на вработените во продажба и техника, како и општиот впечаток во однос на брендот Т.

Од друга страна, аспекти со најниска оцена од страна на корисниците се: нивото на цените, респонсивноста, односно брзината со која МКТ одговара на барањата на пазарот и корисниците, како и брзината на решавање на проблемите и отстранување на пречките од страна на претставниците на МКТ.

### 3.2 Дескриптивни резултати за профитабилноста

**Профитабилноста** е индикатор на способноста да се генерираат приходи во споредба со трошоците за одреден временски период.

Според Годишната едиција „200 најголеми фирми во Македонија“ во издание на Евро бизнис-центар - Скопје, МКТ-групацијата е: најуспешна, на листата со двесте **најуспешни компании во државата** за 2012 и на второ, односно трето место во 2013 година, мерено според остварената **добивка пред оданочување**, додека на листата со двесте **најголеми компании во државата** за 2013 година е на седмо, односно осмо место со **остварен вкупен приход** од 16.824.986.656 денари.

**Табела 7: 200 најуспешни фирми во Македонија за 2013**

| Ранг 2013 | Ранг 2012 | Претпријатие                      | Дејност                              | Добивка пред оданочување во денари |
|-----------|-----------|-----------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
|           |           | КАМЕНИМОСТ КОМУНИКАЦИИ АД, Скопје | Консалтинг-услуги                    | 3.323.464.826                      |
|           |           | МАКЕДОНСКИ ТЕЛЕКОМ АД, Скопје     | Дејности на жичени телекомуникации   | 2.761.952.233                      |
|           |           | Т-МОБИЛЕ МАКЕДОНИЈА АД, Скопје    | Дејности на безжични телекомуникации | 2.351.647.237                      |

**Табела 7а: 200 најголеми фирми во Македонија за 2013**

| Ранг 2013 | Ранг 2012 | Претпријатие                       | Дејност   | Вкупен приход во денари |
|-----------|-----------|------------------------------------|---|-------------------------|
|           |           | ЏОНСОН МЕТИ ДООЕЛ, Скопје          | Производство на други делови и дополнителен прибор за моторни возила      | 38.819.549.546          |
|           |           | ОКТА АД, Скопје                    | Производство на рафинирани нафтени производи                              | 26.677.342.836          |
|           |           | ЕВН АД, Скопје                     | Дистрибуција на електрична енергија                                       | 26.228.123.220          |
|           |           | МАКПЕТРОЛ АД, Скопје               | Трговија на мало со моторни горива и мазива во специјализирани продавници | 21.346.520.130          |
|           |           | АД ЕЛЕКТРАНИ НА МАКЕДОНИЈА, Скопје | Производство на електрична енергија                                       | 15.641.538.513          |
|           |           | ФЕНИ ИНДУСТРИ АД, Кавадарци        | Производство на други обоени метали                                       | 12.661.087.518          |
|           |           | МАКЕДОНСКИ ТЕЛЕКОМ АД, Скопје      | Дејности на жичени телекомуникации  | 9.281.318.037           |
|           |           | Т-МОБИЛЕ МАКЕДОНИЈА АД, Скопје     | Дејности на безжични телекомуникации                                      | 7.543.668.619           |

### 3.3 Дескриптивни резултати за иновативноста

**Иновативност, развој на нови производи, технолошки лидер се стратегиските определби на МКТ.**

Врвно корисничко искуство, врвни производи, супериорен бренд, врвна комуникација и лидерство во иновациите се петте точки по кои МКТ се разликува од конкуренцијата. Следниве факти одат во прилог на оваа констатација:

- Во февруари 2014 се одржа меѓународна прес-конференција по повод промовирањето на „Македонски телеком“ во прва компанија во рамките на ДТ-групацијата со мрежа целосно базирана на интернет-протокол. Македонската успешна приказна, стекнатото искуство, попатните проблеми и научените лекции се споделуваат и се главна тема во ДТ-групацијата.
- „Македонски телеком“ прв инвестираше во оптичка мрежа, потоа следувахе операторот „Близу“, но МКТ ја задржа лидерската позиција

благодарение на препознатливиот квалитет и стекнатата доверба кај корисниците.

- „Т-Мобиле“ инвестира во развој 4G-мрежа и проширување и модернизација на соге мрежата. Во декември 2013 беше обезбеден 4G-пристап, првично во Скопје (Центар, Карпош, Аеродром и К.Вода) и во Маврово. Понатаму се прави постојано проширување на мрежата со крајна цел покриеност на целата територија на Македонија. 4G-мрежата овозможува многу брз пренос на податоци со многу висок квалитет преку мобилни уреди, како и услуги кои постојната технологија не ги овозможува, како на пример HD-телевизија (видео).

Конкурентите „Оне“ и „Вип“ ја овозможија оваа придобивка за корисниците дури на крајот на август 2014.

- Единствено на пазарот првпат заживеа услугата M-Payment (плаќање преку мобилен) во соработка со банките, понатаму заживеа и MobyPay - корисниците ќе можат да го користат својот мобилен телефон како паричник и да вршат плаќање од нивната мобилна постпејд-сметка во такси, ресторани, кафулиња и продавници. Услугата е достапна за сите модели на мобилни телефони, бесплатна е и истовремено се користи врвна заштитна технологија за безбедно плаќање. Ова е новина на нашиот пазар иако во светски рамки и не е толку непознато.

- MaxTV е првата, единствена дигитална и целосно интерактивна ТВ-услуга во Македонија. MaxTV е иновација и во поглед на функционалноста и во поглед на понудените содржини. Првпат се појави на македонскиот пазар во 2008 и сè уште е водечки и уникатен продукт на пазарот. Во интервјуто за весникот „Вечер“ (Блажевска, С., 2009)., тогашниот директор за маркетинг, г. Ханел, изјавува дека токму иновацијата MaxTV е „виновна“ за стопирање на негативниот тренд во приходите, истакнувајќи ја бројката на 12.000 корисници за една година. Уникатните функционалности, како паузирање, враќање на програма во живо, снимање на програмата, родителска контрола, ТВ-водич, следење на 4 екрани истовремено, како и во поглед на понудените содржини (целосно легализирани дигитални канали, видеотека, ТВ-тека, игри итн.) овозможуваат јасна диференцијација помеѓу понудата на MaxTV и понудата на кабелските оператори.

- Првата и најголема програма за наградување на лојалноста на корисниците е „Клуб 360“ - уште еден иновативен начин на дејствување во насока на придобивање на корисниците и подобрување на корисничкото искуство. Поените се стекнуваат по повеќе основи: за лојалност, за навремено плаќање на месечната сметка, висина на сметка и останати услуги, а за собраните поени корисниците можат да си одберат подарок од каталогот на подароци или поените да ги искористат за купување во партнерската мрежа. „Клуб 360“ претставува уште еден фактор на диференцијација на МКТ во однос на конкуренцијата.

- Пред повеќе од една година, преку јавен повик за партнер за иновации, почна со имплементација на иновативни проекти, со воспоставување проект-инкубатор/акцелератор во соработка со T-Labs DT, Kitchen Budapest, Комората за ИКТ на Македонија, универзитетите итн. На конкурсот беа доставени 78 предлози од разни субјекти (универзитети, старт-ап компании и самостојни иноватори) кои имаа цел да ги подобрат секојдневниот живот и заедничките искуства во делот на комуникацијата меѓу луѓето и бизнисите. Како резултат на процесот, инвестирано е во пет иновативни проекти (со вкупен буџет од 100.000 евра), кои беа развиени, а потоа и спроведени заедно со избраните партнери:

1. Smart Wine е решение за мониторинг на лозовите насади со безжична сензорска мрежа, базиран на технологии кои се сметаат за водечки во 21 век и е веќе на пазарот.

2. T-care е бесплатна корисничка поддршка која на нашите корисници им овозможува сами да ги најдат одговорите на прашањата поврзани со нашите услуги преку пребарување на кориснички упатства и мултимедијални содржини. Корисниците може да разменуваат прашања и искуства, но можат и да разговараат онлајн со оператор.

3. Cloudzee е социјална мрежа која овозможува комуникација, споредување на искуства помеѓу корисниците што се пријатели. Истовремено овозможува и промовирање и подобрување на работата на локалните бизниси преку споделување информации за промоции, попусти и настани. Со еден збор, сè на едно место - Фејсбук, Групер, Форсквер заедно и многу позбогатено со содржини релевантни за

корисниците што живеат во Македонија, но и за странците што доаѓаат во посета на земјава.

4. DoxSee им овозможува на корисниците да соработуваат на документи на поефикасен и полесен начин, во кое било време и од кој било уред и оперативен систем (iOS, Android, Windows, Mac).

5. Со „МаркетКонект“ трговците добиваат уште еден модерен канал за продажба и го зголемуваат пазарот на кој продаваат, а купувачите избираат од поголема понуда и добиваат лесен пристап до информации за производите што им се потребни.

Можеби процентуално ова не е многу значајна ставка од вкупниот буџет наменет за инвестиции, но е силна порака кон иноваторите да продолжат да работат на развој на идеи и да го реализираат својот потенцијал, но и поттик и повик за останатите компании да го следат примерот и да дадат поддршка за реализација на иновативните решенија.

Примери за иновативност има безброј, постојано се стимулираат нови идеи, проактивност и креативност во секојдневното работење на вработените со цел остварување заштеди на ресурси и зголемена вредност и квалитет. Ќе го наведем последниот.

На 2.9.2014 на интерниот портал осамна овој наслов: **„WAP GW - нов продукт во креација на колеги од област за техника и ИТ“**.

„Се работи за сопствен продукт креиран без речиси никаков трошок, со што се остварија огромни заштеди за компанијата. Не сме повеќе зависни од други производители, нашиот WAP GW може да им го понудиме и на други компании во рамки на ДТ, а ова ни отвора и други можности за креирање слични продукти базирани на „open source“ софтвер. Најважно од сè е што овој тим во ниту еден момент не дозволи корисниците да почувствуваат некаков прекин и сега токму тие како одговорни се чувствуваат и многу посигурни во квалитетот на обезбедување на услугите“, изјави Сашо Каракулев, кој беше дел од тимот што работеше на овој проект.

Од горенаведеното заклучокот е дека Т-брендот е синоним за лидер на пазарот во поглед на иновации, во Македонија, но и надвор од границите.

### 3.4 Дескриптивни резултати за пазарно учество

Извештајот за развој на пазарот на електронски комуникации (во понатамошниот текст Извештајот) за третиот квартал од 2013 година само ја потврдува доминантната позиција на МКГ- во однос на конкуренцијата, и тоа во сите сегменти: фиксна и мобилна телефонија, ТВ и интернет. Споредувани се повеќе параметри: пазарно учество, број на линии и број на корисници, активни ТВ-претплатници и реализиран сообраќај.

- Свкупно, пазарот на фиксни говорни услуги се намалува за -18% годишно, и покрај поволните понуди и релативно стабилната корисничка база (-2,09% годишен пад). Уделот на „Македонски телеком“ според бројот на фиксни линии се намалил за -3,6% во споредба со претходната година и изнесува 63,01%, со што останува и понатаму доминантен оператор. Учеството на „Оне“ е 16,17%, „Неотел“ 3,96%, „Близу“ 9,92% и на останатите оператори (Аикол, Инфел нет плус, Т-Мобиле, ГИВ Иван) е 6,85%.

- Како резултат на евтините понуди, се забележува значаен пораст на мобилниот сообраќај од +14% годишно (Од вкупниот изреализиран сообраќај 90% се од мобилен, а 10% од фиксен телефон). Има значаен пораст и на бројот на корисници на мобилни услуги од +30%. Уделот на „Т-Мобиле“ според бројот на претплатници се намалил за -0,88% во споредба со претходната година и изнесува 48,62%, односно 52,79% според учеството во приходите.

- Во однос на уделот според бројот на активни претплатници со фиксен пристап до интернет со широк опсег, се забележува пораст (+9%) каде што „Македонски телеком“ повторно доминира со 43,3% учество во однос на другите провајдери.

- Во однос на уделот според бројот на активни ТВ-претплатници, се забележува пораст од 6% во споредба со минатата година. Учеството на „Македонски телеком“ изнесува 25,2% (бележи пораст од 3%), додека на „Оне“ е 17,29%, на „Телекабел“ 19,26%, „Близу“ 16,91% и на останатите 21,31.

### 3.5 Дескриптивни резултати за пазарна капитализација

**Пазарна капитализација** е мерка на вредноста на компанијата и се пресметува со множење на бројот на издадените акции со сегашната цена на акцијата. Македонски берзански индекс (МБИ-10) е воведен во 2005 година и тој е ценовен индекс пондериран со пазарната капитализација, што значи дека во него влегуваат **најликвидните и најголемите (со најголема пазарна капитализација) компании**, со што се овозможува пореално прикажување на движењата на цените на официјалниот пазар на Македонската берза. „Македонски телеком“ АД Скопје е дел од МБИ10, додека на листата не се наоѓа ниту еден од конкурентите. Во прилог 4 се наоѓаат податоци за пазарна капитализација, вкупен приход, добивка, вкупни средства и обврски и пазарна капитализација, како и неколку релевантни финансиски показатели за периодот 2011-2013 година, а кои се однесуваат на „Македонски телеком“ АД Скопје и ја потврдуваат позицијата на оваа компанија на пазарот. Ниедна од конкурентските компании не се наоѓа на оваа листа.

#### 4. Корелативна анализа

Во овој дел ќе бидат презентирани резултатите од тестирањето на хипотезите и анализа на корелациите помеѓу корпоративната култура и задоволството на вработените во МКТ со помош на Pearson коефициентот на корелација.

**Табела 8:** Корелации помеѓу организациската култура и нивото на задоволство од работата на вработените во МКТ

|                       |   | Задоволство на вработени | Задоволство - интринзични фактори | Задоволство - екстринзични фактори |
|-----------------------|---|--------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| Организациска култура | R | ,700**                   | ,639**                            | ,717**                             |
|                       | P | ,000                     | ,000                              | ,000                               |
|                       | N | 85                       | 85                                | 85                                 |
| Мисија                | R | ,654**                   | ,605**                            | ,658**                             |
|                       | P | ,000                     | ,000                              | ,000                               |
|                       | N | 85                       | 85                                | 85                                 |
| Адаптибилност         | R | ,587**                   | ,545**                            | ,590**                             |
|                       | P | ,000                     | ,000                              | ,000                               |
|                       | N | 85                       | 85                                | 85                                 |
| Вклученост            | R | ,714**                   | ,649**                            | ,737**                             |
|                       | P | ,000                     | ,000                              | ,000                               |
|                       | N | 85                       | 85                                | 85                                 |
| Конзистентност        | R | ,656**                   | ,586**                            | ,691**                             |
|                       | p | ,000                     | ,000                              | ,000                               |
|                       | N | 85                       | 85                                | 85                                 |

\*\* p <0.01; \* p<0.05.

Од табелата бр. 8 се гледа дека е добиена значајна позитивна поврзаност помеѓу:

- општото задоволство од работата и нивото на организациската култура

$r = 0.700$ , ( $p < 0.01$ ). Оттука се потврдува првата хипотеза:

*Со зголемување на оцените на организациската (корпоративна) култура се зголемува задоволството од работата на вработените во организацијата*

○ меѓу интринзичното задоволство од работата и организациската култура најдено е  $r = 0.639$ , односно помеѓу екстринзичното задоволство од работата и организациската култура  $r = 0.717$ , ( $p < 0.01$ ). Оттука, се потврдуваат и двете супхипотези на втората хипотеза - *Со зголемување на оцените на организациската (корпоративна) култура се зголемуваат интринзичното и екстринзичното задоволство кај вработените во организацијата;*

• за варијаблата мисија како еден аспект на организациската култура, од една, и општото, интринзичното и екстринзичното задоволство од работата, од друга страна, добиени се следниве резултати:

- помеѓу општото задоволство од работата и мисијата  $r = 0.654$ , ( $p < 0.01$ )

- помеѓу интринзичното задоволство од работата и мисијата  $r = 0.605$ , ( $p < 0.01$ ).

- помеѓу екстринзичното задоволство од работата и мисијата  $r = 0.658$ , ( $p < 0.01$ ).

• за варијаблата адаптивност како еден аспект на организациската култура, од една, и општото, интринзичното и екстринзичното задоволство од работата, од друга страна, добиени се следниве резултати:

- помеѓу општото задоволство од работата и адаптивноста  $r = 0.587$ , ( $p < 0.01$ )

- помеѓу интринзичното задоволство од работата и адаптивноста  $r = 0.545$ , ( $p < 0.01$ ).

- помеѓу екстринзичното задоволство од работата и адаптивноста  $r = 0.590$ , ( $p < 0.01$ ).

• за варијаблата вклученост како еден аспект на организациската култура, од една, и општото, интринзичното и екстринзичното задоволство од работата, од друга страна, добиени се следниве резултати:

- помеѓу општото задоволство од работата и вклученоста  $r = 0.714$ , ( $p < 0.01$ )
- помеѓу интринзичното задоволство од работата и вклученоста  $r = 0.649$ , ( $p < 0.01$ ).
- помеѓу екстринзичното задоволство од работата и вклученоста  $r = 0.737$ , ( $p < 0.01$ ).
- за варијаблата конзистентност како еден аспект на организациската култура, од една, и општото, интринзичното и екстринзичното задоволство од работата, од друга страна, добиени се следниве резултати:
  - помеѓу општото задоволство од работата и конзистентноста  $r = 0.656$ , ( $p < 0.01$ )
  - помеѓу интринзичното задоволство од работата и конзистентноста  $r = 0.586$ , ( $p < 0.01$ ).
  - помеѓу екстринзичното задоволство од работата и конзистентноста  $r = 0.691$ , ( $p < 0.01$ ).

Утврдените позитивни корелации укажуваат на фактот дека **корпоративната култура, со сите нејзини елементи, е фактор за повисоко ниво на задоволство од работата, односно со унапредување на корпоративната култура можеме да придонесеме за зголемување на задоволството на вработените, следствено со зголемување на задоволството од работата, поттикнуваме зголемување на работната продуктивност, залагање, лојалност и посветеност во работата, што неминовно води кон остварување повисоки перформанси.**

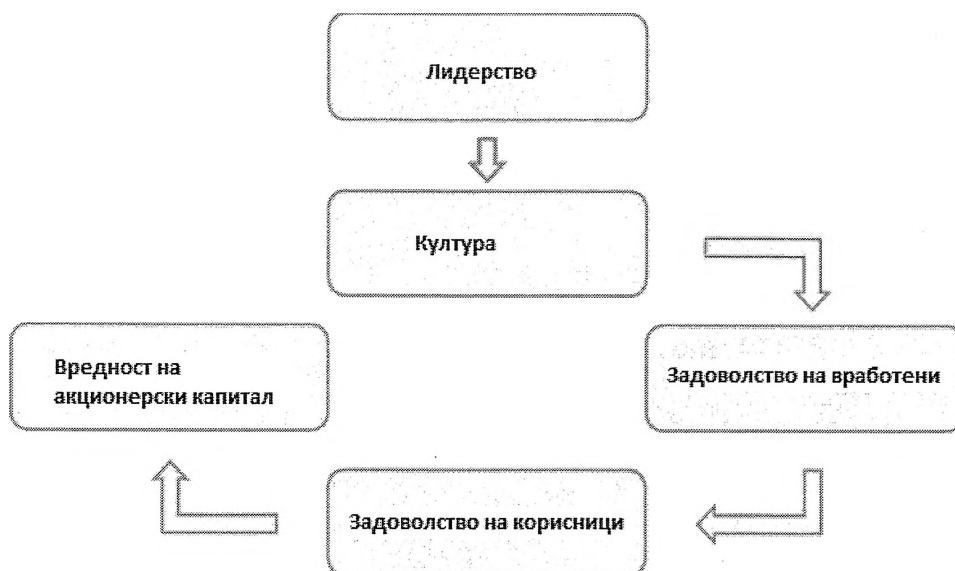
## V. Дискусија

Овој труд обработува три исклучително комплексни, актуелни и значајни теми кои се интересни и ги допираат сите - и научната фела - од аспект на тоа што содржи обемен истражувачки материјал, разновидни инструменти и податоци кои не само што водат кон донесување конструктивни заклучоци туку и отвораат нови прашања кои треба продлабочено да се истражат и одговорат; темата е интересна и за бизнисите што се во подем и за оние што се отворени кон воведување нови идеи (како корпоративната култура) кои досега не беа ставени во фокусот, а со цел подобрување на сопствените перформанси за да се достигне и задржи лидерската позиција, како и високо ниво на квалитет на услуги и корисничко искуство.

Ако не сте во улога на менаџер или научник, тогаш сигурно сте корисник на услуга или на вработен, па оттаму многу битно е дали сте среќни и исполнети на своето работно место, дали го добивате посакуваното ниво на услуги и дали можете сами да придонесете со сопственото однесување да предизвикате промена која ќе значи придвижување во позитивна насока.

Перформансите на културата се поважни од финансиските перформанси, бидејќи претставуваат нивен причинител. Секогаш кога ги гледаме финансиските резултати, гледаме како во ретровизор - што е резултат на претходно случени факти. Доколку ги погледнеме индикаторите на културата, анализираме што се случува во моментот (каква е постојната култура) и што е потребно да се случи (каква е посакуваната култура).

Во приватниот сектор, каузалниот синџир на перформансата функционира на следниов начин: лидерите во организацијата се двигатели на културата, културата е фактор за задоволството и ангажираноста на вработените, задоволството на вработените е причина за задоволство на корисниците, а последново е драјвер за финансиските перформанси (како што е прикажано на Слика 2).



**Слика 2:** Фактори кои влијаат на перформансата во приватен сектор

Берет, во книгата „Новата парадигма на лидерството“, нагласува дека, културниот капитал е новата компетитивна предност на компаниите.

Една успешна компанија, мора да има и одлична корпоративна култура. Врската помеѓу културата и перформансите е едноставна - ако компанијата се грижи за своите вработени и тие ќе се грижат за неа. Културата во една организација е всушност рефлекција на нивото на свесност на лидерот, па процесот на културна трансформација започнува со трансформација на лидерите. Третиот фактор на успешност претставува мерењето на резултатите, па наместо фокусот да е на краткорочните финансиски резултати, потребно е да се сврти вниманието кон мерењето на корпоративната култура, на перформансите на лидерите и на нивото на ангажираност на вработените со цел постигнување на поголема ефикасност во работењето. (Barrett, R., 2011)

Во теоретскиот дел беа дефинирани клучните поими и видовме повеќе примери на успешна корпоративна култура, како и релевантни истражувања и согледувања кои ќе ни послужат како бенчмарк во нашиот случај.

Водејќи се од мноштвото примери во праксата и научни истражувања, и имајќи ги предвид значењето и актуелноста на темата за културата во организациите, интересот е насочен кон компанијата МКТ, настојувајќи да се истражат состојбите, да се споредат и анализираат добиените резултати и во

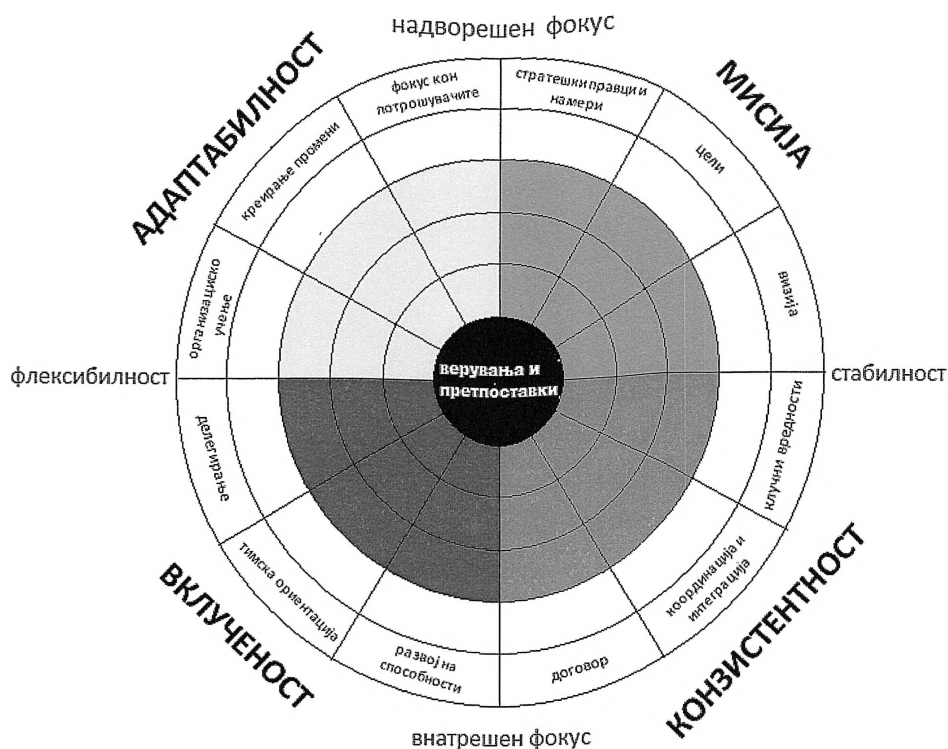
согласност со добиените заклучоци, да бидат предложени мерки за подобрување.

Во овој дел од трудот акцентот е на продлабочена дискусија во врска со резултатите добиени од спроведеното истражување.

Организациската култура е важен фактор за успешност на една организација. Потребно е континуирано (барем еднаш годишно) следење на фактичката и посакуваната состојба на културата со цел да се елиминираат евентуалните негативни трендови кои би воделе кон ентропија на културата, последователно и кон лоши финансиски резултати.

Ентропијата на културата може да се случува во насока на **успорување** на организацијата и нејзиниот процес на одлучување (бироократија, ригидност и конфузија во работењето), **поделба** помеѓу вработените (внатрешна конкуренција, манипулации, риввалство, префрлање на одговорност итн.) како и постоење на **демотиватори** кои ја намалуваат ефикасноста во работењето како што се микроменаџмент, краткорочен фокус, преголема контрола, аверзија кон ризик и несигурност на работното место. (Barrett, R., 2011)

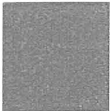
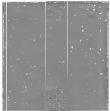



Според Денисоновиот прашалник - инструмент за мерење и оценка на организациската култура кој е применет на случајот на МКТ, добиена е средна оценка од **184** од вкупно можни 300 бода, што укажува на тоа дека **корпоративната култура влегува во групата на компании со средно ефикасна култура**, резултат кој се провлекува во сите 4 сегменти: мисија, адаптивност, вклученост и конзистентност. Во сите сегменти (освен вклученост) надминат е средниот теоретски скор од 45. На слика 3 е даден графички приказ на резултатите на МКТ, во сите четири сегменти од инструментот на Денисон.








Слика 3: Денисоновиот модел на корпоративна култура на МКТ

Според класификацијата на Денисон, ваквата култура е класифицирана под назив **средноефикасна организациската култура**, а тоа значи дека организацијата има изградено култура која има силни страни, кои се развиле или настанале природно. Овие сили служат како извор и поддршка за развој и унапредување на оние области во кои организационата структура е слаба. Но, треба да се има предвид дека добиениот скор од 184 е многу поблиску до второто ниво **делумно неефикасна култура** отколку до четвртото ниво на ефикасна култура. Затоа, потребно е да се утврдат слабостите и да се работи на нивно елиминирање.

## Топ-5 најниски оцени:

| сегмент  | скор | Индекс   |
|--|------|--|
|  | 2,31 | РС4: Постојано се работи на зголемување на квалитетот на вработените кои би можеле да менуваат вработени на повисоки функции |
|  | 2,55 | ТО5: Компанијата се потпира на хоризонтална контрола и координација за да се изврши работата, а не на вертикална хиерархија  |
|  | 2,56 | В4: Нашата визија создава возбуда и мотивација кај нашите вработени  |
|  | 2,60 | КП1: Компанијата многу брзо реагира на промени и се менува   |
|  | 2,67 | К2: Постои рамнотежа на целите на сите нивоа   |

## Топ-5 највисоки оцени:

| сегмент  | скор | индекс   |
|--|------|--|
|   | 3,79 | В3: Краткорочното размислување често ја доведува во прашање долгорочната визија  |
|  | 3,74 | КВ4: Постои Кодекс на однесување кој управува со нашето однесување и кој одредува кое однесување е добро, а кое е лошо |
|  | 3,69 | ОУ4: Учењето е важна задача во нашата секојдневна работа   |
|  | 3,60 | Ц4: Константно го споредуваме нашиот прогрес со целите кои сме ги поставиле  |
|  | 3,51 | КП4: Обидите да се воведат промени обично наидуваат на отпор   |

**Слика 4:** Топ-5 најсилни и најслаби страни на корпоративната култура во МКТ, по сегменти, според оцените добиени со Денисоновиот модел за процена

Легенда:

|    |                     |    |                            |
|----|---------------------|----|----------------------------|
| С  | стратешки правец    | Д  | Делегирање                 |
| Ц  | Цели                | ТО | тимска ориентација         |
| В  | Визија              | РС | развој на способности      |
| КП | креирање промени    | К  | координација и интеграција |
| ФК | фокус кон корисници | ДО | Договор                    |
| ОУ | организациско учење | КВ | клучни вредности           |

Анализата на одговорите ги даде следниве заклучоци во врска со корпоративната култура во МКТ, кои произлегуваат од перцепцијата на вработените:

### Сегмент МИСИЈА

Менаџерите и вработените често се фокусираат на остварување краткорочни цели, со што се доведува во прашање долгорочната мисија. Перцепцијата е дека се поставуваат амбициозни цели и константно се следи остварувањето, но од друга страна визијата не создава доволно возбуда кај вработените и не ги мотивира. Се поставува прашањето колку вработените се запознаени со стратегијата, дали е таа добро формулирана и блиска или треба да се освежи за вработените да се поистоветат со неа и да се вложат себеси во поголем степен кон нејзино остварување.

Целта на ДТ е да се биде лидер на европскиот пазар за телекомуникациски услуги преку технолошко лидерство и креирање најдобро корисничко искуство (Höttges, T., 2014). Четирите димензии за остварување на таа цел се: постигнување најдобра мрежа, најдобри услуги, најдобри производи, префериран провајдер на бизнис-корисниците.

МКТ, подружницата од Македонија, придонесува за остварување на целокупната ДТ-приказна (стратегија), која оди вака: *„Горди сме на промената што се случи поради технологијата и производите што ги создадовме, но ризикуваме да ја загубиме блиската врска со нашите корисници, па поради тоа треба технолошкото лидерство да го преточиме во најдобро корисничко искуство, на начин што ќе функционираме како една компанија, ќе дејствуваме локално, а ќе размислуваме европски за да станеме водечки телекомуникациски оператор во Европа“.*

**Стратегијата, целите и мисијата на МКТ произлегуваат од стратегијана на ДТ-групацијата.** Истата се каскадира од централата на ниво на национални оператори, а во рамките на операторите од врвот, па сè до последното ниво на вработени. На ова се посветува особено внимание, се користат различни начини на комуницирање на стратегијата со цел вработените да ја разберат и да се идентификуваат со неа. Се организираат

работилници за таа цел, тимски состаноци, се користат и интерните медиуми за комуникација, како што се интерниот весник, електронска пошта преку која се комуницира со сите вработени, се споделуваат интервјуа со врвниот менаџмент, се организираат дискусии итн. Јасно поставени цели, мотивирачка визија и мисија претставуваат предуслов за нивно успешно реализирање, како што истакнуваат и Џим Колинс во „Култура на дисциплина“ и Стивен Ковеј во Culture Scan итн. Кога еднаш ќе се утврдат општите цели, односно кога ќе се добие јасна слика за тоа што сака организацијата да постигне, можно е таа слика да се разбие на составни делови. Придонесот на групи и поединци, всушност, е дел од таа слика (Николовски, Т. 2005).

### Сегмент АДАПТИБИЛНОСТ

Промените се постојано присутни во работењето, особено во телекомуникацискиот бизнис, а вработените се сложуваат дека учењето е важна задача (но и придобивка) во секојдневната работа. Сепак, перцепцијата е дека компанијата во целина недоволно брзо реагира на промени и се менува (Истата перцепција се забележува и од страна на корисниците на услуги, како што ќе видиме во понатамошниот текст).

**Ниедна индустрија не допира толку многу технолошки-базирани бизнис-сектори како што е случај со телекомуникациите**, кои по дефиниција ги опфаќаат традиционалните телефонски услуги (на локално, национално и на интернационално ниво), но исто така ги вклучува и напредните високотехнолошки услуги, како безжична комуникација, интернет, оптика и сателити. Телекомуникациите навлегоа и во доменот на забавата. Во светот постојат околу 6,9 милијарди корисници на безжични услуги (податок од средината на 2014), што претставува огромен раст во споредба со 2008 кога беа 1,4 милијарда. Практично 78 од 100 жители користат вакви услуги благодарение на појавувањето на нискобуџетните сервис-провајдери и производители на опрема кои им станаа достапни и на најсиромашните.

Глобалните трендови и предизвици се следниве:

- поместување на приватните и на бизнис-линиите на телефон преку интернет - VOIP (voice over internet protocol);

- поместување на приватните линии од жичена во безжична технологија;
- зголемена конкуренција помеѓу кабелските и телеком-операторите;
- значителен раст во доменот на користењето интернет-пристап преку безжични уреди за информирање и забава од секаков тип;
- континуиран развој на напредни безжични технологии, вклучувајќи ги паметните телефони и широка достапност на 3G и 4G-услугите. Технологија во најава е 5G.

Со еден збор, растечкиот број корисници на телекомуникациски услуги настојуваат не само да прават разговори туку и да симнуваат податоци со нивните мобилни телефони и таблети наместо да ги користат фиксните телефони и компјутери. Ова се брзи промени на кои компаниите можат да се приспособат единствено преку иновации, контрола на трошоци и разумно инвестирање (Market Research, 2014).

Портфолиото на производи и услуги во телекомуникацискиот бизнис е практично неограничено имајќи ги предвид различните индивидуални решенија со цел да им се излезе во пресрет на барањата на корисниците. Ова значи големи можности за развој и успех, истовремено и голем предизвик и ризик за компаниите за да се справат со динамичното опкружување и многубројната конкуренција.

Во таа насока се предлагаат акции за **намалување на бирократизацијата и поедноставување на процесите**, што претставува и услов за задржување на лидерската позиција на пазарот. Ова е и дел од актуелната стратегија во компанијата, насоката е да се воведуваат мерки за воспоставување хоризонтална структура, намалување на бариерите и стимулирање на проактивност, иновативност и самостојност во одлучувањето кај вработените. Се препорачува **поголема самостојност во работењето** и флексибилност во работното време, и самостојна организација на работата, дури и работа од дома, што ќе овозможи да се постигне баланс помеѓу работата и слободното време, повисок степен на лојалност и повисока перформанса (McQuerry, 2014). Резултатите покажуваат дека промените наидуваат на отпор, но тие се неопходни доколку сакаме да ги забрзаеме процесите и да ја зголемиме ефикасноста во работењето. Сепак, отпорот на промени е очекуван, како што

потенцира и Бред: „Циничност, скептичност и отпор се дел од можните негативни реакции кај вработените во текот на промените“ (Bradt, 2013). Според Кларк и Мантон, клучните фактори за успех на процесот на промена се: посветеност, социјални и **културни прашања** и комуникација, алатки/методологија и интеракција (Clarke, A. & Manton, S., 1997).

Во пресрет на овие промени, **компаниите во телекомуникацискиот бизнис мора да развијат атрибути на корпоративна култура која би ги поддржала нивните стратегии на промени, а промените можат да бидат успешни само ако се базираат на темелно знаење за тоа како се однесуваат луѓето, што ги мотивира и како се развива позитивен став кон промените.**

### Сегмент ВКЛУЧЕНОСТ

Во сегментот вклученост највисока оцена има индексот тимска ориентација - перцепцијата е дека тимовите се основните единици од кои е изградена оваа компанија и во таа насока треба да се продолжи. Одлуките вообичаено се донесуваат на ниво каде што постојат најдобри информации за нивно донесување, но потребно е подобрување во поглед на тоа секој да ги добие потребните информации. Оцените укажуваат на тоа дека е **потребна хоризонталната хиерархија** (базирана на експертски тимови), а тоа бара вложување напор за **постојано зголемување на квалитетот на вработените** (преку обуки, семинари, job rotation програми, стручни усовршувања и менторство) кои би можеле да ги менуваат (и наследат) вработените на повисоките функции. Во статијата Managing and Leading people (Тренеска, 2009 според Вејн, 2009) се вели дека со **имплементирање систем на подучување и менторство, лидерите не само што ќе ги мотивираат вработените туку и ќе го трансферираат стекнатото знаење во рамките на организацијата, потхранувајќи го на тој начин усогласувањето на аспирациите на вработените со компаниските цели и поттикнувајќи приврзаност кон компанијата.** Еден од елементите на културата која придонесува за зголемена продуктивност е и менторството како модел на развој на способности и мотив за себедокажување и остварување високи резултати (McQueerrey, 2014). Унапредување на овој сегмент

се постигнува доколку вработените даваат свој инпут во креирањето на стратегијата. Се препорачуваат програми кои вклучуваат поделба на профитот, бонуси, и на овој начин вработените можат да го видат директниот линк помеѓу нивното залагање и профитабилноста.

Една од главните заложби на централата на ДТ е токму тоа, во насока на идејата за **ЕДНА компанија**, се поттикнуваат вмрежувањето, соработката и споделувањето на најдобрите практики, добри идеи и паметни решенија помеѓу вработените во различните национални оператори во рамки на групацијата, што би придонело во крајна линија за зголемување на ефикасноста и креативноста во секојдневното работење. ТСН е социјална мрежа која е креирана и наменета да стимулира соработка и комуникација помеѓу колегите во рамки на ДТ-групацијата, поттикнува споделување, транспарентност и интернационализација во работењето, со цел секојдневно да се одржува и продлабочува разбирањето на ДТ-стратегијата. Силно се поттикнува практикување на програми за размена, како и вработување секаде каде што има слободни позиции кои се на располагање на веб-страницата <http://www.telekom.com/careers>. Многу од вработените ја користат оваа можност. Во рамките на ДТ постои и интернационален базен на таленти кој го сочинуваат вработени кои континуирано остваруваат натпросечни резултати и се потенцијал за идни менаџерски позиции.

### Сегмент КЛУЧНИ ВРЕДНОСТИ (од димензијата КОНЗИСТЕНТНОСТ)

Перцепцијата е дека во компанијата има силна корпоративна култура. Истовремено одговорите на испитаниците укажуваат на тоа дека менаџерите не секогаш го прават она што го говорат. Утврдените водечки принципи треба да се употребуваат во секојдневната деловна дискусија, при што акцент се става на **конзистентноста меѓу зборовите и акциите**. Исто така, и во примерот на „Најсреќните 500 компании“ и управувањето со помош на вредности се вели дека успешните компании се издвојуваат по тоа што се однесуваат во согласност со прокламираните вредности ("walk the talk"), според кои се усогласуваат и стратегиските определби, но и секојдневните активности.

Потребна е поголема **координација и интеграција помеѓу секторите** во организацијата со цел да се постигне поголема рамнотежа меѓу целите и да

се подигне нивото на соработка и продлабочување на заедничката перспектива во работењето.

Каскадирањето на ДТ-стратегијата е проследено и се однесува и на корпоративната култура на национално ниво, со цел постигнување чувство дека сите работат во една компанија и се стремат кон остварување на една иста, заедничка цел. Факт е дека во компанијата постои консензус во однос на постоењето на клучни вредности, кој го управува однесувањето на вработените, укажува на тоа кое однесување е пожелно и прифатливо, а кое е лошо.

Суштината зад секој од овие **пет водечки принципи** можеме да ја согледаме преку изјавите кои воедно претставуваат очекувано и посакувано однесување, во рамките на секој од принципите (Георгиевска, 2011):

### **1. Задоволството на корисникот е двигател на нашите активности**

- ✓ Се ставам себеси на местото на корисникот
- ✓ Ги надминувам очекувањата на корисниците
- ✓ Го правам нештата поедноставни
- ✓ Креирам и подобрувам
- ✓ Обезбедувам поголема вредност од онаа на конкуренцијата.

Овој принцип се фокусира на најважниот сегмент на работењето: не само да се задоволат корисниците (интерни и екстерни) туку и да се воодушеват, односно да се надминат нивните очекувања. Размислувањата, чувствата, потребите на корисниците се двигателот на работењето. Доколку вработените се стават во нивна позиција, ќе бидат во состојба да ги предвидат и исполнат нивните индивидуални потреби.

### **2. Почитта и интегритетот го водат нашето однесување**

- ✓ Се однесувам етички и го почитувам законот
- ✓ Ги почитувам и вреднувам другите
- ✓ Постапувам искрено и отворено
- ✓ Ја заслужувам довербата на моите колеги и корисници
- ✓ Не толерирам неетичко и неодговорно однесување.

Овој принцип опфаќа поширок поим од почитување помеѓу колегите во секојдневното работење, тој опфаќа и почит кон корисниците, набавувачите, акционерите.

### **3. Повеќе мислења - една одлука**

- ✓ Отворено ги кажувам моето мислење и моите ставови
- ✓ Го ценам мислењето на другите
- ✓ Се фокусирам на ситуации, не посочувам поединци
- ✓ Целосно стојам зад одлуката на тимот
- ✓ Мојата енергија е целосно насочена кон спроведување на одлуката.

Овој принцип се фокусира на културата на заедничко работење. Тимовите треба отворено да дискутираат за отворените прашања и да разменуваат мислења. Но, штом еднаш се донесе одлука, таа треба да се почитува од целиот тим и сите треба да се стремат кон нејзино реализирање.

### **4. Најдобро место за работа и усовршување**

- ✓ Ги привлекуваме и задржуваме најдобрите и најспособните луѓе
- ✓ Создаваме средина во која нашите луѓе постојано се усовршуваат
- ✓ Посветен сум на остварување најдобри резултати
- ✓ Одговорен сум за сопствениот развој
- ✓ Ги препознаваме и наградуваме најдобрите меѓу нас.

Овој принцип ја истакнува важноста на вработените за компанијата и за корпоративната култура. Со цел соочување со конкуренцијата и со предизвиците во наредниот период, компанијата се потпира на заложбите на сите поединци. Овој принцип ја комбинира заложбата и на менаџментот и на вработените за компанијата ДТ да стане најдобро место за работа и усовршување.

### **5. Јас сум Т - сметајте на мене**

- ✓ Јас сум горд амбасадор на „Дојче телеком“
- ✓ Го исполнувам ветеното
- ✓ Стојам зад тоа што го работам

- ✓ Им стојам на располагање на колегите исто како и на корисниците
- ✓ Работам за интересот на „Една компанија“ на светско ниво.

Овој принцип ја потенцира личната посветеност и лојалност на секој вработен. Колегите можат да сметаат еден на друг, како и акционерите и корисниците на компанијата. Во фокусот е доследноста, која е од суштинско значење за исполнување, но и надминување на нашите ветувања. Значи принципи постојат, потребно е нивно доследно применување во праксата.

**Дискусијата за задоволството на вработените во МКТ** ќе ја започнеме со еден цитат од Стив Џобс, објавен на страницата HR.com, во изданието General eBulletin од 22 декември 2014, кој вели: „Вашата работа зазема голем дел од вашиот живот, и единствениот начин да сте задоволни со тоа што го правите е да верувате дека ја правите вистинската работа. А единствениот начин да ја направите вистинската работа е да ја сакате вашата работа“.

**Просечниот резултат од Минесота-прашалникот за задоволство на вработените изнесува 67,08, или просечна оцена од 3,35, и е резултат на натпросечно задоволство. Со ова се потврдува првата хипотеза: „Со зголемување на оцените на организациската (корпоративна) култура се зголемува задоволството од работата на вработените во организацијата“.**

Екстринзичната мотивација произлегува од надворешни фактори, награди, компензации за трудот, додека интринзичната мотивација е предизвикана од внатрешни фактори, внатрешно мотивирани цели и е поврзана со самоодредено однесување. Анализирајќи ги одговорите на прашањата кои се однесуваат на интринзичните фактори, доаѓаме до заклучок дека интринзичното задоволство на вработените е на високо ниво, со просечна оцена 3,57, додека екстринзичното задоволство е во рамките на просечното со просечна оцена 3,11.

Организацијата, конкретно секторот за човечки ресурси, има одговорна улога во поглед на избор и селекција, развој, водење и менаџирање, наградување и мотивирање на вработените. Водејќи се од стратегиските

определби, целите и плановите на компанијата, како и од условите на пазарот за работна сила, улогата на менаџерите за човечки ресурси е да извршат избор на кандидати и да формираат тим кој ќе има изразено висок степен на интринзична мотивација, самомотивирани вработени водени од самиот успех. Резултатите на одговорениот Минесота-прашалник се задоволувачки, иако има простор за подобрување. Од друга страна, пак, огромна улога во степенот на мотивација и задоволство од работата имаат и материјалните награди и признанија. Оттаму, потребно е да се обезбеди фер и ефикасен систем на оценување и наградување и систем за следење и насочување на развојот во кариерата на вработените.

#### Топ-5 најниски оценки:

| сегмент | Е/И | скор | прашање  |
|---------|-----|------|--|
| Е       |     | 2,42 | 14: Шансите за напредување во работата                             |
| Е       |     | 2,61 | 13: Мојата плата во однос на работата што ја работам               |
| Е       |     | 2,69 | 12: Начинот на кој компаниските политики се спроведуваат во пракса |
| Е       |     | 3,04 | 19: Пофалбите и признанијата кои ги добивам за својата работа      |
| И       |     | 3,06 | 8: Мојата работа е стабилна и ми овозможува сигурност              |

#### Топ-5 највисоки оценки:

| сегмент | Е/И | скор | прашање   |
|---------|-----|------|---|
| И       |     | 3,81 | 7: Работам работа која не оди против моите правила за етичност и исправност |
| И       |     | 3,81 | 2: Имам шанса да работам самостојно:  |
| Е       |     | 3,78 | 17: Работните услови  |
| И       |     | 3,73 | 9: Имам шанса да правам работи за други луѓе                                |
| И       |     | 3,68 | 3: Работам различни работи одвреме-навреме:                                 |

**Слика 5:** Топ-5 најсилни и најслаби страни на корпоративната култура во МКГ, од аспект на задоволството на вработените, според оцените добиени со Минесота-прашалникот

Во продолжение следува анализа на оцените добиени со Минесота-прашалникот за задоволство од работата. Да напоменам дека висок е процентот на оние вработени што одговориле со оценка 3 „неодлучен“, што може да е показател дека вработените не се чувствуваат доволно слободни да го искажат својот став во однос на прашањата поврзани со задоволството од работата. Исто така, одговорите на прашањата можеби се и во контекст на целокупниот пазар на работна сила во Македонија, па поради тоа, извесен дел од одговорите што би изразиле незадоволство се релативизирани на овој начин.

Анализата на одговорите ги даде следниве заклучоци кои произлегуваат од перцепцијата на вработените во МКТ:

### **Фактори на незадоволство**

Дури 56% од вработените не се задоволни од шансите **за напредување во работата**, а 46% се незадоволни од **висината на платата** (20-30% се неодлучни во одговорите). Во контекст на актуелните промени во насока на зголемување на ефикасноста во работењето се и програмите за намалување на бројот на вработени, организациски промени, намалување на бројот на менаџерски позиции и стремење кон хоризонтална организациска структура, оттука разбирлива е **несигурноста** на вработените за својата работна позиција и стабилноста на позицијата и можностите за напредување. Постои извесно незадоволство околу начинот на **спроведување на политиките во пракса**, постои чувство на нееднаков третман кон вработените од Т-Хоум и Т-Мобиле, како и помеѓу менаџерите и вработените. Еден аспект кој може да се подобри во иднина е да се работи на односот и праксата на давање **пофалби и признанија** кои може да бидат и нематеријални, а да вродат со зголемени залагања и силна мотивација за остварување повисоки резултати. Чувството на успешност и достигнување кое го добиваат од работата е просечно и тоа треба да се подобри. Постојат три типа фактори што влијаат врз задоволството од работата: организациски (екстринзични), лични (интринзични) и други фактори. Во поглед на висината на платата (еден од организациските фактори), поважно од висината на платата е перципираната правичност на системот на наградување, фер и еднаков третман на сите вработени (Тренчов, 2011).

Досега неколку пати споменаваме колку е важно да постои конзистентност помеѓу говорот на лидерите и спроведувањето на политиките во пракса, а тоа, како и општата клима за работа, го зголемува степенот на доверба, лојалност и сигурност на работното место. Во услови на динамично опкружување, силна и безмилосна конкуренција, технолошки промени и трка по поголема ефикасност и ефективност во работењето се оди кон оптимизирање на трошоците. Најчесто први на удар се буџетите поврзани со вработените: стручните обуки се сведуваат на минимум неопходните, не се одржуваат редовно тим-билдинг сесии, се крати буџетот наменет за спорт и рекреација на вработените, па како резултат на овие

акции се зголемуваат незадоволството и стресот, а се намалува чувството на лојалност и мотивација, и оттука се зголемува бројот на напуштања на компанијата, отсуства, боледувања и обрт на вработени кои повторно генерираат зголемени трошоци. Затоа е потребно многу внимателно да се менаџира со буџетот за вработените, имајќи ги предвид овие согледувања, и е потребно да се изнајдат начини за изразување почит и признание за сработеното, истовремено имајќи ги предвид финансиските резултати на компанијата.

### **Фактори на задоволство**

На вработените им се допаѓа тоа што работат работа која не оди против нивните **правила за етичност и исправност**, задоволни се од **работните услови** (простор, техника, осветлување, хигиена и сл.), им се допаѓа да имаат извесен степен на самостојност во работата, самостојност во одлучувањето и да применуваат свои методи во работата. Сакаат да **работат различни работи** и да учат низ работата. Задоволни се од фактот дека можат **да го искажат своето мислење**, сакаат да се почувствуваат важни и во улога да им кажат на луѓето како да постапат.

Зголемувањето на задоволството од работата и редуцирањето на стресот се условени од некои фактори, како: предизвик, успех, почитување, награди, соодветно ниво на одговорност, контрола врз сопствената работа, колегијалност, лојалност кон организацијата, јасно детерминирани улоги, цели и приоритет (Бојаџиоски, Ефтимов, 2009).

Она што е постојано во фокусот на менаџментот е **фидбекот на корисниците** во однос на услугите што ги добиваат од МКТ.

Во продолжение се презентирани најсилните и најслабите страни на понудата на МКТ. Слабостите треба да се гледаат како можности за подобрување, области на кои треба да се работи со цел да се надминат очекувањата на корисниците во иднина. Само на тој начин може да се задржат постојните корисници и моменталната лидерска позиција на пазарот на телекомуникациските услуги.

Од 91 одговорени, **анализирани се 69 целосно одговорени прашалници за задоволство на корисниците** на прашања кои опфаќаат 8

аспекти од работењето на МКТ, добиена е средна оцена од 3,22 (од мин. 1 и макс. 5) значи општото задоволство на корисниците е натпросечно.

#### **Најсилни аспекти на понудата на МКТ:**

- ✓ **квалитет** со средна оцена од 4,2 - над 75% од корисниците одговориле дека квалитетот на производите и на услугите е подобар во споредба со конкурентите;
- ✓ **односот на вработените** во продажба и техника со средна оцена од 3,51 - над 65% од корисниците одговориле дека се средно или премногу задоволни од односот на персоналот кој има директна врска со корисници (продажба и техника);
- ✓ како и **општиот впечаток за брендот Т**, каде што е добиена средна оцена од 3,41, односно скоро 60% од корисниците одговориле дека им се допаѓаат „Македонски телеком“ и „Т-Мобиле Македонија“.

**Аспекти со најниски оценки**, односно полиња каде што се очекува подобрување се:

- ✓ **нивото на цените** - кое се перципира за нелогично во однос на конкуренцијата. Просечна оцена е 2,5, односно дури 60% од корисниците сметаат дека нивото на цените е доста или барем малку нелогично (високо) во однос на цените на конкуренцијата. Ова е и очекувано со оглед на тоа што стратегиска определба на МКТ е да сме премиум-провајдери на услуги кои нудат повеќе во однос на конкурентите и обезбедуваат услуга со највисок квалитет. Од друга страна, со оглед на тоа дека цената е еден од клучните фактори за донесување одлука за купување, постојано се прават напори да се следи нивото на цените на пазарот без притоа да се наруши квалитетот, ниту профитабилноста. Главната цел е корисникот да се чувствува дека ја добива вредноста за дадените пари.
- ✓ **брзината со која МКТ одговара на барањата на пазарот и на корисниците**. Во однос на ова прашање, просечната оцена е 2,9, односно скоро 28% од корисниците сметаат дека МКТ недоволно брзо реагира на

пазарот, 42% одговориле дека МКТ се средно респонсивни. Со либерализацијата на пазарот на телекомуникациски услуги „Македонски телеком“ и „Т-Мобиле“ од позиција на монопол своето работење го приспособија на новата динамична реалност. Исто како и кај стратегијата и корпоративната култура, импут во креирањето на продуктивното портфолио има и групацијата ДТ, од каде што произлегуваат главните идеи во однос на маркетинг и продажната стратегија. Се разбира, се применуваат оние решенија кои се релевантни за домашниот пазар, имајќи ги предвид пазарните движења и потезите на конкуренцијата. Постојано е присутна и дилемата колку треба да е разгрането портфолиото, дали треба да постојат толку многу модели и различни тарифи и опции, кои од една страна им одат во пресрет на различните преференции на корисниците, но во одреден степен се и тешки за следење, па можени треба да се направи симплификација на портфолиото. Постојано се работи на оптимизација на интерните процеси, во повеќе наврати се прават реорганизации во насока на зголемување на ефикасноста во работењето, паралелно се работи на зајакнување на корпоративната култура, каде што во фокусот секогаш е крајниот корисник.

✓ **Начинот и брзината со која претставниците на МКТ одговараат на прашања, односно ги решаваат проблемите на корисниците.** Во однос на ова прашање просечната оценка е 2,95, односно скоро 70% од корисниците даваат средна или многу добра оценка, сепак не е за потценување и фактот дека 26% од корисниците не се задоволни од третманот што го добиваат од страна на претставниците на МКТ од аспект на брзината на отстранување пречки и решавање проблеми во врска со услугите. Тоа е доволен поттик да се оди подлабоко во анализа и да се преземат дополнителни мерки во насока на подобрување на овој аспект од понудата на МКТ. По ова прашање би додала и дека прашалникот беше одговаран во период кога течеше миграцијата на ИП-мрежа - проект кој ја стави МКТ на мапата во Европа како прва земја со целосно завршена миграција на интернет-протокол. Во тој период сите ресурси беа насочени кон остварување на оваа цел, па бројот на пречки беше зголемен над просекот. По завршувањето на миграцијата состојбата се нормализира.

Исто така, треба да се спомене дека постојано се работи на изнаоѓање иновативни решенија кои ќе одговорат на потребите на корисниците, истовремено ќе им заштедат работни часови на вработените што се одговорни за отстранување на проблемите на корисниците - тука се мисли на онлајн-системи за корисничка поддршка, терминали кои ќе го заменат трудот на вработените кои вршат автоматизирани акции (како на пример плаќање сметки или надополнување на ваучери), издавање електронски сметки, електронски пристап до податоци и слично.

**Во однос на втората хипотеза:** „Со зголемување на задоволството од работата на вработените се зголемува работната ефективност (перформанса) на организацијата“, заклучок се изведува индиректно имајќи ги предвид досегашните истражувања (како и примерите од праксата).

Вработените кои се чувствуваат вреднувани, ценети и адекватно наградени за нивниот труд се попосветени во нивната работа, развиваат чувство на припадност и гордост за постигнатите резултати, и задоволните вработени се попродуктивни, работат понапорно и ѝ се положални на организацијата (McQuerrey, 2014; .Freeland, 2013).

Многубројните презентирани истражувања докажуваат дека задоволството на вработените е во позитивна корелација со нивната посветеност на лојалноста, а и двете мерки претставуваат услов за задржување на корисниците и повисока профитабилност. Постојат мерливи докази за постоење линк помеѓу задоволството на вработените и задржувањето на корисниците, но и помеѓу задоволството на корисниците и лојалноста со порастот на компаниската профитабилност (Corporate Leadership Council, 2003).

Се поставува прашањето како менаџментот може да придонесе за зголемување на задоволството од работата - со цел да се постигне посакуваното ниво на задоволство и среќа кај вработените, и како последица на тоа и високи перформанси?

Разбирањето на тоа што ги мотивира луѓето е услов во структурирањето на работната средина, игра значајна улога во креирањето на системите на

наградување на вработените, но и во развојот на производи и услуги кои ќе бидат прифатени од корисниците (Tam, 2013).

Иако **парите** се најчест мотиватор, силна мотивација е и чувството дека **работата е суштинска и вредна** и дека има директен импакт кон остварување на повисоките цели и успехот на компанијата. **Здравјето** на вработените е исто така еден од факторите на среќа, нивото на стрес на работното место може да произведе незадоволство, зачестени боледувања и трошоци. Потребно е менаџерите да изразуваат грижа за овој сегмент, да се промовираат спортски активности, да ги користат деновите за одмор, систематски прегледи и сл. Исто така, потребно е и да постојат **здрави меѓучовечки односи** на работното место, што подразбира искрен однос, соработка наместо наметнување страв или потчинетост. Доколку вработените почувствуваат дека се ценети, тие вложуваат дополнителни напори за да ги надминат очекувањата. Потребно е да се развиваат и да се продлабочуваат и **односите со заедницата** преку разни форми на општествено-одговорно однесување (спонзорства, донации, проекти за унапредување на развојот, волонтирање на вработените и сл.) на начин што ќе овозможи добивање драгоцен фидбек за производите и услугите, а и за очекувањата на корисниците, но и зголемување на лојалноста кон компанијата која дејствува во линија со прокламираните вредности. И на крај, потребно е вработените да чувствуваат дека се **почитувани** за тоа за што се залагаат и веруваат.

Согледувањата добиени од истражувањето во однос на состојбите, како и можните области на подобрување, во голема мера се поклопуваат со размислувањата на главните директори - господин Жарко Луковски и господин Андреас Мајнхофер, дадени во интервјуто за интерниот весник „@ло“, во кое ги претставуваат промените што се случуваат и се очекуваат во компанијата во поглед на новата внатрешна реорганизација, промените во корпоративната култура, како и во однос на други прашања што се однесуваат на вработените како највреден ресурс.

Главни поенти се следниве:

- **Реорганизацијата** е потребна и е водена од следниве три критериуми:

- треба да бидеме побрзи и навистина треба да го вратиме фокусот на пазарот;
- воведување повисок стандард на квалитет на кориснички услуги, како и оптимизирање на администрацијата која обезбедува поддршка на функциите. Повторно фокусот е ставен на ресурсите кои мора да бидат насочени кон пазарот;
- подобрување на времето што е потребно за пласирање на услугите на пазарот;

- **Промена на корпоративната култура**

- Како слабост на постојната корпоративна култура, ГИД го наведува непостоењето на заедничка корпоративна култура (се мисли на „Телеком“ и „Т-Мобиле“, кои де факто функционираат како една компанија иако де јуре сè уште се два различни правни субјекти). Од оперативна гледна точка тоа е веќе направено, принципите се утврдени, но сепак е потребно време вработените да почнат да се чувствуваат и да се однесуваат како да припаѓаат на едно семејство и да градат една култура на единство.

- Треба да ја промениме постојната култура во насока на создавање култура со поголема одговорност. Апсолутно е непродуктивно да кажеме „не зависи од мене“ и да ја префрлиме одговорноста на повисокото ниво - да, зависи од сите нас. Оваа промена на културата треба да започне на пријателски начин, со давање активна поддршка и искрен однос.

- **Од аспект на вработените**

- Моменталните резултати укажуваат на пад на приходите и на профитот (споредено со 2010 година), исто така и конкурентите не остваруваат добри резултати, па потребна е стабилизација на трендовите на пазарот на телекомуникациски услуги, кои промени треба да почнат токму од нас како лидери на пазарот. „Сега кога имаме пооптимизирана и хоризонтална организациска култура ќе има повеќе можности за секој вработен да се истакне, да даде идеи, да биде проактивен и попродуктивен, со што ќе придонесе кон остварување подобри и побрзи резултати. За тоа ќе биде потребно да се преземат одговорности и подиректен контакт со повисоки нивоа,

но тоа е предизвикот кога работите - подобро е да бидете отворени за повеќе и да сте активни отколку да не правите ништо и да пропаднете“, вели ГИД на „Т-Мобиле“ г. Жарко Луковски.

○ Од друга страна, потребни се менаџери кои ги охрабруваат и ги мотивираат вработените. Главна задача на менаџерите е да ги развиваат способностите на своите вработени и да им дадат можност и тие да станат менаџери, наместо да ги блокираат и контролираат.

Менаџментот во МКТ постојано прави истражување на состојбите во организацијата, како и на пазарот, и е во дослук со реакциите на корисниците, па сите напори водат кон отстранување на недостатоците со цел да се подобри задоволството на корисниците.

Пол Михелман во статијата објавена во Harvard Business review во 2007 година прашува: „Дали корпоративната култура сè уште е важна?“ и доаѓа до заклучок дека 9 од 10 менаџери сметаат дека корпоративната култура е значајна за успехот на бизнисот исто колку и стратегијата. Тие ја признаваат улогата на работната средина во работното задоволство и продуктивноста (Michelman, 2007).

Дескриптивните резултати во однос на петте анализирани показатели на перформансата на компанијата (пазарно учество, пазарна капитализација, задоволство на корисниците, иновативност и профитабилност) **ја потврдуваат третата хипотеза:** „Со зголемување на оцените на организациската (корпоративна) култура се зголемува работната ефективност (перформанса) на организацијата во сите сегменти“.

Извештајот за третиот квартал од 2013 година само ја потврдува **доминантната позиција** на МКТ-групацијата во однос на конкуренцијата, и тоа во сите сегменти: фиксна и мобилна телефонија, ТВ и интернет. Споредувани се повеќе параметри: пазарно учество, број на линии и број на корисници, активни ТВ-претплатници и реализиран сообраќај. Во делот Резултати беа презентирани извадоци од извештајот кои ја претставуваат фактичката состојба на пазарот и одаат во прилог на потврдување на хипотезата дека компаниите со силна организациска култура покажуваат повисоки перформанси во работењето.

Треба да се има предвид дека давањето интернет-услуга во Република Македонија е либерализирано од октомври 1997 година со доделување концесии за пренос на податоци, така што денес 5 позначајни интернет-сервис-провајдери нудат интернет-услуги. Пазарот на фиксни услуги се либерализира во 2009 година, со што беше наметната и потребата од динамично приспособување на опкружувањето, внатрешно реструктурирање и промени во насока на постигнување поголема флексибилност и ефикасност во работењето. Тоа што МКТ сè уште е број еден на пазарот укажува на фактот дека е на вистинскиот пат. Фактот што како сопственици на МКТ се јавуваат, од една страна, Владата на РМ, а, од друга страна, групацијата „Дојче телеком“ со најмоќниот бренд Т, дава слика дека постојат сите услови за одржување на стабилната пазарна позиција на домашниот пазар, но и отворени се вратите на сите европски и светски пазари, постои проток на информации и размена на искуства со останатите компании-членки на групацијата ДТ, се остваруваат заштеди од обем преку склучување заеднички договори на групно ниво, синергии во работењето, мобилност на работна сила и низа други предности. Но, предностите од припадност на мултинационална компанија во услови на глобализација во светски рамки се веќе друга тема за истражување.

Врвното корисничко искуство, врвни производи, супериорен бренд, врвна комуникација и лидерство во иновациите се петте точки по кои МКТ се разликува од конкуренцијата.

Значењето на иновациите, како и потребата од креирање систем на иновации, и главните контури на денешниот систем на иновации во МКТ датираат од 2005. Самите идеи околу конципирање на системот за создавање, евалуација, селекција и наградување на иновациите се собраа на многу иновативен начин - првпат се формираа кросфункционални тимови на експерти кои меѓусебно се натпреваруваа со својата креативност и знаење, а топ-менаџментот ги избра најдобрите решенија, кои денес добија форма на редовни процедури во работењето.

Градејќи култура на иновации во сите области на компанијата, би значело не само обезбеден опстанок туку и лидерство и успех во работењето (Hammer, 2006).

Во делот 4. Резултати беа презентирани мноштво примери за **иновативност, развој на нови производи и идеи** кои ја позиционираат МКТ како технолошки лидер на пазарот.

**Профитабилноста** всушност е само квантифицирање на напорите на компанијата во поглед на иновативност, однос со корисници, квалитет на услуги и разновидност на понудата, како и валоризирање на напорите за оптимизација во работењето, ефикасност и ефективност во располагањето со ресурсите. Признанието доаѓа во форма на реализирани таргети, исплатени бонуси на менаџментот и на вработените, како и исплатена дивиденда на акционерите.

Потврда за успешното работење наоѓаме и во ранг-листите на многубројните бизнис-списанија каде што групацијата МКТ („Македонски телеком“ и „Т-Мобиле“ АД Скопје) е рангирана како најуспешна на листата со двесте **најуспешни компании во државата** за 2013 година, мерено според остварената **добивка пред оданочување** и се наоѓа на седмо, односно осмо место на листата со двесте **најголеми компании во државата** за 2013 година, во однос на **остварениот вкупен приход**.

„Македонски телеком“ АД Скопје е дел од МБИ10 - помеѓу десетте национални компании со највисока пазарна капитализација, додека на листата не се наоѓа ниту еден од конкурентите, што е уште еден аргумент кој оди во прилог на тезата дека со зголемување на оцените на корпоративната култура се подобруваат индиректно и перформансите за успешноста во работењето.

Успешното работење директно се рефлектира и во приходите на државата преку оданочувањето, понатаму МКТ е еден од поголемите и позначајни работодавци со повеќе од 1300 вработени, а придонесот на МКТ од аспект на општествена одговорност не е воопшто занемарлив. Всушност, најзначајните спортски, музички и културни настани се традиционално поддржани од МКТ. Фондацијата „Т-Мобиле за Македонија“ е една од првите фондации во Македонија формирани од деловна компанија, која активно поддржува и поттикнува хуманитарни активности од нејзиното формирање во 2002 година. Фондацијата ја зацврсти својата позиција на активен член на македонското општество преку константен придонес во различни сегменти на општественото

живеење: здравството, едукацијата, грижата за човековата околина, спортот со фокус на децата и хуманоста.

**Особен белег на корпоративната култура на МКТ е и фактот што со свој придонес во хуманитарни акции активно се вклучуваат и вработените.** Ова е позитивна пракса за зголемување на свеста и ширење на пораката за хуманост, воедно и придонесува за зајакнување на чувството за припадност кон организацијата, лојалност и идентификација на вработените со компанијата, јакнење на тимскиот дух и задоволството на вработените. Овогодишниот Новогодишен карван е 13. по ред и е најмасовниот карван и по број на опфатени деца и по број на волонтери. Годинава беа посетени околу 100 институции и им беа поделени 2.000 пакетчиња на деца од најранливите категории (деца со посебни потреби, со оштетен вид/слух, без родители, деца од социјално загрозувани семејства итн.), а учествуваа 50 волонтери (вработени во „Т-Мобиле“ и „Т-Хоум“).

Од сета дискусија како финален заклучок може да се изведе следново: во МКТ постои јасно дефинирана корпоративна култура која има простор да се доразвива со цел елиминирање на слабите точки кои предизвикуваат незадоволство кај вработените и претставуваат фактор за успешност во работењето.

## **VI. Можни недостатоци на ова истражување**

Како можен недостаток на ова истражување би го истакнала фактот на комплексност и ширината на опфатените теми, од аспект на постоење повеќе инструменти, различни извори на податоци, различни групи на испитаници, понатаму одредување на нивни заемни корелации, но од друга страна се обидов да ги систематизирам резултатите и да извлечам конкретни заклучоци во насока на потврдување на поставените тези.

Истражувањето е правено во период на спојување на две компании и ова можеби има влијание врз одговорите на вработените во однос на перцепциите за корпоративната култура, како и степенот на задоволство од работата. Овој недостаток е елиминиран со постигнување доволно голем и диверзифициран

примерок на испитаници чии одговори можеме да ги сметаме за репрезентативни.

Трет можен недостаток се должината и бројот на прашањата во прашалникот што им беше доставен на вработените, што придонесе еден дел од прашањата да не бидат целосно одговорени, па не беа земени предвид. За илустрација, прашалникот содржеше 60 прашања од Денисон и дополнителни 20 прашања од Минесота-прашалникот за задоволство на вработените, не сметајќи ги општите прашања (пол, возраст, работна позиција, образование итн).

Исто така, важно е да се спомене дека истражувањето е извршено во период кога во компанијата се случуваат големи структурни промени, пред сè во поглед на организациската структура, што подразбира и промени во менаџерските нивоа, како и во поглед на намалување на бројот на вработените во насока на спроведување мерки за зголемување на ефикасноста во работењето.

Во крајна линија, индустријата на телекомуникациски услуги е многу динамична, постојано се случуваат промени во опкружувањето, како и во поглед на преференциите на корисниците и технолошките достигнувања кои следствено водат кон промени и во организацијата. Добиените резултати треба да се интерпретираат имајќи ги предвид овие околности.

## **VII. Насоки за понатамошни истражувања**

Во текот на истражувањето, со оглед на фактот дека МКТ е дел од ДТ, се роди и идејата да се направи компаративна анализа на корпоративната култура, која треба да ги покаже разликите (доколку постојат), да се утврдат силните и слабите страни на двете култури и да се споделат искуства и заклучоци во насока на подобрување на моменталната состојба и остварување уште подобри резултати на двете нивоа. Исто така, постоеше идеја да се искористат контактите за да се направи интервју со десетина вработени во дирекцијата во ДТ, кои претходно беа вработени во МКТ, со цел да се видат нивните размислувања и перцепции во однос на културата во матичната земја и во

централата. Потоа се поставува и прашањето на супкултурата на странците во мултинационалните компании. Понатаму, се наметнува и прашањето на каскадирање на културата од врвот - дирекцијата на МНК на подружниците во различни земји и дилемата до кој степен треба да се оди во интернационализација на деловното однесување и до кој степен треба да се почитуваат разликите во националните култури, кои сами по себе може да претставуваат значајна предност наспроти шаблонизирањето и униформирањето. Со цел да се задржи фокусот на дискусијата, се откажав од идејата да истражувам во таа насока.

Во текот на изработката на овој труд оваа тема беше разработена во октомвриското издание на интерниот весник „Ало“, па сметам дека е интересно да се споделат и тие интервјуа, приказни на нашите во странство и на странците за нас. Тие се дадени во Прилог 5.

Со оглед на специфичниот период кога е правено истражувањето, анализата може да продолжи и во насока на тоа дали заедничката корпоративна култура придонесува за поефикасно спојување на двете големи компании во насока на комуницирање и реализирање на промените со вработените, елиминирање на можни конфликти и остварување заеднички резултати и задржување на лидерската позиција.

Една од спецификите е дуалност на функциите во врвниот менаџмент, па интересно е да се проанализира во иднина каков импакт има таквата организација.

Заклучоците од ова истражување се изведени во однос на главните варијабли, понатаму анализата може да продолжи и со анализа базирана на структура на примерокот, во смисла дали постои јаз во ставовите по однос на возраст, позиција во хиерархијата, ниво на образование итн., односно дали треба да постои различен пристап кон различниот сегмент на вработени со цел полесно прифаќање и спроведување во пракса на заедничката корпоративна култура?

Можностите се многубројни, а темата на организациска култура е многу актуелна и може да се очекува и во иднина да остане во фокусот на истражувачите.

## VIII. Заклучок

Перцепцијата за значењето и улогата на организациската (корпоративна) култура постепено се зголемува иако сè уште се среќаваат ставови на менаџерите дека немаат време да се занимаваат со тоа прашање, дека ефектите не се мерливи, дека културата тешко се менува и сл.

Сепак, постојат цврсти научни докази за тоа зошто е важно да се мери и да се управува со организациската (корпоративна) култура.

Истражувањето покажа дека:

➤ Општата оценка на организациската култура на компанијата МКТ е дека истата е средноефикасна, односно организацијата има изградено култура која има силни страни, кои се развиле или настанале природно. Овие сили служат како извор и поддршка за развој и унапредување на оние области во кои организационата структура е слаба.

- Стратегијата, целите и мисијата на МКТ произлегуваат од стратегијата на групацијата ДТ. Таа се каскадира од централата на ниво на национални оператори, а во рамките на операторите од врвот, па сè до последното ниво на вработени. На ова се посветува особено внимание, се користат различни начини на комуницирање на стратегијата со цел вработените да ја разберат и да се идентификуваат со неа.

- Ниедна индустрија не допира толку многу технолошки-базирани бизнис-сектори како што е случај со телекомуникациите, но, сепак, истражувањето покажа дека компанијата во целина недоволно брзо реагира на промени и недоволно брзо се менува. Ова се брзи промени на кои компаниите можат да се приспособат единствено преку иновации, контрола на трошоци и разумно инвестирање, намалување на бирократизацијата и поедноставување на процесите, поголема самостојност во работењето и флексибилност во работењето.

- Компаниите во телекомуникацискиот бизнис мора да развијат атрибути на корпоративна култура која би ги поддржала нивните стратегии на промени, а промените можат да бидат успешни само ако се базираат на темелно знаење за тоа како се однесуваат луѓето, што ги мотивира и како се развива позитивен став кон промените.

- Во сегментот на вклученост потребна е хоризонталната хиерархија (базирана на експертски тимови), а тоа бара да се вложи напор за постојано зголемување на квалитетот на вработените (преку обуки, семинари, програми на ротација на работните места, стручни усовршувања и менторство), кои би можеле да ги менуваат (и наследат) вработените на повисоките функции.
- Во делот на конзистентност утврдените водечки принципи треба да се употребуваат во секојдневната деловна дискусија, при што акцент се става на конзистентноста меѓу зборовите и акциите.
- Нивото на општото задоволство од работата кај вработените е натпросечно, интринзичното задоволство на вработените е на високо ниво, додека екстринзичното задоволство е во рамките на просечното.
  - Фактори на незадоволство се шансите за напредување во работата, висината на платата, незадоволство околу начинот на спроведување на политиките во пракса,
  - Фактори на задоволство се постоењето на правила за етичност и исправност во работата, работните услови и можности за учење.
- Компанијата МКТ остварува супериорни перформанси во однос на конкуренцијата на пазарот. Анализирани се следниве аспекти: задоволство на корисниците, профитабилност, иновативност, пазарно учество и пазарна капитализација.
- Корпоративната култура е значајна за успехот на бизнисот исто колку и стратегијата, и истото е мерливо.
- Пomeѓу задоволството на вработените и остварувањето на целите на компанијата е утврдена позитивна корелација.
- Организациската култура има импакт врз финансиските параметри на компанијата.
- Постои позитивна корелација помеѓу корпоративната култура, од една, и задоволството од работата и вкупните перформанси на организацијата, од друга страна.

Со унапредување на корпоративната култура во сите нејзини четири сегменти може да се достигне посакуваното ниво на ефикасна корпоративна култура која во голема мера може да придонесе да се постигне win-win ситуација - среќни вработени и успешна компанија.

## Литература

Agency for electronic communications. (2013). *Market data*. Последен пат пристапено на [http://www.aek.mk/index.php?option=com\\_content&view=category&id=54&Itemid=123&language=en](http://www.aek.mk/index.php?option=com_content&view=category&id=54&Itemid=123&language=en). Последен пат пристапено на 17.06.2013.

Amabile, K & Kramer, S. (2011). *Do Happier People Work Harder?*. Последен пат пристапено на [http://www.nytimes.com/2011/09/04/opinion/sunday/do-happier-people-work-harder.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2011/09/04/opinion/sunday/do-happier-people-work-harder.html?_r=0). Последен пат пристапено на 05.12.2014.

Bailey, C (2013) *How Good Company Culture Affects Morale And Productivity*. Достапно на: <http://xen.com.au/how-good-company-culture-affects-morale-and-productivity/>. Последен пат пристапено на 16.11.2014.

Barrett, R. (2011). Chapter 22 General Practices. . *The New Leadership Paradigm*. : Lulu.com . 381-403.

Бојациоски, Д., Ефтимов, Јб. (2009), *Менаџмент на човечки ресурси*. Скопје: Универзитет „Св.Кирил и Методиј“ – Скопје, ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ.

Блажевска, С.. (2009). *За една година привлековме 12.000 MaxTV претплатници*. Available: <http://vecer.mk/ekonomija/za-edna-godina-privlekovme-12000-maxtv-pretplatnici>. Last accessed 25.12.2014.

Bisoux, T.. (2014). *Corporate Counter Culture*. Available: <http://www.e-ditionaleditions.com/i/61367>. Last accessed 05.12.2014.

Blanchard, K.H. , O'Connor, M., Ballard, J. (2003). *Managing by Values*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Brown, L. V. (2007). *Psychology of motivation*. New York: Nova Publishers

Bradt, G . (2013). Five simple steps to build a winning corporate culture. Достапно на: <http://www.reliableplant.com/Read/9821/www.TheRingintheRubble.com>. Последен пат пристапено на 19.05.2013.

Coon, D. & Mitterer, J. O. (2010). *Introduction to psychology: Gateways to mind and behavior with concept maps*. Belmont, CA: Wadsworth

Collins, J (2001). *Good to Great* . New York: Harper Collins Publishers Inc.. 41-46.

Corporate Leadership Council. (2003). *Linking Employee Satisfaction with Productivity, Performance, and Customer Satisfaction* . Достапно на: [http://www.keeper.com/doc\\_files/clc\\_article\\_on\\_productivity.pdf](http://www.keeper.com/doc_files/clc_article_on_productivity.pdf). Последен пат пристапено на 05.12.2014.

Clarke, A. & Manton, S. (1997). *A Benchmarking Tool for Change Management*. *Business Process management Journal*, Vol. 3, No. 3, pp. 248-255.

CustomInsight. (2014). Employee Satisfaction versus Employee Engagement. Достапно на: <http://www.custominsight.com/employee-engagement-survey/what-is-employee-satisfaction.asp>. Последен пат пристапено на 05.12.2014.

Deal, T Kennedy A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Massachusetts: Addison-Wesley.198

Deutsche Telekom AG. (2014). *Careers*. Достапно на: <http://www.telekom.com/careers>. Последен пат пристапено на 05.11.2014.

Diplomacy.edu. (2004). *ICC-Exercise*. Достапно на: <http://textus.diplomacy.edu/portals/ICCExercise/oview.asp?position=1&items=5&FilterTopic=/47138/47737>. Последен пат пристапено на 19.05.2013.

Edmans, A. (2014). *Employee satisfaction and firm value: A global perspective*. Достапно на: <http://www.voxeu.org/article/employee-satisfaction-and-firm-value>. Последен пат пристапено на: 05.12.2014.

Farris, P Bendle, N; Pfeifer, E; Reibstein, D (2010). *Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance*. . New Jersey: Pearson Education.

Frankelius, P. (2009). Questioning two myths in innovation literature. *Journal of High Technology Management Research*. 20 (1), 40–51

Freeland, D. (2013). *Employee Satisfaction Leads to Increased Productivity* : <http://loyalty360.org/loyalty-today/article/employee-satisfaction-leads-to-increased-productivity#sthash.qQmJY06R.dpuf>. Достапно на: <http://loyalty360.org/loyalty-today/article/employee-satisfaction-leads-to-increased-productivity> . Последен пат пристапено на 05.12.2014.

Gitman, L; McDaniel (2005). *The Future of Business: The Essentials*. Ohio: South-Western

Георгиевска, В (2011). *Семинарска работа, Организациона култура (студија на случај Водечки принципи)*. Скопје: Универзитет „Св.Кирил и Методиј“ – Скопје ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ. 6-9.

Годишна едиција „200 најголеми фирми во Македонија“, издание на Евро бизнис-центар - Скопје Достапно на [http://www.eurobc.com.mk/utd\\_200\\_mk.html](http://www.eurobc.com.mk/utd_200_mk.html) Последен пат пристапено на 11.03.2014.

Hammer, R.L (2006). *Fundamentals of Customer-Focused Management: Competing Through Service*. .: Focal Point Ventures. 2-5

Heathfield, S. M. (2013). *Employee Satisfaction*. Достапно на: [http://humanresources.about.com/od/employeesurvey1/g/employee\\_satisfy.htm](http://humanresources.about.com/od/employeesurvey1/g/employee_satisfy.htm). Последен пат пристапено на 19.05.2013.

Höttges, T. (2014). *Leading European telecommunications provider*. Достапно на: <http://www.telekom.com/strategy>. Последен пат пристапено на 05.11.2014.

Investopedia. Поим пазарна капитализација. Достапно на: <http://www.investopedia.com/terms/m/marketcapitalization.asp> Последен пат пристапено на 22.10.2014.

Investopedia. ROE. Достапно на: <http://www.investopedia.com/ask/answers/070914/how-do-you-calculate-return-equity-roe.asp> Последен пат пристапено на 22.10.2014.

Investopedia. ROA. Достапно на: <http://www.investopedia.com/ask/answers/011215/what-difference-between-roce-and-roa.asp> Последен пат пристапено на 22.10.2014.

Investopedia. Operating profit. Достапно на: [http://www.investopedia.com/terms/o/operating\\_profit.asp](http://www.investopedia.com/terms/o/operating_profit.asp) Последен пат пристапено на 22.10.2014.

*Извештај за развој на пазарот за електронски комуникации во третиот квартал од 2013 година* (21.02.2014) Достапно на: [http://aek.mk/index.php?option=com\\_content&view=article&id=807%3Aizveshtaj-za-razvoj-na-pazarot-za-q3-2013-godina&catid=54%3A2011-06-22-08-36-12&Itemid=123&lang=mk](http://aek.mk/index.php?option=com_content&view=article&id=807%3Aizveshtaj-za-razvoj-na-pazarot-za-q3-2013-godina&catid=54%3A2011-06-22-08-36-12&Itemid=123&lang=mk) Последен пат пристапено на 11.03.2014.

Jobs,S.. (2014). *Famous Quotes*. Достапно на: [http://www.hr.com/en/about\\_us/fun\\_box/famous\\_quotes/quote-of-the-day-by-steve-jobs\\_i1m942j3.html](http://www.hr.com/en/about_us/fun_box/famous_quotes/quote-of-the-day-by-steve-jobs_i1m942j3.html). Последен пат пристапено на 05.12.2014.

Karim, M . (2010). *Relationship between Corporate Culture and Organizational Effectiveness: A Case Study on Zain Telecommunication Limited*. Достапно на: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1624690>. Последен пат пристапено на 19.05.2013.

Kotelnikov, V. (2013). *Innovation Bringing New Ideas to Life*. Достапно на: [http://www.1000ventures.com/business\\_guide/innovation.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/innovation.html). Последен пат пристапено на 05.12.2014.

Kotter, J and Heskett, J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Corporate Culture and Performance: Free Press

Karageorghis, C. Terr, P. (1969). *Inside Sport Psychology*. USA: Human Kinetics. 33.

Locke, E.A (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Chicago: Rand McNally. (pp.1297-1349).

Magloff, L. (2014). *Job Satisfaction Vs. Production*. Достапно на: <http://smallbusiness.chron.com/job-satisfaction-vs-production-18821.html> . Последен пат пристапено на 05.12.2014.

Malone, T. W. & Lepper, M. R (1987). *Making learning fun: A taxonomy of intrinsic motivations for learning*. : In R.E

Maranville, S. (1992). Entrepreneurship in the Business Curriculum. *Journal of Education for Business*. 68 (1), 27-31.

Market Research. (2014). *Introduction to the Telecommunications Industry*. Достапно на <http://www.plunkettresearch.com/telecommunications-market-research/industry-and-business-data>. Последен пат пристапено на 05.12.2014

Martin, J , (2013) *Challenge 2013: Linking Employee Wellness, Morale And The Bottom-Line* Достапно на: <http://www.forbes.com/sites/work-in-progress/2013/06/11/challenge-2013-linking-employee-wellness-morale-and-the-bottom-line/> Последен пат пристапено на 16.11.2014.

Market Research. (2014). *Introduction to the Telecommunications Industry*. Достапно на: <http://www.plunkettresearch.com/telecommunications-market-research/industry-and-business-data>. Последен пат пристапено на 05.12.2014

McEachern, N. CHRP HR voice.org/ (2011) *The impact of Culture on Productivity?*. Достапно на: <http://www.hrvoice.org/the-impact-of-culture-on-productivity/> Последен пат пристапено на 12.11.2014.

McQuerrey, L. Demand Media. (2014) *How Can the Culture of an Organization Improve Productivity?*. Достапно на: <http://yourbusiness.azcentral.com/can-culture-organization-improve-productivity-16677.html> Последен пат пристапено на 12.11.2014.

Michelman, P. (2007) *Is Corporate Culture still important?*. Достапно на: <https://hbr.org/2007/06/is-corporate-culture-still-imp> Последен пат пристапено на 22.10.2014.

Musante, L. (2011). *Organizational culture&Financial performance. Optimize magazine. 001 (Better living trough culture)*, p.2-10.

Nevel, T. M. (2014) *How Corporate Culture Affects Productivity?*. Достапно на: <http://www.regainyourtime.com/how-corporate-culture-affects-productivity/> Последен пат пристапено на 12.11.2014.

Николовски, Т. (2005). *Психологија на трудот*. Скопје: Филозофски факултет. 364.

Ragett, W. (2012). *Why do you think people hate Mondays so much?*. Достапно на: <http://www.sodahead.com/living/why-do-you-think-people-hate-mondays-so-much/question-3264189/?page=2&link=ibaf&q=why+people+hate+monday+william+raget+2012>. Последен пат пристапено на: 19.05.2013.

Reh, F. J. (2013). *Key Performance Indicators (KPI) How an organization defines and measures progress toward its goals*. Достапно на: <http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/keyperfindic.htm>. Последен пат пристапено на 19.05.2013.

Sergay, J. (2011). *What is Corporate Culture?*. Достапно на: <http://www.sergaygroup.com/About-The-Sergay-Group.html>. Последен пат пристапено на 19.05.2013.

Супер речник. Поим пазарна капитализација. Достапно на: <http://mk.superglossary.com/%D0%A0%D0%B5%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA/>

Tam, M. (2013). *A Happy Worker Is a Productive Worker*. Достапно на: [http://www.huffingtonpost.com/marilyn-tam/how-to-be-happy-at-work\\_b\\_3648000.html](http://www.huffingtonpost.com/marilyn-tam/how-to-be-happy-at-work_b_3648000.html). Последен пат пристапено на 05.12.2014.

Танасијевич,З. (2011), *Задоволство послом - кључни показател мотивације запослених*. Достапно на: <http://www.cqm.rs/2009/pdf/4/23.pdf> Последен пат пристапено на 19.05.2013.

Тренеска, К. (2009). *Assignment.Managing and Leading people*. CITY Liberal Studies Affiliated institution of the University of Sheffield. 14.

Тренчов,Д. (2011). *Задоволство од работата и приврзаност кон организацијата на вработени во државен и приватен сектор*. Скопје: Филозофски факултет.

Wayne, E. (2009) *What Mentors Do. Seven Keys to Successful Mentoring*

Zimmermann, K.A. (2012). *What is Culture? Definition of Culture*. Достапно на: <http://www.livescience.com/21478-what-is-culture-definition-of-culture.html>. Последен пат пристапено на 19.05.2013.

Шуклев, Б. (1998). Глава 8: Мотивирање во Менаџмент. Скопје: Економски факултет, 2. издание. 229-253.

Што претставува МБИ-10 ? (2008) Достапно на: [http://www.investicii.com.mk/index.php?option=com\\_content&view=article&id=105:-10&catid=47:faq-berza&Itemid=47](http://www.investicii.com.mk/index.php?option=com_content&view=article&id=105:-10&catid=47:faq-berza&Itemid=47) Последен пат пристапено на 22.10.2014.

Македонска берза. СТРУКТУРА И МЕТОДОЛОГИЈА НА МБИ 10 ИНДЕКСОТ  
Достапно на: <http://www.mse.mk/mk/content/13/3/2010/structure-of-index-mbi10> Последен пат пристапено на 22.10.2014.

Македонска берза. Податоци за издавачот: Македонски телеком АД – Скопје  
Достапно на: <http://www.mse.mk/mk/issuer/makedonski-telekom-ad-%E2%80%93-skopje>  
Последен пат пристапено на 22.10.2014.

## Прилози

1. Денисонов прашалник за оцена на организациската култура
2. Минесота-прашалник за задоволство од работата (кратка форма)
3. Прашалник за задоволство на корисници
4. Пазарна капитализација
5. Студија: Нашите во странство и странците за нас

Прилог 1 - Денисонов прашалник за оцена на организациската култура

Учество на вработените

Ајтемите кои го одредуваат индексот на делегирање во организацијата се:

1. Мнозинството вработени во оваа организација се потполно вклучени во својата работа. \_\_\_\_\_
2. Во оваа организација одлуките вообичаено се донесуваат на ниво каде што постојат најдобри информации за нивното донесување. \_\_\_\_\_
3. Информациите во оваа организација се распространети, на тој начин, со што се овозможува секој да ја добие информацијата која му е потребна. \_\_\_\_\_
4. Сите во оваа организација мислат дека можат да имаат позитивно влијание. \_\_\_\_\_
5. Деловното планирање на нашата организација е континуиран процес, кој ги вклучува сите вработени до одредена мерка. \_\_\_\_\_

Ајтемите кои го одредуваат индексот на тимска ориентација во организацијата се:

1. Во оваа организација активно се почитуваат кооперацијата и заедничката работа помеѓу функционалните улоги. \_\_\_\_\_
2. Работата во оваа организација е исто како да си дел од тим. \_\_\_\_\_
3. Работата е на таков начин организирана така што секоја личност може да ја види врската помеѓу работата која ја обавува и целите на организацијата. \_\_\_\_\_
4. Тимовите се основни единици од кои е изградена оваа организација. \_\_\_\_\_
5. Оваа организација се потпира на хоризонтална контрола и координација за да се изврши работата, а не толку на хиерархија. \_\_\_\_\_

Ајтемите кои го одредуваат индексот на развој на способности во организацијата се:

1. Оваа организација го пренесува авторитетот на вработените, така да тие можат да се однесуваат самостојно. \_\_\_\_\_
2. Способноста на луѓето во оваа организација се смета како важен извор за предност во однос на конкуренцијата. \_\_\_\_\_
3. Оваа организација постојано инвестира во вештините на своите вработени. \_\_\_\_\_
4. Се зголемува квалитетот на вработените кои би можеле да менуваат вработени на некои функции. \_\_\_\_\_
5. Во организацијата често настануваат проблеми бидејќи не постојат неопходни вештини за обавување на работата. \_\_\_\_\_

## Конзистентност

Ајтемите кои го одредуваат индексот на координација и интеграција во организацијата се:

1. Нашиот пристап во стопанисувањето е многу постојан и предвидлив. \_\_\_\_\_
2. Постои рамнотежа на целите на сите нивоа во организацијата. \_\_\_\_\_
3. Луѓе од различни организациски единици имаат заедничка перспектива. \_\_\_\_\_
4. Во оваа организација е лесно да се координираат проекти помеѓу функционални единици. \_\_\_\_\_
5. Работата со неког од друг дел на организацијата е како работа со неког од друга компанија. \_\_\_\_\_

Ајтемите кои го одредуваат индексот договор во организацијата се:

1. Кога ќе се појави недоразбирање, сите се трудат да се постигне решение со кое сите ќе добијат. \_\_\_\_\_
2. Оваа организација има силна култура. \_\_\_\_\_
3. Постои јасен договор околу тоа што е правилен начин, а што погрешен начин на извршување на работата во оваа организација. \_\_\_\_\_
4. Лесно постигнуваме согласност, дури и околу тешки прашања. \_\_\_\_\_
5. Често имаме проблеми да се сложиме околу клучни прашања. \_\_\_\_\_

Ајтемите кои го одредуваат индексот клучни вредности во организацијата се:

1. Постои јасен и конзистентен збир на вредности во оваа компанија, кој управува со начинот на кој стопанисуваме. \_\_\_\_\_
2. Ова компанија има карактеристичен стил на раководење и особен збир начини на раководење. \_\_\_\_\_
3. Раководителите во оваа компанија го прават она што го говорат. \_\_\_\_\_
4. Оваа организација има етички кодекс, кој управува со нашето однесување и кој одредува какво однесување е добро, а какво е лошо. \_\_\_\_\_
5. Игнорирањето на клучните вредности на компанијата може да ве доведе во невоља. \_\_\_\_\_

## Адаптибилност

Ајтемите кои го одредуваат индексот **креирање промени** во организацијата се:

1. Оваа организација многу бргу реагира и лесно се менува. \_\_\_\_\_
2. Оваа организација реагира на конкуренцијата и на други промени во деловното опкружување. \_\_\_\_\_
3. Оваа организација постојано усвојува нови и подобрени начини на работа. \_\_\_\_\_
4. Обидите да се воведат промени во организацијата обично наидуваат на отпор. \_\_\_\_\_
5. Различни сектори во организацијата често соработуваат за да би создале промени. \_\_\_\_\_

Ајтемите кои го одредуваат индексот **фокус кон потрошувачи** во организацијата се:

1. Коментарите и препораките на потрошувачите често водат до промени во оваа организација. \_\_\_\_\_
2. Информациите за потрошувачите директно влијаат на нашите одлуки. \_\_\_\_\_
3. Сите членови на оваа организација имаат длабоко разбирање за желбите и потребите на потрошувачите. \_\_\_\_\_
4. Организацијата воспоставува директен контакт на нејзините членови со клиентите. \_\_\_\_\_
5. Интересите на крајните корисници се често игнорирани во нашите одлуки. \_\_\_\_\_

Ајтемите кои го одредуваат индексот **организациско учење** во организацијата се:

1. Организацијата изнаоѓа иновации и ги наградува оние кои преземаат ризик. \_\_\_\_\_
2. На неуспехот гледаме како на прилика за учење и подобрување. \_\_\_\_\_
3. Во оваа организација многу нешта остануваат незапазени. \_\_\_\_\_
4. Учењето е важна задача во нашата секојдневна работа. \_\_\_\_\_
5. Се трудиме научените знаења да ги поделиме со останатите. \_\_\_\_\_

## Мисија

Ајтемите кои го одредуваат индексот стратешки правци и намери во организацијата се:

1. Оваа организација има јасна мисија која ја насочува и и дава значење на нашата работа. \_\_\_\_\_
2. Оваа организација има долгорочна цел и правец. \_\_\_\_\_
3. Стратешкиот правец на оваа организација не ми е јасен. \_\_\_\_\_
4. Оваа организација има јасна стратегија за иднината. \_\_\_\_\_
5. Стратегијата на нашата компанија ги тера другите компании да го менуваат начинот на нивното стопанисување. \_\_\_\_\_

Ајтемите кои го одредуваат индексот цели во организацијата се:

1. Постои широко прифатен договор за целите во организацијата. \_\_\_\_\_
2. Водачите во организацијата поставуваат цели кои се амбициозни, но и реални. \_\_\_\_\_
3. Водството во организацијата се засновува на официјалните цели кои треба да се постигнат. \_\_\_\_\_
4. Константно го споредуваме нашиот прогрес со целите кои сме ги поставиле. \_\_\_\_\_
5. Луѓето во организацијата разбираат што треба да се направи за да се постигне успех на долг рок. \_\_\_\_\_

Ајтемите кои го одредуваат индексот визија во организацијата се:

1. Имаме заедничка визија за тоа каква оваа организација ќе биде во иднина. \_\_\_\_\_
2. Водачите во организацијата имаат долгорочна ориентација. \_\_\_\_\_
3. Краткорочното мислење често ја доведува во прашање долгорочната визија. \_\_\_\_\_
4. Нашата визија создава возбуждавање и мотивација кај нашите вработени. \_\_\_\_\_
5. Способни сме да ги исполниме краткорочните барања, не ризикувајќи да ја загрозиме долгорочната визија. \_\_\_\_\_

Пол: \_\_\_\_\_ Возраст: \_\_\_ години Степен на образование: \_\_\_\_\_

Вработен во оваа компанија: \_\_\_ години \_\_\_ месеци,

Прилог 2 – Минесота-прашалник за задоволство од работата (кратка форма)

| р.бр | Прашалник за задоволство од работата                                     | Многу незадоволен | Незадоволен | Неодлучен | Задоволен | Многу задоволен |
|------|--|-------------------|-------------|-----------|-----------|-----------------|
| 1.   | Постојано сум зафатен со нешто   | 1                 | 2           | 3         | 4         | 5               |
| 2.   | Имам шанса да работам самостојно   | 1                 | 2           | 3         | 4         | 5               |
| 3.   | Работам различни работи одвреме-навреме                                  | 1                 | 2           | 3         | 4         | 5               |
| 4.   | Имам шанса да сум некој и нешто во општеството                           | 1                 | 2           | 3         | 4         | 5               |
| 5.   | Начинот на кој раководителот се однесува со вработените                  | 1                 | 2           | 3         | 4         | 5               |
| 6.   | Нивото на компетентност на раководителот во донесувањето одлуки          | 1                 | 2           | 3         | 4         | 5               |
| 7.   | Работам работа која не оди против моите начела за етичност и исправност  | 1                 | 2           | 3         | 4         | 5               |
| 8.   | Мојата работа е стабилна и ми овозможува сигурност                       | 1                 | 2           | 3         | 4         | 5               |
| 9.   | Имам шанса да правам работи за други луѓе                                | 1                 | 2           | 3         | 4         | 5               |
| 10.  | Имам шанса да им кажам на луѓето како да постапат                        | 1                 | 2           | 3         | 4         | 5               |
| 11.  | Имам шанса да работам работа каде што доаѓаат до израз моите способности | 1                 | 2           | 3         | 4         | 5               |
| 12.  | Начинот на кој компаниските политики се спроведуваат во пракса           | 1                 | 2           | 3         | 4         | 5               |
| 13.  | Мојата плата во однос на работата што ја работам                         | 1                 | 2           | 3         | 4         | 5               |
| 14.  | Шансите за напредување во работата                                       | 1                 | 2           | 3         | 4         | 5               |
| 15.  | Слободата во слободно расудување при донесување одлуки                   | 1                 | 2           | 3         | 4         | 5               |
| 16.  | Имам шанса да работам на свој начин, да применим свои методи             | 1                 | 2           | 3         | 4         | 5               |
| 17.  | Работните услови   | 1                 | 2           | 3         | 4         | 5               |
| 18.  | Начинот на кој колегите соработуваат меѓу себе                           | 1                 | 2           | 3         | 4         | 5               |
| 19.  | Пофалбите и признанијата што ги добивам за својата работа                | 1                 | 2           | 3         | 4         | 5               |
| 20.  | Чувството на успешност и достигнување кое го добивам од мојата работа    | 1                 | 2           | 3         | 4         | 5               |

### Прилог 3 - Прашалник за задоволство на корисниците

#### 1. Колку се професионални Македонски телеком и Т-Мобиле?

- Премногу професионални
- Многу професионални
- Доволно професионални
- Недоволно професионални
- Воопшто не се професионални

#### 2. Какво е вашето корисничко искуство со Македонски телеком и Т-Мобиле?

- Одлично
- Добро
- Средно
- Недоволно добро
- Воопшто не сум задоволен(а)

#### 3. Во споредба со конкурентите (Вип, Оне, кабелските, Близу), каков е квалитетот на производите и на услугите на Мак. телеком и Т-Мобиле?

- Многу подобар
- Подобар
- Малку подобар
- Ист
- Малку полош
- Доста полош

#### 4. Во споредба со конкурентите (Вип, Оне, кабелските, Близу), какво е нивото на цените на производите и на услугите на Мак. телеком и Т-Мобиле?

- Многу поразумно
- Поразумно
- Малку поразумно
- Исто
- Малку нелогично
- Доста нелогично

**5. Колку се респонсивни (со која брзина одговара на барањата на пазарот и на корисниците) Мак. телеком и Т-Мобиле?**

- Екстремно респонсивни
- Многу респонсивни
- Средно респонсивни
- Малку респонсивни
- Воопшто не се респонсивни

**6. Колку сте задоволни од начинот на кој претставниците на од Мак. телеком и Т-Мобиле одговараат на вашите прашања /ги решаваат вашите проблеми?**

- Одлични се
- Многу добро
- Средно
- Недоволно добро
- Лошо

**7. Генерално, колку сте задоволни од односот на вработените (продажба и техника) кон вас?**

- Премногу задоволен
- Средно задоволен
- Малку задоволен
- Ниту задоволен ниту незадоволен
- Премногу незадоволен

**8. Дали ви се допаѓаат Македонски телеком и Т-Мобиле?**

- Многу ми се допаѓаат
- Ми се допаѓаат
- Неодлучен сум
- Не ми се допаѓаат
- Воопшто не ми се допаѓаат

## Прилог 4 - Пазарна капитализација

### Структура на МБИ10 Индексот

| Вид на индекс                       | Ценовен индекс пондериран со free float пазарна капитализација |                              |  |
|-------------------------------------|--|------------------------------|--|
| Воведен                             | 04.01.2005   |                              |  |
| Базична вредност                    | 1000 индексни поени  |                              |  |
| Состав                              | најмногу 10 обични акции                                       |                              |  |
| Издавач                             | Шифра  | <i>Вкупно издадени акции</i> | FF Пазарна капитализација на датумот на последна ревизија во EUR |
| <u>Алкалоид АД Скопје</u>           | <u>ALK</u>   | 1.431.353                    | 95.196.379   |
| <u>Реплек АД Скопје</u>             | <u>REPL</u>  | 25.920                       | 12.206.790   |
| <u>Гранит АД Скопје</u>             | <u>GRNT</u>  | 3.071.377                    | 15.742.006   |
| <u>Комерцијална банка АД Скопје</u> | <u>KMB</u>   | 2.279.067                    | 67.442.847   |
| <u>Макпетрол АД Скопје</u>          | <u>MPT</u>   | 112.382                      | 28.408.982   |
| <u>Стопанска банка АД Битола</u>    | <u>SBT</u>   | 390.977                      | 6.654.394  |
| <u>Македонски телеком АД Скопје</u> | <u>TEL</u>   | 95.838.780                   | 18.903.927   |
| <u>Македонија турист АД Скопје</u>  | <u>MTUR</u>  | 452.247                      | 15.753.685   |
| <u>Фершпел АД Скопје</u>            | <u>FERS</u>  | 18.113                       | 14.020.459   |
| <u>Скопски пазар АД Скопје</u>      | <u>SPAZ</u>  | 70.937                       | 5.639.856  |
| Последна ревизија                   | 16.06.2014   |                              |  |
| Датум на имплементација             | 30.06.2014   |                              |  |
| Следна ревизија                     | 15.12.2014   |                              |  |

Македонски телеком АД – Скопје - финансиски податоци

| Година                              | 2013       | 2012       | 2011       |
|-------------------------------------|------------|------------|------------|
| Вкупен приход од редовни активности | 12.543.728 | 13.814.872 | 15.694.588 |
| Оперативна добивка                  | 1.985.732  | 3.665.219  | 4.771.169  |
| Добивка по оданочување              | 1.990.378  | 3.780.196  | 4.917.204  |
| Главнина                            | 19.458.278 | 23.114.507 | 25.497.868 |
| Вкупно обврски                      | 4.455.250  | 4.510.491  | 3.722.762  |
| Вкупно средства                     | 23.913.528 | 27.624.998 | 29.220.630 |
| Пазарна капитализација              | 37.391.500 | 49.836.166 | 49.836.166 |

\* податоците се во 000 денари

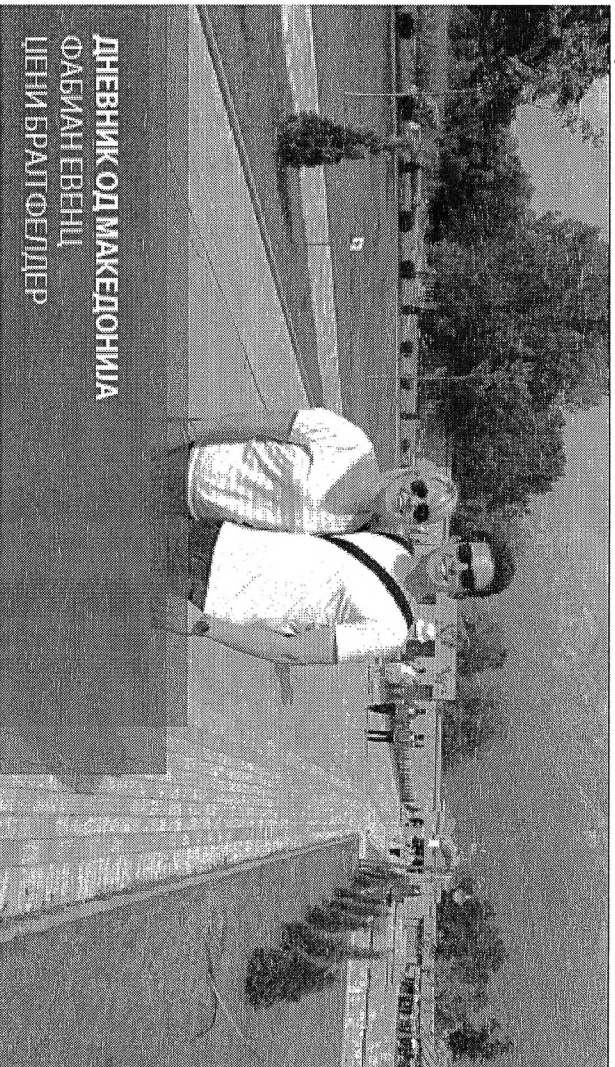
Македонски телеком АД – Скопје - финансиски показатели

| Година   | 2013   | 2012   | 2011   |
|--|--------|--------|--------|
| Оперативна добивка/Приход од продажба (ROS)        | 15,83% | 26,53% | 30,40% |
| Нето-добивка по акција (EPS)                       | 20,77  | 39,44  | 51,31  |
| Поврат на вкупните средства (ROA)                  | 8,32%  | 13,68% | 16,83% |
| Поврат на капиталот (ROE)                          | 10,23% | 16,35% | 19,28% |
| Коефициент цена/добивка                            | 18,79  | 13,18  | 10,14  |
| Книговодствена вредност по акција                  | 203,03 | 241,18 | 266,05 |
| Коефициент цена/ книговодствена вредност по акција | 1,92   | 2,16   | 1,95   |
| Дивиденда по акција                                | 31,49  | 65,46  | 71,46  |
| Дивиденден принос                                  | 8,07%  | 12,59% | 13,74% |

Прилог 5 - Нашите во странство и странците за нас



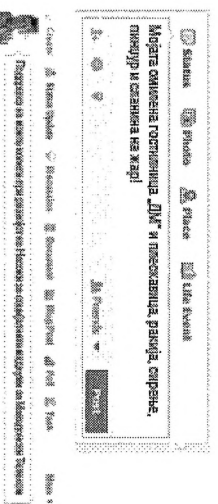
АЛО 10/2014



На работна посета во Македонски Телеком  
**ФРАГМЕНТИ ОД ДНЕВНИКОТ: МАКЕДОНСКА ЕПИЗОДА**

Цени Брајфрандер и Фабијан Евенц во тегони на летото беве наши гости - колеги од централата на Дојче Телеком во Бон. Работна посета, така беве нареден нивниот витежан во Македонски Телеком, а нивниот престој беше, сепак, повеќе од тоа ако се земе предвид фактор дека беве дале од проектите на кој работевме во летниот период. Во странциците што следуват можеше да збореме во нивниот дневник и со веројатноста да ја прочитате нивната „македонска епизода“.

**ФАБИАН ЕВЕНЦ  
 ВЛУБУВАЊЕ ВО ХРАНАТА ...**



Кога моите колеги од Дојче Телеком ми понудија работна рамена во Македонија, не знаев што да очекувам од оваа земја. Не знаев ништо за Македонија. Имам некака идеја за тоа каде се наоѓа во Европа, но не знаев нишо повеќе. Имам одено на одмор во Бугарија и Грција, но никогаш во Македонија. Затоа, бев возбуден да ја запознаам земјата и луѓето во Македонија.

4

**ПАТОТ ДО МАКЕДОНИЈА**

Ја прифатив оваа уникатна понуда и по неколку недели започна моето македонско патешествие. На почетокот, се чинеше дека тоа заврши уште пред и да авто-ча. Мојот лет од Келн до Скопје беше во сабота во 7 часот наутро. Јас се разбудив во 6 и 20 и бев комплетно шокиран. Беше неверојатно да се вози до аеродромот, да се заварши со чекорачето и да се помине безбедносна контрола за само половина час, или барем така мислав. Сепак, се обидов и во 7 часот утрината бев седнат во авионот. Пристигнав во Скопје во 12 часот на тојдене и мојата авантура можеше да започне.

Еден од моите пријатели од Германија е роден во Македонија, па го прашав дали постојат некои во Скопје што извала станови. Токм го запознав Филип. Тој ме дочека на аеродромот за да ме однесе до станот. Тој беше правно човек што го запознав во Македонија. Тој е многу љубезна личност, па ме покажи на разгледување на градот. За среќа, Светското фудбалско првенство тмушно беше започнато и одлетя два Македонците севеќа фудбал исто како и Герменците. Така, напозовме да го гледаме мечот помеѓу Бразил и Чиле. Сакав да истражувам нови работи, па го запознав Филип да ме однесе на



## ДНЕВНИК ОД МАКЕДОНИЈА

морав да побрзам да стигнам во Скопје и да си фатам добро место во некоја таверна. На крајот, ја проспазивање побрзав со традиционална македонска храна. Можам само да повторам: се вљубива во македонската куќа. Во текот на првата ноќева, овој ден имам колеги ми покажува различни сектори и ме запознава со нови компании. Пополнака се станила со добар спика за тоа како работат Македонските Телеком. То посетиле сектори и многу други. Сите компании беа многу „убави“ и помалку доста време со мене. Мојата прва владетел во секторот за комуникации беше да напишам статија за Бизнис лабораторијата за усопознатост за интернет. Овдег тоа, требаше да работам и на моите тековни проекти во Германија. По завршувањето на работното време, го истражував градот бидејќи друг ја моја првоја е фоторафијата. Понекогаш одев сам, понекогаш со колеги или локални жители. Еден ден нивна можност да играат фудбал со Македонци во близина на стадионот. Не ми е јасно зошто Македонците не се квалификувале за првенството. Во опободното време, ја корнотав интернет страницата соодобител.ог за да станам во контакт со локални жители од Скопје кои би сакале да ми го покажат својот град на странци. Една девојка од Скопје ми го покажа Водно и прекараникот поглед на градот. Се запознав и со некои други луѓе кои ми покажаа убави места во Старата чаршија и во центарот на градот.

### ДЕВАР МААЛО И КУМАНОВО

Одег, најмногу сакаа да се дружат со моите колеги. Моето омилено место во Скопје е Дебар Маало, со фришните кафеани и кафеуња. Настој, еден од моите колеги, знае од за сев нелего и ми ги покажа добрите места. Едно од моите омилените места е „ДНК“ – таму има фини луѓе, пријатна атмосфера и сакано меѓу најдобрите скари во Скопје. Во текот на размената, негнесто испатува на вечера.

Вториот викенд го посетива Куманово. Од моја гледна тачка, Куманово е релативно од Скопје. Можам тоа е така затоа што е мал град. Луѓето се многу дружелубиви со странците, па поплаќањето отпадне во кабуле да гледам фудбал со некои деца што не ги ни познанава само неколку часа претходно. Стариот ден мојот шеф Димитар ми ја покажа околината на Куманово, па може да видам дека има многу историски локации што можат да се посетат. Отпадне до Саат Кулата, споменик од Втората светска војна, една стара црква и куќата на познатиот сликар Гоце Бомуроки во близина на општината граница. Потоа, имавме традиционален неделен ручек. Во Германија е помалку, луѓето не уживаат во храната како Македонците. Понекогаш имавме долги вечери, но најчесто јадеме колку да не сие гладни. Една работа што ја научив за време на мојот престој е дека други и ако Македонците немаат галти како Германиците, сепак тие можам имаат подобар квалитет на живот и се побрски. Ми се допаѓа значинот на живот во Македонија, луѓето истражуваат навечер за да се сретнат со пријатели и да поминат време заедно други и ако е понеделник.

Традиционална македонска храна. Навратом кажано: се забрива во македонската куќа. Гледјќи на наза на крајот од моето патување, нивна качество доста киноргани, но вредаше. Во неделата отпаде на Матка за да ја разгледам прекараниката околина и веврото. Со чамец отпадне до паштерата Браво за да видам една од најдобрите паштери во овојот. На тој ден исто така се одржуваа и Швајцарчет во кафеарство, па малку се одморавме за да го проследиме наставот. Стариот ден, започнаа да работам во секторот за комуникации во Македонски Телеком. Еве импресионирани од аграрата и од прекараникот поглед на реката. Во Германија, работам во седиштето во Бон, а мојата канцеларија има видик на авениот ходник.

### ПРВИОТ ЧОВЕК ШТО ГО ЗАПОЗНАВ

Првиот човек што го запознав беше директорот на секторот за комуникации Димитар Ковачевски. Тој е многу пријатен и весела личност. Седнавме во неговата канцеларија, се напишаме кафе и започнавме да разговараме. Потоа, тој ме запозна со другите колеги и ме провести по другите сектори. Секторите се блику еден до друг и сите се познанаат меѓубино. Мојот тил во секторот за комуникации е мил, но прекарсен. По овој прв ден веќе се чувствувам на позната територија. Поплаќањето го посетивме наставот Дан на социјалните медиуми во близина на Скопје. Имам своја кон социјалните медиуми, па затоа аз мене беше многу интересно да видам како луѓето во Македонија ги користат сите медиуми и што мислат за нив. Исто така, во понеделникот се одржуваа меч помеѓу Германија и Франција, па



АПО 10/2014

**ДРУЖБА СО ПРЕСЕДАТЕЛОТ !**

На работа треваше да завршам некои интересни задачи. Им обезбедував поддршка на некои колеги при развојот на Невоски за осигурањето меѓуѓуми за Македонски Телеком. Бав вчудосенвиден што добив толку одговорна задача по толку кусо време во секторот. Следниот ден беше позитивно целосно позавезан на фудбалот.



Куртиците не можев дури ни да замислам дека ќе бидам сведок на историски фудбалски настан – Германија против Бразил – апокси меч! Нана што друго да се каже. По ова се подготвував за викенд патуваче во Охрид. Силе ми велеле „Фудбал, мораш да го посетиш Охрид, додека си во Македонија“. Викендот се одржуваше отворено на фестивалот „Охридско лето“, па си помислија дека би било добро да бидам таму тој ден. Моите колеги го организираа свеченото отворање и како така дојдов во Охрид. Се уште сум под впечатливи од тоа како преврсно се грижеа за мене. Тие ми ијдоа смекување и превоз до Охрид, а потоа така и билети за отворањето. Кај в пристигна во Охрид го разгледавме градот и отидовме во близината наtrandцата во Албенија за да го посетиме Са. Неум. Ова за мене е веројатно најубавото место во Македонија. Никогаш претходно не сум видел толку бистра вода. По обиколката на извори се чамец се шетрав со моите пријатели „Ако некогаш се ожениш, свикај тоа да биде тука“.

Следниот ден беше отворено на фестивалот „Охридско лето“. Отидовме во античкиот амфитеатар да да го проследиме отворањето. На почетокот. Претседателот на Македонија одржа говор на публиката. Кога то помина на сцената, бев многу изненаден бидејќи еден од луѓето што седеа пред мене стана и излазе на сцената. Тојаш објави дека во моја непосредна близина седеа Претседателот и Представничикот на Охрид и дека јас сум војност откриен со нивното обезбедување. Следниот концерт беше уникатно искуство за мене иако на обожаван опери. Потоа, бев поканет на концерт забавна кај Претседателот. Така, отидовме во еден луксузен хотел во Охрид и пиравме вино на тераса преку превозен поглед на езерото. Се на об тоа беше еден прекрасен ден. Следниот ден требаше да се вратиме Скопје за да гледаме како Германија ствурва светски шампион!

**ЗАЕДНО СО ДЕНИ ОД ВОИ**

Во последниот, на работа се запознав со мојата колешка Дени од Бон, која исто така учествуваше во оваа програма на работни размени, па помиснавме една недела заедно во Македонија. Во текот на таа недела, посетивме некои сектори во Македонски Телеком, како техничкиот центар, а по работа ја покажав некои од моите домашни места во Скопје. Колегите од Идревки јак ме замислија да истревјам, на што се осврнавме и имавме фото осејја во четвртокот. Ова беше особено ново за мене. Вообичаено, јас сум на друга страна правјачи фотографии и поставувајќи прашања. За мојот последен викенд во Македонија имавме некои организирани убава програма – во петокот позитивно замиснавме за Охрид, каде посетивме зрчки како Са. Климент и Пантелимон, руваче на плажата Потеш и уште еднаш со брод отидовме до прекрасните извори на Са. Неум. Секој пат кога ќе се вратев од таму бав квалитетно расположен. Вечерта имавме прекрасна вечера во нашиот хотел со жена мужика и убава друштво. Сега веќе посетивме Македонија. Замиснавме од Струга, а потоа отидовме во Велешки. Возавме до асарот Глобочица и Дабарското езеро. Потоа посетивме некои од црквите – Раднички манастир и Са. Јован Бигорски. Потоа, запознавме на кафе во студентскиот центар Марсара и ги провративме банерите на Т.Марице. Следната станица беше една од моите омиленни – ги помиснавме планинските предели на Македонија за да го посетиме селото Галички. Бав вчудосенвиден од оваа комплетно различна средина. Во Македонија можете да најдете различни видови на пејзажи на само неколку минути водене. По ова патување нив Македонија приклучивме назваа во Скопје и јас требаше да се пенувам. Вечерта, се сретнав со некои колеги од Германија кои имава приклученото за ТSN обука. Вечерта во мојата близина голтискиот „ДМ“ со плескавци, ракија, опреча, пивциур и слично на жар - прекрасна посуда за чер во Скопје. Бав малку тажен што морав да се замислам од Македонија.

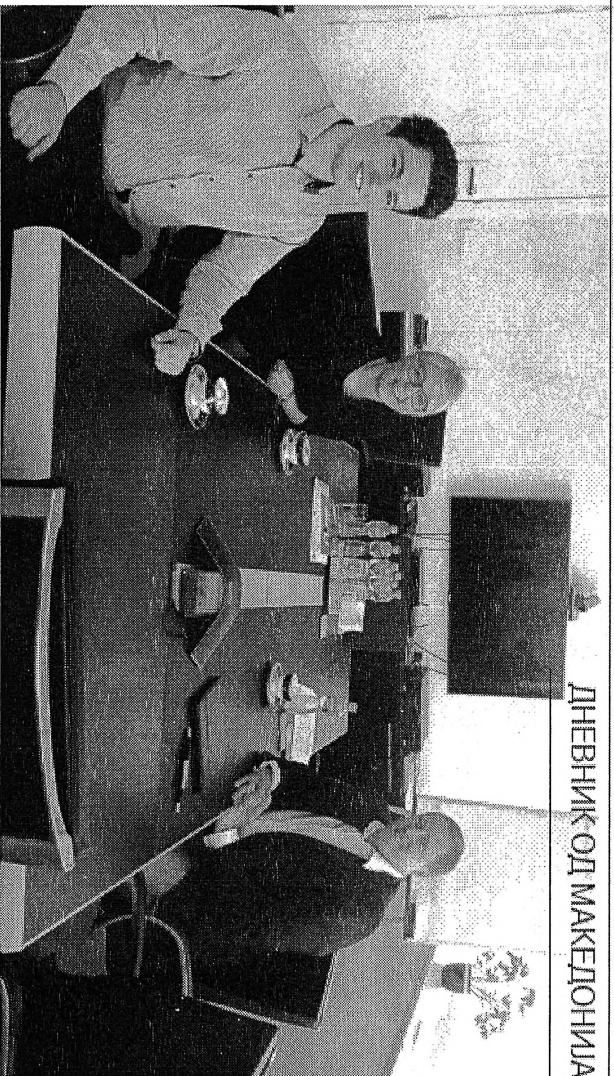


Си помиснав прекрасно за време на оние три недели – се запознав со многу пријатни луѓе и научив многу нови нешта. Ја користам оваа прилика да кажам благодарствени зборови на вас го чита овој дневник. :) Можам само да препоручам ваква размена и ако некој од вас некогаш дојде во Германија само контактирајте ме! Ајде чао!





## ДНЕВНИК ОД МАКЕДОНИЈА



**ЦЕНИ БРАЌУ ФЕЛДЕР  
ВО МИТ НИТУ ЕДНАШ НЕ СЕ ПОЧУВСТВУВАВ  
САМА ИЛИ ОТФОРЛЕНА**

На приврзани план, Сепак, немаше можност да го променам терминот  
за работната планета. Работата беше "Оди сега - или никогаш. Токму  
сега е твојата шанса."

АЛО 10/2014

Но, веднаш откако пристигнав во Скопје работите добија многу добар и позитивен тек. Како тазе Шамписи на Светското првенство заминува од аеродромот во Скопје. Патам речено, веста за победата ја добила додека бев во тоалетот на авионот. Зедов такси од аеродромот до градот во два часаот наутро. Возачот беше многу расположен. Ми честиташе на победата на Светското првенство. Си помислив, во ред, ви благодарам, но јас тука немав никаков удел. За време на возењето во таксито и патувањето до хотелот, дознав зошто тој всушност бил толку среќен што Германија победи. Тој се кладел на германскиот тим. Но дознав и многу други работи за него: каде живее целото негово семејство, колку пати бил во Германија, колку деца има и колку години има неговата жена. Единаесет години помлада, на што тој беше многу горд.

#### ГО ЗАПОЗНАВ АЛЕКСАНДАР ВЕЛИКИ

Се пријавив во хотелот, каде рецепционерката беше многу лубезна и паметна. Се чувставав многу добро дојдено! Таа ми објасни како да стигнам до Македонски Телеком. На крајот, ме праша дали може уште нешто да стори за мене. Но не, сè што сакав беше да се испружам во кревет и да погледнам прегледи од фудбалскиот натпревар на ТВ. Следното утро бев малку нервозна. Немав поим што ќе се случува, какви ќе бидат колегите и каква е начинот на работа во Скопје. На патот до дирекцијата на Македонски Телеком видов многу убави места и згради. И, секако, моето омилено место за следните три недели – големата фонтана со Александар Велики. Најдобро време да се оди таму беше навечер. Тогаш можете да слушате музика и да ги гледате светлата во водата. Плюс, сето тоа би беше на два чекора. Уживав во ова централно катче, гледајќи ги луѓето и фонтаната. Кога пристигнав во дирекцијата на Македонски Телеком бев навистина импресионирана. Сосема нова зграда направена од многу стакло!



Огромна! И самиот влез беше извонреден. Неколку минути по 08:30 пристигнав во канцеларијата. Прао требаше да поминам низ неа баш лесната безбедносна контрола, иако бев запознаена со тој момент од Германија. Во канцеларијата го запознав мојот призрачен шеф за Македонија и еден од моите колеги. Се наливме кафе и јас им раскажав за моето патување. Токму навреме пристигнав и останатите колеги од мојата нова канцеларија за наредните три недели. Слудов во работната област и седнав. Нашата канцеларија имаше прекрасен поглед. Можев да ја гледам реката и стариот-нов музеј којшто бил изграден пред една година но личеше како да биде изграден пред стотици години. Секој ден уживав во оваа глетка. Бев вчудоневидена! Комплетно различна од мојата глетка од канцеларијата во Бон! Се запознав со многу различни сектори и тие ми го претставија новиот начин на работа. На пример, бев во Секторот за маркетинг и бренд. Тие ми ја покажаа Интернет страницата Идвиди, многу добра и информативна страна. Се запознав со секој детал од неа. Во една од постарите згради на Телеком имав пристап до една голема податошна просторија. Имаше мноооооооо компјутери, беше многу гласно, а системот за ледене можеше веднаш да се почувствува. Беше прилично студено во оваа просторија. Сепак, и тоа беше едно многу

информативно искуство. Истото се однесува и на контролната просторија во истата зграда – многу монитори со мали и еларми во нив. Можба да увидам некои од пречките. Исто така, се запознав и со ГИД на Македонски Телеком, г-дин Андреас Мајеркофер, кога имав средба со него. Главно абзоровашме на германски јазик. Тој е од Австрија, па добро знае какво е чувството да бидеш комплетен странец во нова земја.

#### НАДБОР ОД КАНЦЕЛАРИЈАТА

По завршувањето на работното време, понекогаш излегуваа со моите македонски колеги. Еднаш возевме некое време до некои лозја. Тог беа едно прекрсно место со извореден поглед на градот, каде имаше некои од најголемите вина од Белманот. Таму бев со колеги од Германија и Македонија. Четирица колеги од Германија веќе биле во Скопје претходно за проектот „Интеграционализација на TSN“. Моите колеги од Скопје честопати поминуваа време со мене. Заведно одевме на многу многу урбани и акустични вечери. Тие ми го покажеа градот и ме запознаа со многу нешта, дури и повеќе отколку што би запознал собиен турист. Беше навистина пријатно да се поминуваа време со нив. Исто така морам да го споменам прекрасниот Охрид и околнината. Таму бев само на два дена, но бев восподушевани! Седев во автомобилот и ја

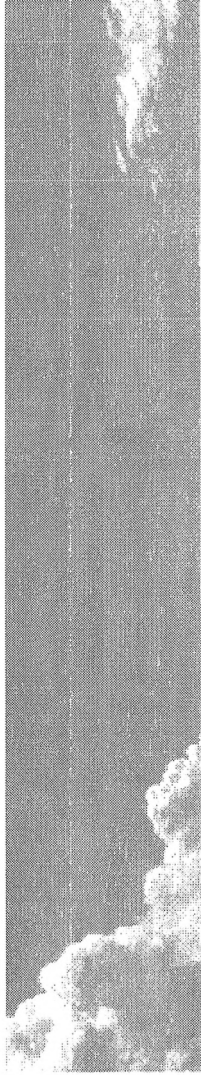
## ДНЕВНИК ОД МАКЕДОНИЈА

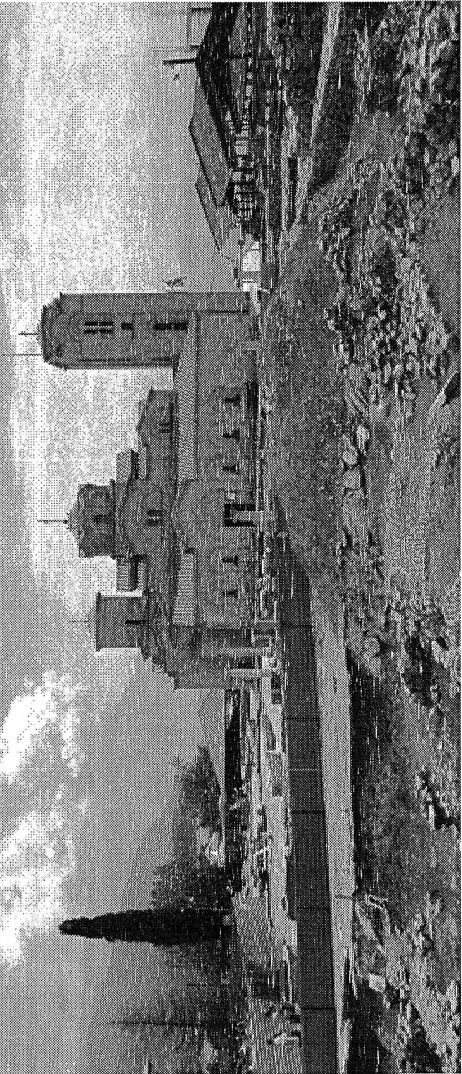
посматрав природата за време на патувањето. Исключително! Толку многу природи! Во Германија навистина не можат да се најдат такви места. Охрид е прилично мал град на едно искуствено бистро езеро, но навистина прекрасен. Се околу Охрид беше толку природно. Тог беше едно навистина убаво патување во кое многу уживаа!

Никогаш не се почувствуваа како странец или сама во Македонија. Не се притеснаа да седнам во такси. Тог е навистина неверојатно кога ќе се приклучам на времето пред да започне работната посета.

Една од работите што многу ми се допаднаа беше начинот на работење и запознавање на проектите. Моето искуство беше дека е потребно дури и помалку време отколку во Германија. Не од еден состанок на друг – толку многу состаноци без истаинска содржина. Се обидов да пренесам малку од тоа во Бон, но видивме што ќе се случи.

На крајот навистина можам да кажам. Уживав во секој момент и времето поминато таму беше прекрасно! Многу сум благодарна што имав таква можност да се запознавам со многу добри, отворени и љубезни луѓе. Такво нешто не можам ни да замислам претходно! Ќе се вратам во Македонија, можеби поради работа, но сепак поради здравствата...

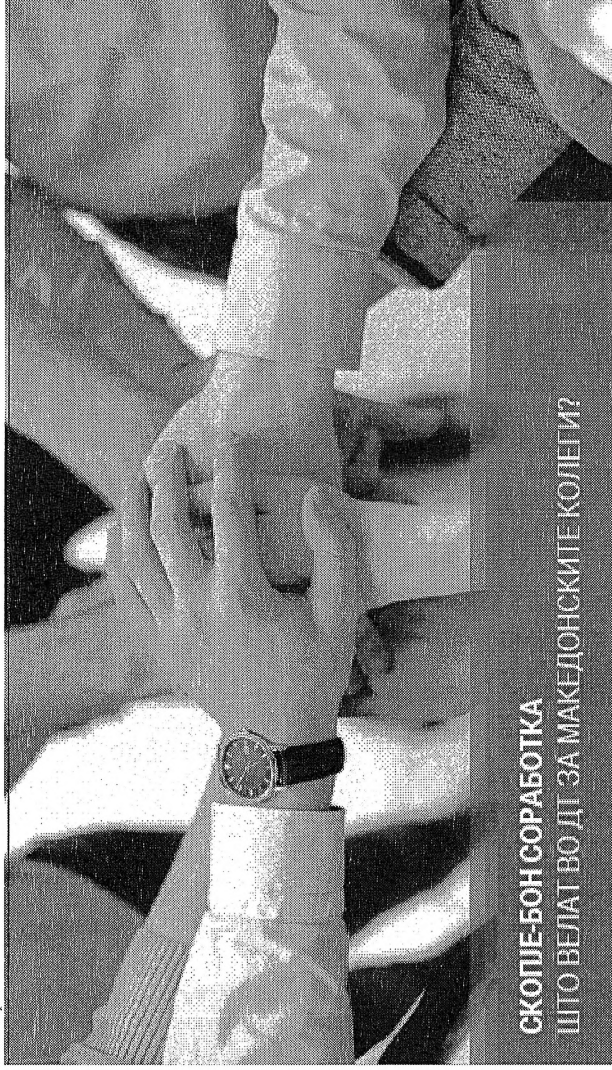




9



АЛО 10/2014



## СКОПЈЕ-БОН СОРАБОТКА ШТО ВЕЛАТ ВО ДТ ЗА МАКЕДОНСКИТЕ КОЛЕГИ?

### СТРАНЦИТЕ ЗА НАС

Нашите во странство е една работа, навистина. Барем нашите колеги кои сега работат главно во Дојче Телеком во Германија. За нивната беспрекорна професионалност којашто ја демонстрираат таму, разбирањето на прашањата на кои работат, нивната исполнителност се кавалитете кои ги однесоа токму во седиштето на Групацџија.

Но, што велат за нас Македонците вработените од Германија кои имале искуство да соработуваат со нас? Какви колеги сме, како работиме, како соработуваме....? Прочитајте!

#### МИХАЕЛА ШВИНГЕ, ДТ

Кога соработуваме со колегите од секторот за комуникации во Македонија во врска со проектот за Интернационализација на TSN, можам да пренесам само позитивни впечатоци. Сите тие беа многу любезни, посветени и совршено подготвени за нашата посета. Навистина загреваја да се „учествуваме добредојдени. Исто така, за време на нашите сесии почувствував дека сите колеги се многу отворени и му дадоа шенча на TSN при тоа сепак заемајќи христијански став и поставувајќи конструктивни прашања. Исто така, нешто што не смеа да се заборава, сите аборуваа одлично англиски. Тоа е клучен момент во меѓународната соработка, а во тој контекст морам да кажам дека во Германија не е секогаш така.

#### МАРИА-ТЕРЕЗА МЕНДИЗАБАЛ-АРИАС, ДТ

Перцепцијата во голема мерка зависи од културата на која припаѓате. Со оглед на тоа дека потекнувам од Шпанија, македонскиот начин на

соработка ми беше многу познат во поглед на речиси сите релевантни области на соработка како комуникацијата, личните односи, организацијата на времето и, последно но не и помалку важно, големото значење на храната и кафеото во нашите две култури. Би сакала да го опишам моето гледање на „начинот на соработка“ во македонската колеги како жена од Шпанија којашто има огромно работно искуство со Герменци.

Исто како и Шпанците, и Македонците имаат поиндиректен начин на комуникација при разговорите. Моето искуство беше дека ова понекогаш води до критични помеѓу претставниците на различни култури кои се нависоки на подиректна форма на комуникација: со Германците најдобро е уште вернеш да се вклучуваш со нивниот директен начин на комуникација. Не е дека Герменците не се любезни според мене, тоа е само нивен начин за поголема ефикасност. Во Германија, отвореното кажување на мислењето се смета за доблест. Тоа е голем контраст со Шпанската и македонската култура.

Социјалните врски општо земено се сметаат за многу важни и испите

## СТРАНЦИТЕ ЗА НАС

многу се ценат како во шпанската така и во македонската култура. Според тоа, при деловното работење и поставувањето со важните одлуки, одржувањето на личните односи е од клучно значење. Во Германија фокусот е на работата и, по правило, личните односи доаѓаат до израз само откако ќе се заврши работата.

Организацијата на времето е термин којшто е дефиниран професионално во двете култури. На пример, во Германија, доколку состанокот започнува во 10:30 учесниците вообичаено почнуваат да пристигнуваат во 10:20 аа да бидат сигурни дека нема да задојнат. Сепак, некои учесници може и да дојдат организирани на важни состаноци во 10:30 а значи дека во тој час дека организирани нема да задојнат. Во Македонија могото лично искуство беше водещат, во тоа е исклучок. Во организаторот се јавува на телефонска објавија при стигнале малкумина, а организаторот се јавува на телефонска објавија се покажете лице да ги собере на состанокот. Конечно, бидејќи започнале во 11 часот. Не ме разбирајте погрешно: Овој концепт ми е многу добро познат од Шпанија! Само сакам да укажам на разликите!

Мојата перцепција е дека македонските колеги се отворени за нови идеи и споделување на знаење. Тие се заинтересирани и активно слушаат, а и поставуваат прашања во врска со тоа што се воведува дека сите точки ги разбрале соодветно. Тоа не значи дека веднаш се воспобуваат и воспобуваат од воведувањето на нови идеи. Јасно ми е дека треба да се биде внимателен во врска со тоа што се воведува во земја како Македонија. Сепак, штои Македонците ќе добијат уверување во врска со проектот на работат на неговата реализација и покажуваат флексибилност и способност за импровизација во однос на предвидените и/или промените што се појавуваат. Како што можете да забележите од она што го кажа, могото искуство со македонските соработници е многу добро. Од она што го видов, тие се многу вредни. Навистина ми се допаѓа нивната смисла за хумор и со жетрпение очекуваат уште една дова од неа...

## ДЕНИО ЕГЕРТ, ДТ

## Одлична соработка со македонските колеги

Искрено, морам да нагласам дека можам да пренавсам едно позитивно искуство во врска со соработката со македонските колеги. Во сите мои проекти до сета, дали во Ревејој на нови бизнис или во Управувања со програмата за трансформација, партнерите од Македонија сепогаш беа исклучително лубезни, отворени за соработка и дискусија. Можби е релегантно малата димензија она што ги прави многу прагматични, брзи и отворени за нови идеи. Би сакал да истакнам два конкретни примери што ги спегам за одлични.

- Сепакко ИП Трансформацијата – Македонија, како работодавник во целата огромна Групацја ДТ. Видов колку напори бев вложени во овој проект и – што е уште поважно – колку работата исто така беше извршена доволно и подолна во целите на споделување на вредните искуства со другите земји кои не се толку напред со процесот на миграција. (пример тука: <https://tsn.telekom.de/docs/DOC-75005>)
- TSN како наша нова алатка за меѓународна соработка – оваа алатка е во срцето на европските напори за уште поголем безгранични растеж како ЕДНА ДТ (Европа). Бидејќи Македонците целосно ја поддржаа идејата, веднаш ги покажале силе вработени да ја прифатат и доволно се пријавиле како пилот земја за проектот за Интернационализација на TSN.



Денио Егерт

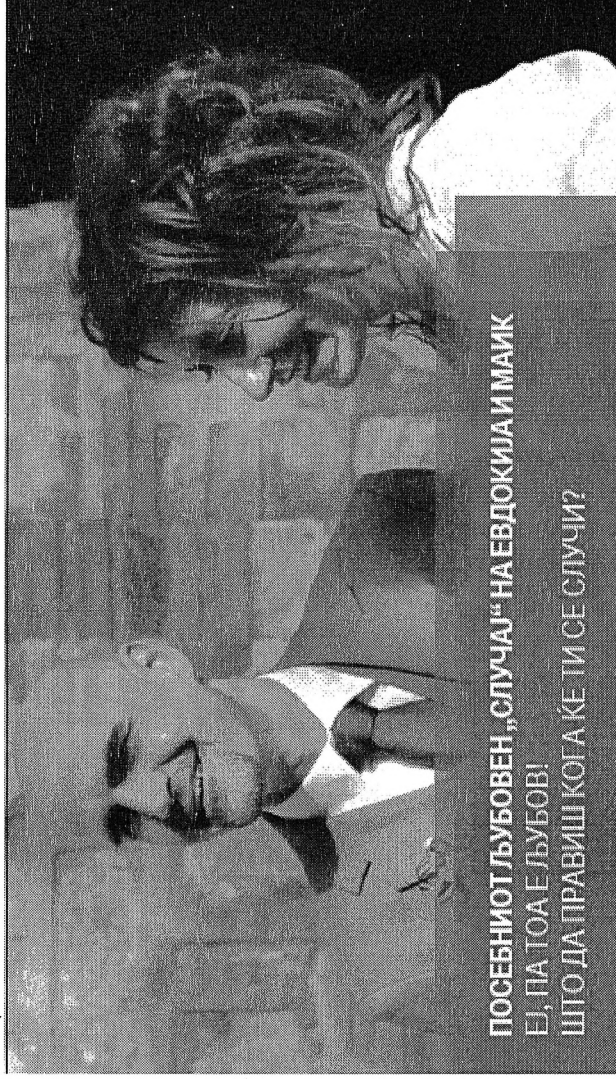


Михаела Шмитц - ДТ



Мариа-Тереса Мендизабал-Армас, ДТ

АЛО 10/2014



## ПОСЕБНИОТ ЉУБОВЕН „СЛУЧАЈ“ НА ЕВДОКИЈА И МАМКЕ ЕЈ, ПА ТОА Е ЉУБОВ! ШТО ДА ПРАВИШ КОГА КЕ ТИ СЕ СЛУЧИ?

И покрај тоа што овој напис е повеќе сведоштво на Мамке отколку на Евокија, што значи дека можеби би се рекло дека изостанува женски допринос, ае уверуваме дека апсолутно ништо не недостигаа – ова е една многу емотивна, интересна и топла љубовна приказна. А се започна како соработка во рамките на Групацијата ДТ...

### КАКО СЕ СЛУЧИ ТОА, ВМЕ ДВАЦА ЗАЕДНО...?

За прв пат дојдов во Македонија во октомври 2011 година на 3 месеци, а Евокија веќе се грижеше за мене половина час откако слегав. Пристигнав со мојот шеф, но нашиот авион доцнаше. Бидејќи тој беше дојден само за состанокот на Менаџмент колегиумот на ниво на Групација, имавме само рачен багаж, но јас требаше да го чекам мојот куфер. Со отпад на тоа дека тој доцнаше на состанокот, решивме тој да оди со шоферот којшто беше испратен по нас, а јас да земам такси. Евокија веднаш забележа дека „другиот човек“ недостигаа, ми се јави за да се осигури дека сум добро. По месото безбедно пристигнување во најината канцеларија таа ми помогна да стигнам до моето сместување, каде можев да го оставам мојот багаж и малку да се освежам. Откако заврши сето тоа таа ме однесе на ручек со Тимот за ЦР, заедно со други колеги од Германија.

За (не)среќа, по 20 минути моите колеги требаше да заминат за да стигнат на авион, па Евокија ми правеше друштво за останилот дел од ручекот и токму тогаш го имаае нашиот прв спонтан разговор и започнаае за се запознаае.

Она што не го знаев во тоа време, а се чини како курјозитет, беше дека еден од колежите од ДТ направил иронична шега пред јас да пристигнам. Тој рекол нешто како: „Мамке брзи да жените“ – а Евокија веднаш помислила „Боже, каков кретен ли ќе биде овај?!“

### ДАЛИ СОРАБОТУВАВТЕ НА ПОЧЕТОКОТ?

Во следните неколку дена Евокија се потржи да добијам канцелариска опрема, WLAN конекција и сите работи што ми беа потребни за да можам непречено да работам. А кога се распределував мај колегите каде да иплетувам навечер или преку викендите – сите ми велее да ја прашам Евокија бидејќи таа најдобро ги знае интересните места и настани што ги нуди Скопје. Тоа и го отвори и таа ми даде

Ме однесе во Македонската опера и балет, во некои пејови со жваа музика, како пивницата во стериот дел од градот, и на врсчетка во Матка. Многу се забавуваае и имаае интересни дискусии, а јас

чустував се посилна припадност кон неа. Потоа, едне од тие убави вечери завршивае во „Балет“. Таму воаеа силна внатрешна борба – мислев дека таква врска би била

нашите шефови и слично. Но, од друга страна пак би помислил „Еј, па тоа е љубов! Што да правим кога ќе ти се случи?“ – да ја пуштам да си оди и по неколку години да се кавам бидејќи сум пропуштил животен шанса? Да ја скратам приказната: на крајот – за среќа – собрав храброст да ја биснаам. Таа ми воеврати, а останилото е историја... :)



**КАКО ВРАЧЕН ПАР ВРАБОТЕН ВО ГРУПАЦИЈАТА ДТ, ДАЛИ СЕ ЧУВСТВУВАТЕ ОЛОВОДНИ ДА ЈА ИЗБЕРЕТЕ КОЈА БИЛО РАБОТНА ДЕСТИНАЦИЈА ВО РАМКИТЕ НА СВЕТОТ НА ДТ? ДАЛИ ИМАШИТЕ ДЕКА ТОА Е ВОЗМОЖНО?**

Лично сметам дека не е проблем да работам во која било земја во рамките на ДТ. Единствениот проблем е достапноста на работни места. Во сите земји го имааме истиот проблем со пазарето на чевните во нашите бруштински бизнис. Затоа ги имаме и истите проблеми и во рамките на земјата Грција. Може да се види дека позициите се намалуваат со цел да се намалат трошоците. Сепак, од друга страна, потоплика се развиваат нови можности за пораб и се создаваат нови работни места, поради што сум уверен дека во иднина ќе се појават интересни и пријатни работни места. Доколку дојде време кога ќе ни биде потребна промена, ќе видиме што ќе правиме и каде ќе одиме.

13



## РАЗЛИКИ ВО ОТИМОТ НА ЖИВОТ И КОРПОРАТИВНА КУЛТУРА ... ДАЛИ ГЉУБОВАТ МОЖЕ ДА ГИ ПРЕТОПИ ОВНЕ РАЗЛИКИ ВО СЕКОИ ПОЛУДЕН?

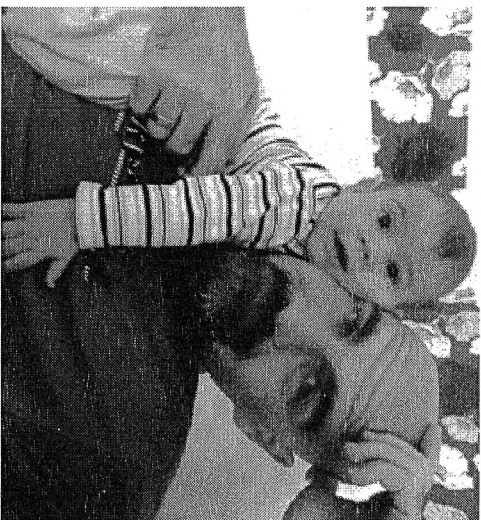
Има многу такви разлики – повеќето се мали и често пати е тешко да се укажи дека воустанот се бавираат на културата. На пример, кога кајнам гости на кафе во Македонија тоа секогаш се претвора оптовано во ручек или подобио жажно-гелатинизава. Тоа некако ќе се очекува. Во Германија поканата ветко ја менуваат содржината и времетраењето од кафе и колчи во покана за ручек/вечера. Уште еден добар пример е употребата на „Молли“ и „Блатодарал“.

Во Германија, уште како мало момче ме учее да велам молли доколку самам нешто и да кажам блатодарал кога ќе добијам нешто. Ова е особена нормално други и со најблиските членови на семејството. Но, тука во Македонија дилосилите се некако попуштени – ер, па самите видете колку често велам „молли“ или „блатодарал“? Така, за еден Германец, се чини дека подобио добивате наредби и, да бидам напреден, тоа се чини малку грубо по некое време – без оглед на тоа дали станува збор за пријателот или деловниот живот. Сепак, зборувајќи за овие културни разлики многу глумат да се сфатат дека станува збор само за различни начини на изразување и обркане кон другите во двата еџиџи, што на крајот на крајштата не го менува значењето на нештата. Големата разлика на работа со која навистина морам да се борам е тоа што речиси ниту еден европалец на европозна на време. Сега можеби ќе речете дека тоа е типично за еден Германец и да, така е, но тојшто запна ни е многу тешко да се справам со тоа. Сепак, со тек на време се навикнувам и јас сум повторно на време, но сѐ порано и навремена доколку и другите дојдат на време бидејќи на го очекувам тоа.

## МАЈК, А ШТО МИМОИШУ ЗА МАКЕДОНЦИТЕ КАКО КОТЕГИ И ОБИЧАЈИ ЛУТЕ?

Луѓето во Македонија се многу отворени и каде и да одите сѐ топло пречинави. Македонците исто така се чини дека се секогаш подготвени да помогнат. Доколку имате проблем или барате некое место или некои предмети, веднаш ќе најдете некои луѓето кај вас уплати или ќе ви помогнат. Со родителите на мојата сестра имам само еден проблем, а тоа е јазичната бариера. Се уште се борам да ги научам

## ЉУБОВЕН СЛУЧАЈ



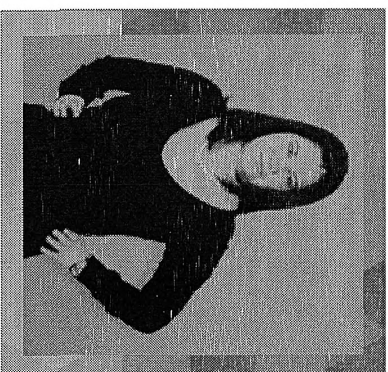
јазикот, па зареди тоа не можам вистински да разговарам, илшо чувствувам колку убава ме трифакат и ме почитуваат, ветос се надевам дека со време ќе го научам нивниот јазик. Тоа исто така ќе биде олеснување и за Евдокија за да не мора цело време да преведува.

## ЕВДОКИЈА, КАКО СЕ ЧУВСТВОВАВШИ КАКО МАКЕДОНОКА ОНАА ВО ТЕРМИНОКО СЕМЕТВО?

Главната пречка како онаа во германско семејство е јазикот. Го учам јазикот и разбираам многу, но сѐ уште не се чувствувам способна да зборувам течно и тојми тоа ме спречува да имам спонтанни разговори со моите сестор и сестрава, и покрај тоа што Мајк ме убедува дека можам лесно да се впуштам во такви разговори. Ј: Но сѐ се по навикот сини Давид којшто има 8 месеци јазичната бариера набљудав, јазикот не ваземната луѓоса е универзален, зарем не?

Пред сè, морам да напоменам дека јав сум во ДТ од релативно ефикасните верени но сепакмо дека би сакала да го оподоглам нешто досегашно нештово со колегиите. Работната позиција и ангажманите што ги имаа во моментот не се различни од сине кои ги имаа додека работев во Т-Мобиле. Сето тоа придонесува период за адаптација да биде малку потежок, но морам да напоменам дека имам многу голема поддршка и помош како од директно припостванениот така и од колегиите во тимот. Работата е многу добро организирана и има стручна поддршка на задачите и одговорноста во тимот. Има одреден период во месецот кога се подготвува и анализира одреден извештај во кој сите оставнае активности на тимот се откажани и сите членови на тимот се сконцентрирани на подготовка на листиот. Терминот на листите активности се справуваа со регулативата на таквоните активности (се распоредуваат во тимот или се доделуваа друг краен рок).

ДТ е многу голема компанија и најчесто се решавање на одредени тековни проблеми е потребно малку пократко време отколку во помалите NetSc-а, каде што голем дел од колегиите се поинаваат меѓу себе и многу работи можат да се завршат експресионо. Што се однесува до приватниот живот, кај секоја индивидуа е различен. Кај некако ностал-



АНО 10/2014

## ДОЧЕ ТЕЛЕКОМ ДЕСТИНАЦИЈА НАШИТЕ ВО СТРАНСКИВО



Наташа, Димитар, Љупица, Драган, Влатко, Тача, Благина, Мица, Фросина, Кристина и, да ни претплатите што не ги споменавме, се армидата извонредно работна сила на „ДТ хедквотерс“. Како то живеат своето „гастербајерско“ време, какв уживаат во добрите и како се снајѓаат со не толку добрите страни на животот на нашите во странство, ни дадоа одговор некои од нив.

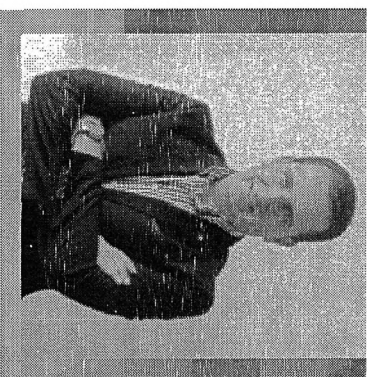
**НАТАЛИЈА ЈОВАНОВСКА**

Предметникот е голем, но исто така и сатисфакцијата е голема

Ако се споредува работенето помеѓу МКТ Групицијата како NetCo и DT како HQ, има разлика бидејќи, сепак, де работи во развојна функција да биде директно вклучен на пазарот како NetCo и да преработи вметив на бизнисот како Централна. Ако, пак, се споредува нечиног на работно-те гледајќи поимот "Гриванија и Македонија" би то издало само постојането на синдикатот којшто стои максимално над работните.

А, работата во странска држава си има свои предности и свои слабости. Можеам дека предностите кои ми беа во Македонија, тука ми се слабости и обратно. Меѓутоа, секој би требало да испусти доколку може, се развирал. Лично, многу ми радува што бројот на луѓе од кај нас се вртлекува, па со тоа и животот станува некако полесен! А, од она што можам да го укадам, би рекол дека ова е особено добро средина за семејни луѓе, зашто, претпоставувам и носталгијата е полнава кога си заедно со семејството. Сепак, за ова покомплетни се семејните колеги, тие најдобро знаат. Ако се прашувам јав, се додека има Визера, влибер, секој и си, има поминау носталгија :)

Како и да е, секој колега којшто има план да стекне меѓународно работно искуство во DT топло му препорачувам да аплицира и да го стори тоа. Само треба да биде подготвен на факторот дека не е лесно да си одиш од дома. Но, човек се навикнува на се, иако секој почеток е тежок. Да бидеш "новороденче" на постари години не е лесно :)



пјата е повеќе кај некогаш поменуту пригода, но сепак постои.):

Како за професионалниот така и за приватниот живот е потребен период на адаптација, но во ДТ има многу работни кои се дојдени од Македонија, па и тој период на адаптација се надминува.

Многу искуство во ДТ е одлучно и им препорачувам на сите колеги кои се заинтересирани и сакаат да имаат интернационално професионално-

### ГУРЃИДА ПЕШЕВА

Секој што размислува за кариера во ДТ му советувам да почне со учење на германскиот јазик

Патот од одлука до реализација не беше едноставен, особено поради фактор дека преселбата во земјето во поискомплексна отколку кажа донесуваш одлуки само за себе. Евалуацијата на исправноста не одлучате ќе следат во наредните години, но едно е сигурно - дека искуството за сета е позитивно. Новата работна средина ва мене донесе промена од оперативна во управувачка работа, нова работна култура и можност за екстерно усовршување. Промената за моите деца (9 и 13 години) значеше можност да го научат германскиот јазик, да изучаат нови методи во образованието, да учат и живеат во мултикултурна средина.

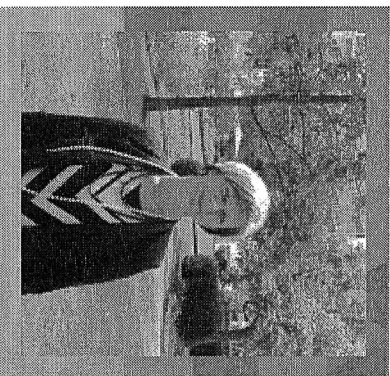
Позитивно општествено искуство е што единствено преку примери се спроведува општествена одговорност и високото ниво на свесност. Се жалевам филилифирмата односно, уживањето во природата и одговорноста кон општеството добра. Македонската и банканската заедница во Бон е голема, па под нејзината многу во социјалниот живот, се дружат со колеги и сè покажале. Носталгијата да побудуваме со онлајн комуникацијата, в секако ни помага и никој брутално негов за да можеме почесто да бидеме во Скопје и да уживаме со фамилијата и пријателите. Единствена формула за успех не постои, секој има свои општински цели остварувања и потреби, но секој што размислува за една ваква промена му советувам да почне со учење на германскиот јазик. Стојам на располагање на секој колега кому му е потребно повеќе детали. Голем поздрав до сите македонски колеги и до сите влиудавачи во општерината на Скопје! Големо здравје од чела ДТ групација, која ќе се одржи во Скопје.

### ДИМИТАР ОТАВРЕВСКИ

Предостигите што ми беа во Македонија тука ми се слаботи, и обратно

но искуство да партиципираат на програмите кои ДТ ги нуди. Предизвикот е голем, но искуството, знаењето и познатоста со кои ќе се стекнете се голема самофикација за секој професионалец.

## НАШИТЕ ВО СТРАНСТВО



АЛО 10/2014

**ДРАГАН ЈОВАНОВСКИ****Најискрено, на кумановски: Ако дојдете ми ќе ве пречекамо нашки и со осмех на лице!**

Начин на работа е свугде ист, и повеќе зависи од твој личан карактер а помалку од место куде работиш. Главна разлика што сам гу приметиле се односа на статус на некоја работна заедница, односно на сам стерт ти е комплетно „објаснето“ и „разјаснето“ што сав треба да направиш, и од тебе се очекуе само на крај да известиш дека сав е завршено како што е кажано. Посиички е поспокојна работа у странство:

- не те интересира кој на кога му е чичо, тучо, комшо, другар, ко-партнер и не те опертеуе.  
- осим ти е доволно да се осечаш среќно тој што компанија га пружа на тебе

Од другу страну, ако покушаш некој процес да гу убрваш, пошто не ти е логички начин на кој се одвива, добиваш одговор: "у систем ти е унесено, и сга треба да чекамо" или "до синдикат е". За носталгију имамо лек кој се вика Визер и њина линија Петровац-Бон.

У савк случај би препоручија на сите наши колега да се нафатив на овакв предизвик, има позитивни и негативни стране кон су индивидуални куде савкога од нав. Ако дојдете ми ќе ве пречекамо нашки и со осмех на лице.

**ВЛАДИМИР ИВАНОВСКИ, МАЃАР ТЕЛЕКОМ****Секое вакво искуство нè прави побогати во духот и пошироки во перспективите**

За разликите - Говорејќи за разликите во начинот на работа во Македонија и Унгарија, сметам дека секоја компанија, без разлика дали е во Македонија или во некоја друга земја, си има своја компанииска култура, свој начин на работење, свои специфики, и би рекол свој корпоративен живот. Од тој аспект, не би генерализирал околу разликите во работењето меѓу Македонија и Унгарија, туку меѓу Македонски Телеком и Маѓар Телеком. Начинот на работа во Маѓар Телеком е релативно сличен со оној во Македонски Телеком, особено во односите со колегите кои и во обете компании се компетентни, посветени, отворени и искрени. Можеби некои мали разлики произлегуваат од разликите во менталитетот и од корпоративната култура. Генерално, би кажал дека пристапот кон решавање на проблемите во Маѓар Телеком во однос на Македонски Телеком е за нијанса пообјективен и поотворен, пофокусиран, подиректен, поефикасен и попрактичен. Тоа ги прави работите поедноставни, а самото работење полесно. За животот во странство - Заминувањето во странство е предизвик сав по себе за целото семејство. Заминувањето во земја во која не познаваш никого, во која не го познаваш јазикот, не го познаваш менталитетот, луѓето, и во која македонската заедница е навистина небројна, го прави предизвикот уште поголем и потежок. Меѓутоа, истиот тој предизвик и почетните потешкотии на прилагодување во новата средина, даваат дополнителна мотивација, дополнителен импулс во желбата да се успее, во желбата да се докажеме самите пред себе дека сме способни за промени и за предизвици, не ограки чувјќи се само на успехот и прилагодувањето во работата, во училиште и во околината, туку успех на секое поле во животот на семејството. Една од предностите на животот во странство е запознавањето на еден свет, малку поинаков од оној кој отсекогаш го знаеме, различни луѓе, менталитет, традиции, различни идеи,видувања итн. Секое искуство од овој тип, нè прави побогати во духот и пошироки во перспективите. Исто така, како што напоменае, предизвикот и промената се навистина тешки на почетокот, но тоа



продонесува да станеме посилни како личности, како карактери, поотпорни и поприлагодливи на промени, поотворени кон други луѓе, други гледишта, различни работи. Дополнителна предност е што, барем во нашиот случај, немаме никаква помош или пак барем познаниство тука во Унгарија и бевме оставени сами на себе. Во такви моменти семејството станува многу посилно, многу понезависно од други, блискоста и сплотеноста меѓу членовите на семејството прераснува на едно многу повисоко ниво. Тоа е навистина голема придобивка за целото семејство. Сепак, би рекол дека самата земја, дали е Унгарија или Македонија, не го прави животот добар или не, туку најмногу индивидуалните околности во кои живееме. Во нашиот случај можам да кажам дека квалитетот на живот кој го живееме ги исполнува нашите очекувања во сите сфери на животот и среќни сме. Морам да нагласам дека и додека бевме во Македонија исто така се чувствувавме среќни, во малку поразлични околности. За носталгијата - Воопшто не чувствуваме носталгија. Можеби близината меѓу Будимпешта и Скопје од една страна и сегашните комуникациски средства од друга страна, ни го доловуваат чувството како да престојувате во друг град во Македонија, а не во друга земја. Најмалку 3-4 пати сме годишно во Македонија, и дополнително доаѓаме и ги споделуваме сите поважни моменти на



## НАШИТЕ ВО СТРАНСТВО

поширокото семејство и пријателите, свадби, кристевки, по некој роденден, мејнци :) ....  
Прелорка до колегите - Пораката би ја ставил во корелација со индивидуалниот карактер на секој од нас, и со очекувањата од себе. За колегите кои сакаат промени, би ги охрабрил да бидат отворени кон различни

предизвици вклучувајќи и од овој тип, бидејќи тие се основен даател за менување на наштета. Доколку, некои колеги се среќни со постојната ситуација, во сегашната средина, и не се чувствуваат комотно со било какви промени, би ги охрабрил да ја следат среќата во таа околина.

**ТАТЈАНА ТАПАНИЦЕВА, ДТ**  
Орцето, сепак, чука во 7/8 такт :) )

ДТАГ, компанијата која спојува толку многу луѓе, со услугите кои ги нуди преку присуството на пазарите во многу држави преку своите NaI Co's. Голем е предизвикот да се биде дел од МКТ/ТММК групацијата, а уште поголем директно дел од ДТАГ. Понесена од амбицијата и желбата да се освои непознатото и да се научи нешто ново, еве веќе една година сум дел од Централата на ДТАГ во Бон. Од аспект на работа скоро е се исто, а истовремено и различно. Исти се стратегијата, целите, процесите. Различни се големината, начините, менталитетот, јазикот, опкружувањето. Предизвикот да работиш за една толку голема интернационална компанија, ниту е наивен, ниту полесен од она на што си навикнат. Но, од друга страна директно си присутен во главните настани кои ја диктираат насоката кон каде и како ќе оди оваа компанија. Тешки моменти секогаш има како: непознавањето на јазикот, незнаењето кому да поставиш одредено прашање, и сл., но сето тоа те турка да напредуваш, да озрееш професионално, но и како личност. Секогаш и носталгијата се јавува, но тоа чувство „се лечи“ со кафе-музет со останатите интернационални колеги и со постојаниот контакт со семејството и пријателите дома. Интересно и одлично искуство кое топло го препорачувам на оние кои се спремни да ги издржат сите професионални и лични предизвици. Верувајте ги има многу. И за крај, се разбира, орцето сеуште чука во 7/8 такт :).



**ИСТА, А СЕПАК СОСЕМА ПОИНАКВА ПРИКАЗНА**  
**НА КРАТКО СО АГЊЕШКА БАРЧИК, ЕКСПАТРИЈАТ ВО БОН ОД ПОЛСКА**  
Има само едно „ама“: Ќе се вратите како комплетно различна личност

Направете паралела помеѓу начинот на работа во Полска и во Германија  
Тешко е да се прават споредби помеѓу начинот на работа во Германија и во Полска бидејќи ние сме многу блиски не само во поглед на државната граница, туку и во поглед на стилот на работа. Единственото нешто што ми доаѓа на ум се ослободните социјални односи помеѓу вработените и Вршниот менаџмент. Ние сме поотворени во изразувањето на нашите чувства и во давањето на позратни информации.

Кои се слаботе/јаките точки на работата во странство?

Кога ќе донесете таква одлука треба да ги имате предвид последиците. Тоа значи дека најголемата слаба точка е оддалеченоста. Јас лично сметам дека ова е единствената слаба точка. Всушност, не е невозможно дури ни да се набројат сите предности - од развојот на вашите внатрешни вештини (јазик, личен карактер) до стекнувањето на нови, како и здобивањето со сосема нови искуства.

Дали носталгијата е проблем кога сте далеку од дома?

Првиот лет е секогаш најтежок. На пример, кога заминував за моите универзитетски студии, моментот на збогување со моето семејство беше многу трогателен. Сепак, таквите искуства предизвикуваат зависност и потоа ги покачуваат стандардите и сакаате уште. Во текот на изминатите три години три пати менував место на живеење во различни делови од светот. Дипломирав Меѓународни односи, па може да се каже дека моето образование го имплементирав во мојот живот.

Дали другите би ги охрабриле да прифатат таков предизвик?

Дефинитивно! Тоа би требало да биде една од првите работи на вашата листа



означена како „Работи што мора да се направат“. Станувате поотворена личност за другите луѓе и за светот околу вас. Има само едно „ама“ - треба да знаете дека ќе се вратите како комплетно различна личност од она што сте биле претходно. Сепак, не двоумете се и прифатете го предизвикот!

АЛО 10/2014

## Анкета

Размена на човечки ресурси внатре во Дојче Телеком Групацијата  
**EXCHANGE PROGRAM – ЗОШТО ДА?**

Со досаѓањето на Клаудија Немат на европското коримло на Дојче Телеком на голема врата во „Европа и Технологии“ влезе освежената и подновена идеја за размена на човечки ресурси и знаења, особено позната како програма за интернационализација. Многу колеги отидоа, некои од странство дојдоа седе, в подолу се размислувањата и ставовите на дел од оние кои што не биле или барем досега не го пронашле идеалниот оглас во ДТ за своите работни вештини.

**БОЈАН БОШКОВСКИ****Големо ДА!**

Јас тука би кажал едно огромно ДА. Размената на човечки ресурси е одлична можност вработените да се стекнуваат со нови знаења, искуства, да ги рашчираат своите видичи, да јапознаат нови луѓе, нови средини и секако да се соочат со нови предизвици во кариерата, но и во животот. Кога би помислил дека едно утро би се разбудил во друг град, би требало да одам на работа во сосема нова средина, да запознам нови колеги, да се соочам со нови работни задачи, како и постојано да зборувам и размислувам на друг јазик, а не на мајчиниот, тогаш секако дека би го прифатил тој предизвик. Тоа би било еден огромен, т.е. цинковски скок во мојата кариера. Поради тоа мислам дека треба да се интензивира ваквата соработка во рамките на Дојче Телеком бидејќи од размената на човечки ресурси би имале сите корист, и вработените и компанијата па тоа би била една win-win ситуација. Вработените ќе бидат посреќни дека добиваат шанса од компанијата да научат нешто ново и да се соочат со нов предизвик и искуство, додека компанијата за возврат ќе добие еден посреќен, помискусен, помотивиран вработен кој се стекнал со нови знаења. Бидејќи станува збор за еден гигант од светски размери, тогаш добар факт е податокот дека вработените меѓу другото повеќе ќе се запознаат меѓу себе, ќе споделат искуства и ќе го кренат тимскиот морал. Останува уште да кажете кога ќе има интересен оглас за пријазување и еге ме мене на пат за Германија. :)



## АНКЕТА

## ЕЛЕНА КАРАПЕЈОВА

## Да го следиш својот професионален сон

Размена на човечките ресурси, односно, колеги во ДТ групацијата, сметам дека претставува навистина голем бенефит за компанијата. Тргувамејќи од самите себе, в водена од амбицијата и стремежот за остварување на својот сон, размената ти овозможува да учаш, да се трудиш во континуитет да стекнуваш нови знаења и вештини, да се градиш, да се специјализираш во своето поле, едноставно, да го следиш својот професионален сон. Бидејќи во се што се инвестира, се прошируваат видлиците и сваденјата за современите текови, односно, секогаш треба да се гледа на промените кои ни носат нови вредности, нови искуства. Себе си се гледам во истата професионална дестинација – како асистент за продажба, бидејќи сметам дека самата се провогам на тој поле и можам да давам сè од себе за исполнување на зададените цели. Размената, во која и да е земја од светот на ДТ, би ми овозможила стекнување на нови идеи, спој на нови искуства, споделување на начини на работа со соодветни сектори, сè со една цел за подобро работење на компанијата и се разбира, за уште ПОВЕКЕ ЗАДОВОЛНИ КОРИСНИЦИ.



## НИКОЛИНА МИТИК

## Да се стимулираат вработените за размена

Во се и ја корпоративна стратегија, мора да се постави модел на стратешки опции според оценувањето на три клучни успешни критериуми: соодветност ( Дали моделот ќе функционира?), остварливост ( Дали може да се направи да работи?) и профитативност ( Дали тие ќе го работат?). Мојата професионална дестинација во рамки на ДТ ја гледам во Секторот за продажба, областа во која работам веќе неколку години. Ако зборувам за географска дестинација во рамки на ДТ, независно од тоа, сметам дека каде било искуство во која било земја е секогаш подобро од отпатнирање. Во услови на здрава конкуренција, постојаното усовршување на вработените е искрна плата за остварување на посакуваната конкурентна предност, а стакнатото звање, за максимално исполнување на компанијските стратегии, вклопени во модел на избрани стратешки опции. Целите на нашата компанија треба да одат подолку од формалните аспекти кои се минимум потребни за да се изврши одредена работна улога. Така, овој процес на размена треба да се интензивира во насока на стимулирање на вработените. Потребно е постојано информирање преку интерните канали за комуникација, обезбедување соодветен пристап до сите потребни информации и апликативен пристап (корпоративна страница). Процесот на размена на вработените во една компанија, како двигател, е важна нишка во животниот циклус на нашата компанија. Освежува, ја поттикнува иновативноста кај вработените, мотивира, зголемува учество во рамките на ДТ.



АЛС 10/2014



### БОЈАН ТОДЕВСКИ

#### Можност за вин-вин ситуација

Размена на вработените на ниво на Дојче Телеком Групација е голема придобивка за сакан вработен, но и за компанијата во целина.

Сотра, вработениот би можел да ги сподели начините и процесите на работа поврзани со експертизата во којашто работи, тука и таму. Вработениот би имал можност, исто така, да се запознае со продуктното портфолио на извесната подружница на ДТ, дури и повеќе, би се запознал и со начините кои странските колеги ги користат за имплементација на производи, како и стратегиите за нивно „добрлижување“ до крајните корисници.

Од друга страна, запознавањето на нови колеги, како и прилагодувањето кон новата средина и менталитет само ќе го збогати неговото професионално, но и животно искуство. На тој начин, новостекнатите позитивни искуства и приоди вработениот би можел да ги примени тука, во нашата компанија како можност за уште една вин-вин ситуација.

### АНТонио НИКОЛОСКИ

#### Повеќе „реклама“ и промоција на програмите за размена на човечки ресурси

Движењето на работната сила треба да е во срцето на нашата стратегија за човечки ресурси и тоа не треба да е привилегија само за некои вработени туку треба да стане дневна практика за сите вработени кои сакаат на овој начин да ги зголемят своите вештини и експертиза.

Размената на човечки ресурси, всушност, е значајна инвестиција за Дојче Телеком, како и за сите вработени и нивните семејства. На овој начин се создаваат можности за карниерен развој, се создаваат побрзина мобилна и флексибилна работна сила и се овозможува најдобар искористеност на вештините кои ги поседуваат вработените. Но, во моментот основниот проблем во нашата компанија е тоа што вработените несе докој забрзани со тековните програми од овој тип, кои се актуелни на ниво на ДТ. Зајакнување на комуникацијата за сите програми е навистина потребно и тие треба да бидат „рекламирани“ и промовирани. Тог би и помогнало на компанијата да ги обува своите кадри со вештини и знаење кое е потребно за придвижување на компанијата напред. И, се разбира, за тоа размената на човечките ресурси е најсоодветен начин од аспект на трошоци.





### БИЛЈАНА ДЕЛЈАНОВА

Развештаста не може да се одржи ниту кај ниту во компаниите кога ќе се створене процесот на размена на човечки ресурси, првенствено што ми паѓа на ум е размена на искуство и знаење. Терминскиот дел од секој професија може да се научи од умешност, но личното искуство се стекнува и добива единствено преку сопствената работа и комуникација со колеги кои работат во сопствената област. Оттука, сметам дека на социјалната предобна е толку важноста за проширување на сопствените знаења во работата и значајот на нејзиното вклучување, но и учествување на сопствените социјални и комуникациски вештини, што е исто толку важно. Оној кој што имал шанса брзо научил да се запознае со начинот на работа во дотренични компании и да оствари комуникација со колеги од целиот свет, ќе може да ги уреди најдобрите и најпродуктивните работи кои потов и

самите ќе ги применува, со што не само што ќе се надгради себеси како професионалец и личност, туку ќе биде покорисен и за сета компанија. Предобите од ваквите размени се навистина толку објективни и суштински што не можам да кажам дека овој процес има значителни негативни страни.

Доколку лично би учествувале, би сакале да ги продираме своите знаења и вештини во областа во која работам, правите прашања поврзани со објективни што за мене лично претставуваат предизвик, интересна и интересна материја за време со која секогаш има што да се научи.

Од друга страна, сметам дека процесот на размена треба да биде уште интензивен и да се одржи во континуирани тимски зборови што придобивките не се само лични, туку и оние ќе се

појавуваат и во самите компании преку поголеми ефикасност и стручност и полесно изнаоѓање на соодветни решенија за соопштување со предизвиците од страна на работодавците, што не е можно да не се одржи на резултатите на компанијата воопшто.