

Универзитет св. Кирил и Методиј
Филозофски факултет – Скопје



Постдипломски студии по менаџмент на човечки ресурси во
општествени дејности

Магистерски труд

Развојните тенденции на менаџментот на човечки ресурси во *АД Македонска пошта*

изработил:
Нена Велковска

ментор:
Проф. д-р Милева Ѓуровска

Скопје, 2012

СОДРЖИНА:

ВОВЕД.....	4
------------	---

1. Општо за менаџментот, човечките ресурси, нивниот поим и развој

1.1 Менаџментот во минатото и денес.....	7
1.2. Научниот поим за менаџмент.....	9
1.3 Менаџмент на човечки ресурси	11
1.3.1 Персонал, кадри и човечки ресурси.....	12
1.3.2 Цели и задачи на менаџментот на човечки ресурси.....	18
1.3.3 Специфичноста на човечките ресурси.....	29
1.3.4 Функции на управување со човечките ресурси.....	21
1.3.5 Содржина на работата на службите за човечки ресурси.....	23
1.4 Развој на новиот концепт за човечките ресурси.....	25
1.4.1 Новиот концепт за човечките ресурси.....	28
1.4.2 Професионален развој и кариера.....	32
1.5 Човечките ресурси во современото пазарно и бизнис окружување.....	34
1.5.1 Технологијата и човечките ресурси.....	35

2. АД Македонска пошта како јавно претпријатие и акционерско друштво

2.1 Поштата во Македонија низ минатото.....	37
2.1.1 Поштенските услуги во Македонија по втората светска војна.....	40
2.2 Трансформацијата на Македонска пошта.....	42
2.3 Компоненти, специфики и распространување на пазарот на АД Македонска пошта.....	47
2.4 Кој пазар го покрива Македонска пошта?.....	48
2.5 Позиционирање на услугите на АД Македонска пошта.....	49
2.6 Сегменти на работењето на АД Македонска пошта.....	50
2.7 Управување со АД Македонска пошта.....	53
2.8 Анализа на поштенското работење.....	55

3. Развојните тенденции на менаџментот на човечките ресурси во АД Македонска пошта

3.1 Местото и улогата на управувањето на човечките ресурси во АД Македонската. Пошта.....	57
3.2 Значењето на планирањето на човечките ресурси во поштенскиот систем.....	58
3.3 Оперативно –акциско планирање на човечките ресурси АД Македонска пошта.....	60
3.3.1 Планирање на кадри.....	61
3.4 Регрутација во АД Македонска пошта.....	64
3.5 Селекција на персоналот по примерот на АД Македонска пошта.....	68
3.6 Работни места.....	70
3.6.1 Поделба на работните места.....	71
3.6.2 Дизајн на работното место и работна зона на Службата за план и анализа.....	77
3.6.3 Колективниот договор на АД Македонска пошта.....	79
3.7 Обука на вработените во АД Македонска пошта.....	81

4. (Не) задоволството од работата на вработените во АД Македонска пошта

4.1 Плаќање на вработените во Македонска пошта.....	84
4.2 Мотивација.....	88
4.3 Флукутација.....	91
4.3.1 Недоброволно напуштање на организацијата.....	92
4.3.2 Доброволно напуштање на организацијата.....	95
4.4 Работна етика и однесување во АД Македонска пошта.....	96

5. Идни активности и планови на АД Македонска пошта

5.1 Дизајнирање и воспоставување на центар за учење и знаење.....	99
5.2 Предлози за организациска и кадровска трансформација на АД Македонска пошта.....	105
5.3 Call- center на АД Македонска пошта.....	108
5.4 Модел на служба за односи со јавноста во АД Македонска пошта.....	111
 ЗАКЛУЧОК.....	 113
ЛИТЕРАТУРА.....	118

ВОВЕД

Без своите вработени ниту една компанијата не може да работи на профитабилна основа. Човечкиот капитал е примарен и најважен ресурс на компанијата, но истовремено и најкомплексен. Во практиката на управувањето интересот за човечките ресурси е од понов датум. До скоро на човечките ресурси не се придавало задоволително значење запоставувајќи ја неговата голема улога.

Во современи услови на работење разликите помеѓу компаниите и нивните производи и услуги сè повеќе се намалуваат: ентериерот во продажниот простор е сличен, разликите во карактеристиките на производите и услугите се мали, се развива слична организациска подкултура и се претендира кон врвен маркетинг и менаџмент. Она што всушност ја издвојува компанија од конкуренцијата се вработените: нивното однесување, брзината на извршување на работните задачи, мотивираноста, способноста за стекнување нови знаења, компетенциите. Затоа се поставува прашањето: ***Што треба да работи секторот за човечки ресурси во едно претпријатие?***

Значењето и улогата на концептот за човечките ресурси (ЧР) е значително променета во последните десет години. Секојдневно сè поголем број компании стануваат свесни за важноста и конкурентната предност која произлегува од вработените и менаџерите. Задача на еден добар менаџер е на вистински начин (продуктивно, креативно, ефикасно и ефективно) да управува со сите ресурси за остварување на интересите и целите на компанијата. Од тие причини управувањето со човечките ресурси е исклучително сложен процес кој од одговорниот менаџер бара големо знаење и способност, многу поголемо отколку кога станува збор за управување со друг вид на ресурси.

Во срцето на секоја компанија се нејзините вработени. Од таа причина, за компанијата да биде попродуктивна и попрофитабилна, основна задача на менаџерот за човечки ресурси (ЧР) е вработување на квалитетни кадри, нивна мотивација и поттик за понатамошна едукација, специјализација за проширување на постоечкото, како и стекнување на ново знаење со цел поефикасно остварување на организациските цели. Денес, се повеќе се среќаваме со компании кои имаат способни вработени со огромно знаење во својата дејност, но се

незадоволни и се чувствуваат неисполнети во својата компанија. Основната причина е во несоодветниот пристап кон менаџментот на човечките ресурси и развојот на вештините на овој многу значаен ресурс. Имено, често се подразбира дека менаџерите знаат како да управуваат со луѓето во организациите, како да комуницираат со нив и како да ги развиваат меѓусебните односи на соработка, доверба и разбирање. *Доколку некој е одличен продавач, дали тоа значи дека е способен да биде менаџер на продажниот сектор?* Но тоа не се покажало секојпат како точно. Многу е полесно да научите и развиете вештини во одредена област, отколку да станете добар менаџер.¹

Човечките ресурси ги дефинираме како збир на човечки потенцијали во организацијата (знаење, способност, креативност, иновации) насочени кон остварување на мисијата и целта на организацијата. Управувањето со човечките ресурси го идентификуваме како динамична, иновативна управувачка активност која обезбедува развој и користење на човечкиот потенцијал во модерниот претприемнички бизнис, кој опфаќа повеќе активности, како што се: вработувањето (регрутација, селекција, избор), развој (обуки, организација која учи, иновации), промоција (кариера), наградување (плата), флукуација.

На развојот на човечките ресурси влијаат многу фактори. Како такви ги идентификуваме: промена на окружувањето, глобализацијата, техничко - технолошкиот развој, информатичко - дигиталната технологија, глобалниот пазар и глобалната конкуренција. Набљудувано на микро рамниште како значаен фактор кој влијае врз развојот на човечките ресурси претставуваат менаџерите со нивните менаџерски вештини, организацискиот контекст, психолошкиот договор, практиките на обучување, промоција, како и системот на градење на кариера.

Дел од менаџментот на човечки ресурси е стратегискиот менаџмент. Тој се однесува на крирање на определени стратегии на кус, но и на долг рок, при што се врши сообразување на плановите за обемот и видот на производите (услугите) со квантитетот и квалитетот на работната сила. Според некои аналитичари управувањето со човечките ресурси во доменот на услугите вклучува четири елементи (четири К).²

1. Компетентност (Competency)

¹ Дијана Клекар, пример претставен од еден менаџер на ЧР

² Stefanovic. V. Milutinovic.M, "Menadzment ljudskih resursa u uslovima globalizacije", Niš, 2003

2. Оддаденост (Concentrate)
3. Усогласеност (Compatibility)
4. Ефикасност (Conductive)

Според Лукман под човечки ресурси се подразбираат, латентни или реално оценети, духовни и телесни потенцијали на вработените во едно претпријатие, иако некои други аналитичари истите ги нарекуваат кадри.

Целта на истражувањето на овој магистерски труд е научно да ги објасни развојните тенденции на менаџментот човечките ресурси, односно управувањето со човечките ресурси во секторот на услугите какви што претставуваат поштенските услуги. Имено преку анализата на развојните тенденции на Македонската пошта ќе се обидеме да ја претставиме состојбата со човечките ресурси во јавните претпријатија во Р. Македонија. Во рамките на оваа анализа се прави обид да се одговори на повеќе прашања. Иако во скромни размери, овој магистерски труд одговара на прашањата: Каков е односот кон вработените во македонските претпријатија од јавниот сектор? Дали вработените можат лесно да напредуваат, што влијае врз нивното напредување? Дали вработените се мотивирани за работа? Дали се задоволни од нивните плати? Како се наоѓа вработување? Кој вид на менаџмент на човечки ресурси се практикува? Едно од прашањето на кое му беше посветено поголемо внимание е: Дали има промени во работењето или како претпријатие кое функционира врз државен капитал го задржало стариот начин на работење? Претпријатието кое беше случај за проучување е вистинскиот пример на организација која дава отпор на промените за организациско реконструирање, отпор кон менување и воведување на кадровски иновации дури и за правењето на оваа анализа остана затворено и беше многу тешко да се најде соодветен соговорник или некој што искрено би разговарал на сите теми и проблеми во претпријатието во кое што работи.

1. Општо за менаџментот, човечките ресурси, нивниот поим и развој

1.1 Менаџментот во минатото и денес

Менаџментот како академска дисциплина потекнува од зборот *menagement* што е англиски израз за управување. Менаџментот претставува функција чија цел е на ефикасен начин да обезбеди, распореди или да го искористи човечкиот напор и физичките ресурси за да постигне некоја цел. Во 1986 година е прославена стогодишнината од првата научна студија за менаџментот, односно од студијата за научно студирање на организацијата на Фредрик В. Тејлор и неговите колеги од механичкиот инженеринг, но и педесетиот роденден на *Академијата за менаџмент*, водечката асоцијација на професорите чиј интерес е насочен кон за процесот на менаџирање на човечките ресурси.³

Според М. Вебер управувањето на луѓето во минатото било одредено од традицијата и од определени лични особини на водачите (харизмата). Историјата одредувала необични луѓе за лидери. На пример, во почетокот на XVIII век луѓето биле воодушевени од определени физички процеси, а сознанијата за нив многу рано биле систематизирани. Истото може да се однесува и за технолошките процеси т.е. за техничките знаења за производство. Исто така, човечката фантазија била длабоко поттикната за она што претставува патувањето кон ѕвездите, идеите биле запишувани, а во обем се компарираат со научните сознанија. Меѓутоа, интересот за луѓето и организациите се појавил многу доцна, а овие сознанија денес сеуште се во фазата на систематизирање. Општествените процеси, вклучувајќи го и менаџментот не добивале доволно внимание. Најпрво дошло до развој на механичкото инженерство потоа се развила сметководствената техника, а сето тоа било следено со развојот на професиите, какви што се: психологијата, правото, социологијата, индустриска антропологија,

³ Stefanovic. V i Milutinovic M, "Menadzment ljudskih resursa", Nis,2008, str 30

како и многу други. Главна задача во тоа време било да се исткае ова поединечно разбирање во еден заеднички и интегриран „килим”.

Познато е дека старите Египќани во времето кога ги граделе пирамидите имале развиени функции каква што денес претставува менаџментот. т.е. го развиле планирањето, организацијата, контрола, ситемот на наградување.

Римското царство развивало организациска структура која овозможувала комуникација и контрола. Сократ и Платон ја истакнале потребата за образование на управувачи, а се разбира и политичари. Во средниот век не се зборува за управувањето. Најголема организација претставувала црквата, а таа не се организираше според каноните на ефикасноста, туку според каноните на строга контрола и потчинување. Значење на менаџментот особено се истакнува на крајот на XIX и почетокот XX век.

На универзитетите воведувањето на научни дисциплини за управувањето биле воведени доцна. Во САД на почетокот од XX век се зборува за т.н. социјален инженеринг, доктрина со која се креира уште една професија за управување на човечкиот фактор во организациите. Во тој период се формираат и првите високи бизнис училишта. Се смета дека јапонското чудо, односно брзиот економски развој на Јапонија се должи на менаџментот на човечки ресурси кои за прв пат бил применет во фабриките на Тојота.

Денес ситуацијата е целосно променета, дури и во обратна насока. Менаџментот е во фокусот на интересот за студирање. Се смета дека тоа е функција која е неопходна во сите работни и други организациони системи. Тој е потребен во земјоделските претпријатија, во владините агенции, болници, училишта или во универзитетите. Тој е потребен и во организации од типот на војска, цркви, хуманитарни организации. Менаџментот не е само потреба туку и исклучително важна функција во една организација од било каков вид. Сите автори на денешницава на некој начин придаваат голема важност на менаџментот како пресуден фактор во една организација за нејзината успешност во современите високо конкурентски и променливи услови на работење. Во вакви услови, само претпријатија со развиен и добро поставен менаџмент можат да бидат конкурентни на пазарот и да се развиваат и растат.

1.2. Научниот поим за менаџмент

Поимот менаџмент често се користи во три различни значења: организација, управување и раководење. Вообичаено во праксата овие термини се употребуваат како синоними, иако тие имаат различно значење. Управувањето е процес со посебно делегирана одговорност за кое се поврзуваат активностите какви што се: креирање на стратегија, определување на целите на организацијата, планирање, вработување. Управувачките структури се првата инстанца до сопственоста или коиндицираат со самите сопственици. Кога бројот на сопствениците е многу голем, каков што е случајот со акционерските друштва, тогаш од страна на сопствениците се избира еден одбор т.е. Управен одбор кој ги застапува интересите на сите сопственици. Раководењето претставува функција која кореспондира со поимот менаџмент т.е функција која одговара на фигурата песочен часовник, бидејќи се наоѓа на средишниот дел овозможувајќи (дозирајќи) го протокот од едната и другата страна. Тоа претставува прилично техничка функција чија надлежност претставува операционализација (оживотворување) на целите, стратегиите или плановите рedefинирајќи ги како вид на работни задачи кои треба да ги извршат вработените.

Меѓу аналитичарите кој го воведува поимот раководење во науките за организацијата е Питер Дракер во своето многу познато дело *Пракса на раководењето*.⁴ Тој потенцира дека секој раководител треба одговорно да учествува во развојот на задачите на надредените т.е широките единици чив дел представува и неговата задача. По Питер Дракер, раководењето е сложено прашање. Мислењето не може да се одвои од работата како и планирањето од извршувањето. Планирањето и извршувањето се две страни од една иста задача бидејќи во спротивно недостига резултат. Поради тоа помеѓу раководителите кои планираат и тие кои извршуваат конкретни задачи мора да постои меѓусебна соработка и договарање.

⁴ The Practice of Management, 1954

Основни научни постулати за менаџментот се:

-**менаџментот е процес на координација** на активностите на луѓето од страна на една или повеќе личности заради остварување на резултатот, кој не може да се обезбеди со ангажирање на само еден извршител,

-**менаџментот е процес на одлучување** за целите на организациониот систем и начинот на нивното остварување,

-**менаџментот е процес на работа со луѓето** со вклучување и на други организациски ресурси,

-**менаџментот е вештина на управување** преку други луѓе,

-**менаџментот е процес на прилагодување** на организацијата на условите и барањата на околината,

-**менаџментот е процес на насочување на акциите** на корпоративните групи според дефинираните цели,

-**менаџментот е активност на рационално водење на работата** во име на корпорацијата и на сметка на сопственикот на капиталот,

-**менаџментот е посебна група на луѓе** која во формалната организација ги исполнува функциите на координација и управување,

-**менаџментот е научна област**, која ги опишува појавите во организацијата и условите на околината во која тие појави се случуваат.

Менаџментот најчесто се дефинира со пет основни **функции**: *планирање, организирање, кадровска политика, раководење и контрола.*

Со планирањето се дефинираат организациските цели и развојот, збирот на ефикасни акции за нивно остварување. Во рамки на процесот на планирање се развиваат и збир на стратегии и тактики со кои се обезбедува остварување на организационите цели.

Организирањето представува втора значајна функција на менаџментот. Основната задача на организирањето е ефикасното структурирање на организациските потенцијали поради остварување на дефинираните цели. Оваа функција вклучува: поделба на работата, авторитет и делегирање, организирање за ефикасно функционирање и организациска динамика.

Кадровска политика претставува значаен сегмент на организацискиот менаџмент. Таа вклучува: пронаоѓање и избор на кадри и управување со

кадровските ресурси на организацијата (адаптација и обука, напредување, развој и иновација на знаењето на кадрите).

Раководењето е четвртата важна функција на менаџментот. Оваа функција вклучува: следење на работните резултати, организационо комуницирање и мотивација на кадрите.

Контролата го опфаќа утврдувањето на стандардот, мерење на остварените резултати со утврдени стандарди и превземање на акции.⁵

Видови на менаџмент:

- **стратешки менаџмент** - чија област е развојот на организацијата;
- **кадровски менаџмент** - кој ги усогласува потребните кадри со целите на организацијата, односно менаџментот на човечките ресурси;
- **маркетинг менаџмент** - се занимава со пазарно насочување на претпријатието;
- **финансиски менаџмент** - управува со финансиите;
- **информативен менаџмент** - организира користење на информации потребни за остварување на целите на организацијата.

Од наведените дефиниции за менаџментот како теорија и како практика може да се заклучи дека станува збор за *управувачки процес* за постигнување на одредени цели, до кои се доаѓа со помош на одредени *активности* (функции), со користење на *оптимални* расположливи ресурси и знаење на организацијата.

Управувачките процеси и активности со кои се занимаваат менаџерите не се ограничени само на економскиот развој, туку се присутни во сите области на општествениот живот.

1.3 Менаџмент на човечки ресурси

Официјалниот период за кој се поврзува настанувањето на денешниот менаџмент на човечки ресурси се смета крајот на XIX и почетокот на XX век. Изразот *Човечки ресурси* (англиски: Human Resources- HR) почнал во јавноста да

⁵ Subotic, D, *Osnovi organizacije*, Beograd, 2004, str 163-168

се користи во средината на шеесетите години. Моделот бил насочен на подобрување на искористеноста на достапните човечки сили и подобрување на донесувањето на одлуки и контрола, како и создавање на поголемо задоволство од работата.

Потребите на МЧР толку пораснале во седумдесетите, што со терминот како што е *кадровска евиденција* веќе не можело да се опфатат низа на податоци, алати и функции кои ги содржи еден современ систем за управување на човечки ресурси. Во раните осумдесети години управувањето со човечките ресурси се развило во наука.

Акцентот паѓа првенствено на поврзаноста помеѓу стратегијата на една организација (стратешко планирање, стратешко управување, воведување на стратешка политика) и начин на кој луѓето се вработуваат како примена на стратегија. Постепено растела свеста дека управувањето со човечките ресурси е совршено оружје за реализација на целите на организацијата. Најдобро развиениот дел на теоријата за управувањето со човечките ресурси е конструкцијата на инструментите за взаемно влијание и засилување на персоналот поврзано со стратешкиот план за развој.

Пред десет години, „персонал, вработени“ по зборовите на некои претседатели на компании, претставувало „Место каде се чувала личната евиденција“. Денес човечките ресурси е место каде што се управува со човечкиот капитал.⁶

1.3.1 Персонал, кадри и човечки ресурси

Имињата за тоа што денес се означува како човечки ресурс се менувале во под влијанието на промените во ставот кон општата положба на вработените и грижата на претпријатијата за нив. Најнапред станувало збор за персонал, потоа се зборувало за индустриски односи, по што следи терминот човечки ресурси. Малку подобра слика за развојот на човечките ресурси можеме да добиеме опфаќајќи ги важните години кои значат пресврт во пристапот кон човечкиот фактор во организациите.

⁶ Stefanovic. V, *Menadzment kadrova*, Nis, 1996

Во 1800. година околу 90% од населението го сочинувале земјоделци кои произведувале само за своите семејства со мал вишок на производи кои го нуделе на пазарот за да набават петролеј, восок, сол, шеќер и слично.

Во 1820 г. почнува градењето на фабрики. Најпрво тоа биле текстилните фабрики. Така фабриката *Лонџел* кај Бостон освен за профитот се грижела и за социјалната организација на вработените млади жени, нивната вера и морал. Типот на управување бил нарекуван патримонијален т.е. татковски.

Во 1900г. се интензивира преселбата од село во градските фабрики. Работата се дели на мали специјализирани активности кои не бараат некое големо оспособување. Во САД понудата на човечките ресурси е поголема од побарувачката.

Во 1911. Фредрик Тејлор во САД ја создава *Теоријата на научното управување*, според која врз основа на специфичноста на работата се обучуваат работниците за поедноставни работи. Луѓето се прилагодуваат на машините. Тој воведува плаќање по произведено парче т.е по реализација. За производството и реализацијата се одговорни менаџерите.

Во 1912 г. Френк и Лилијан Гилбер ги студирале движењата, алатите, машините и работната околина заради подобрување на резултатот на вработените. Впрочем тоа било усовршување на Тејлоровото научно управување.

Во 1924 г. Елтон Мајо во соработка со Хардвардската група го означува почетокот на *Движењето на меѓучовечките односи*. За разлика од Тејлоровиот пристап, во овој пристап се размислувало дека машината се прилагодува на човекот. Тоа е почетокот на денешната дефиниција за човечките потенцијали и положбата на работникот.

Во 1946 г. настануваат првите персонални оделенија во фабриките на западните земји. Најчесто се бават со тестирање и водење на евиденција.

Во годината 1956 се проширува персоналната евиденција (пензиското осигурување, карактеристики, безбедност на работа, стручно оспособување, работни односи рекреација) во поголемите претпријатија се придружуваат специјалисти, психолози, референти за оспособување, рекреација и др.

Во 1970 година западна Европа и САД истовремено основаат и развиваат персонални оделенија на чело со психолози. Оделенијата се бават со изборот, преместувањето, наградувањето на вработените, оценка на успешноста, меѓучовечките односи. Постепено од изразот *персонал* се преминува на изразот

човечки потенцијал. Се повеќе се наметнува централната улога на човекот, а потоа се вреднуваат другите ресурси како што се машините, сировините и капиталот.

Во 1972. слично се случува и во Јапонија. Се зборува за персонална политика но од друга гледна точка. Таму се подразбира вработување на работникот за цел негов работен век, грижата за работникот и работа во тимови.

Година 1980. во САД и Британија се почесто наместо изразот персонална служба се употребува изразот човечки потенцијали. Авторите сметаат дека како тоа е во директна врска со напуштањето на Тејлоризмот т.е со прифаќањето на постулатите кои ги иницирала Харвардската школа. Важноста на човекот за развојот на претпријатието сега е недвосмислена и пресудна.

Во 1987 година во Британија се формулира развојот на човечките потенцијали како политика која ја максимизира интеграцијата на сите вработени во претпријатието, заинтересираноста за луѓето, флексибилноста и квалитетот на работата.⁷

Денес МЧР е широко прифатен термин, многу актуелна научна дисциплина, но и неизбежна пракса. Во земјите во Источна Европа менаџментот на човечките ресурси, како теорија и како пракса, продира рамномерно откривајќи ја нивната улога во пазарната економија.

За актуелностите на МЧР сведочат бројни показатели:

1. Литературата од оваа област во светот постанува се побогата и е создадена веќе солидна теоретска основа за изучување и развој на менаџментот на човечките ресурси.
2. Менаџментот на човечки ресурси како научна дисциплина се изучува на многу факултети и колеџи ширум светот во рамките на студии по менаџмент, економија, но и други области ориентирани на бизнис.
3. Многу претпријатија вработуваат стручни лица и тимови за решавање на различни проблеми од оваа област. Денес се развиени бројни професии од областа на менаџментот на човечките ресурси (образование, планирање, селекција, управување со кариера и др.). Овие професии спаѓаат денес меѓу најбараните и најперспективните во светот.

⁷ Sveto Marusic, "Upravljanje ljudskih resursa", Ekonomski institut, Zagreb, 2001, str 74-78).

4. Се поголем е бројот на агенции и консултантски фирми за давање на услуги од областа на менаџментот на човечки ресурси (селекција, изнајмување, „ловци на таленти”, обука и сл.)
5. Заработката на стручните лица од оваа област е по висока во споредба со заработката на стручните лица од други области. Според податоците од 1991 год., платата на поединечните стручни лица за менаџмент на човечки ресурси во САД е во просечен износ од приближно 40 000 долари годишно, а директорот за човечки ресурси и до 158.000 долари во големите компании..
6. Се повеќе организации имаат во првиот раководен тим специјалисти за менаџмент на човечки ресурси. На пример во Канада во 1971 г. само 4.05 % организации имале менаџери за човечки ресурси но во следните 20 години процентот се зголемил и во 1991 г. изнесувал 28,65 %.

Овој преглед поврзан со развојните тенденции на МЧР покажува дека МЧР не е само актуелна научна дисциплина, туку има широка примена во организациската практика, а денес се смета за еден од клучните фактори на пазарната успешност.

Филозофот Е. Кант размислувајќи за човекот ги поставил трите основни прашања: *Што можам да знам? Што треба да правам? На што треба да се надевам?*

Интересот за човекот во нашите услови на живеење е тесно поврзан со промените во стопанството, политичка и културната околина. Луѓето треба да се гледаат како ресурс, бидејќи една од ковенциите на бизнисот е да ги класифицира луѓето како ресурси. Секое претприемништво во крајна линија е човечко претприемништво. Луѓето исто така треба да се сметаат и како најделикатен ресурс, единствен ресурс кој мисли! Во многу фирми претприемачите голем дел од времето го поминуваат во прашања поврзани за човечките ресурси. Најпрвин треба да се дефинираат потребите и какви луѓе би ги задоволиле, потоа да се најдат такви луѓе, да се интегрираат во структурата на претпријатието и да им се воочат основните концепции (цели, мерки) за реализација на визиите.

Од друга страна пак, и самите луѓе се заинтересирани да работат во успешна фирма бидејќи имаат чувство на „важност”, поради припадноста кон

добар колектив, очекуваат личен финансиски успех, прилика за напредување, како и добра „социјална клима“.

Во теоријата постојат разлики во третирањето на менаџментот на човечки ресурси. Разликата помеѓу персоналниот (Personal) и кадровскиот (Human Resource) менаџмент не е мала за дефинирање поради различната содржина на двата термини.

Менаџерската работа поврзана со прашањето за човечки ресурси е голема и прилично сложена. Тој склоп на работи го сочинуваат пред се: права личност на право место, селекција, планирање во динамичката средина, максимизирање на продуктивноста, ефикасноста во производството, јасно дефинирани задачи и очекувања, развој на културата на фирмата, насочување, комуникација итн.

На развојот на човечките ресурси влијаат многубројни фактори (промена на окружувањето, глобализацијата, техничко-технолошкиот развој, информатичко-дигиталната технологија), во прв момент тие се свртени кон менаџерот во организацијата (мотивација, лидерство, напредување, обука, тренинг, промоција, кариера).

На причинско-последичната врска на развојот на човечките ресурси и резултатот на работата на организацијата е многу тешко да се посочи, прво заради потешкотијата да се дефинираат термините, второ што исплатливоста во вложувањето во развојот не може да се согледа во краток временски период. Истотака подобрувањето во резултатите тешко е да се поврзе само со развојот, а тешко е да се свати и природата на врската помеѓу резултатот и развојот. Останува прашањето дали резултатите се подобри благодарение на поголемиот или различниот развој на човечките ресурси, подобриот пакет на награди или појасните организациони и индивидуални цели. Да претпоставиме дека резултатите се условени со развојот на човечките ресурси, прашањето е дали вработените имаат поголеми способности, дали се повеќе мотивирани или можеби потекнуваат од посposобните групи на кандидати кои организацијата ги привлeкла со високото ниво на развој.⁸

Наспроти овие дилеми, многу е важно да се истакне влијанието на развојот на теоријата и практиката на човечките ресурси врз успехот на организацијата. Ова е можно, благодарение на широките мерки за процена на работниот успех.

⁸ Derek Hamilton, Laura Hall, Stephen Taylor: "Menadžment ljudskih resursa", Beograd 2004, str 404

Глобалната конкуренција и брзината на промените ја потенцираат важноста на човечкиот капитал во организацијата како и брзината и начинот на кој тој капитал стекнува знаење. Обуката и развојот истотака постануваат многу значајни како и потребата да се промовираат можностите на вработување.

Не постои една единствена дефиниција за објаснување на значењето на МЧР но може да се зема следната: *„МЧР претставува низа на меѓусебно поврзани активности и задачи на менаџментот и организацијата насочени кон обезбедување на адекватен број и структура на вработени, нивните знаења, вештини, интереси, мотивација и начини на однесување потребни за остварување на моменталните, развојните и стратемиските цели на организацијата”*.⁹

Што е важно за МЧР?

- 1) Основната цел на МЧР е остварување на резултатот. Задоволството на работниците не е само за себе основна цел, тоа мора да се постигне заедно со резултатот.
- 2) Многу луѓе учествуваат во управувањето со човечките ресурси: главни менаџери, претпоставените, средни менаџери, синдикат и вработените. Резултат на тоа е дека претпоставениот може да се најде во средина на различни интереси. За да се спречи оваа ситуација, менаџерите на човечки ресурси треба да имаат авторитет во однос со одговорноста која им е доделена.
- 3) Принципите на управување со човечките ресурси се: на секој работник да му се даде работа која му одговара, да се постават нормите на резултатот, јасно да се дефинираат одговорностите, да се осигура добра комуникација помеѓу вработените, да се обезбеди обука, добар надзор и наградување на луѓето за постигнатиот резултат. Овие принципи се развиени врз основ на теоријата на однесување и праксата на управување.
- 4) Се јавува и нова филозофија на управувањето, која по природа е претприемничка и ориентирана кон акција. Таа го истакнува методот на

⁹ Bogicevic Biljana, "Menadzment ljudskih resursa", Beograd, 2003, str 21

управување кој што е поблизок до купувачот и остварување на продуктивноста преку луѓето, придавајќи малку значење на строгата контрола, деталното планирање и широките анализи.

- 5) Филозофијата на управување со човечките ресурси треба да биде ориентирана по бизнисот и стратегиите на производните операции. Ваквата визија за бизнисот и улогите на луѓето треба да биде поставена пред да се пристапи со посебните програми кои се ориентирани кон луѓето како што се на пример програмите кругови на квалитет.

1.3.2 Цели и задачи на менаџментот на човечки ресурси

Во полето на активности на менаџментот на човечки ресурси спаѓаат сите активности кои се насочени на поголема организациона ефикасност со истовремено подобро задоволување на човечките потреби во организацијата. **Според тоа, целите на менаџментот на човечки ресурси произлегуваат од организациските цели и мораат да бидат компатибилни со нив.** Поради специфичностите на човечката природа може да се зборува за **дуплите цели на менаџментот на човечки ресурси, работни односно економски и социјални цели.** Бизнис или економските цели се однесуваат на максимизирање на профитот, што бара зголемување на продуктивноста, смалување на трошоците, обезбедување на конкурентска предност и пораст на вкупната организациска успешност (ефикасност, ефективност и флексибилност). Остварувањето на овие цели бара соодветен број на луѓе со потребни квалификации и висока работна мотивација, кои можат да се прилагодат со постоечките и идните барања на работата. Во денешните услови на работење на организациите, **менаџментот на човечки ресурси ги има следните приоритети:**

1. Подобрување на продуктивноста
2. Создавање и одржување на компетитивноста
3. Обезбедување на конкурентноста на организацијата
4. Одржување на флексибилноста т.е прилагодување на вкупните способности на организацијата со нови барања на околината.

Остварување на економските цели не е можно без респектирање на социјалните цели кои се однесуваат на:

1. Задоволување на потребите на вработените
2. Подобрување на социо-економската ситуација
3. Обезбедување на прифатливите работни услови и квалитет на работниот живот
4. Развој и одржување на индивидуалните потенцијали на вработените
5. Обезбедување на поволна работна клима и меѓучовечки односи кои го поттикнуваат личниот ангажман и развој
6. Одржување на здравјето на вработените

Остварувањето на овие цели не е возможно со помош на статични и административни кадровски функции. Меѓутоа, менаџментот на човечки ресурси има **стратегиски, развојни и претприемнички карактер**. Тоа значи дека задачите не се статични и меѓусебно изолирани туку бараат постојано мислење од аспект на целите и поврзувањето во активности чии резултати можат да се измерат.

1.3.3 Специфичноста на човечките ресурси

Без луѓето организацијата не би можела да постои и функционира дури и кога се оснива на автоматизација од највисоко ниво. Човекот е тој кој и дава живот на организацијата, ја придвижува и дава смисла и цели на вкупните претприемнички активности. Луѓето се клучен ресурс во работата, но истовремено и значајно покомплексни и сложени од другите ресурси. Оваа комплексност произлегува од специфичноста на човечкото битие. Човекот е мисловно и свесно битие, кое има сопствени цели и сопствен живот, кој не се одвива исклучиво во организацијата. Затоа менаџментот на човечките ресурси е многу сложен и бара повеќе знаење и умешност во однос на управувањето со другите ресурси. Со влијањето на повеќе фактори, тешко е да се предвиди конечниот резултат, односно инпутот и оупутот кога се работи за луѓе. Затоа во менаџментот на човечки ресурси е важен индивидуалниот пристап. Резултатот од работата е резултатант не само за знаењето и способноста, туку и многу други фактори, како индивидуални, внатрешни така и надворешни, а пред се организациски. Меѓутоа, човечките ресурси имаат исклучително значење за

организациската успешност. Исклучителноста на значењето на човечките ресурси може да се види во следното:

- Човечките ресурси за разлика од останатите ресурси, можат со своето знаење и создавање, во функција да ги стават сите биолошки, физички и други потенцијали.
- Синергискиот ефект, кој го поседуваат само човечките ресурси, овозможува да вкупниот резултат биде поголем од поединечните резултати и со комбинирањето на поединечните способности да се добијат нови организациски способности.
- Факторите на однесување и мотивација овозможуваат зголемување или смалување на поединечните работни но и организациски резултати.
- Креативност. Единствено човекот поседува креативност и може да создаде нови и нестандартни производи и услуги, со што се овозможува организациски но и сопствен развој.
- Единственост. Поединечните знаења и способности се користат на посебен начин во секоја организација, што прави единственост во организациските способности, и е невозможно да се копираат и претставува конкурентска предност.
- Долгорочно дејство. Човечките ресурси имаат долгорочно влијание на успешноста на организацијата и импликации на одредени одлуки и промените обично не се покажуваат веднаш во организациската реалност, туку со „задршка“. Затоа и вложувањето во човечките ресурси има долгорочни ефекти.
- Повеќекратни импликации. Односот на организацијата кон човечките ресурси има истовремено економски, социјални и здравствени импликации.
- Поврзаност со сите работни функции. Сите работни функции зависат од човечките ресурси, па менаџментот на човечките ресурси има непосредно влијание на квалитетот на исполнувањето на сите функции а со тоа и на организацијата во целост.
- Економско значење. Економските ефекти значајно го надминуваат вложувањето во човечките ресурси. Единствено човекот со своето работење во организацијата може да создаде нова вредност.

Сето ова посочува на потребата да организацијата на човечките ресурси придава поголемо внимание за разлика од другите ресурси. Интересот на организацијата за човечките ресурси не е првенствено од хумана природа, туку од економска. Меѓутоа, сватено е да без респектирање на хуманиот аспект на овој ресурс не можат да се добијат ни економски резултати. Затоа целиот концепт на менаџментот на човечки ресурси се темели на принципите на придавање на важност на човечката природа и поврзување на индивидуалните со организациските цели.¹⁰

1.3.4 Функции на управување со човечките ресурси

Менаџерите мораат да работат со човечките ресурси во компанијата ако сакаат да ги исполнат своите цели. Компанијата мора да ги привлече, одбере, обучи и задржи квалификуваните луѓе. Шест основни функции на управување со човечките ресурси мораат да бидат исполнети ако треба да се задоволат кадрите на фирмата. Тоа се: вработени, обука и развој, провизија, здравствено осигурување, управување и работни односи и истражување на кадрите.¹¹

Вработени (кадрирање) е формален процес на осигурување на квалификуваните кадри на сите нивоа на организацијата, способни за извршување на краткорочни и долгорочни работни цели.¹²

Процесот на кадрирање вклучува анализа на работата, планирање на човечките ресурси, регрутирање (избор), селекција и внатрешна кадровска администрација.

Обука и развој (О и Р) е термин на применета и дизајнирана помош на поединците и групите, како и на целата организација да биде поуспешна. Обуката е потребна затоа што луѓето, работите и организациите секогаш се менуваат. О и Р треба да почнат кога поединците влегуваат во фирмата и се повторува постојано во текот на

¹⁰ Zivka Przulj, "Menadzment ljudskih resursa", Beograd, 2001, str 18

¹¹ Waque Mondy, "The Menagement of Human Resources", Boston, 1999.

¹² Robert Noe, "What the Stuffing Function Entails", Personel, Boston 2004

нивната кариера. Програмите на О и Р се често насочени на совладување на недостатоците и максимализирање на перформансите (квалитетите). Цврсто врзана за О и Р е процената на перформансите. Процената на перформансите е формален процес на проценка на активностите на вработените да се покаже колку добро се остварени нивните задачи.

Наградување, се темели на со векови поставуваното прашање колку чини еден човечки работен ден? Работниците мораат да бидат наградени со соодветни награди за својот допринос за остварување на организациските цели. Провизијата ги вклучува сите награди кои поединците ги добиваат како резултат на нивната работа.

Впрочем, тоа е повеќе од паричен приход. Наградите можат да бидат комбинирани на следниот начин:

- Плаќањето е пари кои ги добива особата за извршената работа и тоа е готовина која се става во џеп.
- Помош, е додатна финансиска награда, која се разликува од плаќањето (платата), а се однесува на плаќањето на годишниот одмор, медицинско осигурување, рекреација и др.
- Нефинансиско наградување е непарична награда која работникот може да ја добие во вид на задоволство од работата како и создавање на пријатен работен амбиент.

Здравствено осигурување се однесува на работната безбедност од болест и општа физичка и ментална состојба.

Осигурувањето е заштита на работникот од повреди за време на неговото работење. Овие елементи се важни за менаџментот бидејќи работниците кои се со добро здравје и кои работат во безбеден амбиент можат да бидат поефикасни во работењето. Поради таа причина, менаџерите кои однапред мислат, имаат долгорочна осигурана предност и здравствена програма.

Работни односи оваа област се темели на тоа да голем број на вработени, припаѓаат на работнички синдикати и асоцијации на службеници. Работните фирми, законодавците и синдикатите треба во фер борба да се договорат за тоа што

би било најдобро прифатливо за работниците. Поголемиот број на работници во САД не се членови на синдикат. Во 1997 година помалку од 18% од вработените биле надвор од синдикатот. Меѓутоа несиндикалните организации се често добро запознаети со целите и активностите на синдикатите. Овие организации (несиндикални) се борат да ги задоволат потребите на своите работници во секој разумен случај. Тие пробуваат да го прават тоа добронамерно, така што синдикатот не е неопходен за да една поединка ги оствари своите лични цели.

Истражувањето на човечките ресурси претпоставува дека менаџерската истражувачка лабораторија е вкупната работна средина и потенцијалното кадровско окружување. Истражувањето се занимава со анализата на севкупните човечки функции на менаџментот. На пример, истражувањето може да биде водено за да одреди кој вид на вработени најмногу ќе допринесат и ќе ја зголемат успешноста на фирмата. Или тоа може да биде насочено кон одредување на поедини работни инциденти. Од истражувањето на човечките ресурси се очекува да ги зголеми сите облици на организација во иднина.

1.3.5 Содржина на работата на службите за човечки ресурси

Процесот на работа, без оглед на неговата поделба, бара соодветни функции без разлика на степенот, системот и обликот на организацијата на работата.

Функција значи меѓузависност на работите, појавите и процесите, иако значењето е различно во некои научни дисциплини. Во апликативно значење „функција“ значи: акција, работа, повик, служба, извршување на работата, специфична работа која ја извршува некој орган или организмот воопшто.

Сите вработени треба да се третираат како кадровски потенцијал.

Кадровската функција опфаќа планирање, организирање, одлучување и контрола на кадровските „операции“.

Таа е најзначаен дел од работните функции во претпријатието и во општествено-економските функции, бидејќи се однесува на луѓето-носители на развојот.

Оперативните елементи на кадровската функција се детерминирани од обемот на изворите, распоредот, развојот и подвижноста на кадрите кои се во функција или подготовка. Сите елементи на извршување на кадровските функции наоѓаат свој заеднички израз и цел во оптимално и ефикасно решавање на основните организациски цели во општеството. Иако извршувањето на кадровските функции зависи од ширината на спектарот на активности и специфичностите на кадровските проблеми одредени од средината на дадениот систем, во основа постои значителен дел на заеднички методи, техники и начела на решавање.

Меѓутоа во пракса се сретнуваат многу различни техники, методи и начела на кадровската функција. Причината е тоа што се наследени од различни средини и системи. Покрај тоа, кадровската функција припаѓа во намладите функции и научни дисциплини. Затоа и нема „*standard*“ во кадровската технологија. Иако елементите на кадровската функција се сретнуваат во најраната историја, кога вавилонскиот крал Хамураби (2000 г.п.н.е) вовел планирање и организација на работата, како и систематска изградба на кадри, сепак е таа модерна смисла од понов датум.

Со појавата на индустриската револуција се раѓа и кадровската функција, од организациски аспект во многу рудиментален облик. Во модерна смисла, кадровската функција датира пред завршувањето на Втора светска војна¹³ т.е кога пораснале кадровските проблеми и привлекле внимание на научниците и стручните лица.

Генезата на креирањето и развојот на кадровските функции, како и техниката на нејзината реализација, многу се различни во некои земји. Во својот развоен тренд кадровската функција многу брзо се шири, посебно во САД каде во поголемиот дел фирми кадровскиот менаџер е воедно и подпретседател на компанијата. Сличен развој овозможиле и други развиени земји. Денес кадровската функција во повеќе земји е дигната на ранг на научна дисциплина, а кадрите кои ги извршуваат работите во нејзиниот домен стануваат се поценети стручњаци. Се позначајна положба на човекот во процесот на работа и се посложените кадровски проблеми во условите на автоматизација, компјутеризација, т.е научно - техничката револуција, на кадровската функција и

¹³ E.B. Filipo, "Principles of Personal Menagement" New York, 1996, str 84

даваат се поголемо значење. Во тие услови кадровските проблеми стануваат толку сложени, што е толку сложено да се решат само со научни методи.

Развојот на кадровската функција во Р.Македонија гледано од научен аспект заостанува од повеќе причини: несоодветниот пристап кон развојот, недостаток на соодветни кадровски методи, нестручноста на раководните слоеви (кога е некој стручен за една област тогаш тој е "спремен" да ги реши "сите" проблеми), економските потешкотии, плурализмот на идеите и ерозијата на човечките вредности, што го условува управувањето со луѓето.¹⁴

1.4 Развој на новиот концепт за човечките ресурси

Кога се зборува за МЧР се мисли на една динамична, развојна активност која луѓето, нивните потенцијали и организациски потреби за пронаоѓање на човечки потенцијали, ги набљудува динамично, во движење, на начин на кој истовремено се вклучува и сегашноста и иднината.

Управувањето со човечките ресурси како работна функција, обединува работи и задачи поврзани со луѓе, нивното привлекување, избор, образование и други активности на обезбедување и развој на вработените. Оваа работна функција поминала многу фази на развој, од оние кога во доменот на своето функционирање опфаќа избор на апликанти, преместување и чување на лични податоци до стручно оспособување, па се до формулирање на политика која максимизира интеграција на сите вработени во организацијата, развива заинтересираност на луѓето, флексибилност и квалитет на работата со што се усогласува интересот на компанијата и нејзините вработени.

Менаџерите мораат да ја претставуваат врската помеѓу луѓето и компанијата, да ги извршуваат своите функции во составот на оделот за управување со човечките ресурси за да се исполни целината на системот, задоволството на вработените и целите на организацијата.

Главни подсистеми на функциите на човечките ресурси можат да се сведат на вработување, професионален развој, поттикнување на успешноста на работата,

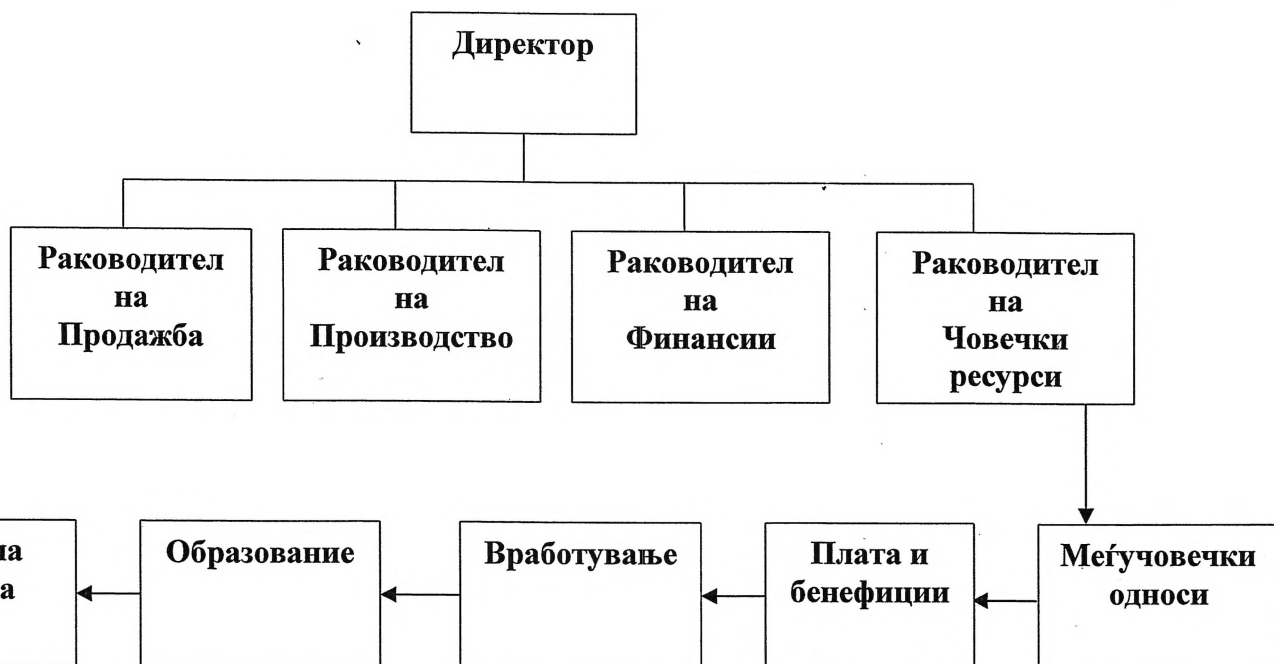
¹⁴ Stefanovic. V, Milutinovic. M, "Menadzment ljudskih resursa u uslovima globalizacije", Nis,2008

откривање на менаџерските потенцијали и информирање во подрачјето на човечките ресурси. Секој од овие подсистеми содржи низа на процеси кои се неопходни за остварување на функциите на човечките ресурси. Потребите на човечките ресурси зависат од видот на организацијата и областа со која се занимаваат и врз основа на резултатите од истражувањата на потребите, се прогнозираат бруто - потребите.

Со помош на табели се прикажани функциите на ЧР во мали и големи фирми:



Функција на човечките ресурси во мала фирма



Функција на човечки ресурси во средни и големи фирми

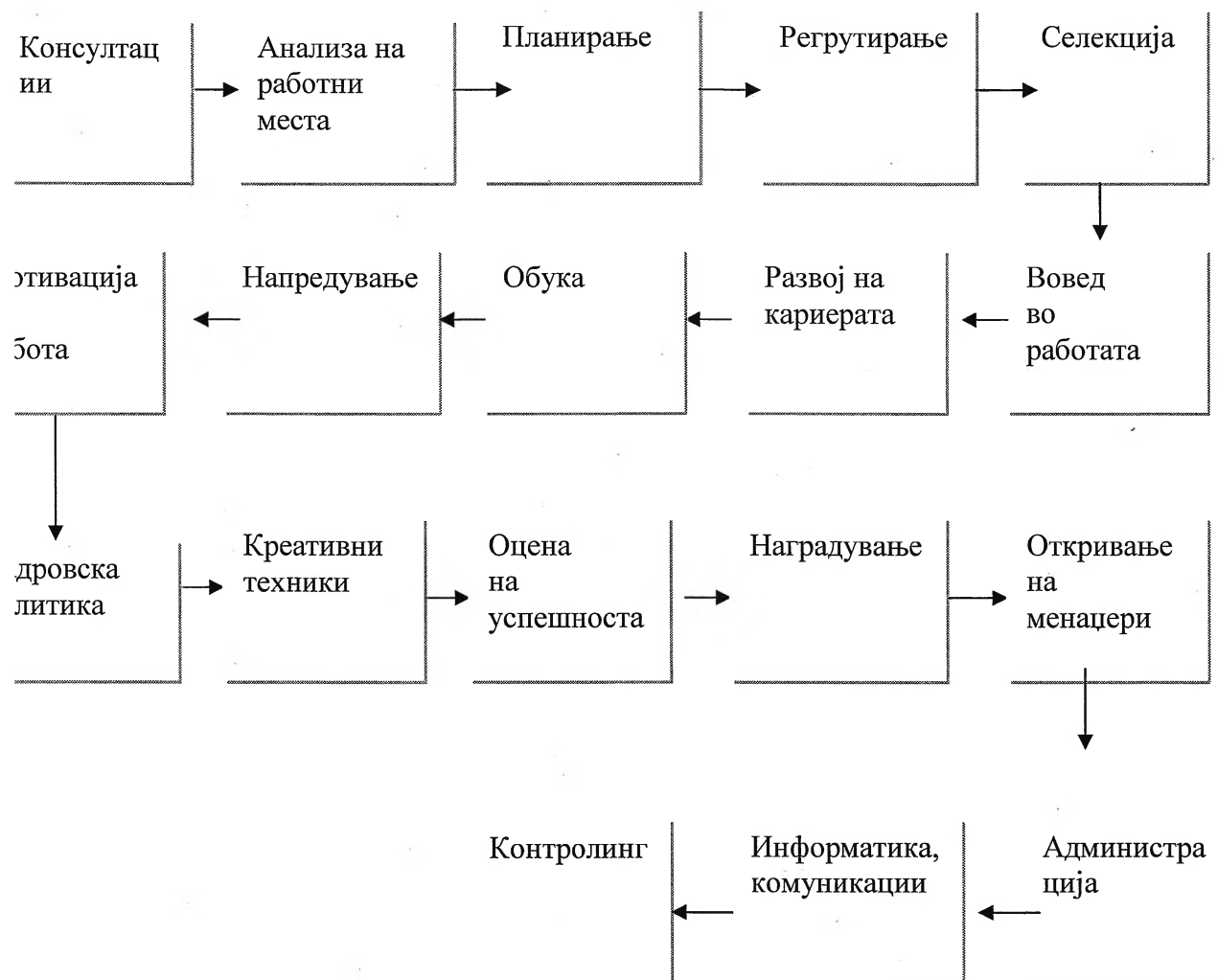
И во едниот и во другиот случај се покажува како сите имаат задача да се занимаваат со функцијата на човечките ресурси. Во случајот на малите фирми не можеме да очекуваме посебна личност која ќе биде задолжена за таа област, но можеме да сметаме дека сите вработени мораат да ја познаваат основната функција.

Во средните и големите претпријатија службите за човечките ресурси се на исто ниво како и раководителите на останатите клучни служби (директор, шеф и сл.). Зависно од големината на претпријатието зависи и бројот и поделбата на работните задачи.¹⁵ Сепак, функцијата на човечките ресурси е задача на сите раководители во едно претпријатие.

¹⁵ Vidoe Stefanovic, "Menadzmet ljudskih resursa", Fakultet za menadzment, Zajecar, 2005, str 39-41

1.4.1 Новиот концепт за човечките ресурси

Сликовито ќе го објасниме предлогот на новиот концепт на човечките ресурси.



Неколку зборови за секоја од овие 18 функции¹⁶

1. **Кадровска политика.** Формулирање на кадровската политика во основни точки би била слична за сите претпријатија. Опфаќа селекција, образование, промоција, стимулирање на вработените.

¹⁶ Sveto Marusic, "Upravljanje ljudskim potencijalima", Zagreb, 2001., str 87

Варијациите зависат од мисијата, целите и стратегиите на претпријатието, степенот на приватизацијата и сл.

2. **Анализа на работните места.** Анализата опфаќа опис на работата, избор на методологијата, техники, начин на користење, формирање на плата, одлуки за образованието. Треба да се постави така што ќе се обезбеди нејзината флексибилност за дополнителни промени. Во развиените светски економии описот на работните места кој потекнува од анализата, се користи како основа за метододот на оценување на успешноста на вработените.
3. **Планирање.** Опфаќа подготовки на стратегиски, оперативен и акционен план на човечките ресурси, со техники на предвидување на просечниот број и прецизниот профил на луѓе (проекции на трендовите, експертно мислење, симулации, математички методи).
4. **Регрутирање.** Почнува со утврдување на потребите, продолжува со анализа на вработените во претпријатието, интерно огласување, преглед на препораките, методи на екстерно огласување, во весници, на радио и телевизизија, завод за вработување, приватни агенции, школи, факултети.
5. **Селекција.** Се дели на **а)** иницијална, ако постои поголем број на кандидати (распоредување по одбрани критериуми, молби, препораки, тестирање, интервју); **б)** избор или селекција (биографски информации, тестови, прапалници, интервјуа).
6. **Воведување во работата.** Тоа е планиран процес важен за почетокот на развивање на кариерата на кандидатот, неговата мотивација и идентификација со организацијата. Такви облици се: инструктажа, насочување, професионална ориентација, семинари, образование, стажирање.
7. **Развој на кариерата.** Константна грижа и следење на вработените во подготовка на изборот на професијата (пред вработувањето), премин од образование во работа, формирање на животниот модел за напредување, одржување на тој модел и подготовка за вработување. Претпоставки за таква кариера се: кумулативен школски систем, подобри можности за вработување, стручно

воведување во работата, систем на напредување, професионална ориентација, консултации во претпријатието.

8. **Образование.** а) оспособување за идните работи според стандардите за успешност на организацијата (инструктажа, ориентација, стажирање); б) дополнително образование (професионално и технолошко усовршување, дополна на образованието, ротација на работните места, привремено преместување, специјални задачи); в) развој на кариерата и посебна грижа за менаџментот (редовно, вонредно образование, семинари, специјализации, менаџерска специјализација, постдипломски MBA студии).
9. **Напредување.** а) хоризонтално: пат од периферните позиции на организацијата до централната оска, сите облици кои не даваат формална диплома: инструктажа, семинари и други неформални облици на образование, презентирани резултати за оцена на успешноста, способност за водење на група и др.; б) вертикално напредување поврзано со формалното образование и исклучително добрите оценки, кои овозможуваат напредување во хиерархиската скала на централната оска во претпријатието; в) дијагонално напредување со премин во друго оделение или друго претпријатие.
10. **Консултации.** За сите вработени како психолошко советувашиште (стрес, протести, адаптација на промени, штрајк, конфликт), како и информации (права, плати, дозволи).
11. **Мотивација за работа.** Правење и спроведување на планот за стимулирање на факторите за работна мотивација, поделени на надворешни (плати, раководители, услови за работа, имиџ на фирмата) и внатрешни (можност за образование, напредување, прифаќање од страна на колегите, потврдување на способноста).
12. **Креативни техники.** Создавање на клима за функционирање на креативни луѓе. Примена на креативни техники како што е *Brainstorming* и претворање на креативните идеи во акција.
13. **Оценка на успешноста.** Формален систем на периодичен преглед и евалуација на успешноста на работата на сите вработени со

помош на прашалник, споредба на парови, принудни дистрибуции, рангирање и др.

14. **Наградување.** Промена на системот на плаќање и нематеријални стимулации. Основицата во почетокот може да биде предходниот систем според аналитичката процена на работните места, потоа дел од оцената на успешноста, плус процентот во ингеренциите на раководителот. Или, платата како договор помеѓу работникот и работодавецот, а другите да не бидат информирани за тоа.
15. **Откривање на менаџерски потенцијали.** Менаџери уште долго нема да најдеме во Заводот за вработување (па дури ни на пазарот на трудот). Тие треба да се „создадат“ од одбрани луѓе од сопствената средина. Селекцијата се врши помеѓу млади висококвалификувани вработени за да се насочат на специјализација, последипломски или некои други студии или некое посебно менаџерско образование во претпријатието.
16. **Администрација.** Најчесто пропишана со закон. Опфаќа бази на кадровски податоци, договори за работа, плата, здравствено, социјално и пензиско осигурување, заштита на работа, колективен договор, синдикати и др.
17. **Информатика и комуникација.** Ги следи сите горе наведени и опишани функции на човечките потенцијали. Компјутерската примена е се поголема во оваа гранка. Со комуникацијата се одржуваат непосредните контакти со сите вработени. Информациите за финансиите и другите аспекти на работењето во организацијата течат вертикално и хоризонтално и по најновите истражувања мораат да бидат потполно транспарентни.
18. **Контролинг.** Следење на развојот на организацијата, трошоците на работните сили и комплетна ефикасност на функциите на човечките потенцијали.

1.4.2 Професионален развој и кариера

Вистинската, оперативна активност во областа на човечките ресурси започнува со анализата на работните места и работата, индивидуалноста на сите вработени, платите, учењето низ работа итн.. Откако ќе се направи описот и пописот на работните места се прави бодување или рангирање на работните места, процена на личноста, елементи кои што се важни при планирањето на човечките потенцијали.

Една од функциите на управувањето со човечките ресурси е функцијата на професионалниот развој кој опфаќа пет подфункции: развој на кариерата, усовршување во компанијата, професионалната ориентација, систем на напредување и прекин на работниот однос.

Дел од факторите за професионалниот развој се и факторите за мотивација.

Кога главните фактори на професионалниот развој се присутни во компанијата, се јавува мотивација, задоволство, продуктивност и рамномерен развој. Развојот на кариерата е многу важен за човекот, бидејќи низ работата постигнува квалитет во животот, социјална еднаквост, почит кон самиот себе, самоконтрола и управува со сопствената кариера.

Денес образованието представува еден од најважните облици на управување и развој на човечките ресурси.

Различни се методите кои се врзани со специфичните цели и програми на обука и образование. Инструктажа, ротација на работните места, стручна пракса, менторство, предавања, аудиовизуелни техники, конференции, методи на случај.

Треба да се обрне внимание при нивниот избор, како и изборот на личноста која ќе биде „тренер“.

Професионалната ориентација се одвива во склоп со подсистемите на евидентирање на вработените, информирање, избор и распоредување на вработените, вовед во работата, напредувањето, технолошките промени и пратење на човечките ресурси и предвидувањата се да се дојде до подобрување на функциите на професионалната ориентација во сите нејзини аспекти, особено во подрачјето на образованието и оспособувањето.

Човекот не се вработува да остане секогаш на исто работно место и исто ниво, туку бара напредување, личен успех, промени на подобро. Стручен избор на кандидатите за напредување мора да биде еднаков како и изборот и распоредувањето на нови луѓе и тој вклучува предложување на кандидати, оценка на нивните особини, донесување на одлуки и пратење на развојот на кариерата. Кандидатите за напредување треба да се бираат врз основа на вештините на веќе вработените во компанијата, а кога ќе се утврди дека тие кандидати ги немаат потребните квалификации и вештини, се пристапува кон регрутирање на кандидатите надвор од компанијата. Носење на кадри надвор од компанијата често доведува до незадоволство кај веќе постоечките кадри кои заслужуваат да бидат наградени адекватно за верноста на колективот. Старосната граница која понекогаш се поставува при вработувањето треба внимателно да се анализира: неможе да се најде стручњак - магистер или доктор на науки кој има веќе докажани вештини а има само 30 години!!!

Прекинување на работниот однос, како последица на лична желба, преместување, привремено чекање, отказ или заминување во пензија, е неизбежно во една компанија при што е многу важна улогата на службата за човечки ресурси за намалување на тензијата, комуникација со вработените и правење анализа колку таа одлука е правилно донесена. Професионалниот развој е перманентен процес кој тече од почетокот на образованието на поединецот и во секоја точка е важно да се донесе одлука која ги вклучува особините на поединецот, барањето на работата како и движењата на понудата и побарувачката на пазарот на трудот.

Поттикнувањето на успешноста на работата вклучува активности како мотивацијата, креативност и оценување на успешноста.

Мотивацијата за работа е доминантен проблем во подрачјето на управување со човечките ресурси. Важен фактор за потребите на конципирање на работната мотивација е потребата за разбирање на механизмот на однесувањето како основа за изградбата на системот за мотивирање. Една од клучните стратески задачи на менаџерите денес претставува успешното управување со човечките ресурси и во контекст на тоа се гради целокупниот систем на мотивација.

1.5 Човечките ресурси во современото пазарно и бизнис окружување

Светот во кој дејствуваат менаџерите на човечки ресурси постојано се менува создавајќи нови трендови и проблеми кои бараат преиспитување. Пред менаџерите се испречуваат многу алтернативи кои поттикнуваат дилеми. Не секогаш изборот на алтернативата води кон решение. Најзначајна новина со која се сретнуваат менаџерите за човечки ресурси во современото опкружување се однесува на растечката конкуренција на пазарот. Прва реакција на многумина е намалувањето на цените. Тоа со себе повлекува намалување на бројот на вработените, односно елиминирање на определени работни места. Преорганизирањето не е едноставна задача за менаџерите, а уште помалку едноставна е за вработените, бидејќи тие треба да ја извршуваат работата на оние кои заминале. Тоа значи дека се зголемува интензитетот на работењето. Исто така, тоа може да подразбира и промени во платите. Кога работното време се интензивира, а платите остануваат исти, тогаш пронаоѓањето и задржувањето на работната сила станува тешко, а пак уште потешко е одржувањето на мотивацијата и посветеноста на работата.

Намалувањето на цените и трошоците, сепак не е единствен пристап. Алтернативата може да биде конкурентност и по друга основа (покрај цената) со тоа што цените за купувачите можат да бидат повисоки во однос на цените на другите конкуренти, но да се нудат производи или услуги со поголем квалитет. Резултатот е производство на стока и услуги со „поголема вредност“ кои мамат со својот висок квалитет, или се разликуваат од другите производи според некој детал, форма или амбалажа со што ги привлекуваат вкусовите на потрошувачите.

По кој пат и да се тргне, се јавува јасна потреба за развивање на поголема флексибилност и умешност од порано. Без разлика дали ќе се прифати стратегија на „пониски цени“ или „поголема вредност“, мора да се направат промени од корен, во очекувањата на вработените кога се во прашање улогите кои тие ги исполнуваат, како и тоа што може организацијата да им го понуди за возврат.¹⁷

¹⁷ Derek Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor "Menadzment ljudskih resursa", Beograd, 2004, str 17

1.5.1 Технологијата и човечките ресурси

Напредувањето на полето на информативната технологија, телекомуникациите, биотехнологијата и ласерските апликации, често се применуваат заедно - отворајќи на организациите различни можности, но истовремено доведувајќи и до проблеми. Од перспектива на човечките ресурси можно е да се дефинираат три различни предизвици кои се јавуваат со споменатиот напредок.

Како прво, постојат директни последици во начинот на кои организациските целини за човечки ресурси ја извршуваат својата работа:

- користење на електронска пошта и интернет за комуникација и информирање,
- напредок на интернетот како начин за регрутирање
- развој на интернетот како обука и учење
- користење на компјутерски бази на податоци за збогатување на податоците за вработените и пишување на извештај
- примена на компјутерска технологија при планирање на човечките ресурси и административни работи во врска со платата на вработените.

Како второ, технологијата доведува до општи промени во организацијата, промена во планот и структурата, работните обврски, доделените задачи и културата на организацијата.

Третиот начин на кој развојот на технологијата влијае на МЧР се однесува на потребата да се изнајдат нови начини на управување со вработените кои се занимаваат со истражување и развој и чија задача е технолошкиот развој да го искористат за напредување на организацијата.

Постои силен став, по кој конкурентската предност во работата е пред човечкиот потенцијал одошто да кажеме достапноста на капиталот и употребата на технологијата. Со тоа е логично да се обрне вниманието на овој ресурс и на неговиот менаџмент, бидејќи тоа ќе има влијание на однесувањето и работата на вработените, а со самото и на работата на организацијата. Нема потреба да се

докажуваат врските помеѓу резултатите на фирмата и менаџментот на работните сили, затоа што е сосема очигледо дека квалитетот на менаџментот на човечки ресурси влијае на работата на фирмата.¹⁸

¹⁸ Katz-1998, p-8

2. АД Македонска пошта како јавно претпријатие и акционерско друштво

2.1 Поштата во Македонија низ минатото

Поштата во древна Македонија ја воспоставил генијалниот војсководец и државник Филип II (382-336 п.н.е.). Со негова повелба биле одредени пошторазнесувачите кои ја пренесувале поштата од царскиот двор кон покраините и обратно. Александар Македонски (356-323 п.н.е.) со победата над Персија формирал огромно царство. Посебно внимание и посветил на поштата. Редовно добивал информации од сите делови на неговото царство и ги поврзал Египет и Индија со поштенски врски по воден пат, а Мала Азија со Индија со сувоземни поштенски врски. Најголемо внимание посветувал на одржување добри поштенски врски со Македонија. Редовно и праќал писма на својата мајка Олимпија во Македонија и на генијалниот филозоф Аристотел. Древната македонска пошта дејствувала на територијата на Македонија се до крајот на нејзината државна самостојност.

Првите податоци на организиран пренос на пишувани соопштенија на територијата на Македонија потекнуваат од периодот на почетокот на нашата ера кога Римското царство за свои потреби организира друмски и поштенски сообраќај (*cursus publicus*). Неговата внатрешна организација била регулирана со посебни прописи со кои се уредувал начинот на вршење на службата, распоредот на возење, времетраењето на патувањето, заштита на тајноста на пишаните соопштенија, казни за прекршување на службата и др. Територијата на Македонија била во составот на една добро организирана сообраќајна мрежа. Институцијата *cursus publicus* имала уредни коначи, релејни станици, удобни средства за превоз како и луѓе што се грижеле за функционирање на сообраќајот - *magister officiorum*. Патот *Via Игнација* одиграл важна улога за усовршување на римската пошта на територијата на Македонија. Бил широк од 4-7м, а долг 247 римски милји. Поради својата одлична географска местоположба сообраќаен и поштенски центар во тоа време бил градот

Стоби (Градско) и од него тргнувале пет важни сообраќајници низ Македонија. Сите римски пошти во Македонија биле под централна поштенска управа.

Со пропаѓањето на Римското царство во 476-та година, Македонија потпаднала под Византија со Константинопол (Цариград) како претстолина. Византија ги задржала сите римски поштенски установи, а не се променил ниту начинот на нивното работење. Во 518 год., во Македонија се случил силен земјотрес, при што биле уништени поштите во сите поголеми и позначајни градови како: Скупи, Лихнидос, Стоби и др. Се до појавата на словенската писменост пораките ги пренесувале усно. Климент Охридски организирал поштенско - манастирски врски меѓу сите области каде ја ширел глаголската писменост. Првата државна пошта започнала да функционира во време на царевите Самоил (969-1014), Гаврил Радомир (1014-1015) и Јован Владислав (1015-1018).

Во Средниот век, малите феудални држави немале ниту интерес, ниту средства да организираат државна пошта. Организирањето на преносот на пораките и соопштенијата не се сметало за обврска на државата и секој бил препуштен сам на себе. На територијата на Македонија, за време на владеењето на Стефан Урош III Дечански, поданиците требало редовно да ја исполнуваат гласничката служба, а царот Стефан Душан (1331-1355) истата ја зајакнал и подобро ја организирал. По смртта на легендарниот Крал Марко (1371-1394), Македонија конечно потпаднала под власт на Турција. Тогаш престанале да постојат и дотогашните српски пошти.

По освојувањето на Македонија, турските власти пристапиле кон организирање на поштенскиот сообраќај. Тие ги формирале татарските и суруциските поштенски врски. Во почетокот на XV век овие примитивни поштенски врски биле усовершени. Во XVI век турските власти изградиле караван сараи - големи прифаќалишта покрај патот, а власта плаќала и арматалоси - вооружени чувари на поважните патишта, планински премини и опасни клисури. Во XVII век, султанот Мурат IV организирал посебен тип на анови покрај патиштата кои се викале мензулани.

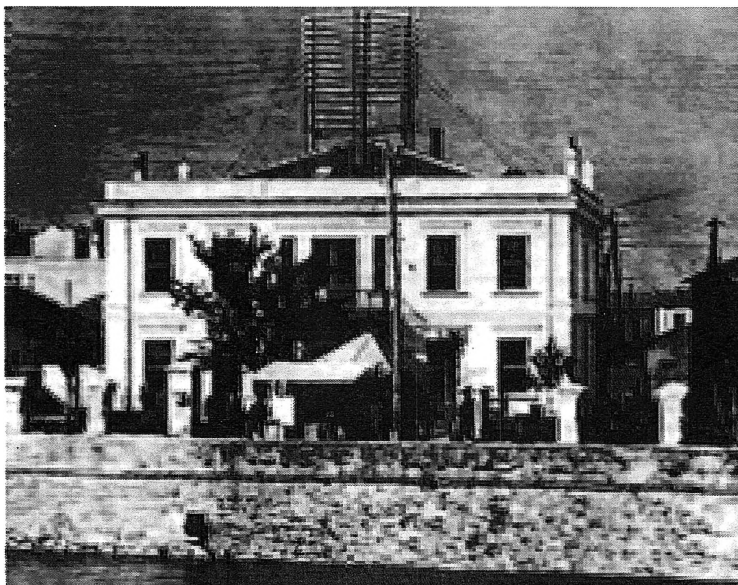
Вакви мензулани биле основани во Битола, Велес, Скопје, Солун и во други поголеми градови во Македонија. Во XVIII век пак трговците основале т.н. комисионерски пошти во Битола, Дебар, Прилеп, Скопје и во други македонски градови. Македонскиот народ ги користел саициите за одржување врски со своите печалбари. Во текот на XIX век добро организираниите трговци ги истиснале саициите и ја презеле нивната работа. Одлуката за нова организација на поштите

турските власти ја донеле во 1840 год., кога започнал вториот период во развојот на поштата во Македонија и Турција. Во 1843 год., турските власти ја отвориле првата државна пошта во Македонија, во Битола. Поштата во Скопје била отворена во 1849 год., а во Штип во 1864 година. Во 1892 год., во турското царство имало 19 главни пошти. Под надлежност на Главната пошта во Солун биле и поштите во Македонија, а поштата во Солун била раководена од Цариградската управа на поштите, на чело со Мустафа паша. Во 1903 год., турските власти презеле мерки за непосредно управување со поштите во Македонија. Имено, Главната дирекција на поштите и телеграфите од Приштина била пренесена во Скопје каде и останува до крајот на турското владеење.

По завршувањето на Првата светска војна и формирањето на Версајска Југославија, со кралски указ од 7 декември 1918 година било основано Министерството на поштите и телеграфите. Меѓутоа, вистинската организација на поштите и телеграфите била воспоставена со специјална одредба од 27 јули 1921 год. Скопската обласна дирекција имала обласен директор во својство на началник и пет отсеци: општ, поштенски, телеграфско-телефонски-технички, економски и контролен отсек.

За одбележување е податокот дека на 14 април 1921 год. во Скопје било основано поштенското училиште. Наставата требало да трае 10 месеци, за 150 ученици со завршени шест класа гимназија. Лицата кои го завршиле ова училиште биле назначени за службеници во поштите во Македонија. Во почетокот на 1925 год. во Скопје започнал да работи царинскиот отсек, формиран како пошта за царинење на пошта, адресирани за други земји. Во октомври 1925 год. била основана Поштенска штедилница, прва таква поштенска установа во Македонија. Со проширување на сообраќајната мрежа Скопје станува значаен поштенски центар со што се јавува и потребата од изградба на нова поштенска зграда. На 12 јули 1936 год. бил ставен камен темелник на новата зграда, која била завршена во 1939 год. и во неа била сместена Дирекцијата на поштите, Пошта Скопје 1 и телеграф - телефон. Зградата се наоѓала во близина на Офицерскиот дом. Модернизацијата на другите пошти одела доста бавно. Организацијата на поштите во овој период може да се подели на четири периоди и тоа: - од 7 декември 1918 год. до 3 април 1929 год. ПТТ работела во рамките на Министерството за пошти и телеграфи; - од 3 април 1929 до 12 декември 1930 год. ПТТ била во надлежност на Министерството за градежништво; - од 12 декември 1930 до 1 септември 1939 год. Поштата била во

надлежност на Министерството за сообраќај - ПТТ одделение; - од 1 септември 1939 до 6 април 1941 Поштата работела во рамките на Министерството за пошти, телеграфи и телефони, кое престанало да работи во април 1941 год.



Поштата во Скопје 1939 г

2.1.1 Поштенските услуги во Македонија по Втората светска војна

Голем дел на ПТТ врските по ослободувањето практично не функционираше. Бројот на поштите во 1944 год. бил 45. Обновувањето траело од 1945 до крајот на 1947 год. За прв директор на ПТТ службата на Македонија, од страна на АСНОМ бил именуван Благоја Тошев (1915-1950), поранешен поштенски работник, а за помошник директор Димитар Георгиев. Тошев успешно ја поставил првата организација на Поштата во Македонија.

По донесувањето на Законот за самоуправавање во 1950 год. на 20 ноември истата година бил избран и првиот Работнички совет на Претпријатието, во чиј состав имало 24 претставници на ПТТ службите во Македонија. За претседател на првиот Работнички совет бил избран Релјо Бачварски, а за претседател на Управниот одбор, Блага Петрова.

Натамошното проширување на поштенската мрежа се одвивало мошне брзо, особено во периодот од 1951 до 1955 год. Во овој период работеле 152 пошти, вклучувајќи ги 3-те сезонски и 3-те помошни пошти. Брзиот развој на поштенската мрежа го наметнало прашањето за просторот во кој се сместени поштите и административно-управните единици. Во тоа време биле користени општествените и приватните згради, но тие не ги задоволувале потребите за вршење на поштенска дејност. Така на пр. во 1951 год. од вкупно 151 пошта, 24 биле сместени во згради кои биле во сопственост на ПТТ, 54 во општествени и 58 во приватни згради. За време на катастрофалниот земјотрес во Скопје 1963 год. целосно биле срушени зградите на Пошта Скопје 2, Управата на Претпријатието и др. и истите биле заменети со временни објекти - бараки. Доставата на поштенските пратки, особено во одалечените подрачја се вршела со бројни тешкотии.

Пошторазнесувачите секојдневно поминувале десетици километри. Според евиденцијата од овој период, секојдневно пешачеле по 18 км, а вкупната должина на патот изминат во текот на годината изнесувал 532.000 км. Во 1960 год. за пренос на поштенски пратки се користеле три сопствени автобуси, пет железнички линии, 38 автобуски јавни линии, а приватни запрежни коли се движеле на 8 релации. Со формирањето на трите поштенски центри - Битола, Штип и Скопје во 1965 год., се укинуваат 22-те писмоносни експедиции формирани во 1948 год. Од почетокот на 1966 до 1973 год. не се извршени речиси никакви организациски промени, а се забележуваат тенденции на зајакнување на организираност на поштенските единици, инвестирање во поштенските капацитети, како и јакнење на централниот Работнички совет на Претпријатието. Во периодот од 1976 до 1985 год. изградени се капиталните градежни објекти и тоа: Пошта Скопје 2 - 1981, шалтерската зграда Скопје 1, Пошта Прилеп - 1979, Тетово, Куманово - 1981, Гостивар, Гевгелија, Струмица - 1982, Штип - 1985/86, Кочани - 1982 год. На 22 ноември 1989 год. Собранието на СР Македонија носи одлука за организирање на Работна организација за ПТТ сообраќај „Македонија“ како јавно претпријатие. Со донесување пак на Статутот на Претпријатието на 29 март 1990 год. предвидени се 16 основни организации (Битола, Гевгелија, Кочани, Куманово, Охрид, Прилеп, Тетово, Велес, Струмица, Штип, Скопје 1, Скопје 2, Градски телефон Скопје, Телеком Скопје и Изградба и транспорт), а во текот на јуни 1994 год. со организационите измени предвидени се нови основни организации за вршење на поштенска дејност (Кичево, Гостивар и Кавадарци).

Во годините што ќе ги запаметиме како години на историски одлуки за Македонската држава, ПТТ системот ја извршил својата трансформација во национален ПТТ систем и се приклучил на светската поштенска структура како независна национална организација за вршење на поштенска дејност. На 12 јули 1993 год. Македонија станала членка на Светскиот поштенски сојуз. Среднорочниот план за развој на ПТТ сообраќајот во периодот од 1991 до 1995 год. се однесувал на следните активности: отворање на нови меѓународни поштенски линии со соседните земји; организирање и опремување на главниот поштенски центар во Скопје за вршење на меѓународен сообраќај; интензивирање на процесот на автоматизација на шалтерското работење во единиците на поштенската мрежа; воведување на современа опрема за автоматизација на технолошките процеси во поштенските центри; опремување на возниот парк со современи транспортни средства за превоз на поштенски пратки и подобрување на квалитетот на постојните и воведување нови услуги. Меѓународниот поштенски сообраќај во Република Македонија започнал со работа на 1 јуни 1992 год., кога во ГЦП Скопје 2 се формира изменичната пошта 91003 Скопје во која се вршела целокупната концентрација на пратки од и за странство преку две одделенија. Процесот на поделба на поранешната ПТТ „Македонија“ започнал согласно Договорот со ЕБРД кој особено бил интензивен кон крајот на 1996/97 год. Од 1 јануари 1997 год. ЈП *Македонска пошта* веќе функционираше како посебно претпријатие. *Македонска пошта* со повеќе од 2000 вработени и над 300 единици на поштенска мрежа на целата територија на Република Македонија врши дејност на јавен оператор во внатрешниот и во меѓународниот поштенски сообраќај, согласно Законот за поштенски услуги.

2.2 Трансформацијата на АД *Македонска пошта*

Многубројни се видовите на јавни (државни) претпријатија. Тие постојат од античкиот свет па се до ден денес. Снабдувањето со вода и одводот на нечиста вода, железниците, телекомуникациите, електричната енергија, плинот и поштите се дејности каде најмногу се присутни јавните претпријатија. Обемот и опфатноста на јавниот сектор е различна од земја до земја, а е во зависност од конкретните услови и традицијата. Застапеноста на јавниот сектор зависи и од целите на државата.

Во услови на економски кризи се формираат јавни претпријатија со цел да се поттикне развојот на националната економија. Државата интервенира во дејности каде што се потребни поголеми вложувања (инфраструктура и базна индустрија).

Јавните претпријатија, често пати не се формираат за да се оствари профит. Многу е тешко да се оцени ефикасноста на јавните претпријатија. Тешко е да се направи споредба помеѓу приватните и јавните претпријатија, освен ако не дејствуваат во иста област, што е голема реткост.

Трошоците на јавните претпријатија се разликуваат од трошоците на приватните:

- државните претпријатија можат да подигнат поголем капитал поради непостоење на ризик (гарантира државата)
- државните претпријатија не плаќаат данок на имот
- можности по пониски цени да користат производи од други државни претпријатија (електрична енергија)
- проблеми со определување на цените на производите на јавните претпријатија

Раширено е мислењето дека јавните претпријатија се помалку ефикасни и помалку одговараат на барањата на потрошувачите. Јавните претпријатија дејствуваат во услови на значителна економија на обем (кога постоењето на повеќе фирми не е алтернатива кога се имаат во предвид вкупните трошоци).

За оцена на ефикасноста на јавните претпријатија потребно е поставување на посебни критериуми. Економистите се фокусираат на профитот, цените и трошоците.

Цените, профитот или трошоците во производството на јавните претпријатија може да бидат повисоки, или пониски, во зависност од влијаните на другите фактори и цели. Теоријата на приватните фирми е мошне развиена, додека развиени теории за јавните претпријатија се ретки. Поголемиот дел на расположивата литература за јавните претпријатија се однесува на оптимални ценовни и инвестициони одлуки или се опишуваат перформансите на претпријатијата од аспект на профитабилност. Кај јавните претпријатија

остварената продуктивност се мери и оценува согласно со законските акти и одлуки на државните органи и тела.¹⁹

Јавните претпријатија се основаат поради вршење на стопански дејности од јавен интерес. Стопанските дејности од јавен интерес се дејности кој се незаменлив услов за животот и работата на граѓаните, за работата на правните лица и на државните органи. Јавни претпријатија во Република Македонија ги основа Владата на Република Македонија. Ако во јавно претпријатие се вложат средства на физички и правни лица, тогаш се организира како друштво со ограничена одговорност или акционерско друштво. Ако во друштвото што настанало со преобразба на јавно претпријатие, капиталот т.е Републиката, односно општината и градот Скопје учествува во основната главнина на друштвото со помалку од 51 %, сите одлуки се сметаат за донесени само ако за неа гласале и претставниците на капиталот на Републиката, односно општината и градот Скопје во собранието односно другиот орган на управување на друштвото.²⁰

Акционерско друштво се основа со договор за основање, меѓутоа може и со одлука ако го основа една личност. Двата основачки акта мораат да бидат во пишана форма. Акционерското друштво може да биде од отворен и од затворен тип. Ако во основниот акт не е наведен видот на друштвото тоа тогаш се смета за отворено. Затвореното акционерско друштво е друштво, чии акции се издаваат само на нивните основачи или на ограничен број на лица во согласност со законот. Тоа може да има најмногу 100 акционери.

Македонска пошта е од неодамна пререгистрирано јавно претпријатие. Имено, Македонската пошта како компанија потекнува од поранешно јавно претпријатие за поштенски телеграфски и телефонски сообраќај ПТТ Македонија која постоела до 1996 година. Тогаш од ова претпријатие се одвоиле две компании: *АД Македонски телекомуникации* и *ЈП Македонска пошта*. Соогласно современите пазарни потреби од почетокот на 2006 година, ЈП Македонска пошта била трансформирана во АД. Имено, ова акционерско друштво како најголемо јавно претпријатие до трансформацијата, поради гломазноста и други внатрешни и надворешни причини не можело соодветно да го пронајде своето место во современите пазарни услови и да профункционира согласно со нив. Македонската пошта била и се уште е во некои сегменти трома, несоодветно организирана и

¹⁹ Н. Craig Petersen, "Business and Government", Third edition, New York, 1989

²⁰ Статут на АД Македонска пошта

инертна компанија која не може да се најде во современите пазарни услови на стопанисување и од таа причина со години наназад работи со загуба која се покривала од сопствени средства, а на штета на понатамошното работење и развој. Поради овие причини на неколку пати бил правен обид за корегирање на негативното работење и тоа од ангажирање на консултанти, до обид да се даде под концесија на Канадски пошти. Овие обиди во тој период биле неуспешни и компанијата тешко се справувала со загубите. Можеби тоа е така поради судбината на поштенскиот сообраќај кој е под голем притисок на конкуренцијата и на електронскиот начин на комуницирање но, околните поштенските компании на Балканот да не говориме пошироко тоа тврдење го демантираат. Имено сите соседни поштенски компании и пошироко работат на позитивна нула или со приход, а некои како Српска пошта со значаен приход.

Со зголемување на обемот на работата и зголемениот ангажман на менаџерскиот тим оваа ситуација е значително променета последните три години. Од позитивна нула од пред три години веќе секоја следна година Македонската пошта работи со приход, а оваа година и со значителен приход. Ова се должи, пред се, на потребата на големите компании од поштенски услуги. Пред се телекомуникациските компании, електро и комуналните компании (испорака на сметки за извршени услуги), банките со зголемениот обем на безготовинско плаќање и потреба од испраќање на известија за состојба на кредитните картички, Управа на јавни приходи (даноци, МТВ претплата) и сл. Така сега нема семејство во Р. Македонија што не прима минимум 4 а некои и по 10 поштенски пратки месечно. Тука мора да се напомене дека некои компании како Топлификација и Водовод сеуште сами ги испорачуваат сметките иако не се регистрирани за тој вид на услуги кои се монополско право на Македонска пошта (гарантирани поштенски пратки до 20 гр.) како и разни флаери, каталози и сл. (од Веро, Тинекс и др.) кои спаѓаат во доменот на директна пошта а тие сами вршат испорака на неадресирани пратки во поштенските сандачиња наоѓајќи дупка во законот која е во фаза на разрешување од неодамна формираната Агенција за пошти од страна на Владата на Република Македонија, која работи на регулирање и на овој дел од пазарот.

Периодот на непрофитабилно работење на Македонска пошта потекнува уште од поделбата на Македонска пошта со Македонски телеком. Крајно лошиот договор за поделба на овие две компании е базата за лошиот старт и лошото работење на Македонска пошта. Праксата во сите ПТТ компании во регионот и во

Европа била, при поделбата поштенскиот сектор како по тром во остварувањето на приход да биде помогнат од динамичните и профитабилните телекомуникациски компании. Ова е како резултат на наследството што телекомуникацискиот дел од компанијата го добил од заедничкото работење. Неоспорен факт е дека сите државни, а потоа приватизирани телекомуникациски компании се создадени и развивани од парите на поштите. Од заедничките средства во ПТТ компаниите е инвестирано во телекомуникацискиот сектор. Тоа се има случено кај нас во 1957 година кога 5 години по одлука на бордот на директори, сите средства од поштенското работење се инвестирани во телефонски централи и инфраструктура. Така било 20 и повеќе години, до кога телекомуникацискиот дел имал доволно капацитет и средства сам да инвестира.

Значи поаѓајќи од овој факт и историјата сите ПТТ компании при поделбата донеле одлуки за помош на тогаш веќе непрофитабилниот поштенски сектор со што би го вратил долгот на долгогодишното инвестирање од страна на поштата. Таква поделба е направена во сите ПТТ компании во регионот и Европа, некаде со поголем, некаде со помал обем, но никаде како во Македонија каде поштата е буквално оставена на цедило.

Наједноставниот и стандарден модел на поделба во ПТТ компаниите е во тоа што при поделбата целокупните недвижности, згради, одмаралишта и друго, припаднале на Поштата, а телекомуникациската компанија плаќа месечен закуп за користење на својот дел од зградите и другите објекти. Повисока форма на кооперативна поделба е плус со отстапување на целокупниот возен парк на Поштата, а телекомуникациската компанија плаќа за користење на возилата како рент- а-кар услуги, па се до моделот во Србија каде Поштата е сопственик на 31% од акциите на Српски телеком, така да освен од првите две основи за дополнителен приход, добива и дивиденда од остварениот приход на телеком компанијата.

За разлика од сите други ПТТ компании Македонска пошта, при поделбата со Македонски телеком, им ги отстапи сите згради кои Телеком ги користел, со образложение дека Поштата нема капацитет да ги одржува и на тој начин се лишпи од значаен приход на основ на закуп. Ако се земе во предвид дека ПТТ компании по правило се секаде на најатрактивните места во центрите на градовите, како и пазарната вредност на закуп на тие локации, јасна е крајно штетната одлука (за поштата) при поделбата на ПТТ Македонија.

Поштенската банка во Македонија иако 33% е во сопственост на МП, не успеала соодветно да се прилагоди на банкарското работење во рамките на поштенските единици и покрај тоа што е приватизирана од приватна банка која или нема капацитет или нема интерес да го согледа капацитетот на Поштенската банка. Само за илустрација Македонска пошта има околу 330 ЕПМ со шалтери (единици за поштенска мрежа) или како што популарно се нарекуваат ПОШТИ, а сите банки во Македонија заедно имаат 100 POS (point of Sales) со шалтери. За споредба во Турција 90% од SOHO корисниците (мали претпријатија- Small Office Home Office) корисниците за банкарските услуги (уплата на дневен промет, налози и сл.) ги користат шалтерите на Турската поштенска банка или поштите.

Оваа комплексна и тешка задача не е навреме согледана и не е искористена идеалната местоположба на Македонската пошта на географската раскрсница на Балканот. Поточно не е искористена местоположбата за зајакнување на транзитниот поштенски и карго сообраќај. Точно е дека геополитичките услови во регионот не одат во прилог на оваа теза, но сепак ако компанијата на време ги превземела неопходните чекори, по расчистување на балканскиот јазол, би можела да ја искористи географската положба. За ова се уште не е доцна, но за тоа треба добра техничка и кадровска подготвеност.

Најголема причина за лошото работење на поштата е кадровската структура при поделбата на ПТТ Македонија. Знаејќи ја моќта и профитабилноста на двете компании во иднина, најспособните кадри од компанијата која се подели останале во Телеком (освен се разбира строго стручните телекомуникациски кадри). Во Телеком останале сите млади и современо едуцирани кадри, а во Македонска пошта останале оние кои немале друг избор.

2.3 Компоненти, специфики и распространување на пазарот на АД *Македонска пошта*

Просторот на работа или пазарот на АД *Македонска пошта* е специфичен од повеќе аспекти, но посебно од аспект на специфичноста на поштенското работење и делокругот на работа. Гледано од аспект на поштенските услуги пазарот ја опфаќа територијата на цела Македонија, на регионот, на Европа па и на светот. Ова со оглед на фактот дека поштенската услуга е најшироко распространета и

каузално поврзана услуга во светот. Ова за голем дел од поштите во светот се однесува и на платниот промет (трансферот на пари), но за жал во Македонска пошта таа услуга сеуште не е развиена на ниво кое одговара на толку голема компанија со толку развиени контакти и односи со поштите во светот. Значи:

- пазарот за сите услуги на АД *Македонска пошта* е територијата на целата држава;
- покриеноста на пазарот е комплетна со околу 330 ПОС-ови или продажни места или како во Македонска пошта се нарекуваат ПОШТИ
- предмет на размена на овој пазар се поштенските пратки од земјата и светот
- државата како комплетен сопственик на компанијата (Македонска пошта е АД во државна сопственост) ги одредува цените на услугите на Македонска пошта. Тие цени се под контрола на Агенцијата за поштенско работење и горе долу одговараат на цените на поштенските услуги во регионот. За жал во врска со платниот промет, цените ги одредува доминантниот сопственик на Поштенска банка (66% сопственост на ЕуроСтандард банка, 33% сопственост на Македонска пошта и златна акција во Владата), а оваа банка е спородна, несовремена и тешко се решава на промени. Поради тоа тешко ги следи современите банкарски процеси, нема кредитни картички, на разни начини спречува пос-терминали од други банки, има високи провизии, не ги покрива SOHO бизнисите што е карактеристика на повеќето поштенски банки итн., а комплетно е на товар на Македонска пошта така да со овие непопуларни услуги, значајно го намалува приходот на Македонска пошта во платниот промет.

2.4. Кој пазар го покрива АД *Македонска пошта*?

АД *Македонска пошта* по својата структура, намена и поле на работа, според територијата ги покрива сите пазари: локален, регионален, национален, меѓународен и светски. Од аспект на видот на услугите го покрива сегментот на специјализиран пазар, временски поштата припаѓа на минатиот, сегашниот и идниот пазар без разлика на современите текови на комуникациите.

Пазарот на поштата е вистински и е една од ретките услужни дејности која го опслужува широкиот светски пазар и не постои простор за проширување, а еден единствен начин е проширување на видот, квалитетот и брзината на услугите.

На пазарот АД Македонска пошта настапува директно без директни посредници и тој пазар е релативно стабилен и не зависи од поштенските услуги и дејност, а може да зависи од општествено - политичката состојба на некоја земја или може да биде пореметен само во услови на т.н. виша сила (војна, елементарни непогоди и сл.)

Од овие причини истражувањето на пазарот како сегмент од маркетинг истражувањето е можно, но не и неопходно потребно. Поточно во врска со поштенските услуги пазарот треба само да се констатира, а не да се истражува. Долгогодишното искуство во покривање на пазарот на поштата и дава за право да констатира дека има сознанија за пазарот кој го покрива така да во овој сегмент треба само да ги знае експлицитните состојби во меѓународни рамки и неможноста за испорака на поштенските или паричните пратки во некои региони или земји во светот.

2.5 Позиционирање на услугите на АД Македонска пошта

Услугата што поштенските оператори ја нудат е специфична услуга која во основа е неопходна во секое цивилизирано општество.

Поштенската услуга само го менува видот на дистрибутери, а не ги менува крајните корисници. Имено, писмоносните пратки кои во минатото биле размена на комуникации помеѓу две лица од било која точка на градот, државата, регионот или планетата со друго лице на друга точка полека се менува во комуникација на големи стопански системи со крајните корисници. Мало појаснување: во минатото, целата комуникација помеѓу луѓето се одвивала по писмен пат и најголем дел од поштенските услуги биле вршење на услуга на таа комуникација. Тоа не значи дека немало комуникација помеѓу стопански субјект-физичко лице, но тој обем не бил толку застапен.

Со развитокот на електронските комуникации (e-mail, SMS) писмата се повеќе се запоставуваат како спор, неефикасен и скап начин на комуникација. Од друга страна се зголемува обемот на поштенската комуникација стопански

субјекти-физички лица. Потребата на телекомуникациските, комуналните и енергетските компании за достава на сметките на крајните корисници енорно се зголемува. На тоа се надоврзува и комуникацијата на финансиските и државните институции со физичките лица. Така енорно се зголемуваат известувањата на банките за месечната потрошувачка на корисниците на безготовинско плаќање (кредитни картички, централни депозитари за хартии од вредност, управите за јавни приходи, судовите и сл.). Овој тип на користење на поштенските услуги ја следи работата на компаниите и државните институции со граѓаните и уште долго ќе биде единствен начин за легална и вистинска достава на побарувања и понуди. Како и секаде во светот и АД *Македонска пошта* ги врши овие услуги на компаниите и државните институции.

Единствено каде заостанува во овој однос, а во споредба со поразвиените општества и согласно тоа поштата е во услуга директниот маркетинг-достава на маркетинг комуникациски, промотивни материјали преку пошта. За ова има повеќе причини, но пред се е нелегално и против законито дистрибуирање на рекламни материјали од маркетинг агенции и други правни субјекти. Имено, согласно законот за поштенски сообраќај никој не смее да врши нелегална дистрибуција за пратки до 20 гр. Тоа ќе биде возможно дури по оваа 2012 година, но со легална лиценца за вршење на поштенски услуги на одреден регион. Така, многу училишта за странски јазици, супер маркети, козметички салони, разни мајстори и сл. свесно го кршат законот и и нанесуваат загуби на Македонската пошта. По закон, поштенското сандаче е лична сопственост на сопственикот на станот и никој освен Македонска пошта, нема право без одобрение од сопственикот да во него стави пратки по своја желба. Во развиените земји, а и по нашиот Закон за заштита на личните податоци мора да постои согласност од примателот на пратките да му бидат доставувани пропагандни материјали во вид на поштенска пратка.

2.6 Сегменти на работењето на АД *Македонска пошта*

- Писмоносен и пакетски поштенски сообраќај
- Директна пошта (списанија, каталози и сл.)
- Платен промет

- Хибридна пошта (машинско печатење и ковертирање на телефонски и други сметки, известувања, опомени, маркетиншки материјали и сл.)
- ЕМС (Ekspres mail service) експресна пошта од врата до врата
- Интернет услуги
- Шпедициски услуги
- Консигнациска продажба
- Издавање на поштенски марки и вредносници
- Други неразвиени но потенцијални услуги (карго превоз, курирска служба и др.)

Под писмоносен и пакетски поштенски сообраќај се подразбираат универзалните поштенски услуги. АД *Македонска пошта* како давател на универзална поштенска услуга, вклучувајќи ја и резервираната поштенска услуга обезбедува постојани, редовни и квалитетни поштенски услуги во внатрешен и меѓународен поштенски сообраќај.

Универзалната поштенска услуга опфаќа:

- прием, пренос, сортирање и дистрибуција на поштенски пратки со тежина од 2 кг.
- Прием, пренос, сортирање и дистрибуција на пакети со тежина до 10 кг.
- Препорачани пратки, пратки со означена вредност, пратки за слепи лица и пратки за лица со делумно оштетен вид.

Директната пошта со парола „*И под дрво и под камен, не постои невозможна адреса*”, нуди директен и безбеден пристап на рекламниот материјал до целните потрошувачи.

Со директната пошта пораките (рекламен, маркетиншки или пропаганден материјал со идентична порака) пристигнуваат до целната адреса, избегнувајќи ги дополнителните трошоци за медиумско рекламирање.

Со директната пошта рекламниот материјал доаѓа до вистинската врата.

Секогаш на време - ЕМС брза пошта. ЕМС (Express Mail Service) услугата овозможува најбрз превоз на поштенски пратки во земјата и странство, почитувајќи ги роковите за достава и по пристапни цени. Услугата се извршува со повикување

на телефонскиот број 150 00 за Скопје и 02/150 00 за поголемите градови во државата.

ЕМС пратката се презема најдоцна за 60 мин. По повик и се доставува во рок од три часа за исто населено место, ист или нареден ден за други градови во државата, во зависност од барањето на корисникот, во рок од 24 часа од приемот на ЕМС пратката.

Времето за достава во меѓународниот поштенски сообраќај зависи од дестинацијата, а роковите за достава се од три дена за поблиските, па до осум дена за најоддалечените дестинации.

Хибридната пошта претставува комбинација од електронска и класична поштенска услуга, а се состои од печатење, инсертирање, ковертирање и адресирање на поштенските пратки, со можност за користење на фиксни и варијабилни податоци.

Системот овозможува еднострано или двострано печатење на документи во различни формати (А3, А4, 2/3 од А4 и 1/3 од А4)

Хибридната пошта овозможува прием на податоци во електронска форма, обработка со максимална брзина и со загарантирана тајност на обработените податоци. Услугата е особено погодна за правните субјекти (министерства, банки, осигурителни куќи, телекомуникациски компании, општини, комунални претпријатија и други големи корисници).

Филателија. Поштенската марка претставува културна особеност на која се забележани историјата и убавината на земјата. Таа е вткаена во традицијата, сведок на нашата вековна припадност на европската цивилизација и наследство, кое го оставаме за идните генерации.

Поштенската марка е средство за означување на платен износ за извршена поштенска услуга (поштарина). Со појавата на поштенската марка се создала и новата страст – Филателијата.

Собирањето и проучувањето на поштенските марки и денес е најпопуларно хоби во светот. Исто така, поштенската марка е амбасадор на земјата - издавач, претставувајќи ја културата на земјата и нејзиното уметничко и историско наследство.

Македонска пошта издава три вида на поштенски марки:

- пригодни
- редовни и
- доплатни

Бизнис услуги. Најновите услуги на АД *Македонска пошта*, кои ќе се извршуваат во Бизнис центарот, го опфаќаат целокупниот процес на каталошка продажба на производи на корисниците, започнувајќи со:

- нарачка на производи преку повикувачки центар
- магацинско складирање
- пакување
- адресирање
- достава.

Повикувачкиот центар ќе има функција на информативен центар за услугите на компанијата, со што ќе се заокружи процесот на опслужување и грижа за корисниците, заради комплетно задоволување на нивните барања и потреби.

2.7 Управување со АД *Македонска пошта*

Со АД *Македонска пошта* управува Управниот одбор, составен од 7 (седум) члена од кои: Председател на Управниот одбор, кој истовремено носи назив Генерален директор и 6 (шест) члена и тоа:

- Заменик генерален директор
- Директор за правни работи
- Директор за човечки ресурси и корпоративни функции.
- Директор за поштенски операции
- Директор за маркетинг и продажба
- Директор за економски и финансиски операции и
- Директор за информатичка технологија.

Управниот одбор на Друштвото за вршење на функцијата за раководење, назначува лица со посебни овластувања и одговорности (раководни лица), кои го вршат секојдневното водење на работењето на Друштвото. Постојат општите одредби кои укажуваат на начините на извршување на функциите истакнувајќи ги

правата и обврски. Постојат и посебни одредби кои се однесуваат на годишните планови и програми за работа и развој на АД *Македонска пошта* (предлог планови и програми кои првично се изработуваат во рамките на работните единици). Откако ќе ги поминат претходните инстанции каде тие се обработуваат плановите и програмите се доставуваат во соодветните Сектори во Дирекцијата за кои предметните планови се однесуваат. Конечното одобрување на плановите и програмите за работа на АД *Македонска пошта* го врши Управниот одбор со гласање. По усвојување на плановите и програмите од страна на Управниот одбор, истите се доставуваат на извршување.

Содржина на плановите и програмите:

Плановите и програмите за работа, во основа треба да ги содржат следниве основни компоненти при предлагањето, усвојувањето и реализацијата:

- Вид на услуги кои ќе ги дава Друштвото со назнака на видовите и квантитетот, како и економските ефекти од вкупно извршените услуги.
- Потребен број на работници и нивни неопходни квалификации за извршување на зацртаните планови и програми по одредени сегменти од работењето како и финансиска надокнада на работниците за исполнување на зацртаните работни задачи.
- Неопходни средства за работа за извршување на зацртаните планови и програми, по вид и количина како и предвидени трошоци за ангажирање на неопходните средства за работа.
- Други приходи кои не доаѓаат од основната дејност на Друштвото (дополнителни услуги, наемнини, комисиона продажба и сл.) и неопходни инвестиции за нивно остварување.

Со оглед на природата на организацијата т.е. акционерското друштво управувањето речиси целосно гравитира во Управниот одбор. Така, во негови рамки освен определени витални прашања поврзани со стратегијата на организацијата е и стратегијата за ангажирање на нови човечки ресурси т.е. нови вработувања, унапредување на вработените, како и отпуштањето на вработените. Лицата со специјални овластувања т.е. менаџерите, исто така, имаат можност да учествуваат во реализацијата на стратегиите кои ги креира Управниот одбор

наоѓајќи конкретни решенија за остварување на поставените цели. Но сепак, нивните овластувања и нивната моќ е ограничена, односно лимитирана од обемот на расположливи средства.

2.8 Анализа на поштенското работење

Поштенското работење може да се смести во дејностите што најмалку а во некои фази од работните процеси воопшто го менува распоредот на работата. Во процесот на приемот, распоредување и достава на поштенската пратка од секогаш и сега има сегменти и фази кои се непроменливи. Тие фази се:

- 1) Прием на пратка- пратките од индивидуалните и големите корисници, е секогаш иста. Односно, тоа е и од секогаш била мануелна операција во која распоредениот вработен мора да ја прими пратката од корисникот.
- 2) Обработка на пратката- пратките од индивидуалните корисници од секогаш биле мануелна работа. Вработениот лепи марка, ако е препорачана пратка става „R” налепница ако е авионска пошта се става налепница „Par Avion” и се става печат на приемна пошта. Важно е да се знае дека официјалниот јазик во поштенското работење е францускиот јазик.
Разликата во пристапот на работењето е во обработка на пратки од големи корисници за разлика од порано. Во современиот пристап кон обработка на голем број на пратки од еден корисник (банки, мобилни оператори) се користат Франкир машини кои ја заменуваат мануелната работа и автоматски печатат на ковертот наместо на марката. Поштарината се плаќа во Пошта 1.
- 3) Експедиција - по обработката на пратките тие одат во експедиција во внатрешен или меѓународен сообраќај. Вработените рачно ги распоредуваат пратките во внатрешниот сообраќај во градови низ државата, а во меѓународниот сообраќај во држави каде е наменета пратката.
- 4) Транспорт - во транспортот на пратките учествува само користењето на нови транспортни средства (комбиња, камиони, возови, авиони) за разлика од порано кога се користеле коњи и запрежни коли, меѓутоа, постојат места во Р. Македонија, поточно села кои се непроодни за кола и транспортот сеуште се врши со помош на коњ.

- 5) Достава – пратката се прима, мануелно ја обработуваат вработените прво по реони за достава, а потоа поштарите кога ќе ги добијат пратките ги распоредуваат по реони, улици и броеви. И порано и сега, поштарите со торбата на рамо ги доставуваат пратките на назначените адреси.

Што се однесува до платниот промет и негова споредба од минатото до денес, променето е користењето на компјутерска технологија и мрежно работење. Шалтерскиот работник порано по приемот на уплатата правен на крајот на работното време готовината ја доставувал во главниот трезор од каде се вршел транспортот на парите. Сега тоа се прави во текот на наплатата и исплатата, на компјутер во специјализирани компјутерски програми, кои веднаш ја регистрираат и ажурираат наплатата до одреден корисник. Уште поголемо осовременување е во безготовинското плаќање со кредитни картички, каде нема манипулација со готовина во пари.

3. Развојните тенденции на менаџментот на човечките ресурси во АД Македонска пошта

3.1 Местото и улогата на управувањето на човечките ресурси во АД Македонската пошта

Јасно е дека систем, каков што е поштенскиот треба да изрази неопходност за постоење на сектор кој ќе управува со едно такво деликатно прашање какво што претставува менаџирањето на човечките ресурси. Меѓутоа од наредниот текст ќе видиме дека секторот кој се занимава со прашањата за човечките ресурси не само што не постои, туку на едно такво прашање не се обрнува доволно внимание, ниту приближно колку што заслужува. Имено, ќе наведеме неколку причини, меѓу кои позначајно е дејствувањето на определени политички фактори кои значително влијаат врз човечките ресурси, особено во сегментот на регрутирање, но се разбира и врз другите сегметни од теоријата и практиката на менаџирањето на човечките ресурси. Денес во Р. Македонија политичките влијанија се значително поголеми во сите домени, а ги забележуваме и во доменот на човечките ресурси. Резултат на овие случувања е тоа што квалитетните и образовани кадри немаат можност да ја креираат политиката на претпријатието ниту да донесат одлуки кои ќе го унапредат работењето на системот. Овие влијанија се одразуваат врз крирањето на посебна клима во организацијата каде забележавме апатични лица вклопени во една организација која служи на интересите надвор од браншата и надвор од кадрите. Оваа студија на случај не ни даде можност како аналитичари да ги видиме идните перспективи на развојот на менаџментот на човечките ресурси, и покрај фактот дека еден систем каков што е поштенскиот служи како неисцрпен извор на финансии и неограничени можности за организациски и индивидуален развој.

Во АД Македонска пошта не постои сектор за човечки ресурси. Како член на Управниот одбор е Директорот за човечки ресурси и корпоративни функции. Тој управува со секторот за правни, кадровски, образовни и општи работи. Овој сектор е составен од две служби: службата за правни работи и службата за кадри и образование. Овие служби се составени од стариот кадар на поштата кој нема, ниту основа, ниту соодветно образование, за да може да управува со човечките

ресурси. Тоа претставува уште една препрека за основање на сектор за човечки ресурси.

Во современите општества не е можно да се замисли една организација каква што претставува АД *Македонска пошта* која брои околку 2500 вработени, а нема добро организирано одделение за менаџирање на човечките ресурси. Во развиениот свет не мотивираноста на вработените, не создавањето на можности за нивниот развој и напредување во кариерата би се сметале за голема финансиска загуба. Се поставува прашањето како е можно функционирањето на едно вакво големо претпријатие без соодветно, стручно и ажурно управување на ресурсите. Се разбира, резултатот би бил токму она што го забележавме во АД *Македонска пошта* т.е. вработени со слаба мотивација, вработени кои се плашат да го загубат работното место, вработени кои не се доволно информирани, вработени кои својата промоција ја гледаат во фактори надвор од организацијата.

Од анализата на организацијата добивме информации дека регрутацијата на вработени, како и селекцијата на вработените се остварува според определени политички критериуми, фактор кој значително ја ограничи нашата анализа бидејќи секое наше настојување да добиеме што поголем број на информации завршуваше со истата констатација. Тука не постои сериозен пристап кон сегментите на управувањето на човечките ресурси, она што може само да се прочита во учебниците. Се чини дека проблемите поврзани со човечките ресурси се практично непостоечки во овие организации.

3.2 Значењето на планирањето на човечките ресурси во ПОШТЕНСКИОТ СИСТЕМ

Планирањето на човечкиот кадар претставува релативно нова научна дисциплина која се уште ја нема единствената и општо прифатена дефиниција. Неколку карактеристични дефиниции за поимот на планирање се:

- „Планирање на кадрите значи, утврдување на потребен број на кадри во однос на одреден обем на производство и работење, во услови на одредени

технолошки постапки и прописи со помош на одредени средства и продуктивност од работата”.²¹

- „Планирањето на кадрите претставува постапка на систематско запознавање, определување и предвидување на потребата од кадри, создавање на услови и решавање на проблеми во врска со кадрите како носители на производството и работењето”.²²
- „Планирање на кадрите претставува стратегија за обезбедување, ангажирање, унапредување и заштита на човечките ресурси”²³.

Планирање на кадрите вклучува:

- Истражување на потребниот број и квалитетот на работници за реализација на идните работни задачи;
- Истражување на стратегиите за обезбедување, ангажирање и развој на кадрите,
- Истражување на остварениот развој на кадрите и неговата вклопеност со работата и развојот на организацијата,
- Истражување и развој на соодветните методологии на планирањето,
- Истражување на структурата и изворот на потребните податоци и утврдување на обликот на презентација на излезните резултати на процесот на планирање на кадрите.

Вообичаено денес се зборува за два вида на планирање, и тоа: стратегиско и оперативно-акцино. **Стратегиско планирање** се состои од збир на долгорочни и среднорочни задачи за ефикасни акции и алокации на сите ресурсите. Долгорочното планирање претставува процес на глобално дефинирање на структурата и квалитетот на ресурсите потребни за реализација на стратегиските цели. Тоа е најчесто период од 10-20 години. Процесот на долгорочното планирање вклучува поголем степен на неизвесност која е поголема кога временскиот период е подолг и обратно. Долгорочните планови представуваат основа за развој на краткорочните планови. Среднорочните планови се однесуваат на временски

²¹ Ivan Mandic "Normativni metod planiranja kadrova " Ekonomski institut, Zagreb, 1973 str.93

²² Stane Mozina, "Model planiranja kadrova u organizacijom zdruzenog rada", Ekonomski institut, Zagreb 1997. str153

²³ Company Manpower planning, Department of Employment and Productivity, London, HMSO, 1968.

период од 5 години, што одговара на должината на инвестицискиот циклус. Долгорочните и среднорочните планови најчесто се нарекуваат *перспективни* каде факторите на организацијата се земаат како варијабилни.

Составниот дел на стратешкото планирање е *предвидувањето* на идните случувања. Предвидувањето е дел од планирањето кое настојува да ја измери неизвесноста на идните случувања кои можат да влијаат на остварување на целите и стратешките планови на организацијата.

Пристапот на планирање на човечки ресурси во организацијата се остварува на два начина: планирање на база на моменталната состојба и планирање на база на идната состојба. Планирањето на база на моменталната состојба поаѓа од претпоставката дека досегашната состојба во поглед на човечките ресурси одговарала на потребите квалитативно и квантитативно. Доколку и понатамошниот развој е континуиран и условите се стабилни, тогаш и потребите во иднина остануваат константни и можат да се планираат на прогресивна основа т.е во зависност од зголемувањето на обемот на работата. Основен проблем на користење на овие методи е тоа што во денешните турбулентни промени, минатото не може да биде основа за предвидување на иднината²⁴.

3.3 Оперативно – акциско планирање на човечките ресурси

АД Македонска пошта

Оперативното планирање користи стратешки планови и предвидување на продажбата, за прецизирање на тоа што се очекува од фирмата, да го оствари во наредниот оперативен период или во една оперативна сезона. Тоа опфаќа: собирање на информации, проценка на добробит, избор на најделотворниот правец на делување.

Акционото планирање, претставува основа на краткорочниот развој на организацијата. Со ова планирање се разредува збирот на задачите кои се утврдени со среднорочното планирање. Временскиот период е релативно краток за да се извршат крупни промени во технологијата, организацијата или составот на

²⁴ V. Stefanovic, M. Milutinovic, "Menadzment ljudskih resursa", Nis, 2008

средствата. На факторите на организацијата се гледа како на фиксни и варијабилни. Краткорочното планирање може да биде во вид на годишен план кој се работи во период од една година и оперативен план кој се составува за реализација на годишните планови и се работи за пократок временски период (тримесечие, месец, недела, ден).

3.3.1 Планирање на кадри

Претставува процес на утврдување и обезбедување на одговарачки број, структура и работни способности на кадрите потребни за реализација на одредените цели. Функцијата за планирање на кадрите го интегрира техничкиот аспект на планирањето. Модерната организација мора да има развиен систем на планирање на кадри. Системот на планирање на кадрите и помага на организацијата да учи за својата иднина и да ги прошири своите развојни хоризонти.

Со планирањето на кадрите се истражуваат резултати како што се:

1.Работното ангажирање

Зголеменото работно ангажирање делува на вкупните работни резултати на организацијата. Поврзано е со системот на наградување, напредување и образование, како и зголемување на партиципацијата на работниците низ процесот на одлучување и подобрување на меѓучовечките односи.

Работното ангажирање на вработените во АД *Македонска пошта* е индивидуално. Постојат поединци кои работеле на своето напредување се до моментот додека не ја сватиле политиката на унапредувањето. Тоа се вработени кои подоцна престанале да го даваат својот максимум во работењето. Поради тоа и работното време не е згуснато, работните обврски можат да се завршат и наредниот ден, нема прекувремена работа, работниот ден завршува точно во определеното време.

2.Стручно напредување

Се однесува на истражување на варијантата на идниот развој на кадрите во степенот на стручноста. Важно е за развојот на приливот и за усогласување на структурата и работните способности на кадрите со потребите.

Напредувањето во АД *Македонска пошта* зависи од политичката ангажираност. Постојат случаи на напредување на работникот од едно на друго работно место кое нема поврзаност и работникот не е доволно стручен за исполнување на обврските. Поради тоа се јавува голем револт помеѓу вработените кои мислат дека со својата стручност го заслужиле тоа унапредување. Во Македонска пошта многу често се случува да на важни директорски позиции доаѓаат луѓе кои немаат ниту еден ден работно искуство во поштенското работење ниту имаат соодветно образование.

3.Планирање на одливот

Посебно внимание се посветува на доброволниот одлив. Тој е показател на стабилноста на организацијата или нејзините делови. Со истражување и планирање на доброволниот одлив може да се спречи или ублажи одливот на стручни и дефицитарни кадри кои е тешко да се обезбедат со екстерните извори.

Кога Македонската пошта била дел од ПТТ Македонија постоел развиен систем на стимулација на доброволно заминување од организацијата. Меѓутоа со одвојувањето на Македонска пошта тој систем престанал да функционира во ова претпријатие но останал како пракса во Македонски Телеком. Во 2007 г. се направил повторен обид и тој предлог се разгледувал на Управниот одбор, но до денес не е реализиран.

4.Планирање на прилив

Се дефинираат изворите, бројот структурата и работните способности на потребните кадри.

Се користат различни методи:

- методи за предвидување на потребите за кадри
- за предвидување на развојот на кадри

- за усогласување на развојот на работата и кадрите

Поголем прилив на вработени во АД *Македонската пошта* се случил во 2006 кога биле примени 233 нови вработени. Овој процес се должи на трансформацијата на Македонска пошта во акционерско друштво во државна сопственост.

Последниот голем прилив на работната сила се случил во април 2011 година кога биле пополнети нови 260 работни места. Големи приливи во претпријатието се случуваат во време на предизборни кампањи.

5. Абсентизам

Одсуството од работа има секогаш негативно влијание на развојот на организацијата. Смалувањето на абсентизмот е поврзано со:

- поголемата заштита на работниците на работното место
- подобри работни услови
- зголемување на работниот морал
- ефикасна политика на наградување
- подобрување на меѓучовечките односи

Планирањето на човечките ресурси во Македонската пошта зависи од потребите. Службата за План и анализа која статистички ги следи и прикажува потребите од нови вработени како и природните одливи на вработените составува еден план за потребите на претпријатието кој подоцна се доставува до Управниот одбор. Членовите на Управниот одбор бараат одобрување од Министерот за финансии, бидејќи поштата како јавно претпријатие се финасира од државниот буџет.

Во Македонската пошта дури и да постои потреба од одреден стручен кадар на пр. поштари, поради зголемен работен процес треба да побара одобрување од Министерството за финансии кое може и да даде негативен одговор.

Ако Министерството за финансии не дозволи нови вработувања, тогаш се прави нова систематизација и распределба на кадрите кои веќе постојат во поштата за да ги пополнат празните работни места.

Во оваа 2012 година е поднесено барање до Министерството за финансии за нови вработувања, но се уште се чека одговор.

3.4 Регрутација во АД *Македонска пошта*

Организацијата ги задоволува своите потреби за човечките ресурси на два начини и тоа со: вработување на нови луѓе и со развивање на потенцијалите на вработените. Претпријатијата се одлучуваат за прием на нови работници кога прошируваат работните места и кога треба да се пополни работното место поради внатрешно преместување или заминување на работникот во друго претпријатие, во пензија и сл. утврдување на потребата за персонал претставува планска активност, во која менаџерот треба приоритетно да одговори на следните прашања:

- кои се работи мораат да се извршат да би се оствариле целите на организацијата?
- Кои вештини и способности се потребни за исполнување на тие работни места?
- Колку луѓе се потребни за пополнување на тие работни места?

Пополнувањето на работните места почнува со процесот, кој обично се нарекува регрутација (привлекување) на човечките ресурси. **Тоа е процес на идентификација и привлекување на кандидатите чии способности, вештини и лични особини ги задоволуваат барањата за моменталните работни места или за места кои ќе се јават во иднина.** Тој содржи испитување и согледување на барањата на работните места, барање и рагледување на изворите на регрутирање на соодветните кандидати, привлекување и поттикнување за пријавување на понудените работни места и контактирање со кандидатите. Регрутацијата како функција на менаџментот на човечки ресурси не може да се гледа изолирано, туку во контекст со другите функции.

За да ја прогнозираме успешноста на некој кандидат на одредено работно место, неопходно е првенствено да се знаат барањата на работното место кои ќе ги исполнува кандидатот. Добрата одлука зависи од прецизноста на формулирање на барањата на работното место, од можноста за соодветна дијагноза и прогноза и споредување на резултатите со барањата. .

Клучна цел е да барањата на работните места се доведат во согласност со индивидуалните работни потенцијали односно квалификации. Под квалификација се подразбираат факторите кои ги поседува поединецот за извршување на одредена работа или индивидуалните работни потенцијали на некоја личност, кои одговараат на барањата на работата.

Персоналните и линиските менаџери и понатаму користат многу несовршени методи, тие методи им помагаат при предвидувањето за тоа кои од пријавените кандидати ќе бидат поуспешни во исполнување на барањата на работно место. Селекцијата станува се по важна, бидејќи пазарот на талентите е се поконкурентен, а трошоците на лошата селекција се поголеми. При препорака на најефикасни методи на селекција за поединечни или групни работни места, менаџерите за човечки ресурси можат да се потпрат на сопствената експертиза.

Тие се во позиција да поради помош при селекција, поттикнат развој и употреба на персоналните спецификации. Во организацијата во која релевантна метода за селекција е тестирање, членот на одделението за човечки ресурси ќе ги советува менаџерите во врска со користењето на тестови кои најмногу ќе одговараат. Во поширока смисла менаџерите за човечки ресурси можат да бидат советници на линиските менаџери во поглед на методите за селекција и обично се вклучени во формалното и неформалното обучување за селекција, посебно за интервјуирање. Упатствата за тоа „Како да се изврши селекција и интервјуирање“ често дава одделението за човечки ресурси, така да, линиските менаџери благодарение на тоа, имаат при рака специјалистички информации за сите активности при селекцијата.

Одделенијата за човечки ресурси во многу организации често имаат улога на координатори во тие активности.

Едно истражување покажува дека менаџерите за човечки ресурси учествуваат во интервјуирањето при селекцијата, посебно во интервјуирањето за менаџерските работни места, за што сведочи 77% или три/четвртини од организацијата. Пониско ниво на нивна ангажираност подразбира донесување на одлуки при селекција и кога се во прашање слободните работни места.

Кадровската служба, односно службата за човечки ресурси, во цел за пронаоѓање на кадри треба да ги исполни следните активности:

- 1) Утврдување на потребите за пополнување на одредено работно место
- 2) Одредување на изворот за кадри

- 3) Известување на потенцијалните кандидати за конкурсите за работни места
- 4) Пријавување на кандидатите
- 5) Пополнување на прашалници и разговор со кандидатот
- 6) Прва селекција на кандидатите
- 7) Номинација на одреден кандидат за засновање на работен однос
- 8) Носење на одлуки за засновање на работен однос и почеток на работата.

Процесот на утврдување на потребата од нови кадри се одвива во три фази:

- Анализа на работата
- Опис на работата
- Спецификација на работата

Надворешните извори за пронаоѓање на кадри, компанијата ги користи кога нема доволно работници кои одговараат за работните места. Во тој случај компанијата користи специјализирани агенции за вработување кои ги наплаќаат своите услуги по пазарни цени. Овие агенции, кои се добро упатени во понудата на кадрите од сите квалификациски профили, пронаоѓаат одговарачки кадри за потребите на организациите. Постојат приватни и државни агенции за вработување.

Покрај овие извори за привлекување на кадри, организациите користат и огласи во весници и други медиуми за известување на јавноста за своите кадровски потреби. Други извори можат да бидат и факултетите, колежите, средните и стручните училишта.

Внатрешните регрутирања си имаат свои позитивни и негативни страни.

Позитивни страни се:

- наградување на вработените
- вработените се поттикнати на вложување кога знаат дека заслугите се наградуваат
- спречување на флукуација на кадрите

Негативни страни се:

- „затворање” т.е негување на постојаниот стил при работа без оглед на случувањата во околината
- преценување на квалитетите на сопствените кандидати поради пријателскиот однос.

Техники и средства кои го олеснуваат и стеснуваат изборот на кандидатите:

1. **Формулар за пријавување.** Во него кандидатите наведуваат податоци за себе, т.е писмено одговараат на одредени прашања, чија содржина е одредена со закон. Проблемите кои овде можат да се јават се поврзани со вистинитоста на податоците која кандидатите ја пишуваат за себе.
2. **Разговор со кандидатот.** Разговорот пружа можност на средба на кандидатот со тимот и подобра проценка. Проблемите кои ги носи овој метод исто така се поврзани со вистинитоста на податоците, бидејќи мудрите кандидати ќе ги истакнат само своите најдобри страни. Добро би било разговорот да го водат две или повеќе лица за да се добијат различни мислења. Прашањата се ограничени со закон и не смеат да се поставуваат прашања за расата, бојата, националната и верската припадност, брачната состојба и др. Прашања кои се поставуваат се за образованието, искуството, државјанство, адреса, осудуваност.
3. **Тестирање.** Со тестирањето, кандидатот на дело ги покажува своите способности. Тестирањето е тешко за спроведување, бидејќи тестовите за проверка треба да пребродат две препреки: точноста и вредноста. Точноста подразбира добивање на исти резултати при повторување на тестот. Вредноста подразбира дека тие резултати недвосмислено се врзани со одредено работно место.²⁵

Целата постапка на регрутирање опфаќа неколку фази:

- конкурс
- прв контакт и разговор со кандидатите
- донесување на одлуки и
- вклучување

Внатрешното регрутирање е многу често во Македонската пошта. Меѓутоа начинот на кој тоа се извршува не придонесува кон развој на ресурсите. Дури и тогаш кога работникот ќе го промени своето работно место, стилот на работа не се менува. Многу ретко се дозволува напредување т.е придвижување кон нагоре

²⁵ D. Subotic, "Upravljanje ljudskim resursima", Beograd, 2003

на вработени кои се долго на едно работно место и имаат постигнато добри резултати.

Регрутацијата се извршува од страна на кадровското одделение. Кога се регрутираат кадри од надворешниот пазар на трудот, тогаш тоа се прави најчесто во големи групи, односно се распишува конкурс за поголем број на луѓе. Врз изборот, односно селекцијата влијаат фактори кои не се поврзани со формалното образование, вештините и знаењата на кандидатите. Големо влијание имаат политичките фактори т.е. партијата која е на власт ги вработува своите приврзаници. Овој критериум игра значајна улога за вработување во јавниот сектор, за него заборуваат и средношколците и студентите уште во периодот на нивното професионално образование.

3.5 Селекција на персоналот по примерот на

АД Македонска пошта

Пополнувањето на празните работни места со правите кандидати претставува посебен предизвик за менаџментот на човечките ресурси во организацијата. Процесот на селекција во праксата се разликува од организација до организација. Некои компании организираат кратки и неформални интервјуа, додека другите многу сериозно пристапуваат на процесот на селекција. Обично се вели дека што се поголеми трошоците на селекцијата, толку се пониски трошоците за вработените по изборот и вработувањето на избраниот кандидат. Бидејќи ефикасноста на процесот на селекција не се оценува на основа на изборот на доволен број на кандидати, туку се мери со резултатите на избраните кандидати на работа и должината на нивниот стаж во организацијата.

Селекцијата е процес во кој се врши избор помеѓу кандидатите кои се на располагање за одредено работно место и донесување на одлука за нивно вработување, односно одбивање. Процесот на селекција подразбира најнапред да се одредат карактеристиките потребни за ефикасното извршување на одредена работа (добиено со анализа на работата), потоа секој од кандидатите да се оцени според тоа во колкава мера ги исполнува условите. На основа на резултатите од тестовите и впечатокот оставен на интервјуто, менаџерите донесуваат одлука кој ќе вработат на конкретното работно место.

Основна цел на селекцијата е предвидување на идното однесување. Во тој процес се воспоставува врска помеѓу **предвесниците** - одредените особини или својства на луѓето, односно нивното однесување во одредена слична ситуација и **критериумите на селекција** - самата ситуација или активност.

Основните принципи на селекцијата се:

- луѓето меѓусебно се разликуваат во многу особини
- различни работни места бараат различни особини или различни комбинации на особините
- разликите помеѓу луѓето можат да се измерат, како што е можно да се измерат и барањата на различните работни места
- постои меѓузависност помеѓу особините на луѓето и успешноста во извршување на работата
- односот помеѓу индикаторите и критериумите може да се изрази во бројки.

Оваа тема е многу сериозна што заслужува за неа да се пишуваат стотици страни. Но сепак, на еден краток начин ќе објасниме некои нови аспекти од селекцијата на кадрите. Основните прашања од кои почнува овој процес се:

- За што ни е потребен овој човек?
- Кои се барањата на работното место?
- Како да дојдеме до кандидатите?
- Кога е право време да се распише интерен или екстерен конкурс?
- Кој ќе учествува во овој подвиг?
- Кои се можните кандидати?

Во АД *Македонска пошта* не постои сектор задолжен за одговор на овие прашања.

Селекцијата исто како и планирањето на кадрите како многу важен процес за развојот на претпријатието, е занемарена. Без разлика на тоа колку претпријатието има потреба од нови и стручни кадри, селекцијата се одвива исклучиво политички.

Селекцијата во поштата треба да ја врши кадровската служба. Со биографиите и присуството на раководителот на секторот чие празно место треба

да се пополни и со помош на панел интервјуа треба да се изврши процесот на селекција.

Во последниот прилив на вработени, кога биле примени 260 нови работници, кадровската служба не добила ниту една биографија.

3.6 Работни места

Систематизацијата на работните места треба да обезбеди остварување на низа различни цели, односно да создаде услови за нивно остварување.

Цели на систематизацијата се:

- деталната разработка на глобалните организациски структури на претпријатието на елементи
- оптимално утврдување на микроструктурата за секој организациски сегмент
- обезбедување на организациски услови за оптимално ангажирање на кадрите
- лесна подвижност на кадрите
- брзо прилагодување на внатрешните организациски промени во околината и во самиот систем
- утврдување на оптималниот распон во раководењето
- обезбедување на развој на кадрите согласно со потребите и можностите на претпријатието
- зголемување на продуктивноста од работата
- избор и распоредување на кадрите според утврдените мерки и критериуми

Основните обележја на работното место можат да се означат како:

- работното место е резултат на поделба на работата во претпријатието и неговите организациски единици
- работното место е основна организациско - технолошка единица во претпријатието
- на работното место се одвиваат работни активности кои настанале со расчленување на работата. Тие работни активности ја сочинуваат одредената целина, бидејќи се меѓусебно поврзани

- работните активности кои се извршуваат на работното место произлегуваат од дејноста на организациската единица, а се вршат поради остварување на поставените задачи
- извршување на работните активности, односно работното место се доверува на еден вработен или поголем број на вработени, зависно од нивниот обем
- за секое работно место се утврдува: предмет на работата, содржина на работата, средствата за работа, просторот за работа и барањата за извршување во поглед на знаењата, способности, вештини и карактеристики на личноста
- брзите промени во процесот на работата и организацијата на работата доведуваат до трансформација на содржината на работното место и постепено отргнување на неговата статичност
- работното место во себе содржи и други компоненти како кадровски, правни, економски, психолошки, социјални, образовни и заштитни
- работното место представува основа за проектирање реализација и контрола за поголем број на кадровски процеси кои се извршуваат во претпријатието и неговата околина
- работните места, содржината на работата на работните места, условите за работа, правата и обврските на вработените се утврдуваат со нормативните акти на претпријатието

3.6.1 Поделба на работните места

АД *Македонска пошта* е организирана како техничко - технолошка, економска и работна целина. Работата на Друштвото е организирана во делови (Подружници) специјализирани за вршење на дејностите на јавниот внатрешен и меѓународен поштенски сообраќај.

Организирани се вкупно 15 организациони делови од кои еден е Главен Центар за поштенски сообраќај со седиште во Скопје, а останатите се Центри за регионален поштенски сообраќај во поголемите градови во Републиката.

За обезбедување на координација во организирањето, раководењето и развојот на Друштвото, како и за вршење на стручните работи за Подружниците, како посебна организациона единица формирана е Дирекција на друштвото.

Во дирекцијата на поштата има 300 вработени кои се поделени во повеќе сектори кои потоа се делат на служби. Секој сектор има свој раководител, а секоја служба шеф и повеќе вработени.

Хиерархијата на реферирање е шеф-раководител-директор. Управниот одбор е составен од седум членови, од кои еден е избран за Председател, а еден за негов заменик. Председателот на Управниот одбор е претставник на Друштвото во односот со трети лица и носи назив на Генерален директор. Другите пет членови се директори на различни сектори.

Членовите во Управниот одбор управуваат со Друштвото со мандат од четири години.

Управниот одбор е избран од страна на Надзорниот одбор кој е составен од 5 членови од кои два се независни, а еден се избира на предлог на синдикалната организација на Друштвото. На чело на Надзорниот одбор е Претседател кој е избран со мнозинство на гласови на членовите на Надзорниот одбор.

Членовите во Надзорниот одбор ги бира Владата на Р. Македонија. Во главната дирекција постојат пет сектори и тоа:

СЕКТОР ЗА ПОШТЕНСКИ СООБРАЌАЈ составен од четири служби

1. Служба за поштенски сообраќај
2. Служба за поштенски услуги
3. Служба за организација и развој на поштенската мрежа
4. Служба за меѓународни пресметки

СЕКТОР ЗА ЕКОНОМСКО И ФИНАНСИСКО РАБОТЕЊЕ составен од четири служби

1. Служба за книговодство
2. Служба за финансиско работење
3. Служба за план и анализа
4. Служба за увоз извоз и шпедиција

СЕКТОР ЗА ПРАВНИ, КАДРОВСКИ И ОБРАЗОВНИ РАБОТИ составен од две служби

1. Служба за правни и општи работи
2. Служба за кадри и образование

СЕКТОР ЗА МАРКЕТИНГ составен од четири служби

1. Служба за продажба и дистрибуција
2. Служба за комуникација и односи со корисници
3. Служба за развој, маркетинг и пропаганда
4. Служба за истражување на пазарот и конкуренцијата

СЕКТОР ЗА ИНФОРМАТИЧКА ТЕХНОЛОГИЈА составен од три служби

1. Служба за развој и одржување на апликации
2. Служба за системско и мрежно работење
3. Служба за сервисирање и комуникации

Во дирекцијата на АД Македонска пошта постојат **девет самостојни служби** и тоа:

1. Самостојна служба за внатрешна ревизија
2. Самостојна служба за внатрешна контрола
3. Самостојна служба за безбедност
4. Биро за филателија
5. Самостојна служба за јавни набавки
6. Самостојна служба за градежништво и инвестиции
7. Самостојна служба за контрола на квалитет
8. Центар за хибридна пошта
9. Самостојна служба за ЕМС

Во Македонската пошта **работните места** се делат на:

1. работни места кои даваат 100% финансиски услуги
2. работни места кои даваат 100% универзални услуги
3. комбинирани работни места
4. работни места 100% надвор од универзалните услуги
5. работни места кои даваат други услуги
6. режија или дирекција

Универзалната услуга е пакет од определени поштенски услуги кои постојано се обезбедуваат на територијата на Република Македонија со определен квалитет и по пристапни цени за корисниците на услугата.

Резервираната поштенска услуга е прием, сортирање, пренос и дистрибуција на пратки за кореспонденција во внатрешниот поштенски сообраќај и на пратки за кореспонденција кои пристигнуваат во Република Македонија од меѓународен поштенски сообраќај со тежина до 50 гр. Во резервираната услуга спаѓа и дирекната пошта во рамките на истото ограничување за тежина.²⁶

Комбинираните работни места се оние кои даваат и финансиски и универзални услуги. Работните места кои се надвор од универзалните услуги даваат услуги на брза пошта и филателија. Во зависност од работните места останатите услуги кои се нудат можат да бидат продажба, шпедиција и др.

Работните места се разликуваат по себе во зависност од тоа во која регионална единица се наоѓаат.

Во регионалните центри (поголемите градови) подружниците се составени од Служби за економско - правни работи под кои спаѓаат Шеф на службата, информатичар, соработници, референт за статистика, шпедитер, благајник, архивар.

Организацијата на работата и бројот на вработени во POS – те се разликуваат по потребата и големината на подрачјето кои го зафаќаат.

Тие не се исти во сите градови. Пр. пошта која има еден шалтер за прием на пратки, писма, финансиски услуги и сл. тој шалтерски работник е и поштар т.е ги извршува сите работни обврски. Такви се поштите во помалите општини кои се дел од поголемите градови.

Друг пример е поштата во Дебар која има 23 вработени од кои 9 се поштари. Нивниот работен ден започнува во пет часот наутро, и пратките кои треба да се пренесат во околните дебарски села се пренесуваат на коњ, бидејќи патиштата се непроодни за автомобили.

Во продолжение се претставени табели кои ја покажуваат состојбата на вработените во Македонска пошта во период од 5 години, почнувајќи од 2006 г. па се до 2010 г.

²⁶ Службен весник на Република Македонија, бр.158,2010

Табелите ја прикажуваат половата структура, старосната, стручната подготовка како и поделбата на работните места.

Од табелата за групирање на работните места можеме да кажеме дека во периодот од 2006 до 2010 година поштата имала најмногу шалтерски работници и пошторазнесувачи додека најмалку оператори за платен промет.

Во 2007 година имало најмногу вработени, за разлика во 2010 кога бројот на вработени се намалил.

ПРЕГЛЕД НА ВРАБОТЕНИТЕ ПО РАБОТНИ МЕСТА ВО АД МАКЕДОНСКА ПОШТА-СКОПЈЕ

***Состојба на крајот од годината**

Работни места	2006	2007	2008	2009	2010
Пошторазнесувач	566	538	538	516	494
Насочувач	54	48	52	53	41
Контролор-достава	8	12	10	10	10
Картист	24	24	33	36	63
Возач-манипулант за размена	43	43	41	47	44
Манипулант за размена	27	26	25	21	20
Шалтерски работник	873	865	848	811	783
Контролор	98	114	130	140	149
Главен благајник	61	61	64	56	65
Оператор-платен промет	4	4	6	7	9
Трезорист и соклучар	16	20	22	32	23
Други	523	555	516	486	461
Вкупно:	2.297	2.310	2.285	2.215	2.162

СТАРОСНА СТРУКТУРА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО АД МАКЕДОНСКА ПОШТА-СКОПЈЕ

***Состојба на крајот од годината**

	2006	2007	2008	2009	2010
од 20-30 години	101	81	61	45	34
од 31-40 години	532	490	422	361	315
од 41-50 години	885	903	879	838	811
од 51-60 години	670	709	763	767	770
над 60 години	109	127	160	204	232
Вкупно:	2.297	2.310	2.285	2.215	2.162

**ПРЕГЛЕД НА ВРАБОТЕНИТЕ ПО СТРУЧНА ПОДГОТОВКА И КВАЛИФИКАЦИИ
ВО А.Д МАКЕДОНСКА ПОШТА -СКОПЈЕ**

*Состојба на крајот од
годината

ШКОЛСКА СПРЕМА		2006	2007	2008	2009	2010
МАГИСТРИ		6	5	5	6	6
В	ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ	78	87	90	89	87
И	ПРАВЕН ФАКУЛТЕТ	54	57	59	57	54
С	ЕЛЕКТРОТЕХНИЧКИ ФАКУЛТЕТ	19	26	23	24	22
О	МАШИНСКИ	9	9	10	8	8
К	АРХИТЕКТОНСКО-ГРАДЕЖЕН	9	9	8	7	7
А	ФАКУЛТЕТ	8	7	10	7	8
	СООБРАЌАЕН(ПТТ НАСОКА)	8	7	10	7	8
	ДРУГИ ФАКУЛТЕТИ	74	91	97	98	112
ВКУПНО ВИСОКА		251	286	297	290	298
В	ПРВ СТЕПЕН ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ	68	68	69	65	63
И	ПРВ СТЕПЕН ПРАВЕН ФАКУЛТЕТ	22	22	21	20	20
Ш	ВИША ПТТ И ПРВ СТЕПЕН СООБРАЌАЕН	40	40	41	37	35
А	ФАКУЛТЕТ (ПТТ НАСОКА)	40	40	41	37	35
	ДРУГИ ВИШИ ШКОЛИ	71	74	68	67	68
ВКУПНО ВИША		201	204	199	189	186
1	В К В	6	6	6	6	6
2	СПЕЦИЈАЛИСТ ЗА ПТТ СООБРАЌАЈ	98	106	94	94	91
ВКУПНО V СТЕПЕН		104	112	100	100	97
С	ГИМНАЗИЈА	633	580	609	580	559
Р	СРЕДНО ЕКОНОМСКО	297	295	283	276	271
Е	СРЕДНО ЕЛЕКТРО-ТЕХНИЧКО	48	50	48	45	44
Д	УЧИЛИШТЕ	48	50	48	45	44
Н	СРЕДНО МАШИНСКО УЧИЛИШТЕ	47	48	56	56	54
А	СРЕДНО ПТТ	88	76	83	82	80
	ДРУГИ СРЕДНИ ШКОЛИ	235	291	249	247	243
ВКУПНО СРЕДНА		1348	1340	1328	1286	1251
III СТЕПЕН-КВ		171	152	158	159	149
II СТЕПЕН-ОСНОВНО						
УЧИЛИШТЕ		216	211	198	185	175
ВКУПНО		2.297	2.310	2.285	2.215	2.162

**ПОЛОВА СТРУКТУРА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО АД МАКЕДОНСКА ПОШТА-
СКОПЈЕ**

*Состојба на крајот од годината

	2006	2007	2008	2009	2010
Мажи	1455	1473	1451	1391	1348
Жени	842	837	834	824	814
Вкупно	2297	2310	2285	2215	2162

3.6.2 Дизајн на работното место и работна зона на Службата за план и анализа

Од наведените излагања во оваа анализа видовме дека ЧР не функционираат како целина и нивната работа е поделена во повеќе сектори. Дел од тие функции ги извршува Службата за план и анализа.

Имено, покрај технолошките процеси, оперативниот план, инвестициите, Службата за план и анализа изготвува извештај за потребите од нови вработувања. Оваа служба е составена од шест вработени, вклучувајќи Шеф на службата и соработници за план и анализа

Во продолжение како пример за работата во Дирекцијата се групирани обврските на Шефот на Службата за план и анализа, работните процеси, компетенциите, како и работната зона.

а) Годишни обврски:

- Годишни приоритети по извршители
- Завршно интервју за вреднување на работата на секој извршител и утврдување годишни работни цели за секој извршител
- Изработка на годишен деловен план за службата
- Изработка и следење на планот за годишни одмори во службата
- Изработка на програма за приправнички стаж на нови работници и определување на ментор
- Писмен предлог за промоција во кариерно звање на подредени кои исполнуваат услови за тоа

б) Месечни обврски

- Месечен извештај на остварувања во службата - за директорот на секторот
- План на обезбедување на посебни потребни работни средства и други работни услови за подредените

1.Работни процеси:

1. Раководење со технолошкиот процес (индивидуални работни обврски – од деловните процеси кои ги има во службата

2. Изработка на оперативен и финансиски план
3. Подготовка на месечен, квартален и годишен извештај за работата на друштвото
4. Изработка на програма за инвестициски вложувања
5. Подготовка на извештаи за обемот на услугите
6. Подготовка на месечен информатор
7. Подготовка на план за нови потребни вработувања во претпријатието

2. Организациско комуницирање

1. Прима задачи од Раководител на економски и финансиски работи
2. Реферира на Раководител на економски и финансиски работи
3. Ги координира вработените во службата

3. Услови за ефективна работа

Неопходни компетенции:

1. Вид и степен на стручна спрема: Високо образование
2. Посебни вештини (компетенции): Општи менаџерски знаења и вештини
3. Соодветно работно искуство: Најмалку 3 години работно искуство на оперативни задачи од делокругот на службата
4. Овластувања: Требување на средства и материјали за работата на Службата, ослободување на подредените од работа до 1 ден,
5. Покренување на дисциплинска постапка, вреднување на работата на подредените,
6. Предлагање на промоција на подредените на повисоко кариерно звање.

4. Проширена работна зона

1. Развој на човечките ресурси
2. Менторство на нововработените
3. Обука за напредни компетенции од делокругот на својата стручност

5. Услови по кои се доверуваат задачи за проширена работна зона

1. Завршена обука за менторство, односно обука за обучувач

Од анализата на работните места во поштата, може да се даде заклучок дека проширената работна зона на Шефовите на службите е иста. Сите шефови имаат обврска да се грижат за развојот на човечките ресурси и да бидат ментори на нововработените.

3.6.3 Колективниот договор на АД *Македонска пошта*

Колективниот договор е вид на договор кој произведува правно дејство за сите лица кои припаѓаат на одредена група (колектив или некоја организација) која го потпишала договорот.

За настанување на Колективен договор доволно е да се даде согласност од поголем број на членови на групата.

Колективниот договор најчесто ги содржи општите одредби со кои се регулира соодветниот правен однос или општите услови под кои во иднина членовите на групата ќе ги заклучат своите индивидуални договори.²⁷

Пречистениот текст на Колективниот договор на АД *Македонска пошта* стапил во сила на 04.10.2010 г.

Потписници на овој договор се претседателот на Управниот одбор и претставници на репрезентативните синдикати, овластени од своите органи.

Пречистениот текст на Колективниот договор на АД за поштенски сообраќај Македонска пошта во државна сопственост ги опфаќа:

Колективниот договор на ЈП за поштенски сообраќај Македонска пошта ц.о Скопје (заведен кај работодавачот под број 03-11319/1 од 26.05.2005 година и кај Синдикалната организација на ЈП *Македонска пошта* ц.о Скопје под број 54/5 од 24.12.2005 година), Спогодбата за дополнување на Колективниот договор на АД *Македонска пошта* – Скопје (заведена од двете страни во 2007 година), Спогодба

²⁷ Radisic Jakov "Obligaciono pravo" Beograd, 2004

за изменување и дополнување на Колективниот договор Македонска пошта – Скопје (заведена во 2008 година од двете страни), Колективниот договор за изменување и дополнување на Колективниот договор на ЈП *Македонска пошта* ц.о Скопје склучен помеѓу работодавачот АД *Македонска пошта* – Скопје и репрезентативните синдикати при работодавачот (заведен кај работодавачот на 21.12. 2009 година) и Одлуката на Управниот одбор на АД *Македонска пошта* – Скопје од 03.02.2010 година.

Одредбите на овој Колективен договор се однесуваат на сите работници вработени во АД *Македонска пошта* распоредени по работни места на целата територија на Република Македонија. За лицата со посебни овластувања и одговорности, во договорот за вработување може да се утврдат и дополнителни права, обврски и одговорности.

Работодавачот секоја година во ноември иницира разговори со репрезентативните синдикати со кои го склучил Колективниот договор за усогласување на интересите.

Договорените страни во колективното договарање може да даваат предлози за темите за кои се разговара најмалку 5 (пет) дена од започнување на разговорите.

Во рамките на разговорите за усогласување на интересите се утврдуваат прашања во врска со платата на вработените како и прашања од социјален карактер, со мерки што се однесуваат за наредна година.

Во АД *Македонска пошта* постојат два репрезентативни синдикати. Членовите кои учествуваат на седниците на Управниот одбор се менуваат наизменично од двата синдикати.

Синдикалните претставници се заштитени од отказ, согласно одредбите од Законот за работните односи.

Поради синдикална активност на претставникот на синдикатот не може да му се намали платата или да му се откаже договорот за вработување.

За време на вршење на должноста, работодавачот може да му го откаже договорот за вработување само со претходна согласност на репрезентативниот синдикат.

Ако репрезентативниот синдикат во рок од 8 (осум) дена не се изјасни за давање или ускратување на согласноста, се смета дека е согласен со одлуката на работодавачот.

На работникот кој е избран или именуван на синдикална функција утврдена со статут, а чие вршење бара привремено да престане да работи кај работодавачот, му мирува работниот однос и има право во рок од 5 (пет) дена по престанувањето на функцијата што ја вршел, да се врати на работа за вршење на работи кои одговараат на неговиот степен на стручна подготовка.

Со помош на разговор може да се заклучи дека вработените во АД *Македонска пошта* не се задоволни од работата на синдикатите.

Многу од нивни барања не се исполнети или се делумно исполнети.

Како важно барање на работниците кое е исполнето, е тоа да не се промени работното време. Кога тоа би се случило, би се променил редот на превозот на поштенските пратки, работата на шалтерите (со што би можело да дојде до укинување на една смена) и со тоа синдикатите издејствувале работното време да остане од 9-17 часот.

3.7 Обука на вработените во АД *Македонска пошта*

Основен објект на процесот на обуката е менување на знаењата, вештините и ставовите на вработените.

Процесот на обуката е поделен во три фази:

1. Определување на потребите и целите на обуката на човечките ресурси
2. Проектирање, организирање и реализација на програмите за обука
3. Евалуација на ефектите од обуката

Кога се определуваат потребите на целите на обуката се прават анализи на различни нивоа. Прво се прави **анализа на организацијата** со истражување на нејзините цели и планови од долгорочен и краткорочен аспект и истражување на расположивите човечки ресурси со кои во моментот располага.

Потоа се прави **анализа на работата на работното место** со одредување на работните активности и прецизирање на работните задачи кои ги извршуваат поединците. Таа се одвива во три фази: избор на работите кои ќе се анализираат, попис на задачите кои се извршуваат на одделните работни места, одредување на знаењата, вештините и способностите кои се потребни за успешно извршување на секоја задача.

Анализата на поединецот има за задача да одговори како поединецот ги извршува работните задачи и да одреди кои знаења, вештини, способности треба да се стекнат со помош на обуката.

Еден од најосновните проблеми при проектирањето на програмите за обука претставува **изборот на соодветни методи за обука**. Методите за обука се поделени во две групи:

1. Методи за обука без отсуство од работа кои вклучуваат:

- инструктажа
- демонстрирање
- приправнички стаж
- ротација на работата
- збогатување и проширување на работата

2. Методи за обука со отсуство од работа:

- видеопроекции
- предавања
- дискусии
- симулации (играње улоги)

Евалуацијата на ефектите на обуката претставува процес со чија помош се собираат податоци за да се утврди ползата која што организацијата и поединците ја имаат од спроведената обука.

Тоа најчесто се прави со оценка на реакциите на учесниците, оценка на знаењата што ги стекнале учесниците во програмата за обука, оценка на промените во однесувањето на учесниците во обуката, оценка на резултатите на обуката врз зголемување на продуктивноста на трудот. Овој пристап за евалуација на обуката е формиран од проф. Киркпатрик²⁸.

Обуката во Македонската пошта најчесто се врши со методот на обука без отсуство од работа. Поради врзаноста на поштата со буџетот на Р. Македонија, менаџерите ретко бараат услуги од надворешни консалтинг фирми.

²⁸ Bogicevic. B., "Menadzment ljudskih resursa", Beograd, 2003, str 151-166

Затоа во поштата се врши обука со помош на инструктора т.е искористување на постарите и поiskusните вработени за помош на новодојдените или за подобро извршување на работните задачи на вработените на одредено работно место.

Подолу во оваа анализа е опишан проект планот за воспоставување на Центар за учење и знаење, кој треба да се реализира за неколку години, како дел од развојот на човечките ресурси.

4.(Не) задоволството од работата на вработените во АД Македонска пошта

4.1 Плаќање на вработените во АД Македонска пошта

Поим и дефинирање на плаќањето

Плаќањето на трудот има исклучителна важност за резултатите на секоја организација. Тоа ги мотивира вработените и суштествено влијае на однесувањето во работата и на усогласувањето на интересите на вработените со интересите на организацијата. Управувањето со плаќањето на човечките ресурси претставува моќно средство за управување со организацијата во целина, за привлекување и интегрирање на вработените во неа – да учествуваат во функционирањето на организацијата и да работат за остварување на поставените цели.

Квалитетниот систем на плаќање на вработените, во согласност со нивните знаења и способности, но и според нивниот придонес во остварените резултати, претставува сигурна гаранција за остварување на успех во работењето на претпријатието. Таквиот систем на плаќање, исто така, му овозможува на претпријатието да извлекува максимално ангажирање на секој вработен.

Со еден збор, активностите во врска со формирањето на квалитетен систем на плаќање можат да откријат пречки во работата за кои менаџерите воопшто не знаеле дека постојат. Менаџерите, исто така, на овој начин, ќе стекнат сознанија за односите помеѓу одделните функции, додека работниците, информирајќи се со тоа што точно треба да работат, се во состојба да го подобрат квалитетот на извршување и да го зголемат нивниот ефект.

Системот на наградување во потесна смисла опфаќа пари, добра, статус и/или услуги кои работодавачот им ги обезбедува на своите вработени во замена за вложената работа. Помеѓу вработениот и работодавачот постои однос на размена: вработениот нуди специфично однесување, посакувано и потребно за да организацијата ги оствари своите цели во замена за пари, добра и/или услуги. Во

поширока смисла, системот на наградување може да опфати и систем за оцена на перформансите на вработените, бидејќи оценувањето, покрај развојната цел, можат и најчесто имаат улога во одредување на платата, покачување и разни видови на стимулации.

Основната улога на системот на наградување во организацијата е да ги усогласи индивидуалните интереси на вработените и стратегиските цели на претпријатието низ привлекување и задржување на способните луѓе. Охрабрување и поттикнување на вработените да ги развијат своите способности и знаења, мотивација на вработените и креирање на кулурата во која вработените се грижат за успехот на претпријатието во кое работат.

Системот на наградување го сочинуваат два вида на награди: материјални и нематеријални. **Материјалните награди** се опфатени со системот на заработка. Покрај нив постојат и **нематеријални награди** како што се: почит, предизвик, статус, шанси за развој и сл. кои претствауваат психолошки награди за кои вработените веруваат дека ги добиваат на работа.

Системи на плаќање:

Системот на заработка ги опфаќа сите материјални награди кои работодавачот им ги дава на вработените во замена за вложената работа. Системот на плаќање опфаќа два облика на заработка: директен и индиректен.

Директен облик на плаќање ги опфаќа елементите на заработка кои вработените ги примаат во готовина: основна плата, зголемување на основната плата заради одржување на куповната моќ и заработка која зависи од перформансите. **Основната плата** е најважниот елемент на заработка кој го прима вработениот по основа на работата која ја извршува независно од тоа каков е неговиот резултат на работното место. Зголемување на основната плата заради одржување на куповната моќ претставува елемент на заработка кој обезбедува одржување на куповната моќ на основната плата на долг рок, низ трајно зголемување на основната плата на основа на индексот на зголемување на цената на мало, индексот на пораст на трошоците за живот или некој друг показател за кој организацијата ќе се одлучи. **Заработките базирани на перформансите** се елемент на заработка кој го зема во предвид придонесот на поединците во остварувањето на организациските резултати, резултат на организациската

единица или тимот во кој вработениот работи и тие опфаќаат различни облици на краткорочни и долгорочни стимулации.

Индиректните облици на плаќање ги опфаќаат бенефициите и погодностите. Бенефициите претставуваат елемент на заработка кој има цел да на вработените и нивните семејства им обезбеди сигурност. **Бенефициите** опфаќаат два вида на програми: (1) програма за заштита на вработените како што е здравственото осигурување, пензиското осигурување, социјалното осигурување, инвалидското осигурување, животното осигурување и сл. (2) платени одсуства: служење на воениот рок, годишен одмор, боледување, породилно отсуствување и др. **Погодностите** претставуваат индиректен начин на плаќање кој е врзан за статусот и опфаќа разни облици како што се: бесплатна исхрана, користење на службен автомобил, бесплатна рекреација, користење на мобилен телефон и др.²⁹

Во **Колективниот договор на АД Македонска пошта** работникот има право на заработувачка, согласно со закон, колективен договор и договор за вработување. Бруто платата на работникот е составена од нето плата, придонеси од задолжително социјално осигурување и персонален данок. Нето платата е составена од основна плата, дел од платата за работна успешност и додатоци.

Основната плата се определува земајќи ги во предвид барањата на работното место. Висината на основната плата се изразува во бодови. Работните места се вреднуваат во бодови и се групираат во следните групи:

Група	Степен на образование	Опис	Бодови
1	II - основно	Група на едноставни работи	2905-3404
2	IV - средно	Група на сложени и разновидни работи	3405-4104
3	VI - вишо	Група на посложени и поспецијализирани работи	4105-4804
4	VII - високо	Група на многу сложени работи	4805-5504
5	VII - високо (специфични и раководни работни места)	Група на високо сложени работи (специфични работни места и раководни работници)	5505-7805

²⁹ Biljana Bogicevic "Menadzment ljudskih resursa", Beograd, 2003, str 267

Платата на работниците се изразува во денари, при што бројот на бодовите за работното место се множи со вредноста на бодот.

Бодовите на работниците се додаваат поради поголема стручност и одговорност која ја имаат на одредено работно место.

Основната плата на работникот се зголемува за 0,5 % за секоја година работен стаж.

Работодавачот е должен да му исплати надоместок на плата во случаи на отсуство од работа поради користење на годишен одмор, платен вонреден одмор, дообразование ако е упатен од работодавачот, со закон определени празници и од работа слободни денови.

Работодавачот е должен за еднаква работа со еднакви барања на работното место да исплаќа еднаква плата на работниците без оглед на полот.

Работодавачот е должен на работникот да му ја исплати платата до крајот на денот на исплаќање на вообичаеното место за исплата.

Ако платата се исплаќа преку банка, на сметката на работникот или друг безготовински начин, платата мора да му биде на располагање на работникот на определениот ден за исплаќање, освен ако страните поинаку не се договориле.

Работодавачот е должен да му издаде на работникот при секое исплаќање на платата, како и до 31 јануари на новата календарска година писмена пресметка на платата, придонесите од плата и надоместоците на плата за платниот период, односно за изминатата година од кои исто така се гледаат и пресметката и плаќањето на даноците и придонесите.

Известувањето за пресметката на платата на работникот се доставува во затворен плик и претставува тајна за другите работници. Трошоците во врска со исплатата на платата се на товар на работодавачот.

Најниската плата претставува платата со најнизок број на бодови помножено со најниската вредност на бодот. Најнизок број на бодови кој се утврдува во табеларниот преглед на овој Колективен договор е 2905 бода. Најниската вредноста на бодот е утврдена на 4,58 денари. Одлука за вредноста на бодот ја носи Управниот одбор на Друштвото, по претходно добиена писмена согласност од репрезентативните синдикати.

Покрај членовите во Управниот одбор чии плати се определени со менаџерски договор, највисоки плати имаат раководителите, по нив шефовите на службите. Шалтерските работници се помеѓу оние кои се задоволни од платата.

Најнезадоволни меѓу нив се поштарите. Тие не се жалат на нивната плата која е одредена според нивните квалификации, туку поради нивниот работен однос кој е со определено време и е се почеста пракса во поштата. Нивниот работен однос со години останува непроменет и затоа тие имаат чувство дека се заборавени.

4.2 Мотивација

Мотивација е она нешто со кое обезбедуваме луѓето да се однесуваат на посакуваниот начин со кој ќе се постигнат организациските цели, а истовремено ќе се задоволат нивните потреби.

Мотивацијата е плод на заедничката соработка на две научни дисциплини: менаџмент и психологија. Со менаџментот се навлегува длабоко во суштината на работењето и водењето на претпријатијата, а со психологијата се навлегува во тајната на човековото однесување. Бидејќи претпријатијата се пред се создадени, составени, водени и одржувани од луѓето, јасна е потребата да се разбере:

- Како луѓето функционираат?
- Зошто работат?
- Кои се нивните потреби?
- Што сакаат да постигнат во животот?
- Кои се нивните цели?
- Што ги мотивира?
- Како да бидат попродуктивни?
- Како да бидат иновативни и инвентивни?
- Како да го дадат својот максимум?
- Како да се надградуваат?
- Како да бидат најдобар ресурс што го има претпријатието?

„People don't change their behavior unless it makes a difference for them to do so”

~Fran Tarkenton~

Менаџерот мора да ги почитува сите подредени подеднакво без разлика на изгледот, расата, религијата, образованието, полот итн. Секој вработен е потенцијален иноватор, креатор на нови идеи и извор на напредок.

Менаџерот треба со сите вработени да биде подеднакво близок и далечен. Тој мора да води месечни забелешки за тоа кој од вработените навистина вложил многу во изминатиот период. Преку редовно и реално посочување на вредните и заслужни работници се гради натпреварувачкиот дух во претпријатието.

Менаџерот мора да најде средства и начин да ги наградува најдобрите и највредните, но и да ги казни тие кои не се ангажираат според своите можности.

Менаџерот мора да знае да препознава лидери и да дава шанса на млади и амбициозни вработени. Тој не смее да толерира завист, нетрпеливост, ставање сопки и раздразливост. Менаџерот не смее да мисли дека е тој секогаш во право. Тој треба редовно да ги оценува вработените и мора да посвети внимание на нивното обучување.

Покренувачкиот аспект на мотивацијата е нејзина основна карактеристика. Мотивацијата ги тера луѓето да се ангажираат во определено однесување. Мотивираните лица се чувствуваат обврзани да прават нешто, немотивираните не се чувствуваат обврзани.

Мотивацијата е само една варијабла што го определува работното однесување. Во многу случаеви таа дури и не е најважната варијабла. *Успехот во работата е функција и на мотивацијата и на способностите. Тоа значи дека лицето, за да врши една работа успешно, мора да биде мотивирано да ја врши задачата, но и да има потребни вештини, знаења и искуство. Ако некој фактор недостига, перформансата на работникот нема да биде успешна.*³⁰

Најголем мотив во работењето на еден човек е напредувањето и секако наградувањето како составен дел од работата. Во Македонската пошта напредувањето е сериозен проблем и неисцрпна тема за разговор помеѓу вработените. Вработените се соочуваат со фактот дека можеби никогаш нема да бидат унапредени без разлика на трудот и постигнатите резултати.

Како пример е земен раководителот на Службата за поштенски услуги. Тоа е човек кој работи повеќе од 15 години во поштата. На прашалникот

³⁰ Т. Николоски, "Психологија на трудот", стр. 193-194.

составен од 16 реченици со кои можеме да ја одредиме мотивираноста тој одговори вака:

Инструкции:

Ве молиме да ги прочитате подолу напишаните 16 реченици и да обележите 3 од нив со ↑ , кои што најдобро ги опишуваат условите поради кои се чувствувате високо мотивирани,

Потоа повторно прочитајте ги истите реченици и обележете 3 од нив со ↓ кои што ги опишуваат условите поради кои се чувствувате високо демотивирани

Реченици:

1. Можноста да ги водам работите до крај ↑
2. Односот со моите колеги
3. Сигурноста во работењето ↓
4. Вистинската содржина на работата
5. Одговорноста на работата ↑
6. Односот со претпоставените
7. Признанието и интересот од останатите ↑
8. Наградувањето кое го носи самата работа
9. Начинот на управување на компанијата и нејзините политики ↓
10. Можноста за достигнување на одреден статус и престиж
11. Врската меѓу барањата на компанијата и мене и моите желби за слободно време и личен живот
12. Промоција или можност за унапредување ↓
13. Можности за постојано само - унапредување
14. Околината и условите во кои се работи

15. Тоа што мојата работа е контролирана

16. Некои зборови и евалуации прават напори за подобрување на моите вештини и компетенции

Од дадените одговори можеме да заклучиме дека одговорноста и признанието од другите е високо мотивирачки услов во работењето. Додека услов за демотивација се сигурноста, начинот на управување на компанијата и нејзината политика и можноста за унапредување.

Земајќи го овој случај, кој може да претставува како пример на сите вработени во Македонската пошта на шефовско ниво и нивоата подолу, многу тешко се избегнуваат политичките делегирања кои се пречка во унапредувањето во работата.

Секоја креативна и инвентивна работа која може да биде голем мотив е „пригушена“ и оставена на маргините на ова циновско претпријатие.

4.3 Флуктуација

Флуктуација на работната сила

Постојат различни дефиниции за флуктуација. Некои научници флуктуацијата ја дефинираат како непланирано, неорганизирано движење на работните сили помеѓу претпријатија. Тоа е гранка која се разликува од планското и организираното преместување на работниците.

Флуктуацијата на вработените е сложена психолошка и друштвена појава, предизвикана од сплет на општествени, економски, технолошки, психолошки и други фактори и околности. Од психолошка гледна точка флуктуацијата може да се гледа како облик на избегнување на незадоволството и неприлагоденоста на работната ситуација. Флуктуацијата во сите нејзини облици, може да претставува еден вид на бегање, напуштање или протест на поединците насочен кон средината во која работи. Во таа смисла високата флуктуација на работниците е индикатор на општата состојба во производствениот систем. Со стабилни меѓучовечки односи,

лични доходи, добра организација и распределба според работата, флукуацијата ќе биде намалена. Со загрозување на овие фактори ќе добиеме спротивен ефект, бидејќи наведените показатели воочуваат на психолошкото значење на флукуацијата.

Флукуацијата на работниците во права смисла е онаа која е веќе реализирана. Таа ја означува состојбата која настанува после напуштање на работниот систем, без разлика дали работникот преминува во некој друг или останува надвор од работен однос.

4.3.1 Недоброволно напуштање на организацијата

1. Давање на отказ на вработениот

Давање на отказ на вработениот, дури и во ситуација кога неговото однесување на работното место е потполно неприфатливо, од гледна точка на работодавачот е најкомплексен облик на заминување бидејќи:

Прво, давање на отказ на вработениот е лично - неможе да се обвинува состојбата во државата, конкуренцијата или технолошката промена. Најчесто менаџерите не сакаат да бидат оние кои на вработениот ќе му соопштат дека неговите перформанси се на ниско ниво, поради страв од реакцијата на вработениот при спомнување на евентуален отказ.

Второ, давање на отказ на работниците може да го наруши имиџот на раководителот помеѓу останатите вработени, бидејќи тие отказот можат да го сватат како грешка на раководителот кој не го обучил соодветно вработениот и не го стимулирал доволно.

Трето, раководителот може да верува дека организацијата треба да превземе одговорност за давање на отказ и да не превземе ништо се додека отказот не биде единствено решение.

2. Вишок на вработени и отпуштање

Во последните години покрај рецесијата, зголемената конкуренција и брзите технолошки промени, многу од компаниите беа принудени да ги смалат трошоците на работата со отпуштање на бројот на вработените. Од 2001 година ова се однесува на компании кои што работат во областа на информатиката и информациските технологии и авио компании. Затоа е важно менаџерите да научат да управуваат со процесот на отпуштање на вишокот на вработени.

3. Како да се намали бројот на вработени

Давањето на отказ е последната мерка која треба да се примени и затоа е потребно најнапред да се разгледаат други методи на смалување на бројот на вработените. Постојат различни методи:

- давање на стимулации за привремено пензионирање на постарите вработени со подолг работен стаж
- задржување на вработените со пола работно време
- смалување на основните плати
- смалување на часовите за работа
- преквалификација и др.

4. Што да се прави со вработените кои се прогласени како вишок

Донесената одлука за тоа кои од вработените ќе бидат прогласени за вишок и останат без работа е тежок процес. Во многу од компаниите со колективните договори се предвидува правилото „последниот вработен - прв отпуштен”, па менаџерите мораат да се однесуваат во склоп со договорот. Меѓутоа, често со колективниот договор не се прецизирани критериумите за дефинирање на вишокот на вработени. Се следат во праксата следните критериуми:

- 1) староста
- 2) должината на работниот стаж
- 3) перформансите на вработениот

Во членот 62 од Колективниот договор на АД *Македонска пошта* се објаснува дека работодавачот на работникот може да му го откаже договорот за вработување кога не е можно продолжување на работниот однос ако:

- 1) Работникот заради своето однесување, недостаток на знаење или можности или заради неисполнување на посебните услови определени со закон, не е способен да ги извршува договорените или други обврски од работниот однос (лична причина)
- 2) Работникот ги крши договорените обврски или други обврски од работниот однос (причина на вина)
- 3) Работникот одбие да потпише нов променет договор за вработување и
- 4) Престане потребата од вршење на одредена работа под условите наведени во договорот за вработување заради економски, организациони, технолошки, структурни или слични причини на страна на работодавачот (деловни причини)

Во членот 63 се објаснети неоснованите причини за отказ. Тие се:

- 1) Членство на работникот во Синдикат или учество во синдикални активности во согласност со закон или со Колективен договор
- 2) Поднесување на тужба или учество во постапка против работодавачот заради потврдување на кршење на договорените и други обврски од работниот однос пред арбитражни, судски и управни органи
- 3) Одобрено одсуство поради болест или повреди, бременост, раѓање, родителство и нега на член од семејството
- 4) Користење на одобрено одсуство од работа и годишен одмор
- 5) Отслужување или дослужување на воен рок или воена вежба
- 6) Други случаи кога договорот за вработување е во мирување утврдени со закон

Врачување на отказот според Колективниот договор на АД *Македонска пошта* во член 74 кажува дека отказот мора да биде врачен на договорната страна на која и се откажува договорот за работа. Тој мора да биде врачен лично во просториите на работодавачот, а ако неможе така се објавува на огласна табла во Дирекцијата на работодавачот односно во подружницата каде работникот ги

извршува своите работни обврски, тогаш се составува записник кој го потпишуваат најмалку две лица.

4.3.2 Доброволно напуштање на организацијата

Основната претпоставка е да доброволното напуштање на организацијата од страна на вработените претставува трошок за организацијата и дека ваквата флукуација на вработените треба да се одржува на најниско ниво.

Истражувањата на причините за доброволното напуштање на организацијата од страна на вработените покажале дека многу фактори влијаат на тоа дали вработените перцепираат дека напуштањето на едно работно место поради друго ќе биде лесно или не:

- 1) екстерните фактори како што се стапката на невработеност, пазарот на трудот, застапеноста на синдикатите и др
- 2) фактори во врска со работата како што се заработката, перформансите на работа, задоволството
- 3) лични фактори како што се старост, образование, лични очекувања во погледот на кариерата.

На индивидуално ниво, задоволството од работата е во негативна корелација со стапката на флукуација. Колку се позадоволни вработените со работата и организацијата, толку е пониска стапката на флукуација и обратно. Пониска стапка на флукуација има и кога вработените на почетокот на кариерата наоѓаат работа која им одговара.³¹

³¹ Biljana Bogicevic, "Menadzment ljudskih resursa", Beograd 2004. str. 236-258

ФЛУКТУАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИ ВО АД МАКЕДОНСКА ПОШТА - СКОПЈЕ

Основ за прекин на работниот однос	2006	2007	2008	2009	2010
Пензија	3	33	11	27	26
Сопствено барање	4	10	11	13	4
Дисциплинска мерка	5	7	13	14	10
Решение од Влада	2	2	5	4	1
Морталитет	5	4	7	4	9
Правосилна одлука	2	4		1	2
Неопределено време				7	
Технолошки вишок	46				
Друго					1
	67	60	47	70	53

	2006	2007	2008	2009	2010
Новопримени	233	73	22	0	0

	2006	2007	2008	2009	2010
Зголемен односно намален број на вработени во годината	166	13	-25	-70	-53

Од табелата можеме да видиме дека во 2006 година со трансформацијата на Македонската пошта во акционерско друштво во државна сопственост најголема причина за прекин на работниот однос на вработените е технолошкиот вишок.

4.4 Работна етика и однесување во АД *Македонска пошта*

Во секоја корпорација, во секој бизнис, а посебно во услужниот бизнис неопходно е да се проектираат и остварат сите елементи, етнички принципи и специфични етички правила кои компанијата се обидува да ги примени:

1. Одржување на ветувањето
2. Добронамерност
3. Однесувањето на другите луѓе
4. Почитување на сопствеништвото

Покрај останатите, работната етика претставува основа за успешно занимавање со квалитетот каде на прво место се наоѓа сатисфакцијата на потрошувачот односно корисникот на услугите.

Работната култура можеме да ја поделиме на:

1. Работен морал
2. Работно однесување и изглед
3. Работно комуницирање
4. Односи со јавност

Секој раководител во процесот на работење треба да се придржува за следните етички начела:

1. Целта
2. Гордоста
3. Трпението
4. Упорноста
5. Перспективите

Некои правила за правилно и посакувано однесување, пред се на раководителите се:

1. За успех е потребна јака волја
2. Да бидеме секогаш господари на ситуацијата
3. Никаков почетен успех нема да не обесхрабри
4. Никој да не се потценува
5. Да бидеме секогаш од збор
6. Секогаш ведри и насмеани
7. Секогаш сериозни
8. Во текот на разговорот внимателно да се слушаат другите
9. Никогаш да не се озборува

10. Да се посвети внимание на надворешниот изглед

11. Да се гледа право во очи³²

Во големо претпријатие, одговорноста за тоа што претпријатието работи или што пропушта да работи паѓа на бордот на директори. Во АД *Македонска пошта* Управниот одбор е составен од менаџери кои имаат менаџерски договори. Членовите на одборот се одговорни за избор на успешни менаџери. Морално се одговорни за тонот кој владее во претпријатието, за главните одлуки, моралната атмосфера, а можат и да „гледаат низ прсти“ на неморалното однесување.

Членовите на одборот се исто така одговорни за усвојување на главните одлуки за работната политика и општата благосостојба на претпријатието.

Како мултиетничко претпријатие Македонската пошта се соочува со големи предизвици во меѓучовечките односи.

Синдикатот на поштта има донесено посебна Декларација во која има посебна точка за почитување на човековите права, различностите и меѓучовечките односи.

³² D. Subotic , "Biznis etika", Beograd, 2001, str,271)

5. Идни активности и планови на АД Македонска пошта

5.1 Дизајнирање и воспоставување на центар за учење и знаење

1. ОСНОВИ НА ДИЗАЈНИРАЊЕТО

1.1 Пристап

Дизајнирањето на организациската единица за учење и знаење претставува дел од конкретизирањето на организациските решенија на одделни деловни функции во процесот на организациската и кадровската трансформација на компанијата. Согласно сознанијата од предходните активности за организациска трансформација од една страна и позитивните искуства на успешните компании во светот, од друга страна, прифатен е холистичкиот пристап на моделирањето. Во тој пристап се претпоставува дека функцијата на учење е присутна во секоја клетка на организацијата (компанијата) од една страна, а исто така и генерирањето на ново знаење во процесот на искусвено учење, помалку или повеќе се јавува кај секој вработен, од друга страна. Оттука произлегува определбата дека организациската единица за учење и знаење, всушност треба да обезбеди координирање на тие процеси и централно складирање и достапност на тоа колективно знаење и искуство. Тоа пак, доведува таа организациска форма да се именува како **Центар за учење и знаење (ЦУЗ)**. Во продолжение се наведени клучните елементи од споменатите досегашани остварувања кои ја чинат основата на моделирањето на ЦУЗ.

1.2 Новата организациска структура на АД Македонска пошта

Формирањето на одбор за стратешки развој на компаниско ниво има за цел да обезбеди усогласување на развојните мерки преку формулирање на деловни политики. За формулирањето на деловните политики и од нив изведени развојни акциони мерки во сите организациски единици ќе се формираат развојни тимови чија работа се координира во одборот. За таквата функција потребно е ново знаење

кое се обезбедува со организациско следење на окружувањето и дефинирање на стратешки приоритети или стратешки фокусни полиња, кои натаму во соодветни организациски единици се операционализираат во оперативни мерки и активности. Од друга страна пак, формирањето на профитни центри (на компаниско ниво тоа е центарот за бизнис услуги, а на регионално ниво подружниците и работните единици) претпоставуваат перманентно учење кои се потребите и барањата на клиентите и како на пазарот се однесува конкуренцијата. Покрај користењето на тие сознанија за брзо оперативно реагирање во задоволување на клиентите и корисниците на услугите на Македонска пошта, тоа ново знаење треба да се акумулира на компаниско ниво и исто така да се користи при донесување на деловните политики.

По примерот на сите успешни компании и Македонска пошта презема мерки за соодветно позиционирање и засилување на функцијата за развој на човечките ресурси. Таа нејзина позиција се повеќе се свртува од постојаната грижа за обезбедување на нови вработувања кон развој на капацитетите на постојните човечки ресурси, со што учењето и знаењето стануваат нејзин основен предмет на работа.

1.3 Дефинирана инфраструктура за ОУ во АД Македонска пошта

Уште во 2004 година, три посебни тима на Македонска пошта дефинираа инфраструктура за поддршка на обучувачките и други активности на организациското учење (ОУ). За поуспешно остварување на одделните активности за поддршка на ОУ се дефинирани обврски и овластувања на носителите на клучните улоги за обезбедување на ОУ. Исто така се дефинирани потребните претпоставки за инвестирање во информатичката инфраструктура и условите за нејзино користење и конечно во секоја подружница и на компаниско ниво е адаптиран посебен простор за обучувачки и работни активности во областа на ОУ. Голем дел од тие мерки веќе се имплементирани и остануваат уште дел од инвестициите за информатичката технологија со кои ќе се обезбеди достапност до интернетот на Македонска пошта на сите вработени.

1.4 Компаративни искуства

Центрите за образование се најстара компаниска форма на поддршка на обуките, заради зголемување на работната ефективност и ефикасност на вработените. Покрај стекнатите искуства на разновидни ефективни компаниски облици на обука, со време се јавува фокусирање на овие организациски единици на формалните образовни форми (курсеви, семинари, предавања), додека се запоставуваат неформалните облици на учење.

За креирање на ново знаење во големите компании се формираат развојни центри или единици за истражување и развој. И овие форми, покрај позитивното искуство забележуваат тенденција на одделување на оперативното работење и спор трансфер на креираното знаење до непосредните извршители.

Надминувањето на слабостите на предходните две организациски форми, заедно со развиениот концепт на организациско учење и достапноста на новата информациона технологија ги прават се поприсутни во голем број компании во светот. Овие центри за учење и знаење обезбедуваат интегрирана поддршка за целокупниот циклус на менаџирање на знаењето:

- Креирање ново знаење низ разни индивидуални и групни облици на работа и истражување
- Собирање и складирање на креираното знаење во бази на податоци и знаење
- Трансформација на индивидуалното учење во организациско
- Комбинирање, трансфер и дистрибуција на знаењето заради негово компаниско ефектуирање

2. КОМПОНЕНТИ НА СИСТЕМОТ

2.1 Функција на ЦУЗ

- Обезбедување логистика за ОУ (сите потребни услови за да се случи учење на поединците)
- Координирање на активностите на обезбедувачите на ОУ (иницирање, планирање, усогласување, следење и преземање корекции на акционите мерки за ОУ)

- Промоција на ОУ во Македонска пошта (промоција меѓу вработените за правата за учење и обврските за споделување и примена на наученото)

2.2 Делокруг на работа на ЦУЗ

- Утврдување на потребите
- Развивање обучувачки програми
- Развивање обучувачки материјали
- Обезбедување матријално - технички услови
- Фасилитирање, медијаторство, интегрирање
- Обучување
- Евидентирање на научените лекции
- Создавање услови за примена на наученото
- Складирање на новото знаење
- Вреднување на примената на наученото

2.3 Учесници во обезбедувањето на ОУ

- Топ менаџмент
- Компаниски координатор за ОУ
- Регионален соработник за ОУ
- Претпоставен менаџер
- Ментор
- Обучувач
- Интерен интегратор

2.4 Улоги и надлежности на учесниците во обезбедувањето на ОУ

- Иницијатор
- Реализатор
- Поддржувач
- Контролор
- Евалватор

2.5 Организациска структура на ЦУЗ

2.5.1 Лоцираност

Во основите за моделирање, функцијата на учење и знаење е иманентна и доминантна надлежност на службата за развој на човечките ресурси. Од тие причини, природно е Центарот за учење и знаење, формациски да се смести во организациската структура на **Секторот за правни работи и човечки ресурси на компаниско ниво**, а координирањето на активностите на ниво на подружница да биде во службата за економско - правни и општи работи.

2.5.2 Карактер на организациска форма

Во определувањето на организациската форма, покрај активностите што треба да се извршат и носителите на тие активности, влијае карактерот на тие активности. Според карактерот, активностите можат да бидат перманентни и основни должности на определени извршители и повремени, а со тоа и дополнителни.

Бидејќи организациското учење, како процес на учење е должност на секој вработен, а заедничките форми на трансфер и споделувањето на индивидуалното знаење и искуство се повремени, произлегува потребата од повремено обезбедување на услови за тие настани, како и координирање на перманентните индивидуални обврски на секој вработен. Од ваквите односи во процесот на одвивање и обезбедување на ОУ произлегува дека најрационална форма на организирање на оваа функција е матричната организациона форма: виртуелна организациска единица во која повремено се случуваат потребните активности од страна на раководителот на ЦУЗ во лицето на компанискиот координатор за ОУ треба да биде лице кое има редовни работни обврски во службата за човечки ресурси, а дел од своето работно време континуирано го посветува на функционирањето на ЦУЗ.

3. ВОСПОСТАВУВАЊЕ (ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА) НА ЦУЗ

3.1. Обезбедени услови

Во досегашните активности на организациската и кадровската трансформација на Македонска пошта обезбедени се следните услови за остварување на организациското учење во компанијата кое сега треба да биде координирано од страна на Центарот за учење и знаење:

- Нормативна инфраструктура
- Информатичка инфраструктура
- Просторна инфраструктура
- Кадровска инфраструктура
- 9 обучени соработници за ОУ
- 30 обучени ментори
- 50 обучени обучувачи
- 9 обучени интерни интегратори
- 9 обучени обучувачи за вреднување на изведбата
- 5 развиени и проверени компаниски стратегии за ОУ во Македонска пошта

3.2 . Услови кои треба да се обезбедат

Наведените обезбедени услови во висок степен овозможуваат остварување на одделни стратегии и форми на организациско учење. Меѓутоа, за порационално остварување на постојните форми и стратегии, а особено за обединување на креирањето и споделувањето на знаењето на сите нивоа помеѓу сите членови на компанијата, потребно е обезбедување и на следните дополнителни услови:

- 1) Довршување на предвидените мерки за целосно ставање во функција на решенијата во предходно утврдените нормативна, информатичка и просторна инфраструктура,
- 2) Во актот за систематизација на работните места во општите одредби и во описите на работните места, да се вградат надлежностите на учесниците во обезбедувањето на ОУ дефинирани во матричката организациска структура како и потребните општи и посебни овластувања на тие учесници за успешно вршење на тие надлежности

- 3) Во правилникот за стимулативно наградување и во системот за вреднување на изведбата да се вградат посебните критериуми и мерки за стимулирање на сите учесници во процесот на организациското учење
- 4) По екипирањето на новата организациска структура, сите раководни кадри кои во изминатиов период не добиле обука од областа на организациското учење, да бидат вклучени во обука за нивната менаџерска улога во процесот на организациското учење и функционирање на ЦУЗ

3.3. Постапка за воспоставување на ЦУЗ

Воспоставувањето на ЦУЗ треба да биде меѓу приоритетните организациски промени во конституирање на Македонска пошта како акционерско друштво и прифаќањето на новата организациска структура. Постапката за тоа воспоставување претпоставува преземање на следните активности:

- 1) Донесување одлука од страна на Одборот за организациска и кадровска трансформација за основање на ЦУЗ како виртуелна организациска форма во рамките на Секторот за правни работи и човечки ресурси,
- 2) Именување на компаниски координатор за ОУ и соработници за ОУ во секоја од идните регионални подружници на Македонска пошта
- 3) Изработка на програма за работа на ЦУЗ
- 4) Промоција на ЦУЗ пред надворешни и внатрешни клиенти на неговите услуги.³³

5.2 Предлози за организациска и кадровска трансформација на АД Македонска пошта

Во предлог сугестиите за организациската и кадровската трансформација на АД Македонска пошта основна поента или задача треба да биде:

„Разложно и разумно, не гледајќи ги личните интереси на шефови и шефчиња, да се изврши консултација со сите одговорни во службите и да се

³³ ДЕТРА, Институт за менаџмент, 2009 год,

бара од нив да образложат како, по кои патии и на кој начин ја извршуваат својата работа и комуникација помеѓу нив. Какви се нивните пречки? Како тие пречки по нивно мислење би биле надминати? По собирање на нивните сугестии, прочистување на личните интереси, да се дојде до вистинска форма на функционална организација. Оваа операција се изведува брзо и едноставно. Се дава писмен налог на сите раководители во рок од 3 дена да достават свои мислења, сугестии и предлози за поефикасно извршување на нивните работни задачи. Ова проследено со нивна максимална одговорност дека доколку достават неточни податоци или лични ставови во заштита на лични интереси ќе бидат строго санкционирани. И да им се нагласи (во писмена форма) дека по споредување на предлозите од сите раководители лесно ќе биде утврдена таква интенција на било кој раководител”.

< Заменик Генерален Директор >

Во систематизацијата да се воведат работно место **Советник на Генералниот директор и менаџерскиот тим**. Ова работно место постои и функционира и треба да биде поместено во Кабинетот на Генералниот директор-Штабски служби, но не треба однапред да се предвидува бројот на извршители. Ова работно место треба да се остави флексибилно, зависно од моменталните кадровски и бизнис потреби на компанијата. Треба да постојат следните советнички места:

- а. Советник за корпоративна стратегија
- б. Советник за поштенски сообраќај
- в. Советник за финансии и инвестиции
- г. Советник за правни прашања и правни совети
- д. Советник за маркетинг, продажба и имиџ
- ѓ. Советник за човечки ресурси

Исто така во Штабските служби е изоставено едно исклучително важно место – **Портпарол на компанијата или Соработник за односи со јавноста**. **Во врска со конкретниот наведен предлог би требале неколку поместувања со образложенија:**

- службата за квалитет и безбедност на поштенските пратки треба да се подели во два Сектори:
- во Секторот за поштенските операции да остане Служба за безбедност на поштенските пратки со Шеф за безбедност на поштенските пратки, Соработник и референт за рекламации
- во Секторот за маркетинг и продажба да се формира нова Служба за квалитет и нови услуги на поштенските пратки. (Product management).
- Оваа служба би имала Шеф за квалитет и нови услуги, Соработник за квалитет и нови услуги и референт за квалитет и рекламации. Оваа Служба ќе биде почеток на вистинскиот Product management кој треба да прерасне во клучна служба во Маркетингот и продажбата затоа што мора да се има производ со извесен квалитет за да може да се рекламира и продаде. Во случај да нема интенција да се формираат нови служби оваа може да се фузионира со Службата за развој и промоција.
- Да се формира **посебен Сектор за човечки ресурси** кој ќе ја извршува комплетната работа во управувањето со човечките ресурси без поделба на работата во различни служби.

Во службата за продажба во Секторот за маркетинг и продажба е изоставено едно важно место а тоа е **Соработник за Пост шопови како и Оператори во Пост шоповите.**

- Исто така во Службата за продажба треба да се предвиди одговорен во службата за Мастер дилер, со оглед на фактот дека веќе се има договор со T-Mobile и други консигнациски добавувачи.
- Во службата за односи со корисници мора да се прошири називот на Соработник за односи со корисниците во **Соработник за односи со корисниците и Call center.**
- Во секторот за информатичка технологија изоставена е една важна Служба во развој. Ова се отпочнати активности и преговори со стратешките партнери. Тоа би била: **Служба за безжична фиксна телефонија**, во која би биле распоредени Шеф на службата, Соработник за план и анализа, Соработник за развој на фиксната безжична телефонија и Оператор за имплементација на безжичната фиксна телефонија.

- **Градежната оператива** треба да припаѓа во **Центар за логистика** а не под Сектор за правни работи

5.3 Call- center на АД *Македонска пошта*

Со цел за поголема профитабилност и искористување на веќе постоечките човечки и технолошки ресурси во претпријатието потребно е да се отвори Call Center. Овој интересен проект план е пример земен од поштите во модерните европски земји. Креативците задолжени за овој проект се уште чекаат одговор од менаџментот на АД *Македонска пошта*.

Call Center –от е најбрз, најевтин и најефикасен начин на комуницирање и генерирање на приходите, како и зголемување на вредноста на компанијата.

Краток преглед на Call Center-от:

- Важни продажни канали за остварување на приход
- Треба да постане оперативен АСАП што е можно побрзо
- Слободен (бесплатен) телефонски број како најбрз начин да се разговара со операторот
- Сервис 16/7 – понеделник до недела. 08 : 00 до 20 : 00 ; (во другото време преку говорен автомат)
- Потребен број на оператори – 16, од постојните вработени
- Квалитетна и ефикасна контрола-снимање на повиците, обука, тестирање на лице место.
- Успешна анализа на снимените содржини
- Доверливост IT сигурносен систем

Карактеристики на Call Center-от:

1. Директен говорен контакт со оператор
 - Јазик Македонски, Албански и Англиски
 - Информации за сите услуги, сервиси и цени, кои се нудат на корисниците на услугите на АД *Македонска пошта*.

2. Интерактивне говорен автомат

- Јазик – Македонски, Албански и Англиски
- 24 часовен сервис
- Информации за сите услуги, сервиси и цени кои се нудат на корисниците на услугите на АД *Македонска пошта*.

Причини за отворање на Call Center –от

- Информирање за услугите и цените на АД *Македонска пошта*
- Поделба на информациите на мали и големи корисници
- Примање на приговори, жалби и пофалби (преку живи оператори)
- Следење на работата на сервисите (вработените) со странките
- Сондажа на задоволството на корисниците
- Компаративна анализа на Call Center со големите коминтенти
- Други услуги

Моментална ситуација

- Македонската пошта има просторна можност за отворање на ваков центар
- Има доволен број на вработени кои можат да се преквалификуваат за работа во центарот
- Има софтверска опрема за техничка подршка
- Има аудио опрема за снимање на непроменливите и променливите пораки

Чекори кои треба да се преземат

- Реновирање и опремување на просториите за Call Center
- Договор со Македонски телекомуникации за преаранжирање на две ISDN линии во бесплатен сервис
- Одбирање на вработените кои ќе работат во центарот. За ова е потребно да се избераат двојно повеќе
- Обука на вработените

- Софтверски и техничко поврзување
- Определување на работно време на вработените

Служба за односи со корисниците

- Цел на оваа служба во рамките на компанијата е да обезбеди сите вработени да научат колку е важно да бидат блиски со корисниците на кои треба да се задоволат потребите
- Оваа служба надгледувајќи го и партиципирајќи во креирање на политиката на грижата за корисниците учествува во креирањето на компанииската политика за грижа на корисниците, соработува и партиципира во поделба на надлежностите со сите релевантни Служби и Сектори а се со цел корисниците да бидат задоволни од услугите.
- Придонесуваќи во процесот на задоволни корисници оваа служба прави подлога за процесот на либерализација на пазарот и задржување на лојалноста на корисниците после тој процес
- Одржувајќи ги очекувањата за квалитет на Службата за односи со корисниците гарантира дека процесот на регулирање на контрола на квалитетот на услугите ќе биде успешен
- Потребно е да се обезбеди естимација на трошоците за оформување на оваа служба, да се обезбеди персонал и неопходни материјали за оформување на оваа служба
- На овој начин, обезбедувањето на подобар имиџ на компанијата директно ќе влијае на лојалноста на корисниците

5.4 Модел на служба за односи со јавноста во АД

Македонска пошта

Правејќи ја оваа анализа и добиените заклучоци од истата, покрај создавањето на Сектор за човечки ресурси, во АД *Македонска пошта* треба да се развие и PR-от (односите со јавноста) за поголема информираност на вработените во самото претпријатие но и информирање на екстерната јавност за новитетите во работењето на поштата и создавање на еден подобар имиџ и однос со корисниците.

Службата би требало покрај раководителот на службата кој ја организира и координира работата да има по еден вработен од следните области:

Самостоен стручен соработник за медиуми

Задача: воспоставување на квалитетни комуникации со медиумите

Опис на работата

- Собирање на информации за медиумите, нивните потреби, очекувањата, замерките. Решавање на проблеми во комуникациите со нив
- Подобрување на соработката, воведување на ефикасни канали на комуникацијата
- Организирање и водење на прес конференција. Давање на изјави за медиуми и сл.
- Водење и анализирање на прес архивата
- Организирање на посети од медиуми

Главен уредник

Задача: организирање на ефикасна работа на сите организациски делови на ИНФО ПОСТ (весник за информирање на вработените)

Опис на работата:

- Собирање и изработка на текстови
- Формирање и ажурирање на фото архива
- Опредмување на текстовите
- Сите работи кои се неопходни за изработка на интерниот весник

Самостоен стручен соработник за интерна јавност

Задача: организирање на квалитетна комуникација внатре во претпријатието, воведување на ефикасни канали на комуникација и сл.

Опис на работата:

- Подигнување на културолошко ниво на комуникацијата помеѓу вработените (едукација, изработка на брошури.)
- Создавање на чувство на припадност во колективот
- Истражување на ставовите на вработените и превземање на потребните мерки на основа на добиените резултати.

Самостоен стручен соработник за односи со екстерната јавност

Опис на работата:

- Осмислува, предлага и спроведува акции кои допринесуваат на создавање на имиџот меѓу корисниците на услугите и другата екстерна јавност
- Осмислува, предлага и спроведува акции кои допринесуваат за подобрување на односот спрема корисниците на услугите на поштата
- Работи на презентација на претпријатието и неговите услуги
- Организира настани на претпријатието на саем
- Спроведува активности за спонзорство

Самостоен стручен соработник за визуелен идентитет

Опис на работата:

- Превзема активности на создавање, сочувување и доследно спроведување на визуелниот идентитет на претпријатието
- Превзема неопходни мерки за подобрување, односно промена на визуелниот идентитет во согласност со промените во претпријатието или во околината
- Во соработка е со надлежните
- Се грижи за имплементација на стандардите

ЗАКЛУЧОК

Менаџерската револуција извади на површината во бизнис светот луѓе од кариера, луѓе кои имаат моќ, знаење и особини на посебен елитен слој во друштвото. Затоа социолозите велат дека менаџерите се специјална елита или нова класа со моќ, авторитет и знаење. Менаџерот е генерален комуникатор помеѓу луѓето во секое претпријатие.

Глобализацијата на работењето и интернационализацијата на пазарот создаваат нови менаџери, кои од новата едукација излегуваат како реинтегратори т.е специјалисти.

Истражувањата во светот покажуваат дека современата пошта треба да представува добро организирано, пазарно насочено и економски ефикасно иновативно и модерно претпријатие во кое добро се организирани сите функции со рационално користење на сите расположливи ресурси. Деталните истражувања, анализи и верификација на ставовите, треба да овозможат предводење на поштата од денешната традиционална организација во профитна организација.

Државата низ процесот на дерегулација и либерализација тежнее да поголемиот дел од своето работење го препушти на работењето на слободниот пазар, па во тој контекст бара од поштата да се „погрижи“ сама за себе.

Светските структурни промени, пазарната либерализација како и бурниот технолошки развој со сигурност зборуваат дека поштенскиот оператор, без оглед дали има или не монополска заштита ќе мора во иднина да се соочи со услови кои многу се разликуваат од денешните.

Вкупната развојна политика, стратегијата на современото позиционирање, како и прогнозата на развојот на современите пошти докажуваат неопходност од согледување на трансформацијата на технолошките услови на дефинирање на економските мисии во друштвото.

Целите и начините на однесување на Македонската пошта се одвиваат во простор и време во кое делуваат ограничувачки фактори. Според тоа, позициите на претпријатието постојано се релативизираат под влијание на факторите од околината кои влијаат на големината, неговата организциска структура, управувачката функција и на општиот систем со околината. Брзиот развој на технологијата, порастот на потребите на услугите, зголемување на конкуренцијата

како и невозможноста на поштата соодветно да одговори на зголемените барања на пазарот, доведоа до потребата да се размислува за воведување на нови технологии во работата на поштенскиот систем. Стратегијата на развојот на поштенскиот сообраќај мора да биде насочена кон барањата на пазарот. Поштата што побрзо треба да се трансформира во независен субјект со прецизно дефиниран правен статус, финансиска самостојност и способност за да во условите на растечка конкуренција се прилагоди на пазарот и потребите на корисниците.

Истражувањата во светот покажуваат дека глобализацијата на економските активности, технолошките иновации и забрзаната информатизација ги условуваат потребните промени во работењето на поштенскиот систем како што се:

- Смалување на влијанието на државата на работењето на поштата преку процес на дерегулација;
- Комерцијализација и либерализација на пазарот на поштенските услуги преку постепено воведување на конкуренција во поштенскиот сообраќај и зголемување на асортиманот на услугите;
- Трансформација на поштата преку приватизација на претпријатието;
- Модерен модел на меанџментот на човечки ресурси кој одговара на пазарните услови на придонесување кој за крајна цел го има позиционирањето на профитот, односно максималениот профит.

Ако се вратиме на правниот статус и систем на работење кој е потребен да се гарантира самостојноста и да се овозможи превземање на одговорноста за управување со човечките ресурси и средствата потребни за водење на претпријатието кое го прати пазарот со цел на зголемување на сопствената кошкументност, а кој ќе одговара на потребите на корисникот по квалитетот на услугите и неговата разновидност, тогаш зборуваме за следните неопходни аспекти:

- Создавање на самостојна иновативна организација
- Водење на поштенските служби по пазарни принципи
- Подобрo прилагодување на услугите на потребите на корисниците
- Финансиска независност
- Подобрување на квалитетот на службата
- Ослободување од влијанието на политиката

За обезбедување на ваквиот настап на поштата на пазарот потребно е пред се да се промени законската регулатива, да се спроведе темелна организациона реформа која треба да ја води кон маркетиншки ориентирана организација, да се воспостави комерцијален однос кон корисниците, да се подобри квалитетот на услугите, да се воведат нови услуги со одговарачка пропагандна активност и др.

Таквата современа организација претпоставува и воведување на современи информacionи системи со обезбедување на човечки ресурси со профил кој одговара како поддршка на таквата развојна политика.

Воспоставувањето на односот помеѓу државата и поштата со постепено извлекување на државата од поштенскиот систем би овозможил непречен развој на системот. Со смалувањето на политичкото влијание на државата во работата и изоставување на поставувањето на политички кадри на најодговорните позиции во поштенскиот систем се создава претпоставка која би овозможила да на водечките позиции во системот доаѓаат најстручните, професионални кадри што за поштенскиот систем би било од непроценливо значење, за да таквиот систем неоптеретен од влијанието на политиката и со партнерски однос со државата би бил еден од главните фактори на пазарот во Р. Македонија.

Во такви околности поштата би требала да превземе низа на активности кои ќе овозможат подготовка на вработените и подготовка на целиот систем за периодот кој доаѓа за да се фати чекор со конкуренцијата која нема проблем во работењето поради притисок од државата и политиката. На тој начин би се создале услови за трансформација на АД *Македонска пошта* во модерно претпријате со место и улога во друштвото која ја заслужува. Со цел за прилагодување на промените во современиот свет кои се резултат на брзиот технолошки развој, развојот на информатиката, изменетите карактеристики на барањата на корисниците, поштата мора да биде активна во пратење на трендовите и во примена на нови достигнувања во своето работење.

Постои голем простор за дејствување во правец на управувањето со човечките ресурси и нивниот квалитетен однос кон работата и личното задоволство. Дали би се тргнало во правец на стимулација или нематеријално влијание на човечките ресурси во системот, тоа треба да биде работа на една подлабока анализа и изработка на еден долгорочен план на стратегија за управување со човечките ресурси што во моментот недостасува во АД *Македонска пошта*.

Сето ова бара обучен и стручен персонал кој ги усвоил најновите сознанија од овие области, а посебно ако такви кадри веќе постојат во АД *Македонска пошта*, бидејќи познавањето на системот и потенцијалот кој тој го поседува е голема предност, во развојот не само на кадрите туку и на системот во целина.

Една од потешките околности при работата со човечките ресурси е неповолната старосна структура на вработените во АД *Македонска пошта*. Имено, менталитетот на луѓето на овие простори во комбинација со нивниот подолг работен век, нивниот скептичен став кон нови знаења може многу да влијае на успехот на мерките кои раководството ќе се одлучи да ги спроведе при управувањето со човечките ресурси.

Прашањето «Дали треба и понатаму да ја развиваме функцијата за управување со човечките ресурси (Human Resources)? » има едноставен одговор: **ДА, бидејќи човечкиот капитал е единствениот елемент кој конкуренцијата не може да го копира.**

Во современите компании, управувањето со човечките ресурси во целост ги поддржува стратешките насоки за развој на компанијата. Во тој случај, функцијата човечки ресурси претставува агент на промените и гарантира реализација на посакуваната промена, односно претставува еден од инструментите за остварување на стратегијата на компанијата. Таа е инструментален дел од бизнис стратегијата и според тоа вложувањето во човечките ресурси е всушност вложување во компанијата, а не трошок! Потребно е да се каже дека Поштенскиот систем има перспектива за развој и успешно работење не само поради поддршката од државата, туку од јасната и квалитетна политика на развој. Со 195 000m² деловен простор, со 340 POS (point of sales) компанијата има екстремно големи капацитети, можност да биде најголем дистрибутер во Р.Македонија но во моментов е победена од конкуренцијата која е нелегитимна и непризнаена од Агенцијата за пошти која претставува државен регулативен орган.

Македонската пошта е строго централизирано претпријатие каде незначително се води грижа за квалитетот на менаџерите. Главно менаџерите се назначуваат при што квалитетните кадри ретко кога можат да дојдат до израз поради политичките влијанија и значително учество на политички пазари, односно „делба на колачот“ од изборите. Ваквите состојби не го развиваат полниот капацитет на кој ова претпријатие има природно право.

АД *Македонска пошта* по препорака на Владата на Р. Македонија, како и преку ревизорската куќа КРМГ е во сериозни преговори со цел да се изврши процесот на приватизација или стратешка инвестиција. Оваа промена може да влијае врз начинот на идното работење, како и врз промената на менаџерскиот пристап за кој констатиравме дека не е доволно застапен.

Една од многуте причини што се јавува како препрека во напредокот на АД *Македонска пошта* е тоа што *топ менаџерите* се со менаџерски договори од неколку години, а тоа на некој начин ја попречува промената. Тоа значи дека, наместо да се стави акцентот на одржување на континуитет на функцијата на менаџерите, да се стави акцент на остварување на континуитет во развојот и адаптирање на променливата социоекономска средина.

АД *Македонска пошта* е претпријатие кое прави обрт од 20-22 милиони евра годишно, а има капацитет за тројно повеќе. За жал, тоа е моменталната и реалната слика за АД *Македонска пошта*, претпријатие со голем капацитет, со голема можност за напредок, вработување и развој. Кога ќе се согледаат сите овие аспекти може да се добие конкретна слика за вредностите на еден систем како што е поштенскиот и за самите работници во системот.

АД *Македонска пошта* е еден ЗАСПАН ЦИН кој веќе подолго време го чека своето бужење.

ЛИТЕРАТУРА

- Bogicevic, B.** (2003), *Menadzment ljudskih resursa*, Beograd.
- Bregovac, S.** (2000), *Menadzment medija*, Beograd.
- Brekcic, J.** (1990), *Savremena Organizacija kadrovske funkcije, Organizacija rada* Zagreb.
- Drucker, P.** (1997), *Menagement*, London: Pan Books.
- Filipo, E.B.** (1996), *Principles of Personal Menagement*, New York.
- Jovanovic, P.**(1996), *Menadzment teorija i praksa*, Beograd.
- Mandic, I.** (1973), *Normativni metod planiranja kadrova*, Ekonomski institut, Zagreb.
- Marusic, S.** (2001), *Upravljanje ljudskih resursa*, Ekonomski institut, Zagreb.
- Marusic, S.** (1996), *Razvoj kadrovskih potencijala u preduzecu*, Ekonomski institut, Zagreb.
- Marusic, S.** (2001), *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb.
- Molnar, M; Molnar, R.** (1994), *Organizacija rada i proizvodnje*, Zrenjanin.
- Mozina, S.** (1997), *Model planiranja kadrova u organizacionom zdruzenog rada*, Ekonomski institut, Zagreb.
- Petrovic, M.** (1997), *Kadrovski menadzment*, Beograd.
- Przulj, Z.** (2001), *Menadzment ljudskih resursa*, Beograd.
- Stefanovic, V.** (1996) *Menadzment kadrova*, Nis,
- Stefanovic, V; Milutinovic, M.** (2008) *Menadzment ljudskih resursa u uslovima globalizacije*, Nis.
- Stefanovic, V; Milutinovic, M.** (2003). *Menadzment ljudskih resursa*, Nis
- Stefanovic, V.** (2005), *Menadzmet ljudskih resursa*, Fakultet za menadzment, Zajecar.

Subotic, D. (2003), *Upravljanje ljudskim resursima*, Beograd.

Subotic, D. (2001), *Biznis etika*, Beograd.

Schultz, T. (1982), *Investing in People*, Los Angeles.

Torrington, D; Hall, L; Taylor, S. (2004), *Menadzment ljudskih resursa*, Beograd.

Waque, M. (1999), *Personal The Menagement of Human Resources*, Boston.

Werther, B; Davis, K. (1989), *Human Resources and Personnel menagement*, London.

Николоски, Т. (2000), *Психологија на трудот*, Скопје.

Документи:

Архива на АД Македонска пошта

ДЕТРА, (2007), Институт за менаџмент.

Опитите одредби од Колективниот договор на АД Мкедонска пошта

Службен весник на Република Македонија, бр.158,2010

Статут на АД Македонска пошта

Интернет:

<http://www.raiffeisenbank.com>

[http:// www.mp.com.mk](http://www.mp.com.mk)