

Универзитет „Св. Кирил и Методиј,, - Скопје
Филозофски факултет – Скопје



Интердисциплинарни студии

**Постдипломски студии по Менаџмент на човечки ресурси во
општествените дејности**



Магистерска теза

**Менаџирање и развој на човечки ресурси во медиумите во
Република Македонија**

Ментор

Проф. Д-р Јован Пејковски

Кандидат

Билјана Трендафилова

Скопје 2014

Комисија за оценка и одбрана на магистерскиот труд:

Претседател:

Ментор:

Член:

**ПОСВЕТЕНО НА:
мојот покоен татко
проф. Кирил Василев**

А П С Т Р А К Т

*Мотивацијата и
менаџирањето со потенцијалот на вработените
е потребното гориво за да се одржи моторот на компанијата!*

*The motivation and
the management of the employee's potential
are the necessary fuel for the sustainability of the company's engine!*

Актуелноста на менаџирањето со човечките ресурси произлегува од начинот на поставување на проблемските рамки во глобалното општество. Можеби поради дефицитот на квалитетна работна сила или пак можеби поради суфицитот на лицата кои што се заинтересирани за вработување, човечките ресурси како појдовна точка за успехот заземаат се поголем замав. Серioзноста кон дефинирањето и примената на овој поим се одразува директно на начинот на функционирање на една организација и резултатите од таквото поставување и опстојување.

The relevance of human resources management stems from the way of the setting of the frames of the problem within the global society. Perhaps as a result of the deficit of qualified labour, or perhaps of the surplus of the persons who are interested in employment, human resources as a starting point for success are taking a bigger swing. Severity to the definition and application of that term reflects directly on the functioning of an organization and the results of such setting and persistence.

Клучни термини: човечки ресурси, менаџмент, организација, наградување, мотивација, успех, пораст на профит, функционирање, едукација, надградба

КРАТКА СОДРЖИНА

Апстракт	3
Кратка содржина	4
ВОВЕД	7
Поглавје I	
ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	10
Работни односи, вработување/невработеност, конкурентност на работна сила, планирање на работни места.....	10
Медиумите и потребата од нивна организираност	12
 Дел 1	
1. ОСНОВИ НА МЕНАЏМЕНТОТ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ	14
 1.1 ПОИМ И ДЕФИНИРАЊЕ	14
1.2. Концепт на менаџмент со човечки ресурси	16
1.3 Компоненти на менаџментот со човечки ресурси.....	18
1.3.1 Компоненти на ниво на идни побарувачки.....	18
1.3.2 Компоненти на ниво на системи и процедури	20
1.3.3 Компоненти на оперативно ниво на менаџмент	22
1.4 Природа на менаџментот со човечки ресурси.....	24
 Дел 2	
2. МЕНАЏЕР НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ.....	28
2.1 Функции.....	30
2.1.1 Анализа на работни места.....	30
2.1.2 Планирање на човечки ресурси и процена на планирањето.....	30
2.1.3 Регрутација и селекција на вработени.....	32

2.1.4 Обука на човечки ресурси.....	34
2.1.4.1 . Одредување на потребите и целите на обука.....	36
2.1.5 Развој на човечки ресурси.....	37
2.1.6 Оценување на перформансите на човечките ресурси	39
2.1.7 Плаќање на човечките ресурси.....	41
2.1.8 Развој на управување со кариерата	43

Дел 3

3. Менаџментот со човечките ресурси во медиумите со осврт на Македонската радио телевизија	45
3.1 Улогата на медиумите низ историјата и денес	45
3.1.1 Медиумски плурализам	48
3.1.2 Плурализмот и публиката/корисниците	50
3.2 Управување со човечки ресурси во медиумите	52
3.2.1 Културни вредности и нивното влијание на менаџментот во медиумите	54
3.3 Македонската радио телевизија	56
3.3.1 Македонската радио телевизија согласно со позитивната законска регулатива (Закон за аудио и аудиовизуелни медиумски услуги)	56
3.3.2 Организација и систематизација на работни места во МРТ	61
3.3.3 Оценки на организацијата и очекувања во МРТ.....	73
3.4 Организација и систематизација на работни места во приватен медиум (Телевизија Алфа)	78
3.4.1 Оценки и препораки за унапредување на организацијата во приватен медиум	82
3.5 Регулација и нормирање на функционирањето на медиумите во светот	84
3.5.1 Франција	85
3.5.2 Португалија	85
3.5.3 Естонија	85
3.5.4 Австрија	86
3.5.5 Велика Британија	86

3.5.6 Холандија	86
3.5.7 Италија	86
3.5.8 Малта	87
3.5.9 Романија	87
3.5.10 Актуелната состојба во Република Македонија.....	88
Поглавје II	
1. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	91
2. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ	93
3. ЦЕЛ И КАРАКТЕР НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	96
3.1 Општа цел	96
3.2 Поединечни цели	96
3.3 Теоретски цели	96
3.4 Апликативни цели	97
4. ХИПОТЕЗА	97
4.1 Генерална хипотеза	97
4.2 Посебни хипотези	97
5. РЕЗУЛТАТИ	98
ДЕЛ I. Опис на испитуваниот примерок	98
ДЕЛ II. Резултати	98
ДЕЛ III Интервју	106
ЗАКЛУЧОК	112
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА	117
ПРИЛОЗИ	120

ВОВЕД

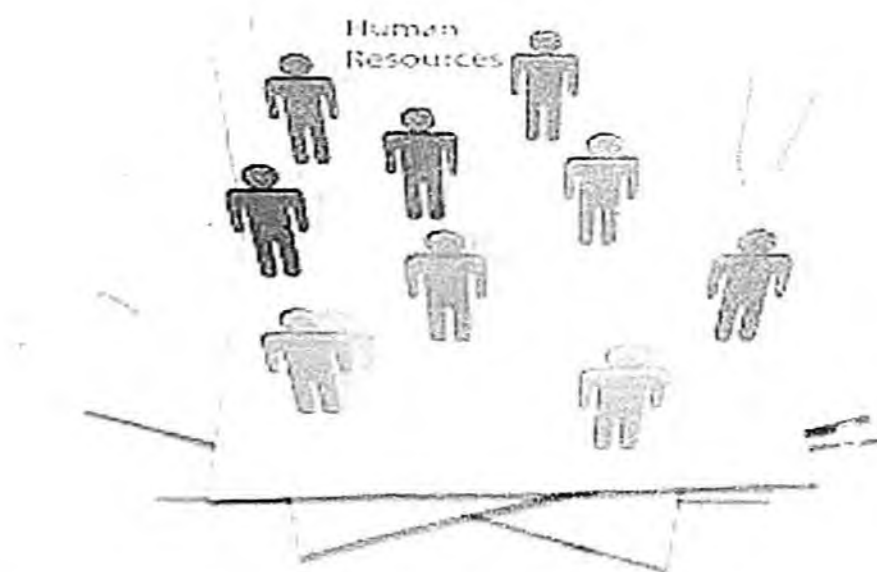
Доминантното гледиште во Европа и во сите демократски општества е дека медиумите играат важна улога во општеството. Освен тоа, постои квалитативна врска меѓу медиумите и демократијата. Еден од индикаторите за одредување на степенот на демократија во некое општество е степенот до кој што медиумите можат да функционираат слободно и независно од каков било притисок, принуди и ограничувања. Човечките ресурси се основниот елемент во секоја институција. Соодветното/успешното управување со нив може да им обезбеди на вработените повољно професионално опкружување, како и одржување и понатамошен развој на капацитетите на вработените. Добро обучени и компетентни вработени имаат значајна улога во постигнување висок квалитет во медиумот и во резултатите на медиумот. За да ги имаме посакуваните резултати од која било активност која вклучува учество на повеќе личности, потребно е добро да се менаџираат вработените. Процесите од формирањето на тимот, преку работата на тимот па до неговото распуштање е главна преокупација на менаџментот на човекови ресурси. Менаџирањето и развојот на човечките ресурси во медиумите е секогаш актуелна тема со оглед дека медиумите се постојано присутни во секојдневниот живот на луѓето. Истражувањето на менаџментот на човекови ресурси во медиумите, а посебно во јавниот радиодифузен сервис е главна теза во овој магистерски труд. Како јавен сервис, Македонска Радиот Телевизија (во понатамошниот текст МРТ согласно Законот за радиодифузна дејност) мора да има изготвено целосна стратегија за менаџирање на човечки ресурси која ќе содржи:

- перманентно подобрување на условите за работа,
- континуирано надградување на професионалните и стручните способности на кадарот,
- еднакви услови за унапредување и развој
- соодветно наградување и мотивација според остварените резултати.

Ваква стратегија треба да и овозможи на МРТ да продолжи да се изградува како професионална и јавна институција која одржува континуирано висок квалитет во своето работење што конечно ќе резултира со почитување од страна на основните корисници на резултатите од работењето-гледачите. Успешното водење на медиум

значи познавање на сите сфери во кои ќе навлезе работењето. Со самото познавање на сите ситуации во кои ќе се преземаат соодветни активности за правилно одлучување се доаѓа до добра понуда на програма и оптимални услови на реализација на истата, а со тоа и ќе се оствари крајната цел - остварување профит и зголемена гледаност. Доаѓање на идејата сама по себе не значи дека е добра или лоша, ако истата не се разгледа од сите агли и не се прецизираат сите нејзини предности односно слабости. Тоа значи дека идејата се анализира од аспект на ползата што би се имала од нејзиното реализирање, во смисла на :

1. Остварување на профит, како резултат на секој успешно воден бизнис;
2. Согледување на медиумот во идниот период;
3. Обавување на директна комуникација помеѓу сопственикот на медиумот и вработените;
4. Самостојноста во управувањето и одлучувањето;
5. Привлекување на гледачи;



Слика 1. Сливовит приказ на остварување на директна комуникација помеѓу сопственикот на медиумот и вработените

Покрај овие анализи замислата треба да се набљудува и од другата страна: колку е таа реална и соодветна на моменталната ситуација на менаџирање со човечките ресурси во македонските медиуми, каква е конкуренцијата и побарувачката за

медиумски простор. Самостојното покренување и успешно водење на медиум бара одредени знаења, вештини и способности со кои треба да располага секој кој мисли да започне со сопствен бизнис. Пред да се заплива во водите на менаџирање на медиумите, мора да се биде уверен дека токму таа личност или поединец ги поседува бараните квалитети и знаења. Една од најважните работи за успешно работење е мотивацијата. Меѓутоа мотивацијата сама по себе не е доволна за да бидете успешен „мал“ а еден ден и голем бизнисмен. Потребно е да се поседува и некои т.н. претприемнички квалитети за успешно да се започне и да се води сопствен бизнис. Претприемништвото претпоставува постоење на фузија на талент, идеи, капитал и значење, и во непосредна поврзаност остварување на овие елементи во еден единствен процес во рамките на економскиот систем, се чини дека е непоходно низ разбирање на одделните елементи на тој процес да се осознае целината на претприемништвото и неговите трендови, а со тоа и влијанието на развојот (Ј.Пејковски 1997) .

Покрај претприемничките квалитети во последно време голем акцент се става и на улогата на менаџерот за човечки ресурси како клучен фактор за развој на малите и средни претпријатија. Менаџерот за човечки ресурси е дел од стратешкиот менаџмент со цел да ги вработи и да ги задржи најдобрите работници, како и да одговори на конфликтните ситуации помеѓу вработените и менаџментот. Менаџментот на човечки ресурси е една од основните управувачки функции на организацијата. Обезбедување на човечки капитал е услов за извршување на поставените задачи и функционирање на организацијата.

Поглавје I

ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Работни односи, вработување/невработеност, конкурентност на работна сила, планирање на работни места

Поимите работни односи, вработување односно невработеност, конкурентност на работна сила како и планирање на работните места се доста комплексни поими и секогаш отворени за дискусии и полемики. Преку корелацијата помеѓу нив, во рамки на воведувањето во обработката на предметот на истражување, односно менаџирањето со човечките ресурси во медиумите, се остварува надополнување на воведниот дел и појасна слика за материјата која подолу се обработува.

Работните односи во Република Македонија се регулирани со низа законски прописи помеѓу кои што стожерен е Законот за работни односи како и со бројни подзаконски акти. Интенцијата во оваа област е насочена директно кон заштита и зголемување на правата на работниците.

Вработувањето во Република Македонија е доста посакувана категорија поради високата стапка на невработеност.

Стапка на невработеност=број на невработени лица / вкупна работна сила * 100

Вкупната работна сила е демографска категорија која ја сочинуваат вработените и невработените лица заедно. За вработени лица се сметаат оние кои извршуваат некоја платена работа, како и оние кои имаат вработувања, но привремено се отсутни од работа поради болест, штрајк и слично.

Невработеноста е еден од најголемите проблеми за секоја држава, бидејќи ја нагризува нејзината егзистенција и претставува голема штета врз нејзината пазарна економија. Тоа е проблем кој нанесува економски и социјални трошоци на државната благајна. Во шеесетите години меѓу економистите постоеше консензус, верување дека на постојното ниво на технолошка развиеност и состојбата на пазарот на трудот, стапката на невработеност од 4% е компатибилна со релативно целосно користење на ресурсите. Анализирајќи ги економските трошоци познатиот американски економист Артур Оун во 1961 година тврдел дека секое 3% намалување на фактичкиот бруто домашен производ под потенцијалниот, предизвикува зголемување на стапката на невработеност за 1 постотен поен. Според тоа ако претпоставиме дека во едно

стопанство постои стапка на невработеност од 6% и дека поради рецесија бруто домашниот производ се намалил за 4%, тоа ќе предизвика пораст на невработеност за 2 постотни поени и сега стапката на невработеност ќе изнесува 8%.

Невработеноста на почетокот од транзицијата достигна високи стапки во речиси сите транзициски земји, а особено во ЈИЕ и како таква претставува единствена историска појава што ја наложува потребата да биде детално истражена. Оваа невработеност уште се нарекува 'транзициска невработеност', бидејќи се јави како резултат на шокот од системските реформи и, како таква, во повеќе аспекти се разликува од останатите типови невработеност (Mickiewicz and Bell, 2000). Генерални карактеристики на транзициската невработеност се: изразена сегментација на пазарот на труд, долго траење на невработеноста и мала веројатност за излез од статусот на невработеност (Cazes and Nesporova, 2003). Сето тоа, во извесна мерка, придонесува за појава на обесхрабреност кај невработените кои, во голем број, престануваат да бараат работа и преминуваат во неактивно население. Земајќи го предвид фактот дека помалку развиените земји во транзиција, како што се земјите од ЈИЕ, се карактеризираат со недоволно креирање работни места во формалниот сектор, традиционалните форми на прилагодување на пазарите на труд овде се придружени со алтернативни механизми, како што се вработување во неформален сектор, неактивност и емиграција.¹

Стремежот на секоја економска политика е да се постигне полна и одржлива вработеност, односно вработеност за сите поединци кои се способни за работа, посакуваат да работат и активно бараат работа. Оваа заложба станува уште позначајна во случајот на транзициските економии, каде што неповолните економските тенденции резултираа во низа негативни последици, како што се: контракција на аутпутот и вработеноста, редистрибуција на приходите и изразена социјална раслоеност.²

Поради погоренаведениот проблем со невработеноста, а од друга страна поради желбата и потребата на граѓаните за вработување, управувањето со човечките ресурси е доста значајна алка во процесот на унапредување на една компанија со што правилното планирање на работните места ќе резултира со бенефити за истата. Тоа е

¹ Blanchflower, D. and Oswald A. : (1995) *An Introduction to the Wage Curve*, *Journal of Economic Perspectives*, 9(3): 153-167

² М-р Димитар, Николоски : *Модел на одржлива стапка на невработеност за земјите во транзиција, со осврт на Р. Македонија, стр. 3*

поврзано со начинот на поставеноста на работните места, односно дали работникот е подборо да ја извршува својата работа повторувано или да го променува своето работно место извршувајќи ги сите задачи што ја сочинуваат неговата работа. Теоретичарите на овој проблем дале своевидување со втемелување на неколку нови категории кои се однесуваат на проширување на работните места, збогатување на работата и ротација на работни места.³

Како и да е сите погоренаведени категории се причини за потребата од зголемување на конкурентноста на секој работник со негова надградба, усовршување, учење и максимална посветеност на работата со што ќе го избегне проблемот со невработеноста, а од своја страна пак ќе биде заштитен со законската регулатива од областа на работните односи. Но, сепак треба да се напомене дека во процесот на зголемување на конкурентноста на работниот кадар и неговата атрактивност, правилното менаџирање со човечките ресурси има големо значење.

Медиумите и потребата од нивна организираност

Несомнено е дека медиумот е една функционална целина во која што има низа актери кои се стремат да го одржат функционирањето во насока на остварување на целите на организацијата. Така, основните организациски принципи ќе важат и за медиумите кои што во однос на степенот на организираност, достигнуваат степен на сложена структура во организирањето.

Принципот хиерархија во организацијата покажува дека при реализацијата на одредена заедничка цел се забележува диференцијација на задачите при што тие добиваат различно значење т.е. тие се хиерархиски подредени.

Принципот мотивација за дејствување во организациите се поврзува со констатацијата дека менаџерите не се сами по себе мотивирани да го зголемуваат профитот на своите газди. Меѓутоа, доколку нивната добивка е поврзана директно со зголемувањето на тој профит тогаш целите на сопствениците и целите на менаџерите

³ *Николоски Т. : Психологија на трудот, Филозофски факултет, Универзитет Св. Кирил и Методиј Скопје 2000*

ќе бидат конвергентни. Во случај кога целите на поединците не конвергираат со целите на управата, тогаш компензациите (платите) стануваат доминантен мотив за ангажирање.

Принципот на доброволност при пристапување кон организациите се однесува на одговорот на прашањето дали одлуката некој да учествува во организацијата е доброволна. По овој принцип организацијата се разликува од другите колективитети како што се на пример семејството или нацијата каде што поединците припаѓаат со самото свое раѓање.

Секоја организација има своја мисија со која самата организација претставува орудие и истата би била најефикасна кога би се применувала за онаа намена за која што е создадена. Таа мора да ја следи својата мисија т.е. да тежнее кон остварување на своите цели. Спротивно на тоа, во семејството или во општеството се решаваат различни проблеми и нивните насоки на дејствување се диверзифицирани. Медиумот како организација е секогаш насочен кон остварување на јасно дефинирана цел и доколку таа цел или мисија се конфузни тогаш секој од нејзините припадници би делувале конфузно и секој би ја следел својата специјалност. Мисијата на секоја организација треба да претставува еден конкретен резултат (услуга, производ или некој ефект).⁴

Познато е дека медиумите влијаат на формувањето на јавното мислење во една држава во разни домени на човековата активност. Како ќе се обликува и гради тоа влијание, зависи во голем обем и од кадрите кои работат во медиумите и кои на професионално ниво имаат обврски да ја остваруваат својата важна улога во општеството. Од таму е интересот кон овие кадри кои треба да бидат менаџирани, едуцирани и развивани според современи знаења и практики.

⁴ Проф. Д-р. Ѓуровска Милева, : Авторизирани предавања по предметот Менаџмент на човечки ресурси, Скопје 2012

Дел I

1. ОСНОВИ НА МЕНАЏМЕНТОТ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

1.1 Поим и дефинирање

Во литературата постојат многу дефиниции за менаџментот на човечки ресурси но тука ќе бидат издвоени дел од нив кој најдобро го дефинираат менаџментот за човечки ресурси во областа на медиумите. Менаџментот на човечки ресурси ги вклучува сите активности кои ги преземаат менаџерите за да ги привлечат и задржат вработените, и да обезбедат дека тие извршуваат на високо ниво, и придонесуваат за остварување на организациските цели⁵.

Менаџментот со човечки ресурси се дефинира и како серија на активности кои им овозможуваат на вработените и на организацијата која ги користи нивните вештини да се согласат со целите и природата на нивниот работен однос и да осигури дека овој нивен меѓусебен договор е исполнет.⁶

Менаџментот на човечки ресурси истовремено претставува и важна работна организација, која се состои од различни активности: анализа на работата, планирање на човечките ресурси, регрутација, селекција, социјализација, оценување на перформансите на вработените, обука на вработените, развој на вработените, наградување на вработените, работни односи и колективно преговарање итд. Носителите на функцијата менаџмент на човечки ресурси во секторот за човечки ресурси се во сите нивоа на менаџмент во организацијата: стратешки, среден и оперативен⁷.

Во дефинирањето на менаџментот на човечки ресурси не постои една и единствена дефиниција која во целост го објаснува менаџментот за човечки ресурси, но како универзална се смета следнава дефиниција: Менаџментот на човечки ресурси претставува низа на меѓусебно поврзани активности и задачи на менаџментот и организацијата насочени кон обезбедување адекватен број и структура на вработените,

⁵ Герет Џонс, : *Современ менаџмент: менаџмент на човечки ресурси* стр:473

⁶ Torrington D., Hall L, Taylor S. : *Human Resources Management 7th Edition, Prentice Hall England, 2008, page 25.*

⁷ Б.Богичевиќ, : *Менаџмент на човечки ресурси- Белград 2003 стр.21*

нивни знаења, вештини, интереси, мотивација и начини на однесување, потребни за остварување на моменталните, развојните и стратемиските цели⁸.

Во економската организација голема доминација имаат малите и средни претпријатија. Основна карактеристика на секое претпријатие е конкурентноста. Таа е тркало на промени и раст. Конкуренцијата се остварува преку цените, производот, услугата, иновациите, условите за продажба и сл. Конкуренцијата на стручноста на човечките ресурси е од големо значење во развојот на малите и средни претпријатија.⁹

За успешно водење на едно претпријатие потребно е стручен кадар кој ќе знае да одговори на предизвиците и квалитетно да ги извршува работните задачи. Стручниот кадар во претпријатието е во рацете на менаџментот за човечки ресурси односно менаџерот за човечки ресурси, за добивање на најголема корист од човечкиот капитал потребно е да се направи спрега помеѓу постапувањето кон луѓето и целта на компанијата. „Човечкиот капитал е колективна вредност на способностите, знаењето, вештините, животните искуства и мотивацијата на работната сила на компанијата...“¹⁰

Медиумите можат да бидат организирани како мали, средни и големи организации и од таму треба да се има предвид обликот и менаџирањето со кадрите што се поврзува со улогата на медиумот, неговата големина и влијание во средината во која дејствува.

⁸ Шибер, Бахтијаровиќ Фикрета, : Менаџмент на човечкиот потенцијал, Голден маркетинг, Загреб, 1999, стр. 16

⁹ М-р Спасеноска, Снежана, : Магистерска теза Улогата на менаџерот на човечки ресурси во развојот на вработените во малите и средните претпријатија, Филозофски факултет, Скопје 2012, стр. 6

¹⁰ Роберт Л. Матис; Џон Х. Џексон Управување со човечки ресурси-Универзитет Небраска во Омаха, Универзитет Вајоминг

1.2 Концепт на менаџмент со човечки ресурси

Луѓето кои работат за нас се нашата најголема вредност. Сигурно ова го имате слушнато од многу менаџери или можеби ова сте го рекле и самите вие. Заседничко за менаџерите е и кога велат дека единствената вистинска разлика помеѓу една организација и друга организација е во менаџментот на вработените. Токму овие зборови за човечката страна на организацискиот живот ја потенцираат важноста на менаџментот на човечките ресурси (МЧР) и наедно развојот на човечките ресурси (РЧР). Но што всушност претставува Менаџментот на човечките ресурси?

„Менаџментот со човечките ресурси е стратешки и кохерентен пристап кон раководењето со највредните ресурси во една организација - луѓето кои работат таму и кои индивидуално и колективно придонесуваат за остварување на организациските цели.“ (Армстронг, 2006). Менаџментот со човечките ресурси оперира преку системи на човечки ресурси кои се спојуваат на еден кохерентен начин:

- филозофии за човечки ресурси кои ги опишуваат вредностите и водечките принципи прифатени и инкорпорирани при самото менаџирање со луѓе;
- стратегии за човечки ресурси кои го дефинираат правецот во кој менаџментот со човечки ресурси има намера да оди;
- политики за човечки ресурси кои се основните упатства кои дефинираат како овие вредности, принципи и стратегии треба да бидат применети и спроведени во специфичните области на менаџмент со човечките ресурси;
- процеси за човечките ресурси кои се состојат од формалните процедури и методи користени за стратешките планови за човечките ресурси да стапат на сила
- практики за човечките ресурси кои се состојат од неформални приоди кои се користат при управувањето со луѓето;
- програми за човечките ресурси кои овозможуваат стратегиите, политиките и практиките на менаџментот со човечки ресурси да бидат спроведени според планот.

Менаџментот со човечки ресурси треба да биде базиран на комплет од процедури кои ја разјаснуваат филозофијата на организацијата кон своите вработени. Политиките и процедурите се формални изјави сосредоточени на поддршката и спроведувањето на мисијата и целите на организацијата. Во случајот на менаџментот со човечки ресурси може да се потенцира дека тоа е врска помеѓу правата на вработените и очекуваното однесување на работодавците и вработените. Некои од праксите и политиките кои се дел од менаџментот со човечки ресурси се:

- Анализа на работата;
- Планирање на работните места и регрутирање на кандидатите за работа;
- Избор на кандидатите за работа;
- Насочување и обука на нововработените;
- Процена на учинокот;
- Управување со надокнади и плати;
- Овозможување мотивација и бенефиции за вработените;
- Обука и усовршување на вработените;
- Креирање посветеност кај вработените.

Основата на секој ефективен систем на менаџмент со човечки ресурси е збир на менаџерски функции и задачи. Овие задачи мора да бидат спроведувани ефективно за да се насочат и охрабрат и платените вработени и волонтерите во организацијата да работат ефективно, со висока продуктивност, обврзаност и посветеност, подолг временски период.

По сево ова, се поставува прашањето: Кој е одговорен за Менаџментот со човечки ресурси?

Понекогаш се мисли дека менаџирањето со човечки ресурси е ексклузивен домен на раководителите за кадрови прашања или на директорите/менаџерите на човечки ресурси во оние организации кои се доволно големи за да имаат назначени одговорности. Но, менаџментот на луѓе е всушност одговорност на секој менаџер или супервизор од стратешко до оперативно ниво на менаџирање.

1.3. КОМПОНЕНТИ НА МЕНАЏМЕНТ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

1.3.1. Компоненти на ниво на идни побарувачки

Откако ќе бидат дефинирани стратегијата и визијата на организацијата, менаџмент тимот треба да размислува за тоа какви луѓе ќе бидат потребни за реализирање на оваа визија според зацртаната стратегија. Во исто време расположливиот капацитет и потенцијал ќе влијае на изборот на стратегија на работа. Имајќи претстава за идните клиенти и побарувачки; какви услуги и продукти ќе бидат барани во оваа променлива средина? Какво знаење, вештина и начин на однесување ќе треба да имаат вработените за да го разберат новиот пазар и начин на работа? Што може, понатаму, да направи организацијата, базирајќи се на капацитетот на вработените?

Сигнализирање на високите потенцијали: кога се има план што да се работи, ќе биде потребна добра опсервација на вработените. Според актуелното функционирање треба да биде јасно кои од вработените имаат знаење, вештини и ставови што ќе бидат потребни за иднина. Вработените имаат капацитет да се развиваат во правилна насока но и да бидат менаџирани и поттикнувани кон развој според потребите на организацијата. Иако можеби сè уште немаат доволно знаење и искуство, сепак можат да покажат доволно способност, интелигенција и мотивација да се развиваат себеси во посакуван правец според мисијата и целта на организацијата.

Со доделување специфични тешки задачи, менаџерот може да утврди дали одреден вработен има или нема потенцијал. Некои луѓе со голем потенцијал со јасна визија и нови идеи, пожелно е да бидат вработени. Вработените што укажуваат на евентуалните идни промени и имаат способност за организирање и градење стратегија се од голема важност за успешна работа на организацијата. Доколку повеќето вработени имаат иста визија и стратегија, тогаш полесно можат да бидат обединети стратегијата и човечките капацитети.

Долгорочни планови за развој: за да има вистински луѓе кои ќе затребаат во организацијата, треба долгорочно да се планира. Не е доволно да се има став за функционирањето на организацијата во иднина; исто така треба да се планира како да се дојде до таму. Планот за развој треба да го оцрта развојот на две нивоа. Прво, треба да има план за развој на организацијата: какви промени ќе бидат потребни со текот на времето со цел прецизно да се одговори на промените во средината? Која структура,

кој стил на управување и култура ќе бидат најпогодни за интеракција на правилен начин со идните клиенти? Како ќе се дојде до ново знаење и како ќе се задржи во организацијата, како ќе се спрема организацијата за идните активности.

Друго ниво на развој е развојот на секој вработен посебно. Оние вработени што се избрани како големи потенцијали ќе треба да се подготвуваат себеси за периодот што доаѓа за да го реализираат својот потенцијал. За секој од овие вработени треба да се направи план за развој што води до квалификациите потребни за иднина. Овој план на развој треба да вклучува и обука, како и доделување нови задачи на секој вработен посебно.

Оценка на компетенциите потребни за иднина: во организацијата со иднина, ќе биде потребно да се утврди знаењето, вештините и ставозите на луѓето што ќе бидат потребни за иднина. Иако веројатно во тој момент овие компетенции не се очигледно потребни, фактот дека ќе бидат потребни во иднина може веќе да влијае на целокупниот систем на оценување. Ова оценување може во исто време да биде мотивирачки фактор за оние вработени кои се сметаат за големи потенцијали. Друга форма на оценување е со цел да се разберат и прифатат оние вработени што доаѓаат со нови идеи.

Наградување во согласност со стратешкиот менаџмент: исто како и оценувањето, и наградувањето може да биде ориентирано кон иднината. Оние вработени кои покажуваат компетенции потребни за иднина, треба да бидат наградени, доколку овие компетенции се позитивни и релевантни за нивната актуелна работа.

Под наградување не треба да се подразбира само плати и бонуси. Исто така се подразбира и учество на курсеви, претставување на организацијата на конференции, добивање тешки и инспиративни задачи, имање удел во советување или донесување одлуки итн.

Изборот на различни стратегии влијае на промените: треба да се има идеја за тоа што ти треба и како можеш да го добиеш тоа. Дали твојата организација секогаш треба да ги следи најавените иновации, на пр. во технолошка смисла? Дали ова значи дека е потребна „свежа крв“ во одредени интервали или им се овозможува на вработените да бидат во текот со времето? Дали организацијата им дава оптимален период на вработените за останување? Дали луѓето го знаат тоа? Како може луѓето да бидат позитивно стимулирани да ја надраснат организацијата? Или можеби

организацијата е повеќе заинтересирана да ги зачува луѓето со искуство што е можно подолго? Што се прави за да им се овозможи на младите луѓе да стекнуваат искуство? Ова се прашања што менаџерот за кадрови прашања треба да ги разгледува и анализира.

1.3.2. Компоненти на ниво на системи и процедури

1) Планирање на персоналот

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

2) Мониторинг систем за надгледување на извршената работа

Во една организација треба да функционира систем на редовна повратна информација од менаџерот кон вработените и обратно. Ако е возможно, ќе биде од голема помош ако се зголеми повратната информација и од клиентите, колегите и потчинетите (360° повратна информација). Потребно е надгледување на извршената работа за да се гарантира квалитетот на производите и услугите. Во исто време тоа ги обврзува менаџерите и вработените да мислат и разговараат за текот на работата. Со ова треба да се подобри комуникацијата помеѓу различните служби на организацијата. Доколку овој систем за надгледување е применет правилно, може да обезбеди многу корисни информации.

3) Развој на организацијата

За развојот на организацијата од аспект на зголемување на продуктивноста или подобрување на системот, треба да има развиени системи кои ќе го овозможуваат тоа. Еден од најважните аспекти за развој на организацијата е способноста на организацијата да учи од праксата, успехите и неуспехите. Дали има систематски приод за да се направи ова и да се внесат нови начини на работа во секојдневната пракса? Друг важен аспект е способноста на организацијата да ги забележува промените во средината во нивната рана фаза и постоењето на систем кој ќе има капацитет да го користи знаењето. Со таков систем не треба постојано да се

размислува за тешки процедури. Тоа може едноставно да биде постојана точка на дневниот ред на состаноците.

4) Систем на оценување

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

5) Систем на наградување

Системот за наградување треба да ја одрази почитта на организацијата спрема постигнувањата на вработените. Системот за наградување треба да биде транспарентен и во согласност со системот за оценување. Може да се случи некои од вработените да сакаат да бидат наградени на поинаков начин, а не со вообичаеното наградување преку платата. Ако некој од вработените има посебна желба да биде нагаден со обучување или на друг начин за личен развој, организацијата тоа треба да го земе во обзир. Сепак, организацијата треба да биде отворена за ваков вид ситуации и да им ја понуди и на другите вработени, доколку барањето е разумно, истата можност. Препорачливо е да се даваат награди во форма на обука, затоа што ги задоволуваат вработените, но исто така се корисни и за самата организација. Сепак, иако оди во прилог на организацијата, на тоа треба да се гледа како на одлична можност за вработениот, без разлика дали тој ќе работи во организацијата или не. Во такви случаи обуката е подготовка за излез. Обуката најчесто може да се изведува во рамките на самата организација, целосно или делумно. Понекогаш се овозможуваат и обуки надвор од организацијата. Во овој случај менаџерот треба да се погрижи за инкорпорирање на новонаучените вештини, знаења и ставови во работата на вработениот и да го поддржува при испробување на новите работи. Дали да се обезбеди надворешна обука или обука на самото работно место, треба да зависи од времето и капацитетите на располагање во рамките на организацијата.

б) Систем на излезни интервјуа

Не само луѓето што доаѓаат, туку и луѓето што си одат од организацијата може да ја посматраат организацијата од дистанца. Луѓето што си заминуваат ги знаат влезовите и излезите, но веќе имаат независен став, и како резултат на тоа ќе се одлучат да бидат критични. Тие можат да достават важни информации за слабите и јаките страни на организацијата и може да имаат идеи за подобрување на работата.

Затоа излезните интервјуа се извор на информации за организацијата. Оној што си заминува од организацијата може има негативен став за организацијата; тој или таа можеби се чувствувале лошо третирани. Ако на луѓето им се даде можност да ги искажат своите чувства отворено и за тоа да бидат прифатени, ќе си заминат во подобро расположение. Ова ќе има позитивно влијание за имиџот на организацијата, затоа што често поранешните вработени се сметаат за најдобар и најсигурен извор на информации.

1.3.3. Компоненти на оперативно ниво на менаџментот

1) Регрутација и избор

Дали со регрутацијата и изборот на нов работен кадар се обезбедува доволен број на квалификувани луѓе во потребното време? Потребно е да се разгледа процесот на регрутација и избор на нов работен кадар. Дали решението кореспондира со потребите? Ако не, кои се причините? Дали луѓето што се потребни се отворени за соработка? Дали понудените примања се доволни за да ги привлечат овие луѓе? Во ситуација кога луѓето што се потребни се отворени за соработка и платата е добра, но сè уште новите вработени да не се од добар квалитет или да не се на располагање во вистинско време, процесите на регрутација и избор треба да бидат ревидирани. Аспекти коишто треба да се земат предвид се дефинираните барања, процесот на интервју, критериумите врз база на кои се избираат личните биографии итн.

2) Состаноци за сумирање на работата

Набљудувањето на вработените може да се изведува преку задавање одредени задачи за даден временски период. И вработениот и претпоставениот треба да се согласуваат со овие цели. На крајот на дадениот временски период и двајцата треба да погледнат наназад и да видат дали целите биле постигнати. Во случај да не биле

постигнати, треба да бидат испитани причините за овој неуспех и да бидат испланирани начини за подобрување. Ако пак целите се - 21 - постигнати, можат да бидат зададени нови задачи за периодот што доаѓа, а во тој случај добро е да се праша вработениот дали овие цели се доволно предизвикувачки и дали има перспективи за развој. Со цел да се биде информиран за квалитетот на производите и услугите, менаџерот треба да знае што се случува во организацијата (или во неговата/нејзината служба). Докажано е дека надгледување одблизу на вработените е најдобар систем за мотивација. Ова секако не значи дека менаџерот треба да го знае секој детал од работата. Тоа значи дека менаџерот знае што се одвива добро и кои се потешкотиите. Менаџерот во улога на обучувач им помага на вработените да најдат решение за проблемите. Менаџерот треба да може да дава и прима позитивна и негативна повратна информација.

3) Обучување потребно за успешно работење

Со цел работата да се одвива добро, секој вработен треба да има потребно знаење, вештини и ставови за извршување на работата. Во случај еден од овие елементи да недостасува, решение може да биде обуката. Сепак обуката не е решение за другите видови проблеми. Ќе се создаде стресна атмосфера ако некои луѓе не знаат како да ја завршат својата работа, а пак други немаат доволно работа за да го пополнат времето. Планирањето на персоналот подразбира правилно планирање на работата во текот на годината и добар преглед во текот на целата работа што треба биде извршена.



Слика 2. Состанок за обучување изведени преку менаџерот заедно со тим којшто е претходно определен

4) Состаноци за оценување

Состанокот за оценување треба да се изведува што е можно пообјективно. Како таков, тој може да биде од помош доколку има формулари коишто ќе бидат пополнувани и од вработениот, и од претпоставениот и по можност од најблиските колеги. Формуларите можат да бидат пополнувани на состанок каде луѓето ќе имаат можност да ги објаснат нивните ставови. Како што беше споменато погоре, оценувањето треба да биде во согласност со повратниот резултат претставен на овие состаноци.

5) Администрација на платите

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

6) Планирање на вработените што треба да си заминат

Отпуштањето на некои вработени не треба да биде изненадување, за никоја страна. Кога нема место за одреден вработен во организацијата како последица на промените во потребите, вработените треба да бидат подготвени да си одат или да им се даде шанса да се доквалификуваат. Вработениот што треба да си оди треба да му се овозможи да ја напушти организацијата со добри перспективи за неговата иднина. Истото се однесува и при пензионирање.¹¹ При отпуштањето на работници треба да се внимава носечките работници да се задржат, а помалку важните да се намалуваат или заменуваат со купување услуги надвор од организацијата

¹¹ Менаџмент со човечки ресурси- Прирачник, Скопје, 2008, Издавач Македонски центар за меѓународна соработка, стр.9-17

1.4 ПРИРОДАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Менаџментот со човечки ресурси претставува една од функциите на организацијата преку која се остваруваат работите сврзани со луѓето. Менаџментот со човечките ресурси опфаќа остварување активности со кои се обезбедува привлекување, развој и задржување на талентираниите, вредни и работливи работници кои го поддржуваат остварувањето на целите, задачите и стратегиите на организацијата. Исто така, менаџментот на човековите ресурси во организацијата обезбедува соодветен број вработени со вистински квалификации и на вистинска возраст.

1) Функции на менаџментот со човечки ресурси

Со менаџментот на човечките ресурси се остваруваат следниве функции:¹²

- анализа, избор, регрутација, селекција и вработување;
- обука и развој на човечките ресурси;
- наградување;
- обезбедување сигурност и заштита
- развивање на односите
- мотивација
- дисциплина и прекин на вработувањето

Активностите кои се однесуваат на вработувањето опфаќаат анализа на работата, планирање на човечките ресурси, привлекување и избор на најдобрите кандидати. Вработувањето на човечките ресурси во една организација е процес преку кој организацијата обезбедува секогаш да има соодветен број вработени со соодветно образование и подготвеност за најдобро извршување на задачите на кои се ангажираат и кои придонесуваат да се остварат целите на организацијата. Со анализата на работењето се определуваат способностите, обврските и знаењата кои треба да ги имаат вработените кои ќе работат на определените работни места. Привлекувањето,

¹² *Human Resource Management 10th Edition Chapter 1 Strategic Human Resource Management: an Overview,*

или како што уште се нарскува, со војнички израз кажано, регрутирањето, претставува процес на обезбедување значаен број кандидати за вработување во организацијата кои бараат работа и имаат соодветни квалификации. Изборот претставува процес со кој од пријавените кандидати за вработување се избираат најдобрите за определените работни места. Развојот на човековите ресурси опфаќа активности со кои вработените се обучуваат, се планира нивната кариера, се развиваат во кариерата. Обучувањето опфаќа учење и стекнување нови сознанија за извршување на работите на кои се ангажирани вработените, на кус и на подолг рок, а планирањето на кариерата значи идентификување на идни работни места на кои ќе се ангажираат вработените, додека развојот во кариерата претставува поместување на вработените на други работни места за кои имаат соодветни квалификации и искуство. Наградувањето опфаќа сите примања што ги остваруваат вработените од нивното работење во организацијата. Тука спаѓаат директните парични примања во форма на плати или заработувачка, награди и стимулации, индиректните финансиски награди како што се бесплатните годишни одмори, платеното здравствено осигурување, платеното боледување и слично. Како награди се сметаат и нефинансиските стимулации односно давањето пофалници или други нефинансиски стимулации.

Сигурноста и заштитата подразбира создавање услови за работа во безбедна околина со цел да се оствари што е можно попродуктивно работење. Ова значи, на работниците да им се обезбеди заштита од повреди кои можат да настанат како резултат на несреќи при работењето. Развивањето односи значи да се градат добри меѓучовечки односи меѓу вработените и нивно меѓусебно почитување и уважување во работната организација. Градењето добри односи во организацијата значи развивање организациона култура, градење на вредности и доверба меѓу работниците, мерење на квалитетот и квантитетот на работата, и дадениот придонес во вкупниот развој на организацијата.

2) Аспекти на менаџментот со човечки ресурси

Може да се каже дека предметот на менаџментот на човекови ресурси има три важни аспекти:¹³

¹³ Наумовска, Лидија: Менаџмент на човечки ресурси, Прв приватен универзитет Европски универзитет Република Македонија Скопје, Скопје, 2008 стр. 194

1. Привлекувањето на неопходен број соодветни човечки ресурси значи управување со дејности со кои се предвидува и реализира количеството и квалитетниот состав на социјалната организација. Тие дејности се:

1.

- Проектирањето на трудот ;
- планирање на параметрите на организацијата;
- анализа на трудот;
- планирање на стратегија и политика на човечките ресурси;
- избор и селекција на вработените.

2. Одржување на ЧР (вториот аспект на менаџментот на човечки ресурси) означува извршување на управувачки дејности со кои веќе привлечените луѓе се одржуваат во некаква кондиција. Зборот „одржување“ има психолошки и управувачки контекст. Психолошкиот контекст означува севкупност од материјални и морални услови на поддршка и сигурност, психички и физички комфор, можност за искажување мислење, самодоверба, радост на индивидуата. Управувачкиот контекст е користење на управувачки техники за да се создадат материјалните и моралните услови за поддршка.

3. Во областа на менаџментот на човечки ресурси, покрај материјалните се создаваат и духовни претпоставки за сигурност, спокојство, самореализација и комфор на човечкиот труд.

Дел 2

2. МЕНАѢЕР НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО МЕДИУМИТЕ

Основни задачи на менаџерите во социјалниот сектор во кој што спаѓаат и медиумите се:

- да се обезбедат улови за најефикасно давање на социјални, развојни и информатички услуги,
- да се планира да се обезбеди стабилност на активностите,
- да и се обезбедат услови на орагнизацијата за да ги задоволи барањата на соодветните државни органи
- да се обезбеди вклучување во информатичкиот систем или системи од соодветната област,
- да се дејствува како авторитет.

Со еден збор, менаџерот во оваа област треба да биде оспособен, преку современата организација, и управување во својата институција да ги насочи напорите на сите вработени кон успешно остварување на однапред поставените цели.

Според нивоата на менаџментот, или нивото на менаџмент функцијата која ја заземаат менаџерите может да бидат:

- Врвни менаџери – одговорни за извршување на целите поставени на ниво на институцијата;
- Менаџерите на средно ниво – одговорни за конкретни задачи и активности во давањето социјална заштита;
- Менаџери на пониско ниво – одговорни за спроведување на процедурите и политиката;

Карактеристиките на менаџерот треба да бидат следните:

1. Менаџерот треба да биде сестрано образован,
2. Менаџерот треба да биде оспособен за преземање на сестран ризик,
3. Менаџерот треба да знае да донесува одлуки и да управува,
4. Менаџерот треба да е одличен организатор,
5. Менаџерот треба да поседува смисла за мотивирање на луѓето,
6. Менаџерот треба да може да поставува цели и да ги мобилизира ресурсите за остварување на тие цели,
7. Менаџерот треба да има смисла за современост и нови трендови,

8. Менаџерот треба да е флексибилен
9. Менаџерот треба да има смисла за следење на пазарот за социјални услуги и добра како и пазарот на трудот и сл.

Способностите кои што треба еден успешен менаџер треба да ги има се групирани во неколку поголеми групи и тоа:

- Техничка способност
- Човечка способност
- Концепциска способност
- Аналитичка способност
- Способност за одлучување ¹⁴

Потребата од менаџирање од страна на личност која што е способна да го издржи ризикот, предизвикот и тежината на функцијата е повеќе од очигледна. Со правилен стил на карактеристиките на менаџерот и способностите коишто треба да ги поседува се остваруваат функциите на менаџерот со човечки ресурси.

¹⁴ Проф. Д-р Трајковски, Димитар, Проф. Д-р Димитријоска Сунџица, : Менаџирање со човекови ресурси во јавната администрација, интерни материјали

2.1 Функции

2.1.1 Анализа на работа

Анализата на работата претставува темел на целиот систем на човечки ресурси и најчесто се дефинира како процес кој што овозможува преку опсервација и учење да се дојде до точна информација за природата на едно работно место. Тоа е опишување на задачите што се извршуваат на едно работно место и на вештините, знаењата, способностите и одговорностите кои се бараат од работникот за да може тој добро да ја извршува својата работа како и на она што го разликува едно работно место од сите други.¹⁵

Анализата на работата претставува процес на собирање на информации за работните задачи, знаењето, вештините и способностите кој треба да ги извршува и поседува работникот. Нејзината улога особено доаѓа до израз кај планирањето на човечките ресурси, регрутација и селекција, обука и развој на кариерата, вреднувањето на работата и плаќањето на работната сила и редизајнирањето на работните места.

Анализа на работата односно регрутација и селекција најчесто се изведува со помош на интервјуирање на лицата заинтересирани за соодветното работно место. Методите и техниките за спроведување на интервјуто се најразлични, со што менаџерот е тој кој што треба да направи најадекватна комбинација и избор на место, начин, метод и листа на прашања или тестирање на соодветни техники на кандидатот.

2.1.2 Планирање на човечки ресурси и процес на планирање

“Процес на предвидување на идните потреби за човечки ресурси кој ветува дека организацијата во вистинско време и на вистинско место располага со стручен кадар кој може да одговори на поставените задачи и да придонесе за остварување на целите во организацијата“.¹⁶

¹⁵ U.S. Employment Service, *Occupational Analysis and Industrial Services Division, Training and Reference Manual for Job Analysis*, June 1994, str. 124.

¹⁶ Бојаџиоски Д. Ефтимов Љ.: *Менаџмент на човечки ресурси*. Скопје: Економски факултет, 2009. стр. 78

Планирањето на човечките ресурси има повеќе кратна улога во организацијата, па затоа планирањето на човечките ресурси не е само обврска на секторот за човечки ресурси, во процесот на планирање учествува вкупниот менаџмент во организацијата, за овој план потребни се информации од сите сектори.

Целта на планирањето на човечките ресурси е:

- да се изработат програми со кои ќе се задоволат потребите за човечки ресурси во организацијата

- да се воспостави рамнотежа помеѓу понудата и побарувачката на човечките ресурси

- да се унапреди процесот на бизнис планирањето на организацијата.

Квалитетното планирање на човечките ресурси подразбира и постојано да се користат програми за управување и развој на човечките ресурси со што максимално би се искористиле вештините и способностите на човечките ресурси.

Процесот на планирање на човечките ресурси опфаќа екстерна и интерна понуда на човечки ресурси.

Интерната понуда на човечки ресурси ја сочинуваат сите вработени во организацијата. Резултатите од следењето на развојот на вработените укажуваат кој од вработените може да одговори на одредени задачи, да напредува и да добие друга работна позиција. Интерниот процес на планирање вклучува и база на податоци во која менаџерите на човечки ресурси имаат увид кој од вработените со какви работни вештини и знаења располага.

Екстерната понуда на човечки ресурси се користи тогаш кога интерната понуда нема резултати односно кога никој од вработените неможе да одговори на задачите и обврските на одредена работна позиција.

Процесот на планирање на човечките ресурси опфаќа четири фази и тоа:

- 1) Собирање информации за надворешната средина и организација,
- 2) Предвидување на побарувачката за надворешната средина и организацијата,
- 3) Подготовка и спроведување на потребни програми за усогласување на побарувачката и понудата на човекови ресурси,
- 4) Следење евалуација и менување на планот.

Сите погоре наведени фази се остваруваат со соодветна примена на квалитативни и квантитативни методи.

2.1.3 Регрутација и селекција на вработени

Основна цел на регрутацијата е да се овозможи поголем број на квалитетни кандидати од кои што менаџерите ќе го направат својот избор. Регрутацијата како функција на менаџментот со човечки ресурси е силно поврзана со другите функции на менаџерот како што се планирање на човечки ресурси, селекција на кандидати и работни места.

Регрутација претставува “процес на привлекување квалификувани кандидати во таков број кој на организацијата ќе му овозможи да го избере оној најдобриот за потполнување на испразнетото работно место”¹⁷.

Регрутација се врши на два методи:

1. Метод на внатрешна регрутација
2. Метод на надворешна регрутација



Слика 3. Менаџерот за човечки ресурси во соработка со другите менаџери ја врши регрутацијата

Методот на внатрешна регрутација се одвива внатре во организацијата, помеѓу вработените. Менаџерот за човечки ресурси во соработка со другите менаџери ја врши

¹⁷ Б.Богиќевиќ, : Менаџмент на човечки ресурси- Белград 2003 стр. 93

регрутацијата. Најчесто внатрешната регрутација се врши со објавување на оглас на огласна табла внатре во организацијата, исто така преку електронска пошта се известуваат вработените за слободните работна место во нивната организација. Внатрешната организација е еден од начините да им се овозможи унапредување на вработените и преместување на друга работна позиција. Методот на внатрешна регрутација е најупотребуваниот метод во процесот на регрутација, секогаш организацијата им дава шанса на вработените, но ваквиот начин има и свои недостатоци. Унапредувањето или преместувањето на друга работна позиција на вработените може и да има и негативни последици, поради различните вештини вработениот не секогаш може да одговори на поставените задачи на новото работно место.

Надворешниот метод на регрутација го врши секторот за човечки ресурси. Овој метод има за цел да привлече апликации кој ќе бидат соодветни за работното место.

Како извори на регрутирање може да се издвојат:

- интерните извори како што се интерно огласување, препораки од менаџери, предлози од службата за управување со човечки ресурси,
- медиумско огласување преку весници, специјализирани стручни списанија и магазини, радио и телевизија, директна пошта, посебни огласи, прирачници и билтени, посебни промотивни материјали и програми,
- специјализирани агенции за регрутирање на менаџери,
- самоиницијативно пријавување на кандидатите

Што се однесува до селекцијата на кандидатите може да се потенцира дека истата претставува сложена и одговорна задача. Изборот на кандидати се остварува со претходно извршување на низа активности:

- одредување на квалитетни критериуми за оценување на успехот во извршувањето на работата претставува важен фактор за валидноста на селекциониот процес. Критериумите за оценување треба да бидат сконцентрирани најпрвин на знаењата, способностите, вештините на кандидатите па потоа физичките карактеристики, стекнати способности, општа интелигенција, посебни способности, посебни интереси, карактерни особини на личноста и др.

- привлекувањето на кандидати за слободни работни места има за цел да се привлеча (регрутираат) кандидати кои можат ефикасно да ја извршуваат работата со што ќе се обезбеди поголем број на кандидати за секое работно место.
- изборот на методи за селекција на кандидатите обезбедува дополнителни информации за прогнозирање на идното однесување на кандидатите.
- процесот на селекција е сложен процес во кој главна улога има менаџерот за човечки ресурси. Процесот се одвива низ неколку фази, започнува со прибирање на апликации и елиминирање на оние апликации кои не ги задоволуваат основните критериуми и разгледување на апликациите од аспект на академско образование, искуство и вештини.

Апликацијата за вработување се состои од биографија- CV (Curriculum vitae) во која се наоѓаат податоците за лицето кое аплицира, неговото образование, искуство, работни вештини и одредени карактеристики доколку ги поседува.

Следната фаза е контакт со селектираните кандидати и организирање на интервју со потенцицијалните кандидати. Интервјуто може да биде групно или индивидуално. Интервјуто е првиот момент кога кандидатот се сретнува со менаџерот за човечки ресурси и работодавецот. Во оваа фаза работодавецот и менаџерот за човечки ресурси се запознаваат со основните податоци за кандидатот и формираат првична слика за личноста, менаџери за човечки ресурси применуваат и тестови за оценка на личноста или комуникациските вештини во зависност од она што се бара на слободната работна позиција.

Откако ќе се изврши првичното интервју се врши селекција и се преминува на второ интервју или т.н. дијагностичко интервју во оваа фаза влегуваат оние кандидати кои ги исполнуваат барањата на работодавецот. Во текот на дијагностичкото интервју менаџерот за човечки ресурси ја утврдува стручноста на кандидатот.

Во следната фаза следува проверка на препораките тука се осврнува внимание на дадените препораки бидејќи кандидатот секогаш како давател на препораки го става лицето кое има позитивно мислење за кандидатот.

По фазата на препораки следуваат фазите на медицински преглед на кандидатот и воведување во работата односно вработување на избраниот кандидат.¹⁸

2.1.4 Обука на човечки ресурси

Обуката или тренингот на вработените може да се дефинира како плански напор на организацијата да ги подобри перформансите на вработените на нивното работно место. Под обука се подразбираат промените во специфичните знаења, способности, вештини, ставови или однесувања на вработените. Поимот обука често се идентификува со поимот развој на вработените. Развојот на вработените се однесува на создавање на можности за учење како би им се помогнало на вработените во нивниот личен развој. Можностите за развој на вработените не се организираат само на работното место на кое работи вработениот - целта е на долг рок вработените да се подготват за идните потреби на работата или за развој на кариерата.

Традиционално, на обуката на вработените се гледа како на инструмент со кој вработените ќе научат одредени вештини и однесувања кои им се неопходни за извршување на работата со стандардно ниво на перформанси. Меѓутоа, со тек на време фокусот на обука се менува со нејзиното врзување за потребите на бизнисот и со употребата на обуката како инструмент за креирање на знаење. Денес многу компании веруваат дека клучот за стекнување и одржување на конкурентската предност на пазарот е во развојот на интелектуалниот капитал кој опфаќа: когнитивно знаење (да се знае што); напредни вештини (да се знае како); систематско разбирање и креативност (да се знае зошто) и индивидуално мотивирана креативност (да се свати важноста). Фокусот на обуката од првите два елементи (усвојување знаења и вештини) се повеќе се поместува на создавање на услови вработените да ги разберат врските и причините зошто нешто се работи, и да бидат мотивирани за иновативно размислување и

¹⁸ М-р Спасеноска, Снежана, : Магистерска теза Улогата на менаџерот на човечки ресурси во развојот на вработените во малите и средните претпријатија, Филозофски факултет Скопје, 2012.

континуирано унапредување на квалитетот.¹⁹

2.1.4.1 Одредување на потребите и целите на обука

Еден од пристапите при организирање на работата е да се одредат потребите и целите на обуката за да може конкретно да се делува на кризните моменти и ситуации кои се појавуваат, ако се знае точно која е суштината и целта на обуката. Причините поради кои се воведува обука на вработените се резултат на манифестации на тешкотиите поврзани со разни аспекти на функционирање на претпријатијата за време на економската криза: лоши резултати на извешување на работата, недоволна грижа за промените на барањата на потрошувачите и задоволување на нивните потреби, непознавање на новите технологии на производство, непочитување, познавање и применување на законските прописи, неисполнување на стандардите за истражување и дизајнирање на нови производи и нивно пласирање на пазарите, намалена побарувачка за производи, демотивација кај вработените, пропаѓање на компании, недоволен извоз на нивни производи, слаби пласмани на пазарите. Вработените треба да се мотивирани за учење и подготвени да ја научат содржината на програмата за обука. Ова се постигнува преку:²⁰

- Самоефикасност;
- Разбирање на корисноста која ја носи обуката;
- Изградба на свест за потребите од обука;
- Интересите и целите во кариерата;
- Разбирање на карактеристиките на окружувањето

Самоефикасноста е уверување на вработениот дека може успешно да ја научи содржината на програмата за обука. Менаџерите можат да ја зголемат ефикасноста ако ги уверат вработените, дека цел на обуката е да се подобри работата и вредноста на вработените во претпријатијата, да се намалат последиците од економската криза.

¹⁹ М-р, Есмерова Емануела, : *Обука на човечките ресурси во претпријатијата и вредности на менаџерите во условите на економска криза*, Зборник на годишни трудови, Европски универзитет, Скопје март 2011

²⁰ Robert H. Mathis, John H. Jackson, : *Human Resource Management*, South Western College Pub, 15 edition, 2007, p.53

За да бидат мотивирани за учење, вработените мора да бидат свесни за предности и недостатоци. Менаџерите треба да се уверат во тоа дека вработените ја разбираат целта за постигнување на програмата за обука и треба да објаснат на кој начин со обука се надминуваат недостатоците и недоволното знаење. Исто така при обучувањето треба да се обрне внимание и на карактеристиките на работното окружување за време на економска криза.²¹

2.1.5 Развој на човечки ресурси

Развојот на човечките ресурси е засебен систем, чија цел е да има вработени кои се мотивирани и желни за развој, кои ги владат вештините за споделување на сознанијата со соработниците, кои работат тимски и чии улоги се дефинирани во деловниот процес. Доколку секој вработен се чувствува како значаен дел од организацијата, тој е подготвен да се бори за нови знаења и предизвици.

Иако активностите за образование и оспособување на вработените претставуваат долг и макотрпен процес чии што резултати понекогаш и не се видливи на краток рок, сепак тие се потенцијал кој што непосредно влијае на зголемувањето на продуктивноста на вработените. Индиректно, посветувањето на посебно внимание на кадрите во образованието и зголемувањето на нивниот интелектуален развој, овозможува ефективно управување со организацијата и осигурување на квалитет на конкурентските претпријатија.

Според тоа, напредокот на организацијата и успешното работење значително зависи од организирањето и спроведувањето на развојот на човечките ресурси.

Развојот на човечките ресурси може да се дефинира како сет од систематски и планирани активности, предвидени од организацијата, за да им се овозможат на нејзините членови потребните способности за соочување со постојните и идните барања. Така, според истражувањето од страна на Овластениот институт за менаџмент²² во 2006 година, 77% веруваат дека развојот на работната сила е поврзан

²¹ Суботи, Драган. Менаџмент на човечки ресурси, Универзитет во Крагуевац., Технички факултет во Чачак, Чачак, 2002.

²² Armstrong, M., Baron, A.; *Human capital management : Achieving added value through people*, Kogan Page Ltd, 2007, стр. 60

со организациските цели, а 86% од директорите потврдно одговориле за вреднување на вработените како клучни средства.

Но, на прв поглед, решението на “проблемот”, образование и развој на човечките ресурси, е едноставен, колку повеќе финансиски средства ќе вложи организацијата, толку поголеми придобивки ќе има, како за индивидуата, организацијата, така и за општеството во целина. Но, во пракса, состојбите не се така едноставни и сразмерни. Значајно е составните делови, односно извори на деловниот процес (деловни средства, деловни предмети и вработените со своето знаење и услуги) меѓусебно да бидат усогласени. Успешните претпријатија ја обликуваат својата деловна стратегија, од која ги креираат своите цели за сите подрачја на организацијата, како и за подрачјето на развој на човечките ресурси. На ова подрачје, целта треба да ни одреди какво знаење, вештини и способности мора да има една организација за да ја следи и исполнува својата стратегија. Доколку ја споредуваме моменталната состојба со посакуваната, во однос на нашата стратегија, ја добиваме разликата помеѓу постојното и потребното знаење и вештини. На тој начин можеме да одредиме колку треба да финансираме и каде треба да финансираме во целиот процес, за да ја надминеме разликата помеѓу постојното и посакуваното.

Бројни се причините и целите за развојот на човечките ресурси во организацијата, како на пример:

- помагање на организацијата што побргу да се развива и расте;
- подобрување на конкурентските способности;
- осигурување на достапност за квалитетни и способни кандидати за пополнување на сегашни и идни менаџерски позиции;
- создавање техники за одржување и развој на организациското наследство и обликување на организациската култура преку комуницирање на вработени за мислења, уверувања, вредности;
- подготовка и оспособување на човечките ресурси за решавање на комплексни деловни проблеми во променлива околина преку овозможување искуства, знаење и вештини потребни за идните работни услови и позиции;
- развивање на поединци кои би биле спремни да преземаат одговорност и позиции од високиот менаџмент;

- спречување на "стареење" на човечките ресурси и постојано актуелизирање и ширење на знаењето и вештините;
 - отстранување на постојните недостатоци во знаењето, ставовите, стиловите и однесувањето на менаџерите;
 - зголемување на вкупната менаџерска успешност и флексибилност
- и
- осигурување на поголемо работно задоволство.²³

2.1.6 Оценување на перформансите на човечките ресурси

Постојат бројни дефиниции за оценување на перформансите, некои од нив се:

"Оценувањето на перформансите на вработените е процес во кој се оценува придонесот на вработените во остварувањето на организациските цели во некој дефиниран временски период".²⁴

"Оценувањето на перформансите се користи за проценка на учинокот на работењето на лицето и за соопштување на утврдениот учинок на тоа лице. Оценувањето на перформансите се нарекува и рангирање на вработениот, преглед на перформансите, евалуација на перформансите и оценка на резултатите".²⁵

"Оценувањето на перформансите на човечки ресурси се смета дека е сложен процес на собирање и анализа на информации за работата на секој поединец, кои треба да ги оценат неговите резултати, неговото однесување и неговите лични карактеристики, од аспект на остварување на целите на организацијата со определен временски период".²⁶

Кој го спроведува оценувањето?

Во процесот на оценување на перформансите на вработените учествуваат сите. Непосредните раководители – во улога на оценувачи најголем процент се раководителите (менаџерот, супервизорот). Логично е по хиерархиска подреденост во организацијата раководителите да бидат оценувачи, но не секогаш раководителите

²³ Асс. м-р. Бојаџиевска Андријана, : *Развој на човечки ресурси. Годишник на трудови, Европски Универзитет на Република Македонија, Скопје 2011 година стр. 257*

²⁴ Б.Богиќевиќ, : *Менаџмент на човечки ресурси- Белград 2003 стр. 191*

²⁵ Роберт Л. Матис; Џон Х. Џексон: *Управување со човечки ресурси-Универзитет Небраска во Омаха, Универзитет Вајоминг, стр.332*

²⁶ Бојаџиоски Д., Ефтимов Љ.: *Менаџмент на човечки ресурси, Скопје:Економски факултет стр. 194*

можат правилно и успешно да го оценат вработениот поради фактот дека раководителите не секогаш имаат целосен увид во работата на вработените.

Самооценување – овој начин на оценување се почесто се користи во организациите. Вработените сами се оценуваат за сопствената работа. Овој начин има и свои слабости и може да има и негативна евалуација доколку вработениот даде високи перформанси за својата работа само за да може да напредува на работното место. Вработениот не секогаш на своето извршување на работите може да гледа онака како што го гледаат останатите.

Надворешни оценувачи - овој вид на оценување може да се изврши од страна на клиентите, на тој начин што преку анкета се оценува квалитетот на производот или пак квалитетот на услугата и работењето на организацијата.

Надворешното оценување може да биде спроведено од страна на консултанска компанија за таа намена, се почесто оценувањето се врши на овој начин, од страна на стручнаците за човечки ресурси. Надворешното оценување има и свои недостатоци, постои можност за неправилно оценување поради непознавањето на организацијата и начинот на работа од страна на оценувачите.

Оценување “360 степени“

Ваквиот начин на оценување се состои од собирање на информации од менаџерите, од колегите, од својот надреден, од самиот себе, од клиентите. На тој начин се добиваат информации од сите страни и од севкупните резултати се врши оценување на перформансите.

2.1.7 Плаќање на човечките ресурси

“Плаќањето на човечките ресурси претставува процес на креирање и администрирање на успешен систем на плаќање на вработените преку примена на различни директни и индиректни облици на нивно надградување”.²⁷

Плаќање на човечки ресурси е еден од најважните сегменти во менаџментот на човечки ресурси. Во системот на плаќање спаѓаат сите плаќања кои ги добива работникот, односно сите индиректни и директни облици на плаќање.

Директни облици на плаќање се основните елементи на плаќање а тоа се:

Основната плата е и најважниот елемент. Платата се добива независно од остварениот учинок. Основната плата на вработениот му обезбедува обнова на работната сила и обезбедување на вообичаениот животен стандард и нормална живеачка во наредниот период. Платата спаѓа и во основниот мотиваторски фактор, платата е мотив за работа. Задоволувањето на човечките потреби и зголемување на стандардот се мотив плус за работникот кој се залага за зголемување на платата.

Во разните облици на стимулирање базирани на остварените резултати спаѓаат и придонесите за работникот, во зависност од неговите резултати и извршени задачи. Се состојат од краторочни и долгорочни стимулации.

Индиректни облици на плаќање се: бенифиции и погодности.

Во овој вид на плаќање спаѓаат бенифициите кој на вработениот имаат за цел да му обезбедат сигурност и заштита. Бенифициите опфаќаат пензиско осигурување, здравствено осигурување, социјално осигурување, животно осигурување и сл. Погодностите како индиректен облик на плаќање имаат за цел на вработениот да му обезбедат одредена положба во организацијата. Така на вработениот му се обезбедува користење на службен автомобил, бесплатен мобилен телефон, платен годишен одмор, бесплатна исхрана и сл.

Во Република Македонија во малите и средните претпријатија најчесто на вработените обезбедено им е пензиското и здравственото осигурување и платениот

²⁷ Бојаџиоски Д., Ефтимов Љ.: Менаџмент на човечки ресурси, Скопје: Економски факултет стр. 21

годишен одмор. Пензиското и здравственото осигурување се опфатени во законската регулатива во Законот за работни односи²⁸.

Начин на одредување на плата

Постојат два начини на одредување на плата:

1. Традиционален начин
2. Современ начин

1. Традиционалниот начин на одредување на плата е најстариот и доминантен начин. Овој начин се базира на еднаквост или праведност. Платата се одредува според работата. “Оценувањето на работата е процес во кој се утврдува релативната вредност на работата во една организација. Работата се оценува според еднапред утврдени критериуми како што се: потребните вештини, напорот, потребното образование, работното искуство, степенот на одговорност, карактеристиките на работните услови“.²⁹
2. Современиот начин на одредување на плата се однесува на работникот. Во овој пристап платата ја креира самиот работник, способноста (вештини) и стручноста (компетентност) се основните два критериума според кои се одредува платата. Со својата способност и стручноста во извршување на работните обврски работникот ја заработува својата плата. Се поголем е бројот на компании кои го спроведуваат ваквиот начин на плаќање на вработените.

²⁸ Закон за работни односи (пречистен текст), сл. Весник на Р. Македонија, бр.52 од 23.04.2012 год.

²⁹ Подетално во Fisher, C.D., Schoenfeld, L.F., Shaw, J.B., : 1993, Human Resource Management, 2nd ed., Houghton Mifflin Company, str.527

2.1.8 Развој на управување со кариера

“Кариерата го одредува индивидуалниот професионален развој, односно професионалните качувања и назадувања на поединецот на хисрархиската скала на организацијата во текот на работниот век. Во исто време кариера претставува низа на вредносни ставови, аспирации и начини на однесувања на поединецот во текот на работниот век”.³⁰

Во минатото поимот кариера се однесувал само на вработениот кој имаат раководни функции, но денес кариера имаат сите вработени. Од тука кариерата се дефинира “како збир на работни улоги на поединецот”.³¹

Развојот и управувањето на кариера е функција на менаџментот која им овозможува на вработените да го развијат, насочат и надополнат својот потенцијал се со цел ефикасно да се остварат поставените цели на организацијата.

Развојот на кариера се одвива низ четири фази:

- Првата фаза е истажување и воспоставување на кариера, оваа фаза го опфаќа периодот на вработениот кој ја избира организацијата и започнува со работа во таа организација. Во оваа фаза работникот се адаптира на функционирањето на организацијата. Поединецот е несамостоен и ги извршува работите со помош на наредените, прима совети и почнува да се докажува.
- Втората фаза е фаза на напредување. Оваа фаза го опфаќа најкреативниот период на вработениот. Вработениот ја стекнал својата самодоверба, самостоен е и ги истакнува своите вештини и способности.
- Третата фаза е фаза на одржување на кариерата во која поединецот знае дали е на вистински пат, ги признава своите успеси и способности и продолжува со растот на кариера или има пад на кариерата.
- Четвртата фаза е фаза на зрела кариера, во оваа фаза доаѓа до пад на активностите, во овој период доаѓа до пренесување на искуството на помладите вработени, се јавува чувство на задоволство од работата и напуштање на организацијата.

³⁰ Бојациоски Д., Ефтимов Љ.: Менаџмент на човечки ресурси, Скопје: Економски факултет стр.259

³¹ Авторизирани предавања Проф. Д-р М. Ѓуровска, Надградување, мобилност и кариера

Улогата на менаџерот за човечки ресурси е клучна во развојот на кариера. Со неговата советодавна улога и вистинска комуникација му овозможува на вработениот да ги збогати и истакне своите вештини и оствари организациските цели. Со добрата комуникација се разменуваат мислења и ставови во интерес на организацијата. Покрај менаџерот за човечки ресурси поединецот и сам ја креира кариерата. Со анализа на самиот себе и своите вештини и желба што да се работи и во кое поле да се насочи, поединецот врши развој на својата кариера.

Се поголем е и бројот на поединци кои за време на стекнување на образование посетуваат центри за кариера и добиваат совети и насочувања за развојот и изборот на кариера. Улогата на центрите за кариера е советодавна.

Дел 3

3. МЕНАѢИРАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО МЕДИУМИТЕ СО ОСВРТ НА МАКЕДОНСКАТА РАДИО ТЕЛЕВИЗИЈА

3.1 Улогата на медиумите низ историјата и денес

Што би бил светот без медиуми? Замислите до каде би можел да гледа човекот без „седмата сила“. Светот би бил празен зашто луѓето би гледале само онолку колку што им гледаат очите. Без медиуми не би постоел 'свет' туку само територијата на која опстојува едно човечко секојдневие.

Во ерата во која живееме медиумите заземаат клучно место во животот на современиот човек, а димензиите на медиумскиот апарат ги надминуваат димензиите дури и на 'глобалното село' на Marshall McLuhan³². Улогата и значењето на медиумите и нивната функција во информирање, едукација, и забава на човекот е се поголема, комуникациското поле рапидно се менува, а светот во кој денес живееме не може ниту да се замисли без комуникации и медиуми.

Значењето и улогата на медиумите се неисцрпна филозофска, антрополошка, социјална, економска, политичка, хуманистичка тема на која може да се гледа од различни аспекти.

Масовните комуникации се неодвоив составен дел на современата политика. Оттука денес, и не зачудуваат такви насловувања на средствата за масовно информирање какви што се „најзначаен арбитар“, „четврта власт“ паралелна на законодавната, извршната и судската власт итн.³³ Вербата во моќта на медиумите, а особено на телевизијата е толку поголема што не е нималку случајна констатацијата на политичките дејци кога констатираат дека оној што ја контролира телевизијата, ја контролира целата земја. За контрола на медиумите (печатот) се бореле познати војсководители во историјата воочувајќи ја моќта на медиумот врз јавното мислење.

³² Herbert Marshall McLuhan (1911-1980) - канадски просветител, филозоф, професор по англиска книжевност, книжевен критичар и теоретичар по комуникација и автор на едни од најдобрите дела од областа на комуникацијата. Неговите дела се сметаат за едни од најважните во современата медиумска теорија. Творец е на познатите синтагми 'медиумот е порака' и 'светот како глобално село' и човек кој го предвидел www (world wide web) цели триесет години пред неговото појавување. Многу години по неговата смрт, Маклуан ужива репутација на угледна по, и контроверзна личност.

³³ Проф. Бајалчиев, Димитар, Политикологија, 2007 Скопје стр.453

Максимилијан Робеспјер, во 1791 година изјавил: „Слободата на печатот мора да биде апсолутна и безгранична, но таа не постои“.³⁴

Темелите на водењето на политичката пропаганда во печатот се поставени во времето на владеењето на Наполеон Бонапарта. Иако бил голем диктатор и апсолутист, Наполеон Бонапарта на печатот му давал големо значење. Затоа насекаде каде што освојувал територии, Бонапарта издавал свои весници. Оттаму и неговата позната изјава: „Четири непријателски весници можат да бидат поопасни и од сто илјади војници. Значи ако би ги пуштил уздите на печатот, не би се одржал на власт ни четири месеци. Да го оставите печатот сам на себе значи исто како да заспиете пред опасноста.“ (Груевски, Томе (2007) Историја на новинарството, Скопје, стр 138)³⁵

Од поновата историја, познатиот Ноам Чомски во своето дело „Контрола на медиумите дефинира алтернативна концепција на демократијата според која јавноста мора да биде спречена да управува со работите на власта, а средствата за информирање мораат да бидат држани под строга и тесна контрола. Ова можеби звучи како зачудувачка концепција на демократијата, но според Чомски, ова е концепција која преовладува.³⁶

Денес, нема држава која не го прогласила начелото слобода на печатот, но, исто така, нема држава која на некој начин не ги држи „уздите на печатот“. По се изгледа дека слободата на медиумите е битка која не може сосема да се добие бидејќи додека има држави и власт, ќе има ограничување на слободата на печатот. Апсолутна слобода нема – постојат само општества со помалку или со повеќе слобода на печатот (Held, D. And McGrew, A. 2000, The Global Transformations Reader. Oxford: Polity).

Политиката како специфичен вид општествена дејност, во медиумите е присутна во облик на размена на мислења, искуства, идеи, интереси, политички платформи, вредносни системи и погледи итн. меѓу сите субјекти учесници во политиучкиот процес. Телевизијата, со своите вести, ТВ дебати, водени меѓу претендентите за највисоки политички функции во државата, но и на локално рамниште, зазема се позначајно место не само во останатите високоразвиени

³⁴ Груевски, Томе, Историја на новинарството, Скопје 2007, стр 116

³⁵ По доаѓањето на власт, Наполеон Бонапарта не ги укинал позициските весници, туку од нивните уредници побарал, ако сакаат да продолжат со издавање на весниците, да потпишат изјава за верност на режимот. Наполеон Бонапарта ги владеел и ги командувал и војската и полицијата. Но тој настојувал целосно да владее и со печатот. Неговите методи на владеење на печатот се познати: надзор и контрола, директиви и субвенции и подмитување на печатот. Во 1810 година, Бонапарта издал Декрет за контролата на печатот врз основа на кој полицијата во редакциите можела да поставува свои цензури.

³⁶ Chomski, Noam, Kontrola medija, Beograd (2009), стр. 7

индустриски држави ами и во земјите од транзицијата, вклучувајќи ја тука и Република Македонија. Треба да се забележи и тоа дека, голем број од светски најпознатите новинарски, радио и телевизиски куќи, се одржуваат благодарение на откривањето скандали, разобличувањето на разни видови механизации, пронаоѓањето тајни, ставајќи го сето тоа на увид на јавноста. Разобличувањето, или „истражувачкото“ новинарство, денес е основната девиза за многу информативни куќи. На тој план, иако со сразмерно кратко искуство во плуралистичкиот политички процес, ниту новинарството на Република Македонија, не претставува некој посебен исклучок. Доста често се оди со сензации, со бомбастични написи, но и откривање на настани кои стануваат достапни до јавноста и влијаат на јавното мислење.

Во многу земји кои имаат висока стапка на сиромаштија и неписменост, единствениот пристап на луѓето до вести и информации е усното прекажување или радиото. Во поразвиените земји, телевизијата насекаде го замени радиото како главен извор на информирање, но и како медиум кој нуди едукација и забава. Уште од самата појава на радиодифузијата, властите во секоја земја беа свесни за нејзината моќ и се обидуваа да ја контролираат.

Со оглед на фактот што фреквентниот спектар е ограничен природен ресурс, во сите европски земји беше воведен систем на издавање дозволи. Ова овластување државата им го пренесе на независни регулаторни власти чија задача е да се грижат за обезбедувањето на јавниот интерес во медиумската област, за независноста на радиодифузните медиуми и за заштитата на интересите на граѓаните.

Регулирањето на содржините треба да биде минимално (принципот на 'light touch'), но доволно силно кога станува збор за заштитата на слободата на изразувањето. Ова значи дека тоа мора да се остварува врз основа на јасно формулирани (со закон) правила и насоки што регулаторните власти ги применуваат само а posteriori односно по емитувањето на програмите. Доколку е обратно, тогаш тие би биле цензори, а не регулатори.³⁷

Механизмот преку кој државата им наметнува обврски на радиодифузерите е системот на дозволи за емитувањето програмски сервиси преку фреквенциите кои како дел од фреквентниот спектар се наменети за радиодифузијата.

³⁷ Milton, A., *The Rational Politician*, London 2000, Ashgate.

Фриц Хондиус ја има опишано Декларацијата за слобода на изразување и информирање, усвоена од страна на Комитетот на министри на 29 април 1982 година, заедно со член 10 од Конвенцијата за човекови права и фундаментални слободи, како „вистинска европска медиумска повелба“³⁸

3.1.1 Медиумски плурализам

Медиумскиот плурализам е концепт што во себе обединува повеќе аспекти, од медиумска сопственост и правила за спојување на компаниите до услови во однос на програмските содржини при доделување дозволи на медиумите, воспоставување уредничка слобода, независност и определена мисија на јавните радиодифузни сервиси, професионализам на новинарите, врски меѓу медиумите и политичките актери итн. Тој ги вклучува сите мерки што им обезбедуваат пристап на граѓаните до мноштво извори на информации, кои, пак, им овозможуваат да формираат мислење без прекумерно влијание на едно доминантно гледиште.³⁹ Доколку нема медиумски плурализам, медиумите се во поголема опасност да подлегнат на пропаганда, со помош на финансирање да станат нечија политичка алатка (особено комерцијалните медиуми). Медиумскиот плурализам е здрав и за консументите/корисниците. Сами можат да направат разлика, дистинкција, да слушнат повеќе мислења и да изградат сопствено мислење.

Едноумието не е здраво за едно општество и не е карактеристика на едно демократско општество. Медиумскиот плурализам придонесува и за градење на демократски однос со јавноста. Тоа значи плуралистичкото општество има слободни медиуми каде што поголемиот дел од комуникацијата којашто произлегува од политичкиот систем е креирана за да биде јавноста уверена дека политиката е коректна, дека законите и процедурите се легитимни и дека при претставувањето пред групите гласачи, една организација е подобра отколку нејзините противници.⁴⁰

Медиумскиот плурализам во општеството е многу важен бидејќи медиумите во една држава дејствуваат како комуникатори на политичките гледишта на сите групи и како куче-чувар кое ги повикува политичките актери да се изјаснат за своите

³⁸ *Hondius, F. 'Regulating Transfrontier Television-the Strasbourg Option', 1988 Yearbook of European Law, Vol8, 141, at 146*

³⁹ *Richards, B., Disciplines of Delight. London 1994, Free Association Books*

⁴⁰ *Franklin, B. Packaging, Politics, Political Communications in Britain's Media Democracy, London 2004, Arnold*

постапки.⁴¹ Нивната улога во општеството е и напаѓана и бранета од теоретичари, политичари и новинари. Некои веруваат дека медиумите се премногу силни дури и да промовираат агенда која може да биде во спротивност со интересите на плуралистичката демократија.⁴² Алтернативно, Норис⁴³ расправа дека медиумите играат голема улога во поддржувањето на демократската природа на едно општество и во зајакнувањето на плурализмот. Други, пак, тврдат дека медиумите може да паднат под политичка контрола и да го заслабнат плурализмот со тоа што ќе нудат пристрасна перспектива⁴⁴ Конечно, некои сметаат дека медиумите известуваат за она за што тие мислат дека е важно и преку селекцијата на важноста на вестите, преку врамувањето и поставувањето на агендата, јавноста не е во можност да добие доволно информации врз кои би ја засновала одлуката за гласањето и некои гледишта се исклучуваат поради неможноста да се вклопат во медиумската рамка, агендите и вредностите.⁴⁵

Она за што се согласуваат сите е дека моќта на медиумите е онаа која одлучува: што ќе се пренесува, а што не, што треба јавноста да знае, а што не треба да знае, односно, се зборува за медиумски ориентирана демократија. Колку повеќе плурализам во медиумите но и независност што ја уживаат, толку поголема демократија.

Слободата на изразување и медиумскиот плурализам се сржта и на европските вредности и тие мора да постојат и во земјите-кандидати за членство во ЕУ. Европската комисија отвори центар во кој се развиваат нови идеи за тоа како да се осигура висок степен на медиумска слобода и разноликост, како и зголемување на медиумскиот плурализам во Европа.

Центарот извршува четири специфични дејности: теориски и применети истражувања, расправи, образование и обуки, како и ширење на резултати. Седиштето на центарот е во Фиренца, а со него раководи познатиот проф. Пјер Луиџи Парку.

⁴¹ Rampton, S. and Stauber, J., *Weapons of Mass Deception*, New York 2003, Tarcher.

⁴² Entman, R., *Reporting environmental policy debate: the real media biases*, *Harvard International Journal of Press/ Politics*, 1996

⁴³ Norris, P., *A Virtuous Circle, Political Communication in Postindustrial Societies*, Cambridge 2000, Cambridge University Press

⁴⁴ Reeves, R. *The question of media bias in S. Iyengar and R. Reevesr, Do the Media Govern? Politicians, Voters and Reporters in America*. London 1997, Sage

⁴⁵ Schlesinger, P., *Putting Reality Together*, London 1987 Methuen

3.1.2 Плурализмот и публиката/корисниците

Приврзаниците на идејата за медиумската култура сметаат дека позитивистичката претпоставка дека медиумите го одразуваат реалниот свет или дека би требало што повистинољубиво да го одразуваат, во теоријата се повеќе ја заменува тезата, според која, светот е (ис)конструиран од гледна точка на медиумските презентации.⁴⁶

Медиумите имаат голем удел во формирањето и на јавното мислење и јавниот глас. Според Лутар „јавниот глас претставува семантички простор што медиумите го формираат на тој начин што преку наративната постика го презентираат светот, кога зборуваат за тоа како светот е организиран“.⁴⁷

Во едно современо, динамично демократско општество, медиумите треба да бидат независни од владина, политичка или економска контрола и да произведуваат и да дистрибуираат разновидни медиумски содржини. Концептот на политички плурализам е важен од аспект на интересите на граѓаните и нивното право на слободно оформување на мислење за одделни настани и прашања. Пради тоа треба да се даде глас и да се овозможи видливост на сите или на што е можно поголем број мислења, тенденции или струења на политичка, општествена или културна мисла присутна во општеството. Политичкиот плурализам (во смисла на застапеност на претсатвници на институционализираната власт во државата и на политичките партии) особено треба да дојде до израз надвор од периодите на официјални изборни кампањи.⁴⁸

Основната претпоставка за постоењето независни медиуми е објективно и непристрасно прикажување на настаните во нивните дневно-информативни изданија. Со оглед на улогата и мисијата во општеството, ваквата обврска особено важи за јавниот сервис, но никако не се исклучени и комерцијалните медиуми.

Политиката е „ранливост“ на публиката поради политичка неписменост на граѓаните, која може да биде рефлектирана во тоа дали граѓаните се способни да бараат програми и информации, кои натаму можат да ги искористат при избирањето/„казнувањето“ на политичарите за време на изборите. Ова се смета како (не)способност за активно користење на медиумите за политичко информирање и свесно донесување одлуки.

⁴⁶ Јакимовски, Љубомир, *Јавност и јавно мислење*, Скопје 2003, стр.47

⁴⁷ Luthar B. *Poetika in tabloidne culture*, Znanstveno in publicisticko središce, Ljubljana, 1998, str133

⁴⁸ Barnet, S., *Dumbing down or reaching out: Is it tabloidization wot done it?*, London:1998, Arnold

Како причина за таквата ситуација, се сметаат:

-прекумерно еднострано/тенденциозно идеолошко влијание врз публиката преку пристрасна политичка пропаганда во медиумите,

-влијаење врз политичките преференци на граѓаните поради политичката наклонетост на медиумските сопственици.⁴⁹

Врз основа на претходно изнесените оценки и ставови за медиумите може да се заклучи колкава е нивната важност, а со тоа и значењето на кадрите кои работат во медиумите или лицата кои ги креираат ставовите и политиките што се презентираат преку медиумите.

⁴⁹ Habermas, J. *The Structural Transformation of the Public Sphere*, Cambridge 1992, Polity

3.5 Управување со човечките ресурси во медиумите

Медиумите и воопшто секој останат бизнис се потпираат врз менаџментот на човечки ресурси со цел да ги задржи добрите работници и истите од надвор да ги вработи како и да одговора на сите конфликти ситуации помеѓу вработените и менаџментот. Специјалистите за менаџментот на човечки ресурси го детерминираат бројот и видот на вработени кои што ќе бидат потребни во медиумот во првите неколку години од работењето. Тие се одговорни за регрутирање на нови вработени кои ќе ги заменат тие што заминуваат и за пополнување на новите работни места. Исто така, менаџментот на човечки ресурси врши тренинг на персоналот, ја поттикнува продуктивноста на вработените, ја зголемува ефикасноста и т.н.



Слика бр. 4 Специјалистите за менаџментот на човечки ресурси го детерминираат бројот и видот на вработени кои што ќе бидат потребни во медиумот

Медиумите треба да користат повеќе активности за да изградат конкуритивна предност со помош на привлекување на најдобрите менаџерски таленти на секој од пазарите на компанијата. Глобалното управување со човечки ресурси бара користење на механизмите од регионално, национално и локално ниво како и правилно распоредување на постојните средства со помош на правилниот менаџмент. Како што доаѓа до пораст на конкуренцијата, така натпреварот за приспособување на најспособните работници ќе доаѓа до се поголем израз. Интелектуалниот капитал е непроценлив за бизнисот, така што фокусирањето на задржувањето на квалификуваните менаџери би било база за понатамошниот успех. Со цел да бидат задржани талентираните вработени, медиумите е потребно да се фокусираат на:

- развојот на талентот и тоа не само традиционален, туку и преку учење директно на работното место,

- распоредување на талентот на нови и предизвикувачки начини,
- поврзување на вработените со цел тие да научат од поискусните и попрофесионалните.

Менаџерите кои што ќе бидат поставени во еден медиум може да бидат локални но исто така можат да бидат доведени и од странство за извршување на една или повеќе задачи или определени задачи на одреден временски период.

Според Анализата на Советот за радиодифузија на Република Македонија за бројот на вработени во радиодифузната дејност во Република Македонија во 2012 година, бројот на вработени во телевизиската индустрија во целина изнесувал вкупно 1764 лица. Во споредба со претходната година вкупниот број на вработени е намален за седум лица. Од овие 1764 вработени, во редовен работен однос биле 1531 лице, а 233 лица биле хонорарно ангажирани.

Во Македонската телевизија биле ангажирани 34% од вкупниот број на вработени, а останатите 66% работеле во приватниот сектор. Во структурата на вработените најзастапен бил реализаторскиот кадар (605 лица), а најголем дел од реализаторите биле мажи со завршено средно образование (62%). На второто место според учеството биле лицата вработени како новинари. Во споредба со претходната година, нивниот број се намалил за 48 лица. Тоа во најголема мера се должи на намалувањето на бројот на новинари во јавниот сервис (за 18%, односно за 33 лица - во 2011 година во МТВ биле ангажирани 181 лице како новинари, а во 2012 година 148 лица).

Позначајно зголемување на бројот на вработените се забележува кај лицата кои биле ангажирани како уредници. Нивниот број се зголемил за 55% во однос на претходната година.

Во анализираната година, машките лица кои работеле во телевизиските станици биле значително побројни од женските лица (биле вработени 1076 мажи наспроти 688 жени).

Најголем број од лицата од машки пол биле ангажирани како реализаторски кадар, поточно 44% од мажите во телевизиската индустрија биле вработени како режисери, сниматели, монтажери и друг реализаторски кадар. Најголем дел од жените биле ангажирани како новинарки (40%).⁵⁰

⁵⁰ *Анализа на структурата на вработените во радиодифузната индустрија за 2012 година, Совет за радиодифузија, Скопје 2013 година*

3.5.1 Културни вредности и нивното влијание на менаџментот во медиумите

Културната основа обезбедува определени вредности и норми за функционирање на стопанските и политичките системи на едно општество. Од основните филозофски начела во одделни земји зависи изборот на трговски партнери и трговски спогодби. Важен чинител кој го оформува културниот состав на општеството е мешавината од етнички групи кои тоа општество ги содржи, а имиграционата политика на една држава врши директно влијание на идниот културен состав на општеството, затоа што составот на населението значително влијае врз културните вредности.

Со зголемување на мобилноста на луѓето културните вредности и верувања стануваат хибридни и често конфликтни. Земјите кои се составени од многу различни етнички групи имаат многу различни видови на верувања и вредности со кои треба да се респектираат, во однос на оние земји во кои населението главно припаѓа на една етничка група. Колку што општеството е етнички поединствено, толку е поголема можноста за постигнување на консензус по прашањето на политичката и економска стратегија. Така на пример, Јапонија е традиционално позната по лојалноста на вработените кон фирмата во која работат, а таа лојалност е искористена за максимизирање на продуктивноста.

Покрај комплексноста на културните вредности и верувања кај хибридно население секоја генерација внесува во општеството нови вредности и верувања. Младата генерација е редовно носител на промени и влијае врз националните програми и политики преку разни движења, а и ставовите во однос на материјалистичките и хуманистичките и законско-политичките процеси се сосема различни кај постарите и помладите луѓе. Овие разлики во ставовите произлегуваат од разликите во економските услови во кои се родени и израснале, како и во зависност од видот и нивото на образование без разлика дали станува збор за менаџерите или за останатиот стручен кадар/персонал.

Кога сите овие вредности и верувања ќе се внесат во работниот амбиент, доаѓа до усогласување на праксата на менаџментот. Во спротивно, доколку медиумите не ги

земат в предвид ваквите констатации во однос на културните вредности и нивното значење, би можеле да имаат далекусежни последици.⁵¹

Земајќи го во предвид погореизнесеното и знаејќи го фактот дека Република Македонија е повеќеетничка и мултикултурна земја во која што живеат повеќе национални и верски групи би можел да се изведе еден доста значаен заклучок кој се однесува на начинот на организирање и управување со медиумите во Република Македонија врз основа на многубројните културни вредности. Овде неизбежно е да се спомене и постоењето на законски ограничувања за застапеноста на националностите во однос на пополнувањето на работните места и секако координирањето и составувањето на програмата според таквата задолжителна застапеност што од своја страна може да претставувава и кочница за правилното оставрување на целите на менаџментот на човечки ресурси.

⁵¹ Проф Д-р Пејковски, Јован, : *Мултинационални корпорации и стратегиски алијанси, : Економски факултет Прилеп, Универзитет Св. Климент Охридски Битола, Прилеп 2010*

3.6 Македонска радио телевизија

Основање

За официјален почеток на работата на Македонската телевизија (порано Телевизија Скопје) се смета 14. декември 1964 година. Со Одлука на Собранието на СРМ бр.22-1114/1, донесена на 22.03.1990, ЈП “Македонската Радио Телевизија” е организирана како правен наследник на јавното радиодифузно претпријатие Македонска телевизија

ЈП “Македонската радио телевизија” – Скопје (во натамошниот текст МРТ) е основано на ден 27.01.1998 од страна на Собранието на Република Македонија врз основа на Законот за основање на Јавно Претпријатие Македонска Радио Телевизија, (“Сл.весник на РМ” бр.6/98).

3.6.1 Македонската радио телевизија согласно со позитивната законска регулатива (Закон за аудио и аудиовизуелни медиумски услуги)

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

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

производството и продукцијата на програмите во МРТ немаат статус на јавни службеници.

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

МРТ е должна за набавката на аудио или аудиовизуелни дела, односно на програмски содржини да склучи посебен договор со обезбедувачот на аудио или аудиовизуелни дела, односно на програмски содржини. Начинот и постапката на спроведување на јавни конкурси, начинот и постапката за набавката на аудио или аудиовизуелни дела, односно на програмски содржини и склучување на договорите се утврдува со акт донесен од директорот на МРТ кој треба да обезбеди транспарентност, економичност, ефикасност и ефективност во управувањето на финансиските средства на МРТ, согласно со годишната програма за работа на МРТ за наредната година, овој закон и актите кои произлегуваат од него. За постигнување и одржување на поголем степен на програмски и техничко-технолошкиот развој на јавниот радиодифузен сервис можат да се издвојуваат средства и од Буџетот на Република Македонија за таа намена.⁵²

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

- создава и емитува програми достапни за целокупната јавност во државата со цел за активно да придонесува за создавање и развој на слободното мислење и информирање на јавноста и да биде двигател на демократските процеси во државата,
- развива и планира програмска шема во интерес на целокупната јавност, а програмите да бидат наменети за сите сегменти на општеството без дискриминација, притоа водејќи сметка за специфичните општествени групи,
- обезбеди постојано, вистинито, целосно, непристрасно, праведно и навремено информирање создавајќи и емитувајќи високо квалитетни

⁵² член 104 и член 105, Закон за аудио и аудиовизуелни медиуми (Сл. Весник на РМ бр. 184/2013)

програми за сите важни политички, економски, социјални, здравствени, културни, образовни, научни, религиски, еколошки, спортски и други настани и случувања во Република Македонија, земјите од Европа и од светот,

- ја промовира и унапредува културата на јавен дијалог и да овозможи арена за широка јавна дебата по прашања од јавен интерес,
 - не застапува и да не заштитува ставови или интереси на одредена политичка партија, политички, религиски или други групи, а програмите кои ги создава и емитува да бидат заштитени од влијание на власта, политички организации или други центри на економска и политичка моќ,
- придонесува за почитување и промоција на основните човекови права и слободи, приватноста, достоинството, угледот и честа на индивидуата, толеранцијата, разбирањето и почитувањето на различностите, чувството за мир, правда, демократските вредности и институциите, заштита на малолетници, еднаквоста меѓу половите, сузбивање на дискриминацијата и придобивките од граѓанското општество,
- создава програми кои придонесуваат за негување и унапредување на знаењето и разбирањето за културниот идентитет на заедниците, да ги почитува културните и религиозни разлики и да ја поттикнува културата на јавен дијалог со цел да се зацврстува заемното разбирање и толеранција за унапредување на односите меѓу различните заедници во мултиетничка и мултикултурна средина,
- ја информира јавноста за регионалните и локалните посебности и настани во Република Македонија и да обезбеди отворена и слободна расправа по сите прашања од јавен интерес,
- информира, едуцира и емитува емисии за зачувување на културното и природното наследство, за заштита на околината и здравјето на луѓето, како и заштита на потрошувачите,
- информира и едуцира за другите култури, особено за Европските,
 - информира и да емитува за настани за поврзани со функционирањето на меѓународните организации и нивните институции, особено оние чија членка е Република Македонија или планира да биде,

- ги негува и развива говорните и јазичните стандарди на сите заедници во Република Македонија, како и на дијалектите кои се говорат во неа,
- ги негува, поттикнува и развива сите облици на домашно аудио и аудиовизуелно творештво кои придонесуваат за развој на македонската култура и културата на заедниците кои живеат во Република Македонија и да придонесува за нивна меѓународна афирмација,
- обезбеди продукција и емитување на македонски аудио и аудиовизелни дела на независни продуценти,
- создава и емитува високо квалитетна програми со забавна содржина наменети за секоја возраст,
- промовира наука и да создава и емитува високо квалитетни образовни емисии во рамките на кои ќе биде дисеминирана цела палета на содржини од религиозни и социјални до научни и технолошки/информатички тематики,
- поддржува создавање и развој на прекугранични радио и телевизиски проекти согласно со меѓународните договори и соработката со радио и телевизиски радиодифузни компании од соседните и други држави,
- емитува театарски содржини,
- промовира спорт и рекреативни активности и да пренесува спортски настани од земјата и странство на кои учествуваат македонските национални тимови или спортисти, како и помалку застапените спортови, односно спортски настани,
- создава и емитува програми од национален интерес наменети за спречување на криминалот, општествено неприфатливото и ризично однесување и промовирање на безбедноста во заедницата,
- создава и емитува програми кои се однесуваат на поттикнување на претприемчивоста и економијата,
- создава и емитува програми кои се однесуваат на поттикнување на медиумската писменост,
- емитува кинематографски играни, документарни и други филмови,
- планира, развива, прилагодува, создава и емитува програми наменети за лица со сетилна попреченост, односно лица со оштетен слух и оштетен вид,
- создава и емитува програми наменети за информирање на иселениците и на граѓаните на Република Македонија кои не живеат во неа и

- обезбеди услови за користење и развој на современи техничко-технолошки стандарди во производството на програмата и да подготви план за премин во дигитална технологија, а особено за премин во телевизија со висока дефиниција.

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

Статутот на МРТ особено содржи одредби за:

- заштитен знак и седиште на МРТ,
- изработка и употреба на печати,
- застапување на МРТ,
- органи на МРТ и нивните надлежности,
- организациона структура на МРТ,
- начин и услови за обезбедување на програмска одговорност,
- постапка и начин на именување и разрешување на член на Надзорниот одбор на МРТ и на директорот и заменикот на директорот на МРТ,
- општите и другите акти на МРТ и постапка за нивно донесување,
- обезбедување транспарентност во работата на МРТ,
- постапката на спроведување на јавни конкурси и склучување на договори и
- други прашања од значење за активностите и работата на МРТ.⁵³

Органи на МРТ се а) Програмски совет на МРТ, б) Надзорен одбор на МРТ и в) директор и заменик на директорот на МРТ.

а) Програмскиот совет на МРТ ги штити интересите на јавноста во поглед на програмските содржини кои ги емитува и се грижи за остварување на интересите, целите и надлежностите на МРТ.

б) Надзорот над материјално-финансиското работење на МРТ го врши Надзорниот одбор на МРТ кој е составен од од седум члена. Членовите на Надзорниот одбор ги

⁵³ член 110, член 114 и член 115 од Закон за аудио и аудиовизуелни медиуми (Сл. Весник на РМ бр. 184/2013)

избира Програмскиот совет на МРТ врз основа на претходно спроведена постапка на јавен конкурс.

в) Директорот на МРТ раководи со работењето на МРТ и ја застапува и претставува МРТ. Директорот на МРТ има заменик. За директор и за заменик на директорот на МРТ може да биде избрано лице кое е државјанин на Република Македонија и кое ќе понуди најквалитетна програма за работа на МРТ.

3.6.2 Организација и систематизација на работните места во Македонската радио телевизија

Македонската радио телевизија е јавен радиодифузен сервис кој подготвува и емитува програма од областа на информирањето, образованието, науката, културата и уметноста, документарната и играната програма и програма со музичко-забавни содржини на македонски јазик и на јазиците на етничките заедници во Македонија. Преку радио и ТВ сателитската програма со 24 часовно дневно времетраење, дел од програмата на МРТ се пренесува и во странство, односно е достапна до гледачите и слушателите во европските и прекуокеанските земји.

Основна дејност на претпријатието претставува создавање и емитување на радио и ТВ програми, создавање и емитување на посебни програми за информирање и за зачувување на културните и историските традиции за унапредување на врските со иселениците, создавање и емитување на радио-телевизиски емисии.

Сето тоа укажува дека за остварување на овие задачи МРТ мора да располага со соодветни стручни високоедуцирани и мотивирани кадри. Без кадрите функционирањето на овој важен сервис не може да се замисли.

Од друга страна се работи за мошне комплексен систем со голем број задачи, надлежности и функции кои претходно се наведени. Сите тие надлежности бараат соодветна орагнизација, менаџирање и кадровско оспособување кое мора да биде перманентно во функција на поставените цели и задачи на јавниот радиодифузен сервис.

Состојбата на вработените во МРТ на 31.12.2012 год. изнесува вкупно 873 лица што е намалување за 4 лица или за 0,5% во однос на состојбата на 31.12.2011 год. Во

текот на 2012 год. во МРТ се вработиле вкупно 23 лица, и тоа: 1 лице со ВСС на работно место извршен директор; 13 новинари (10 со ВСС и 3 со ССС); 2 сниматели-камермани со ССС; 1 пом.извршен директор за посебни задачи со ВСС; 1 раководител на одделение со ВСС; 1 стручен соработник со ВСС; 1 оператор на графички систем со ССС; 2 референти со ССС и 1 манипулативен работник со НСС. Во истиот период Куќата ја напуштија вкупно 27 лица, и тоа: 1 извршен директор (м-р); 1 лектор со ВСС (во пензија); 14 новинари (13 со ВСС и 1 со ССС, од кои 11 во пензија, а 3 со раскинување на договорот за вработување); 3 режисери со ВСС (во пензија); 4 сниматели-камермани од кои 3 со ССС и 1 со ВС (1 во пензија и 3 починати); 1 правник со ВСС со раскинување на договорот за вработување; 1 раководител на одделение со ВСС (во пензија); 1 инжењер со ВСС со раскинување на договорот и 1 техничар со ССС (во пензија).

Од неодамна се забележа освежување во рамки на функционирањето на медиумски сервис МРТ кој што се должеше од една страна на активирање на начинот на наплата на радиодифузна такса со што приливот на средства се зголеми, а од друга страна на ново усвоената систематизација и организација на работни места преку Правилникот за систематизација на работни места на јавниот радиодифузен сервис македонска радиотелевизија од Јули 2012.

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

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

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

За остварување на дејноста на МРТ, се утврдуваат работни места со опис на секое работно место и посебните услови потребни за вршење на работата за секое работно место. За да се добие појасна претстава за каков систем се работи подолу се

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

РАБОТОВОДЕН ОРГАН НА МРТ

1. Извршен директор

Ги врши работите утврдени со Законот за радиодифузна дејност и Статутот на МРТ. Посебните услови потребни за вршење на работата се утврдени во Законот.

2. Заменик Извршен директор

Ги врши работите утврдени со Законот за радиодифузна дејност и Статутот на МРТ. Посебните услови потребни за вршење на работата се утврдени во Законот.

СЕКТОР ЗА ПОДРШКА НА РАБОТАТА НА РАБОТОВОДНИОТ ОРГАН

1. Раководител на Сектор

Го организира и координира работењето на Секторот, се грижи за квалитетно навремено извршување на задачите на Работоводниот орган, врши и други работи по налог на Работоводниот орган на МРТ.

2. Помошник на Извршниот директор

Извршува посебни задачи од важност за МРТ по налог на извршниот директор за одреден временски период.

3. Советник на Извршниот директор

Ги извршува работите и задачите од областа за која е ангажиран и по налог на Извршниот директор врши и други работи и задачи за потребите на МРТ.

Одделение за корпоративно управување и развој

1. Раководител на одделение

Ја организира и координира работата на одделението и извршува конкретни работни задачи што ќе му ги определи непосредниот раководител и одговара за нивна ефикасна и квалитетна реализација.

2. Стручен соработник - 2

Врши стручни работи во рамките на одредена област. Врши и други работи по налог на непосредниот раководител. По потреба управува со моторно возило.

3. Референт - 2

Врши сложени работи на собирање, средување и евидентирање на деловна документација, податоци и други материјали во одредена област. Врши и други работи по налог на непосредниот раководител. При извршувањето на работните задачи по потреба управува со моторно возило.

Одделение за остварување на меѓународната соработка на РО на МРТ

1. Раководител на одделение

Ја организира и координира работата на одделението и извршува конкретни работни задачи што ќе му ги определи непосредниот раководител и одговара за нивна ефикасна и квалитетна реализација.

2. Стручен соработник - 2

Врши стручни работи во рамките на одредена област. Врши и други работи по налог на непосредниот раководител. По потреба управува со моторно возило.

3. Стручен соработник 1

Самостојно врши најсложени стручни работи во рамките на одредена област. Врши и други работи по налог на непосредниот раководител. При извршувањето на работните задачи по потреба управува со моторно возило.

4. Референт - 1

Врши најсложени работи на собирање, средување и евидентирање на деловна документација, податоци и други материјали во одредена област. Врши и работи на изработка на одлуки и акти од одредена област. Врши и други работи по налог на непосредниот раководител. При извршувањето на работните задачи по потреба управува со моторно возило.

Одделение за поддршка

1. Раководител на одделение

Ја организира и координира работата на одделението и извршува конкретни работни задачи што ќе му ги определи непосредниот раководител и одговара за нивна ефикасна и квалитетна реализација.

2. Административно технички секретар I

Врши административно - технички, организаторски и коресподентски работи.

3. Референт - 1

Врши најсложени работи на собирање, средување и евидентирање на деловна документација, податоци и други материјали во одредена област. Врши и работи на изработка на одлуки и акти од одредена област. Врши и други работи по налог на непосредниот раководител. При извршувањето на работните задачи по потреба управува со моторно возило.

Одделение за внатрешна ревизија

1. Раководител на одделение

Ја организира и координира работата на одделението и извршува конкретни работни задачи што ќе му ги определи непосредниот раководител и одговара за нивна ефикасна и квалитетна реализација.

2. Стручен соработник - 3 (ревизор на обука)

Врши стручни работи во рамките на одредена област што ќе му ги довери непосредниот раководител и под негов надзор. Врши и други работи по налог на непосредниот раководител. По потреба управува со моторно возило.

3. Стручен соработник - 2

Врши посложени стручни работи во рамките на одредена област. Врши и други работи по налог на непосредниот раководител. По потреба управува со моторно возило

4. Стручен соработник 1

Самостојно врши најсложени стручни работи во рамките на одредена област. Врши и други работи по налог на непосредниот раководител. При извршувањето на работните задачи по потреба управува со моторно возило.

Одделение за заштита, безбедност и здравје при работа

1. Раководител на одделение

Ја организира и координира работата на одделението и извршува конкретни работни задачи што ќе му ги определи непосредниот раководител и одговара за нивна ефикасна и квалитетна реализација.

2. Стручен соработник - 2

Врши стручни работи во рамките на одредена област. Врши и други работи по налог на непосредниот раководител. По потреба управува со моторно возило

МАКЕДОНСКО РАДИО

Директор на Македонско радио

Ги врши работите утврдени со Статутот на МРТ и ја координира работата меѓу Првиот, Вториот, Третиот и Сателитскиот сервис, а негова примарна задача е квалитетна изведба (производство, обликување, концепирање и емитување на РА програмата) и координирање на работата на одделенијата за координација, промоција и евиденција, аудио документација и фонотека и РА продукцијата .

2. Административно технички секретар 1

Врши административно - технички, организаторски и коресподентски работи.

Одделение за координација, промоција и евиденција

1. Раководител на одделение

Ја организира и координира работата на одделението и извршува конкретни работни задачи што ќе му ги определи непосредниот раководител и одговара за нивна ефикасна и квалитетна реализација.

2. Референт - 2

Врши сложени работи на собирање, средување и евидентирање на деловна документација, податоци и други материјали во одредена област. Врши и други работи по налог на непосредниот раководител. При извршувањето на работните задачи по потреба управува со моторно возило.

Одделение за аудио документација и фонотека

1. Раководител на одделение

Ја организира и координира работата на одделението и извршува конкретни работни задачи што ќе му ги определи непосредниот раководител и одговара за нивна ефикасна и квалитетна реализација.

2. Референт - 2

Врши сложени работи на собирање, средување и евидентирање на деловна документација, податоци и други материјали во одредена област. Врши и други работи по налог на непосредниот раководител. При извршувањето на работните задачи по потреба управува со моторно возило.

3. Референт - 1

Врши најсложени работи на собирање, средување и евидентирање на деловна документација, податоци и други материјали во одредена област. Врши и работи на изработка на одлуки и акти од одредена област. Врши и други работи по налог на непосредниот раководител. При извршувањето на работните задачи по потреба управува со моторно возило.

СЕКТОР ЗА РА ПРОДУКЦИЈА

1. Раководител на Сектор во РА/ТВ продукција и техника

Ја организира работата во Секторот со кој раководи и одговара за ефикасна и квалитетна реализација на содржините предвидени со програмската и деловодната политика и за спроведување на Декларацијата за професионални и етички стандарди на програмите на МРТ.

Во Секторот за РА продукција според Правилникот за внатрешна организација се предвидени следниве организациони единици:

- Одделение за емитување програма,
- Одделение за продукција и постпродукција,
- Одделение за надворешни преноси,
- Одделение за контрола и одржување

Во организационите единици на Секторот за РА продукција се предвидени следниве работни места:

1. Раководител на одделение во ТВ/РА продукција и техника

Ја организира и координира работата на одделението и извршува конкретни работни задачи што ќе му ги определи непосредниот раководител и одговара за ефикасна и квалитетна реализација на содржините предвидени со програмската и деловодната политика и директно учествува во реализација на сите активности во одделението.

2. Инженер во ТВ/РА продукција и техника 1

Врши најсложени работни задачи како техничко водство, инженер за одржување и инженер за посебна проблематика. Врши и други работни задачи по налог на непосредниот раководител. При извршувањето на работните задачи по потреба управува со моторно возило.

3. Снимател на тон - 3

Врши снимање и обликување на аудио сигналите на програмските содржини во сите фази на изработката. Врши и други задачи по налог на непосредниот раководител. При извршувањето на работните задачи по потреба управува со моторно возило.

4. Снимател на тон - 2

Врши снимање и обликување на аудио сигналите на посложени програмски содржини во сите фази на изработката. Врши и други задачи по налог на непосредниот раководител. При извршувањето на работните задачи по потреба управува со моторно возило.

5. Мајстор на тон

Врши снимање и обликување на аудио сигналите на најсложени програмски содржини во сите фази на изработката. Врши и други задачи по налог на непосредниот раководител.

6. Техничар во ТВ/РА продукција и техника- 3

Врши работни задачи од проблематиката на одделението по налог на непосредниот раководител. Врши и други задачи по налог на раководителот на Сектор. При извршувањето на работните задачи по потреба управува со моторно возило.

7. Техничар во ТВ/РА продукција и техника - 2

Врши посложени работни задачи од проблематиката на одделението по налог на непосредниот раководител. Врши и други задачи по налог на раководителот на Сектор. При извршувањето на работните задачи по потреба управува со моторно возило.

8. Техничар во ТВ/РА продукција и техника - 1

Врши најсложени работни задачи од проблематиката на одделението по налог на непосредниот раководител. Врши и други задачи по налог на раководителот на Сектор. При извршувањето на работните задачи по потреба управува со моторно возило.

9. Манипулативен работник во ТВ/РА продукција и техника 1

Врши посложени манипулативни работи по налог на непосредниот раководител.

ПРВ ПРОГРАМСКИ СЕРВИС НА МРТ

1. Одговорен уредник на програмски сервис

Ја предлага програмската шема и начинот на нејзина реализација и одговара за нејзино целосно квалитетно и навремено извршување согласно Законот за радиодифузната дејност, Правилата за создавање, емитување и документирање на програмите на МРТ и Декларацијата за професионални и етички стандарди на програмите на МРТ. Одговара

за законско, рационално и ефикасно трошење на средствата определени со финансискиот план на МРТ Презема мерки за сообразување на програмската шема со актуелните случувања. Предлага нови и укинување на постојни програмски содржини како и начини за нивна реализација односно извештајите за финансиската состојба на МРТ, односно приходите на програмскиот сервис. Ги разгледува и одобрува предлозите за програмски содржини предложени за емитување на програмскиот сервис. Соработува и дава упатства и работни наредби врзани за реализацијата на програмската шема на непосредните учесници во дејноста на програмскиот сервис и на одговорните за нејзина реализација. Поднесува неделни, месечни и годишни извештаи за работата на програмскиот сервис до органите на МРА и МРТ.

2. Административно технички секретар 1

Врши административно - технички, организаторски и коресподентски работи.

Одделение за продуценти

1. Главен продуцент

Го планира и предлага Планот за продукција, одговара за негова реализација, ги планира трошоците и учествува во подготовката на Финансискиот план на Програмскиот сервис и одговара за неговата реализација. Подготвува неделни и месечни извештаи за реализацијата на планираните продукциски задачи и ги доставува до одговорниот уредник на Програмскиот сервис и органите на МРТ. Ја следи реализацијата на планираните приходи и расходи и предлага мерки за реализација на планираната програмска шема и содржини согласно реализираните приходи. Доставува барања до одделението за план и до РА и ТВ продукцијата и ја организира, раководи и одговара за работата на асистентите-продуценти.

2. Асистент продуцент 2

По налог на продуцентот на програмскиот сервис врши помалку сложени работи во врска со реализација на програмската шема.

Одделение за јазик

1. Раководител на одделение

Ја организира и координира работата на одделението и извршува конкретни работни задачи што ќе му ги определи непосредниот раководител и одговара за нивна ефикасна и квалитетна реализација.

2. Лектор

Врши работи на лекторирање на текстови.

3. Спикер

Чита, интерпретира и синхронизира текстови по задача на непосреден раководител.

Во **Првиот програмски сервис** според Правилникот за внатрешна организација се предвидени следниве организациони единици:

1. Информативна програма

- дневна редакција,
- редакција за внатрешна политика,
- редакција за надворешна политичка.
- редакција за утрински емисии,
- редакција за спорт,
- редакција за економија, претприемништво и менаџмент

2. Културна програма

- детско образовна редакција,
- редакција за култура и уметност,
- научно документарна редакција,
- драмска редакција,
- редакција за ноќни емисии

3. Музичка програма

- редакција за класична музика,
- редакција за популарна музика

Во организационите единици на Првиот програмски сервис се предвидени следниве работни места:

1. Уредник на програма

Непосредно го организира процесот на работа во соодветната програма и одговара за целосна реализација на задачите предвидени со програмската шема, уредувачката и деловодна политика во соработка со Одговорниот уредник, предлага и изготвува најсложени новинарски жанрови, врши неделно планирање на активностите и се грижи за доследно почитување на Декларацијата за професионални и етички принципи на програмите на МРТ. Во својата работа непосредно соработува со уредниците на редакциите.

2. Уредник на редакција

Ја организира работата во редакцијата, одговара за ефикасноста и квалитетот на работењето, за спроведување на уредувачката и деловодната политика и за спроведување на Декларацијата за професионални и етички стандарди во сите сегменти на работењето на редакцијата.

3. Новинар 3

По налог на уредникот конципира, подготвува и изработува прилози и емисии и извршува други задачи што ќе му ги довери непосредниот раководител, соработува во сите сегменти во производството и учествува во целиот тек на создавањето на проектот, помалку сложени новинарски задачи. По потреба управува со моторно возило.

4. Новинар - 2

Самостојно и по налог на уредникот конципира, подготвува и изработува прилози и емисии и извршува други задачи што ќе му довери непосредниот раководител, соработува во сите сегменти во производството и учествува во целиот тек на создавањето на проектот, на ниво на сложени задачи.

5. Новинар - I

Самостојно и по налог на уредникот конципира, подготвува и изработува прилози и емисии, и извршува други задачи што ќе му довери непосредниот раководител, соработува во сите сегменти во производството, и учествува во целиот тек на создавањето на проектот, на ниво на најсложени задачи. При извршувањето на работните задачи по потреба управува со моторно возило.

6. Уредник - водител

Самостојно или по налог и во соработка со уредникот на програма или одговорен уредник на програмски сервис планира и реализира емисија или друг вид програмска содржина и одговара за нејзиниот квалитет.

3.3.3.Оценки на организацијата и очекувања во Македонската радио телевизија

Она што е погоре опишано е само еден дел од Систематизацијата на работни места во МРТВ на кој што се надополнува и систематизацијата на Вториот програмски сервис, Радио Програмскиот сервис преку сателит, Македонска Телевизија и Прв програмски сервис на Македонската Телевизија. Но и од ова може да се согледа дека се работи за важни места на кои кадровското екипирање во смисла: правиот човек на правото место, е предуслов за успешно работење. Факт е дека работата на МТВ е јавна, секој може да ја оценува и да согледа дали со тоа што го продуцира и емитува МТВ ја остварува својата функција, мисија и цел во државата. Зад сето тоа се кадрите, луѓето од чија оспособеност, обука, мотивација и работа зависат резултатите од работењето на целата МТВ, а преку тоа и успешноста на целиот јавен сервис.

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



Слика бр.5 Символизирање на предизвикот и потребата за идвојување пред другите кандидати

Систематизацијата на работни места на МРТВ е прилично од нов датум, место за критика секако дека има, но за спроведувањето на систематизацијата и нејзина имплементација потребно е да се почека определен временски период.

Предизвикот и очекувањата се големи.

Треба да се елиминараат низа негативности кои што досега ги даваа непожелните резултати кои може систематизирано да се прикажат во следните аспекти и оценки:

- ПРИТИСОК ВРЗ УРЕДУВАЧКАТА ПОЛИТИКА, ОСОБЕНО ВО ИНФОРМАТИВНАТА ПРОГРАМА, НЕЦЕЛОСНО СПРОВЕДУВАЊЕ СТАНДАРДИ: - МРТ не ја исполнува во целост мисијата и функцијата на јавен сервис; - Протежирање на владејачките партии; - Квалитетот на информирање во изборните кампањи е политички неизбалансиран; - Мрежата на дописници е недоволно развиена и методот на пренесување информации од настаните често е инструментализиран; - Советот на МРТ е недоволно активен и не ја остварува целосно својата улога; - Не се почитуваат новинарските стандарди и внатрешни правила, како Декларацијата, правилата за известување за време на изборите; - Не се остварува целосно медиумскиот плурализам, чијшто главен заштитник треба да биде јавниот сервис; - Недоволна активност и транспарентност на МРТ на веб, недоволно прегледна веб- страница, неактивност на социјални мрежи, нема импресум на веб-страницата, ниту информација за раководните и за

управните органи на МРТ и на сервисите, не се дадени актите за основање и Статутот на МРТ што вообичаено се достапни на веб-страниците; - Квалитетот на новинарскиот производ во јавниот сервис е опаднат.

- **КАДРОВСКАТА ПОЛИТИКА ВО ИНСТИТУЦИЈАТА:** - А. Медиумскиот кадар и севкупните човечки инвестиции во институцијата се ограничени; - Дел од кадрите се непродуктивни; - Б. Менаџерскиот кадар; - Моделот на менаџирање и управување предвиден во Закон за Радиодифузна дејност не е соодветен и е прегломазен, има премногу тела кои одлучуваат (Совет, УО, директори), има „висока“ хиерархиска структура, испреплетени надлежности, многу луѓе. Политичко влијание во работењето; - Нејасни критериуми за избор на членовите на управните органи.
- **ФИНАНСИРАЊЕ НА ЈАВНИОТ СЕРВИС:** - Недоволен буџет; - Трошоците за непречено функционирање на МРТ не се прецизно утврдени, постои и нетранспарентност во менаџирање со средствата; - Радиодифузната такса не се собира целосно; - МРТ има лимитирани приходи од други извори, на пример продукција, не остварува приходи од државните реклами и има ограничен приход од другите реклами.
- **НЕМАЊЕ ВТОР ТВ-КАНАЛ НА МАКЕДОНСКИ ЈАЗИК И НЕДОСТАТОЦИ ВО ПРОГРАМИТЕ НА ЗАЕДНИЦИТЕ:** - Претесен е просторот за емитување повеќе спорт, музика, култура, едукација; - Ограничен е просторот за пренос на големи спортски натпревари; - Генерално е незадоволително нивото на квалитет и застапеност на овие содржини на првиот канал; - Програмите на заедниците се временски мошне ограничени, а кадровската и техничката екипираност на редакциите на заедниците е на уште позагрижувачко ниво од програмите на македонски јазик.
- **ДЕФИНИРАЊЕ НА „ЈАВНИОТ ИНТЕРЕС“:** - Советот на МРТ не е доволно транспарентен и не ја реализира во целост улогата на дефинирање релевантни прашања од јавен интерес за да може на редакциите во јавниот сервис да им даде насоки за прашањата кои се важни за општеството, а кои МРТ треба да ги адресира во ~~седржани~~ и програмата; - Државните институции не се доволно активни во информирање на Советот на МРТ за проблемите од јавен интерес со

кои се соочуваат во својата работа, а за кои постои потреба за поголемо информирање на граѓаните; - Не постојат редовни механизми, ниту меѓуресорски форуми (ниту во државните институции, ниту во јавниот сервис), на кои би се дискутирало за релевантни прашања од јавен интерес, каде што би се предлагале начини како овие прашања да се адресираат преку програмата на јавниот сервис.⁵⁴

Во врска со претходно изнесените констатации и оценки, ќе бидат наведени неколку препораки во однос на подобрување на самата систематизација и доведување до состојба на поголема финансиска независност на овој медиум. Така пожелно би било:

- да се подобри организираноста на маркетинг секторот кој би работел на интензивна само себе промоција, како во земјава така и во странство со зголемување на рекламните ангажмани и со тоа зголемување на буџетот,
- во однос на рекламирањето, во рамки на МРТВ да се организира и сопствена продукција за создавање на реклами и рекламни спотови како авторски дела кои ќе одат во пакети задно со рекламирање на програмските сервиси или радио со поповолни цени, за разлика од случаите кога рекламирањето и изработката на рекламен спот ги прават различни лица,
- вработување (хонорарно или врз основа на авторски договори) на лица познати уметници, музичари, дизајнери, информатичари
- снимање на филмови, детски серии, културно забавни емисии, научни емисии во своја продукција и др.

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

Од друга страна треба да се имаат предвид редовните активности во МРТ кои се боројни, а се состојат во создавање и емитување на радио и телевизиската програма кои МРТ на два телевизиски програмски сервиси и три радиопрограмски сервиси на македонски, албански, турски, српски, ромски, влашки и бошњачки јазик. Просечното дневно времетраење на програмата на Првиот и Вториот радиоски програмски сервис

⁵⁴ Акционен план за подобрување на состојбата со медиумите во Р.Македонија јануари, 2012, Македонски Институт за медиуми, Здружение на новинари на РМ

изнесува 24 часа, односно годишно 8.760 часа за секоја програма поодделно, на Третиот радиски програмски сервис просечното дневно времетраење изнесува 18 часа односно вкупно годишно 6.750 часа, просечното дневно времетраење на Првата ТВ програма изнесува 24 часа или вкупно годишно 8.760 часа. На Втората ТВ програма се реализираат 18,8 часа дневно, односно 6.753 часа годишно. За сето тоа се потребни врвни и обучени професионалци како од креативен содржински и програмски аспект, така и од технички, дигитален и радиодифузен аспект.

Запазувањето на јавниот карактер на Македонската радио телевизија како јавен сервис на граѓаните претпоставува збогатување на филмската програма со нова играна програма и серии, набавка на документарна програма, снимање на сопствени документарни емисии, продукција на драмска програма, проекти за снимање на документарни и слични серии, проекти со независни продуценти, реализација на музички емисии, откуп на права за емитување на спортски настани, активностите за реализирање на програмските содржина на посебните програми, дигитализација на сервисот и т.н.

Наведените активности и цели во однос на подобрување на програмските содржини во крајна линија треба да водат кон зголемување на гледаноста на програмите на МРТ што е дел од креативниот пристап кој во својата суштина го создаат и реализираат кадрите. Заради тоа е потребата од нивно градење и менаџирање според мотивациски принципи кои ги насочуваат да ги остваруваат со успех поставените цели на овој медиум.

3.4 Организација и систематизација на работни места во приватен медиум (Телевизија Алфа)

Со внатрешната организација на ТРД АЛФА ТВ ДООЕЛ се обезбедува законито, стручно, ефикасно и економично вршење на работите и задачите утврдени со закон, други прописи и акти, насоченост кон корисниците на услугите, независност и одговорност при вршењето на службените задачи, еднообразност и хиерархиска поставеност на организационите единици, делегирање на овластувања и меѓуресорска координација.

Работните места односно работите и задачите се групираат според видот, обемот, сложеноста, нивната меѓусебна поврзаност и другите карактеристики на работите и задачите, видот и степенот на стручната подготовка и другите услови потребни за нивното извршување.

Во ТРД АЛФА ТВ ДООЕЛ утврдени се организациони облици – одделенија

1. **Одделение за човечки ресурси** - Во одделението за човечки ресурси се извршуваат задачи што се општи и заеднички, а се однесуваат на нормативното и правното работење на ТРД АЛФА ТВ ДООЕЛ, особено во однос на донесување одлуки, решенија, договори, спогодби и сл., спроведување на постапка за вработување, водење персонална евиденција и управување со личните податоци на вработените, одговори на тужби, жалби и други поднесоци од трети лица и вработени, соработка со коминтенти и други институции, планирање на потребни ресурси за обезбедување на стручно и ефикасно извршување на задачите.
2. **Одделение за финансиско и сметководствено работење** - Во одделението за финансиско и сметководствено работење се вршат работи од областа на финансиското и сметководствено работење, благајничко работење и ликвидатура, изготвување на документација за плаќање на обврски и следење на обврските, исплата на плати и придонеси од плата согласно законските прописи, изготвување на предлог за плаќање на добавувачи и негово испраќање до непосредно претпоставениот, усогласување на синтетиката со аналитиката, сметководствена евиденција, контирање на сметководствените исправи, водење на евиденција на основните средства и ситен инвентар, изготвување завршни сметки, организација на пописот, евиденција на задолженијата за мобилни телефони, усогласување на приходите и расходите на ТРД АЛФА ТВ ДООЕЛ.

3. **Одделение за маркетинг** - Во одделението за маркетинг се врши планирање, организирање, координирање на работа со клиенти, анализирање и дефинирање на потребите на клиентите, комуникација со постојните и со новите потенцијални клиенти, изработка на дописи, деловни писма, понуди за рекламирање, изработка на договори за соработка и рекламирање, креирање на медиа планови – дневно, неделно, месечно, изготвување на извештаи по разни основи за интерни потреби како и по барање на клиентите, мониторинг (дневен, неделен, месечен), следење на директни и индиректни конкуренти, следење на измените и придржување кон правилата на Законот за радиодифузија.
4. **Одделение за информативна, контактна забавна и спортска програма** - Во одделението за информативна, контактна забавна и спортска програма се утврдува планирање и организирање на посебните програми, пишување и објавување вести, стории и коментари, интервјуирање на политички и други јавни личности, изготвување емисии од актуелните случувања од областа на политиката, културата и спортот, истражување и развивање на концепции и методи заради унапредување на телевизиската програма на ТРД АЛФА ТВ ДООЕЛ.
5. **Одделение за техника и продукција на програма** - Во одделението за техника и продукција на програма се врши планирање и организирање и креирање во техничкиот дел на телевизиската програма, контролирање на техничкото функционирање на опремата за телевизиско снимање и пренос, техничка помош во истражување на начелата и оперативните методи на компјутерите и системите, како и развој и одржување на системски програмски поддршки, поставување на опрема вклучувајќи и потребно прилагодување на оперативните системи, архивирање на филмскиот и програмски материјал.

Раководењето со организационите облици, координацијата и синхронизацијата на работата се врши според следната хиерархиска поставеност:

- Генерален Директор
- Програмски директор

- Советник на Генералниот Директор
- Раководители на одделенија

Со работата на ТРД АЛФА ТВ ДООЕЛ раководи Генерален Директор.

Програмскиот Директор го заменува Генералниот Директор во случај кога тој е одсутен или кога поради болест и други причини не е во можност да ја врши својата функција, со сите негови овластувања и одговорности во раководењето

Советникот на Генералниот директор иницира и предлага ставови по начелни прашања од областа на телевизиските активности, ги оценува и преценува активностите во рамките на сеопфатната политика на телевизијата, го советува Директорот за решавање на најсложените работи во врска со остварувањето на програмата за работа, во соработка со директорите предлага среднорочни цели и приоритети на телевизијата.

Со одделението раководи раководител на одделение, кој во рамките на управувањето со функционирањето на одделението, ја планира, организира, координира работата на одделението, врши непосредна контрола и надзор над извршувањето на работите и задачите на одделението.

Раководителот на одделението за човечки ресурси ја планира, организира, координира работата на одделението, ги води административно-правните и организациски работи во телевизијата, ја планира, организира, води и врши контрола на политиката спрема вработените, планира и раководи со дневните задачи, врши непосредна контрола и надзор над извршувањето на работите и задачите на одделението. Други работни места во ова одделение се самостоен референт за економски и кадровски прашања и изработка на плата, асистент на генералниот и програмски директор, лице за информации, организатор на возен парк, возач, шминкер, хигиеничар.

Раководителот на одделението за финансиско и сметководствено работење ја планира, организира и координира работата на одделението, ја оценува финансиската ситуација на друштвото, врши контрола на трошоците и осигурување на рентабилно користење на средствата, врши планирање на дневните задачи и управување со нив, врши непосредна контрола и надзор над извршувањето на работите и задачите во

одделението, врши и други работи кои ќе му бидат доверени од претпоставените. Други работни места во ова одделение се сметководител и благајник.

Раководителот на одделението за маркетинг врши планирање, организирање, координирање на работата со клиенти, анализирање и дефинирање на потребите на клиентите, комуникација со постојните и новите потенцијални клиенти, врши мониторинг (дневен, неделен, месечен), врши и други работи што ќе му бидат доверени од претпоставените. Други работни места во ова одделение се маркетинг агент и медиа аналитичар.

Одговорен уредник на одделение за информативна, контактна забавна и спортска програма - Уредникот врши секојдневна координација на настаните и темите со уредниците, водителите, новинарите, дописниците, врши истражување и развивање на концепции и методи заради унапредување на телевизиската програма, врши и други работи кои ќе му бидат доверени од претпоставените. Други работни места во ова одделение се уредник на контактна емисија, уредник репортер, уредник водител, уредник новинар, новинар репортер, новинар водител, новинар на ДЕСК и дописник.

Раководителот на одделението за техника и продукција на програма ја планира, организира и креира телевизиската програма во техничкиот дел, дава насоки за реализација на програмата во техничкиот дел, координира со активностите во одделението, го контролира техничкото функционирање на опремата за телевизиско снимање и пренос, врши и други работи кои ќе му бидат доверени од претпоставените. Други работни места во ова одделение се: продуцент, графички дизајнер – аниматор, реализатор на вести, монтажер, техничко водство, снимател камерман, оператор на видео миксер, оператор на аудио миксер, информатичар инскрајбер, оператор на светло, оператор на линк, систем администратор, организатор, секретар на програма, синхронизација на најави, преведувач, лектор и уредувач на сценографија.⁵⁵

3.4.1 **Оценки и препораки за унапредување на организацијата во приватен медиум**

⁵⁵ Правилник за организација и систематизација на работни места на ТРД АЛФА ТВ ДООЕЛ од 2010 година согласно Законот за радиодифузна дејност

Преку сумарното излагање на систематизацијата и внатрешната организација на погореизложениот приватен медиум, се доаѓа до еден првичен заклучок дека за разлика од организацијата на работни места на МРТ во приватен медиум се среќаваме со помал број на вработени кои што треба да бидат распоредени во една хиерархиска конструкција. Сепак се работи за приватен медиум и финансирањето на истиот е од сопствени извори, па така, водечката улога и овде би ја имал сопственикот кој што е стожерен за тоа финансирање.

Во однос на работните места оценка е дека описите на работните места се конкретно прикажани.

Како препораки за унапредување на работата на еден приватен медиум би можеле да се истакнат следните:

- Сопствениците и главните уредници да го поддржуваат и да го охрабруваат истражувачкото новинарство, затоа што на тој начин, покрај општествената функција, го зголемуваат сопствениот кредибилитет, популарност, а со тоа и приходите,
- Медиумите да вложуваат во унапредување на вештините и знаењата на своите новинари, да ги поддржуваат и да ги охрабруваат во учествувањето на обуки за истражувачко новинарство и за откривање известување за прашањата поврзани со актуелни теми. Медиумите да насочуваат повеќе ресурси (луѓе, опрема и сл.) во новинарското истражување и известување како и повеќе да ги користат расположливите (меѓународни и домашни) фондови за поддршка на истражувачкото новинарство,
- Сопствениците на медиумите да им дадат целосна правна заштита на своите новинари во судските процеси кои се водат против нив поради објавени текстови. На тој начин, новинарите повеќе ќе се охрабрат да истражуваат и да известуваат за корупцијата, чувствувајќи се сигурни дека медиумот стои зад нив. Воедно ќе се намали и појавата на автоцензура кај новинарите поради стравувањето дека во случај на судски спор, сами ќе ги сносат последиците,
- Медиумите да ангажираат надворешни правни советници кои ќе им помагаат на новинарите во нивните текстови за определени стручни прашања, овозможувајќи им да откриваат што е можно повеќе информации, а притоа не оставајќи простор за поведување судски спор против нив. Во медиумите кои имаат правници, потребно е само нивно поголемо ангажирање во насока на

проверка на новинарските текстови од аспект на почитување на законската регулатива,

- Новинарите треба да ги познаваат и да ги користат во своја полза законски загарантираните права што ги штитат од притисоци,
- Новинарите поинтензивно да ги користат информациите и искуството на надлежните институции (Државната комисија за спречување на корупцијата, Државниот завод за ревизија, Управата за финансиска полиција, Управата за спречување на перење пари и финансирање тероризам и др.).
- Новинарите недоволно ги користат информациите што се лесно достапни од надлежните институции што можат да послужат како основа за истражувања. Независно дали станува збор за нивните годишни извештаи или, ад хок⁴ наоди, овие институции се драгоцен извор на информации за истражувачкото новинарство.

3.5 Регулмирање и нормирање на функционирањето на медиумите во светот

Речиси во сите европски земји, постојат закони за аудиовизуелните медиуми со кои се регулираат нивните права, но кои директно ја регулираат и една од најкарактеристичните задачи - обезбедување политички плурализам. Во други држави тоа е уредено со подзаконски акти на регулаторните тела, а постојат и такви во кои политичкиот плурализам се третира во принцип, преку обврската на медиумите да обезбедат избалансирани и објективни информации и да промовираат разновидност на мислења. Сепак, Еврокомисијата веќе подолг период работи системски со цел да ги одбрани слободата на медиумите и плурализмот и тоа не само во рамките на ЕУ, туку и пошироко. Според ЕУ слободата на изразување е еден од столбовите на демократијата.

Во поглед на интерпретацијата на поимот „обезбедување избалансирани информации“, утврдени во легислативата за електронски медиуми во неколку европски земји, можни се неколку опции:⁵⁶

- еднаков третман на политичките партии/страни во вестите: речиси е невозможно да се спроведе овој принцип во практика,
- претставување во вестите согласно со парламентарната застапеност: ова решение може да биде ограничувачко за партиите со мала парламентарна застапеност,
- застапеност согласно со испитувањата на јавното мислење: оваа интерпретација може да се покаже како неверодостојна,
- моделот на три страни согласно со кој времето треба да биде поделено на следниов начин: 1/3 за Владата и 1/3 за опозицијата.

Мониторингот за присуството на партиите, политичарите во вестите и актуелно-информативните програми е во директна зависност од правната рамка, и додека во некои земји е постојана активност на регулаторните тела (Романија, Србија, Босна и Херцеговина, Франција, Унгарија, Италија и Шпанија-Каталонија), во други мониторингот се спроведува периодично или ад хок.

3.5.1 Франција

Во *Франција*, надвор од изборниот период, радиодифузерите треба да обезбедат баланс меѓу времето за членовите на Владата, парламентарното мнозинство и парламентарната опозиција. Доколку не е оправдано поради актуелните состојби, времето за претставниците од парламентарната опозиција не може да биде помалку од половина од кумулативното време на претставниците од Владата и од парламентарното мнозинство.⁵⁷

3.5.2 Португалија

⁵⁶ Dr. Laszlo Majtenyi, *Presentation Political pluralism in the electronic media in Hungary*, Dublin, 30 October 2008

⁵⁷ http://www.eni.lu/content/download/31271/371434/file/France_translation_1.pdf пристапено на 26.6.2012

Во *Португалија*, во член 40 од Уставот е утврдено дека политичките партии, синдикатите, професионалните и трговски организации со национален опфат, во согласност со нивната големина и застапеност (број на претставници) и во согласност со објективни критериуми што ќе бидат дефинирани со закон, имаат право на време за емитување на јавните радио и телевизиски сервиси. Времетраењето, периодот на емитувања во текот на денот (меѓу 19:00 и 22:00 часот на телевизија, односно меѓу 10:00 и 20:00 на радио) бројот на емитувања во определен временски период (не повеќе од еднаш во текот на 15 дена), деновите во кои може да се емитува (забрането е вакво емитување за време на викенди и национални празници, попрецизно се утврдени во Законот за радио и Законот за телевизија.⁵⁸

3.5.3 Естонија

Според Законот за радиодифузна дејност на *Естонија*, радиодифузерот што отстапил време за некоја политичка партија или политичко движење за презентирање на нивните позиции, во истата програма мора да отстапи време за друга политичка партија или движење.⁵⁹

3.5.4 Австрија

Во *Австрија* јавниот дифузер мора да емитува информации за политичките партии во согласност со бројот на места во парламентот.⁶⁰

3.5.5 Велика Британија

Во *Британија* регулаторниот режим за секој лиценциран канал на јавниот сервис вклучува: а) услов за партиско-политички емитувања и емисии поврзани со референдумските кампањи и б) услов имателот на дозволата да ги почитува правилата за партиско-политичките емисии и емисии поврзани со референдумските кампањи.⁶¹

⁵⁸ <http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=1024371> пристапено на 26.6.2012

⁵⁹ http://www.eni.lu/content/download/34613/419167/file/Estonia_translation.pdf пристапено на 26.6.2012

⁶⁰ <http://www.epra.org/articles/media-legislation#Austria> (пристапено на 26.6.2012)

⁶¹ http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2003/21/pdfs/ukpga_20030021_en.pdf (пристапено на 26.6.2012)

3.5.6 Холандија

Во *Холандија* регулаторното тело доделува време за емитување на национално ниво на оние политички партии што добиле едно или повеќе места во Првиот или во Вториот дом на парламентот на последните избори.⁶²

3.5.7 Италија

Во *Италија* сите политички партии имаат пристап до програмите на јавниот дифузер, при што тие имаат еднаков третман. Еднаквиот пристап за сите политички групи и партии важи за секоја програма на радиодифузерите со политичка содржина. И во периодите надвор од изборната кампања, општо правило е јавниот радиодифузер при емитувањето програми со политичка содржина, засебно од оние што се конкретно регулирани (прес- конференции, дебати, тркалезни маси), да обезбеди еднакви услови и непристрасност во поглед на пристапот и изразувањето идеи (Акт на Комитетот за парламентарна контрола).⁶³

3.5.8 Малта

Во *Малта* регулаторното тело има обврска да ги организира шемите за политички емитувања (вклучувајќи ги политичките спотови) со што подеднакво се распределува времето меѓу политичките партии претставени од парламентот. Исто така, обврска на регулаторното тело е да обезбеди вестите да бидат презентирани на непристрасен начин и да биде заштитена објективноста во поглед на прашањата што се предмет на политичка или економска важност или кои се поврзани со актуелната јавна политика. Оваа обврска важи и за обезбедувањето соодветно балансиран дискусии и дебати што им овозможуваат пристап на лицата од различни интересни групи и со различни ставови.⁶⁴

⁶² http://swetten.overheid.nl/BWBR0025040/geldigheidsdatum_22-06-2011 пристапено на 26.6.2012

⁶³ http://www.eni.uni.lj/content/download/31290/371510/file/Italy_translation.pdf пристапено на 26.6.2012

⁶⁴ <http://www.ba-malta.org/file.aspx?f=1060> пристапено на 26.6.2012

3.5.9 Романија

Во Романија правилото една третина од вкупното време да и биде доделено на парламентарната позиција, 1/3 на претставниците на централната власт и 1/3 на парламентарната опозиција е изменето во 2009 година и гласи: Во вестите, вклучувајќи ги и спортските вести, од вкупното време одвоено за политичарите, 60% ќе биде издвоено за претставниците на власта (сенатори, пратеници, претставници на централните и на локалните власти) и 40% за парламентарната опозиција, независните пратеници и вонпарламентарните политички партии и нивните локални претставници. Со цел точно информирање и слободно формирање мислење, радиодифузерите ќе ги земат предвид застапеноста на политичките партии и значењето на темите што се предмет на расправа. Исклучок од ова правило е: а) времето доделено на премиерот кога ја претставува Романија на важни меѓународни настани, внатрешни или надворешни, б) времето отстапено за известувања и интервенции поврзани со природни катастрофи или епидемии и мерките за отстранување на нивните последици, овој исклучок не го анулира правото на опозицијата за изразување на мислењето на опозицијата за настанот и мерките преземени од властите.⁶⁵

3.5.10 Актуелната состојба во Република Македонија

Во Република Македонија медиумите до сега беа регулирани со Законот за радиодифузна дејност. Една од „неговите маани“ беше тоа што во овој закон обврската за обезбедување политички плурализам беше повеќе декларативна и најмногу се однесуваше на јавниот сервис, иако не ги исклучуваше и комерцијалните медиуми. Тоа значи дека не беше предвидена санкција за нејзиното непочитување.

Прашањата се прецизираат со донесувањето на двата нови закони за регулација на медиумите, Закон за медиуми и Закон за аудио и аудиовизуелни медиумски услуги. Според овие закони обемот на медиуми кои се регулираат е следниот: весници, магазини и друг печат, програмите на радиото и телевизијата, електронските публикации, телетекст и други форми на уреднички обликувани програмски содржини

⁶⁵ (<http://www.cna.ro/The-Audio-visual-Law.1655.html>) нпуктанеие на 26.6.2012

кои се објавуваат, односно емитуваат дневно или периодично во пишана форма, звук или слика, на начин достапен за широката јавност. Со законот не се опфаќаат: блогови, приватни веб портали, социјални мрежи, форуми и т.н.

Ова се прави со цел да се обезбеди слобода на изразувањето и слободата на медиумите, заштита и развој на медиумскиот плурализам, право на информирање и пристап до разновидни и независни информации и програмски содржини како и основни начела на демократското општество.

Новина која произлегува од овие два закони е и тоа што медиумите ќе се регистрираат во Централниот регистер или во било кое друго трговско друштво, а не во новата Агенција за медиуми, (досегашниот Совет за радиодифузија).

Со новиот закон не постои саморегулација, но од министерството за информатичко општество и администрација, кое ги изготви законите, апелираат медиумите да се посветат на оваа тема. **Слободата на изразување пак може да се ограничи само со Уставот.**

Законот за аудио и аудио визуелни медиумски услуги е по теркот на европската директива. Со него Советот за радиодифузија ќе се преименува во Агенција, а мандатот на членовите се намалува од 9 на 7 години, а на директорот кој досега имаше мандат од осум години се намалува за една година. Во иднина покрај претставник од мнозинското здружение на новинари членови на Агенцијата ќе предлагаат Адвокатска комора и Интеруниверзитетска конференција по еден, а Собранието и ЗЕЛС по двајца.

Има промени и во делот што се однесува на статусот на новинарите и уредниците. Ако во нацрт верзијата се бараше согласност од уредничкиот совет за назначување и смена на одговорниот уредник, во последната верзија стои дека одговорниот уредник го назначува и разрешува издавачот на медиумот. Македонската асоцијација на новинари во текот на јавната расправа инсистираше за поголема правна сигурност на новинарите.

Со новиот закон печатените и електронските портали немаат обврска да се евидентираат во Агенцијата. Радиодифузерите од оваа година (2014) ќе имаат обврска да емитуваат најмалку 30 проценти македонска програма, во 2015 таа се зголемува на 40%, а во 2016- 50%. Телевизиите се обврзуваат и во било кои четвори дена од неделата да емитуваат најмалку два часа дневно македонска музика. Тие ќе имаат обврска да

емитуваат и најмалку 10 часа годишно домашна документарна програма и 20 часа домашна играна програма во период од 7 до 19 часот.

Новите законски решенија со донесувањето на Закон за медиуми и Закон за аудио и аудиовизуелни медиумски услуги наидоа на сериозни критики и сомневања, уште во периодот на постапката на нивно донесување во фаза на оформување на предлог законите. Критиките најмногу беа насочувани од од новинарските здруженија, но и од приватните медиуми. Сите тие имаа речиси заеднички забелешки. Но, нивните ангажмани и дискусии не наидоа на прифаќање од странана законотворците, така што законите беа донесени од страна на законодавното тело, во онаа форма во која што беа предложени од страна на извршната власт.

Така, кај Советот на МРТ пак, составот на предлагачи е ист како во стариот Закон за радиодифузна дејност, т.е ќе доминираат предлагачите од државните институции. Најголемиот сомнеж овде е дека мнозинството во овие тела, сепак, ќе го контролира власта. А тоа не е баш во согласност и со препораките на ОБСЕ и на Советот на Европа, а и со укажувањата на ЗНМ, ССНМ, МИМ, ЦРМ и други домашни медиумски експерти.

Најголеми забелешки од фелата имаше и се уште има за казнените одредби, каде што. Во овој дел имаше прифаќање на влијанијата така што се направија мали измени. Казнената политика ќе остане отприлика иста - исти или слични казни и за суштински, и за технички прекршувања на законот. Значи, не се земаа предвид барањата на медиумската заедница да се направи градација на казните, т.е тие да се намалат во делот на техничките прекршоци.

Нешто што е многу важно: посебните забрани кои беа поставени во членот 4 на последниот предлог закон за медиуми (не за АВМС), и кои се рабира беа усвоени, се однесуваат САМО на загрозување на националната безбедност, поттикнување на насилно уривање на уставниот поредок, повикување на војна, или поттикнување и ширење на дискриминација, нетрпеливост и омраза по основ на раса, пол, религија или националност. Ниту збор за дискриминацијата и говорот на омраза врз основа на политичка определба или сексуална ориентација, што ќе се согласите, доминира во последно време во медиумскиот дискурс. Ништо ново. Се навикнавме власта да ги

игнорира, а со тоа богами и охрабрува нападите кон политичките неистомисленци, или кон сексуалните малцинства.

Остануваат отворени прашањата со нетранспарентното рекламирање и државните кампањи, и еден куп други проблеми кои не се опфаќаат со законските решенија предложени и усвоени во новите горенаведени закони.

Значењето и влијанието на овие законски решенија на кадрите во медиумите и нивното екипирање особено се огледа во поставената цел на законите односно да се обезбеди слобода на изразувањето и слободата на медиумите, заштита и развој на медиумскиот плурализам. Исто така тука е и составот и траењето на мандатот на членовите на Агенцијата за медиуми како и краткиот мандат на претседателот на советот кој што изнесува една година. Примарно влијание на кадровата политика на еден медиум има постапката на назначување на одговорни уредници.

Поглавје II

1. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Менаџментот на човечки ресурси претставува низа на меѓусебно поврзани активности и задачи на менаџментот и организацијата насочени кон обезбедување адекватен број и структура на вработените, нивни знаења, вештини, интереси, мотивација и начини на однесување, потребни за остварување на моменталните, развојните и стратешките цели“ (F. Siber, Bahtijarevic 1999)

Постојат и дополнителни функции на менаџментот на човечки ресурси кои во денешно време се наметнуваат во современото работење, а тоа се :

- **Стратешки менаџмент на човечки ресурси** – интегриран процес на систематско развивање на човечкото потенцијал со цел постигнување на конкурентска предност која е ретка, вредна и тешка за имитирање, а која на долг рок ќе осигура остварување на стратешките цели на организацијата како и нејзин опстанок и развој низ времето.
- **Заштита на здравјето и унапредување на безбедноста на вработените** - демонстрирање на активна грижа од страна на работодавачите за здравјето и безбедноста на своите вработени преку воспоставување на различни процеси за унапредување на работните услови, програми за намалување на повредите на работно место и сл. Во последно време, менаџерите на човечки ресурси заедно со извршните менаџери големо значење придаваат на различните програми за управување и намалување на стресот на работно место.
- **Колективно преговарање и работни односи** - процес на преговори помеѓу работодавачите од една страна и вработените од друга, се со цел постигнување на колективен договор во кој ќе се дефинираат и унапредат меѓусебните работни односи и обврски и почитување на законските норми.
- **Менаџирање со стрес** - стресните ситуации претставуваат составен дел на современите организации. Стресот претставува адаптивен одговор, предизвикан од индивидуалните разлики и психичките процеси, кој е последица на некоја акција од средината, кој на личноста и поставува претерани, невообичаени психички и физички барања. Организациите и менаџерите се повеќе

употребуваат програми кои можат да им помогнат на вработени и на самите себеси ефикасно да управуваат со стресот.

- **Но покрај сите овие сегменти, ќе се разгледа и развојот на човечките ресурси.**

Главен акцент се става на менаџментот на медиумите, со посебен осврт на МРТ како јавен сервис, најголем медиум, куќа со најмногу вработени, која треба да постави стандарди и да биде пример за останатите помали медиуми во земјава.

Проучувањето на функциите на менаџерот на човечки ресурси и нивна имплементација во развојот на медиумите, како современа сфера е главниот проблем на проучување. Во овој дел се согледува улогата на менаџерот за човечки ресурси во развојот на вработените преку основните функции на менаџментот на човечки ресурси.

Во овој дел од магистерскиот труд ќе бидат пррширени и објаснети функциите на менаџментот и улогата на менаџерот за човечки ресурси во развојот на медиумите, и ќе се увиди потребата за менаџер за човечки ресурси во развојот на медиумот и ќе се увиди моменталната состојба на секторот за човечки ресурси во медиумите како целина.

2. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Традиционалните модели на менаџирање со човечките ресурси и развојот на човечките ресурси се губат во чекор со времето, се повеќе се отстапува место на современите начини на менаџирање. Традиционалните модели станале троми, гломазни, малку применливи. Актуелните модели на управување со човечките ресурси во прв план станаа хуманистички, а не економски вредности, остварувајќи перспектива за понатамошна хуманизација во производниот однос. Строгите односи на хиерархијата се повеќе се заменуваат со односот на соработка и заедничка работа на остварените утврдени цели. Работата на тој начин се доживува како креативен и желбен процес. Таквото чувство создава задоволство и мотивација за повеќе ангажирање во работата, што е еден од најзначајните цели во управувањето со кадровската политика. Кога на тоа ќе се додаде и политиката на адекватно наградување и стимулирање на добриот учинок не е тешко да се заклучи со колку волја и елан наградените и мотивирани работници се подготвени за работа.

Управувањето односно менаџирањето со луѓето и нивното однесување во процесот на работа е голем одговорен и динамичен процес, во кој организацијата помага да се дојде до луѓе со многу посакувани способности, квалитет и потенцијал а менаџментот да делува на однесувањето на поединци и групи да обезбеди остварување на посаканите резултати и посакуваните цели. Успешното работење на менаџерот со човечките ресурси помага за секое работно место да се обезбеди способен и одговорен кадар и од секој поединец и група се извлече максимален резултат. Затоа се вели дека управувањето со кадрите претставува постојана активност. Тоа е посебна управувачка активност која на најкратко речено се занимава со економски аспекти на човечки фактори во процесот на работа. Процесот на менаџирање на човечките ресурси, подразбира одговорни мерки и активности во кој учествуваат двете страни. На едната страна се оние кои управуваат односно менаџерите за човечки ресурси, а на друга оние кои ги управуваат односно вработените во организацијата.

Успешното управување со човечките ресурси е во интерес на сите: менаџери, вработени, организации и друштва. Ако се знае дека успехот на работната политика во голема мера зависи од управувањето со човечките фактори во медиумите, станува

јасно колку се значајни управувачките активности кои се превземаат во процесот на планирање, регрутација, селекција, водење на кадровските ресурси.

За потполно согледување на процесот на управување со луѓето во медиумите од голема важност се позитивни искуства кои се среќаваат и се познати за понатамошниот развој на научната мисла, менаџментот и развојот на човечкиот потенцијал.

Со поврзувањето на теоријата и праксата, односно теоретските достигнувања и практичните искуства се постигнуваат најдобри резултати.

Научната мисла за обликот, методите, искуствата и резултатите за менаџментот и развојот на човечките ресурси е од непроценливо значење за афирмацијата на позитивните вредности и изградба на позитивна клима во процесот на работата. Науката стрпливо, систематски, аргументирано, прегледно, критички и аналитички, пристапува во изучување на актуелните појави и процеси во областа и на менаџментот на човечки ресурси. Задача на науката и научната мисла во управителните кадри, нивната обука, мотивација и нивниот развој студиозно се разгледува, изучува се анализира и прикажува добрата и лошата страна на сите релевантни аспекти на процесот во менаџирање на човечките ресурси.



Слика бр. 6 Human Resources Management (internal parts)

Своите ставови, предлози и сугестии со посредства на научни и други публикации, конгреси, советувања, курсеви и слично се достапни за целата јавност. Едукацијата на младите генерации на пример се врши со помош на образовен систем, а најмногу со помош на системот на високото образование. Од непроценливо значење е системот на постдипломски и специјалистички студии на кои се стекнуваат посебни и проширени знаења во одредена област.

Одамна е кажано дека без наука нема напредок и дека најголем капитал лежи во знаењето а не во богатството. Без резултатите на научното истражување на процесот, управувањето на човечките ресурси и управувачките тимови би биле тешки и спори да ги одговорат актуелните прашања и дилеми во врска со управните кадри што неповолно би се одразиле на работната дисциплина, мотивацијата за работа, резултатите од работата во сите работни колективи. Науката е тука за да го провери, проучи, анализира, заклучи и утврди, посочи и помогне. Доколку се придржуваат кон одредени цели нејзините резултати можат да бидат од непроценлива корист.

Предмет на истражување на овој магистерски труд е да се прикаже како менаџерот за човечки ресурси обезбедува, анализира и ги планира вработените во медиумите, како обезбедува обука за своите вработени, учествува во мотивацијата, кариерата и како се грижи за своите вработени и меѓусебните односи. Менаџерот ќе биде успешен само доколку се грижи за своите вработени, а за сметка на тоа ќе бидат остварени стратегиските цели на еден медиум и остварат зацртаните цели.

3. ЦЕЛ И КАРАКТЕР НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Имајќи ги предвид современите теоретски цели на менаџментот на човечки ресурси, а согласност со предметот на ова истражување, како цели на ова истражување се поставуваат:

3.1. Општа цел

- ❖ Да се анализира влијанието и улогата на менаџерот за човечки ресурси во развојот на вработените во медиумите, со посебен осврт на МРТВ

3.2. Поединечни цели

Подетално ќе бидат опишани и објаснети функциите на менаџерот за човечки ресурси:

- ❖ Да се прецизира улогата на менаџерот за човечки ресурси во развојот на медиумите
- ❖ Да се објасни начинот како менаџерот врши селекција и регрутација на вработените
- ❖ Да се прецизира како менаџерот врши обука на вработените
- ❖ Да се прецизира на кој начин менаџерот ги мотивира вработените
- ❖ Да се прецизира како менаџерот ги мери преформансите на вработените
- ❖ Да се прецизира дали соодветно се врши развој на вработените

3.3. Теоретски цели

Во поново време се поголем акцент се става на менаџментот на човечки ресурси во медиумите, а со новата систематизација посебно внимание на овој сегмент му е посветен и во јавниот сервис. Овде мора да се прецизира дека една од целите во истражувањето ќе биде и евентуалното влијание на уредниците врз работата на новинарите. Ова е многу важен аспект, бидејќи ќе се дојде до заклучок дали и во кои медиуми уредниците го кочат развојот на новинарите.

3.4. Апликативни цели

Во Република Македонија како младо демократско општество, важно е да се напомене дека медиумскиот бизнис е доста развиен, а медиумската конкуренција богата. Со овој магистерски труд се прошируваат знаењата во однос на управување на медиумските работници, како се имплементираат функциите на менаџментот, како се постигнува развој на вработените во медиумите, а особено во МРТ.

4. ХИПОТЕЗИ

4.1 Генерална хипотеза

- Менаџерот влијае врз развојот на вработените во медиумите, а особено во МРТ како најголем медиум. Постои разлика во влијанието на менаџерот врз развојот на вработените во МРТ и влијанието на менаџерот врз развојот на вработените во приватните медиуми.

4.2 Посебни хипотези

- Улогата на менаџерот за човечки ресурси е поголема во МРТ отколку во малите приватни медиуми.
- Функциите на менаџерот за човечки ресурси се спроведуваат повеќе во МРТ како медиум со голем број вработени отколку во малите медиуми
- Менаџерот влијае врз мотивацијата и активностите на вработените, а со тоа и врз нивниот развој
- Влијанието на уредниците врз развојот на новинарите во МРТ и во приватните медиуми се разликува.
- Во приватните медиуми често се случува развојот на новинарот да биде закочен поради уредникот.

5. РЕЗУЛТАТИ

Сумарно, истражувањето се спроведе по следниот тек:

- теоретско излагање на основните поими предмет на истражувањето,
- апликација на теоретските сознанија и заклучоци на апликативниот примерок МРТВ и менаџментот како и организацијата и систематизацијата на работни места,
- составување на анкетен лист,
- спроведување на анкетирање и обработка на резултатите од анкетирањето,
- составување на прашалник за интервјуирање,
- спроведување на интервју,
- заклучоци.

ДЕЛ I. Опис на испитуваниот примерок

Испитуван примерок за анкетирање: 30 (триесет) испитаници вработени во медиуми вклучително и МРТВ на различен степен на кадровско екипирање.

Испитуван примерок за интервју: 3 (тројца) испитаници на различно ниво на менаџмент во медиумите вклучително и МРТВ.

Да се прикажат резултатите со коментар после истите

ДЕЛ II. Резултати

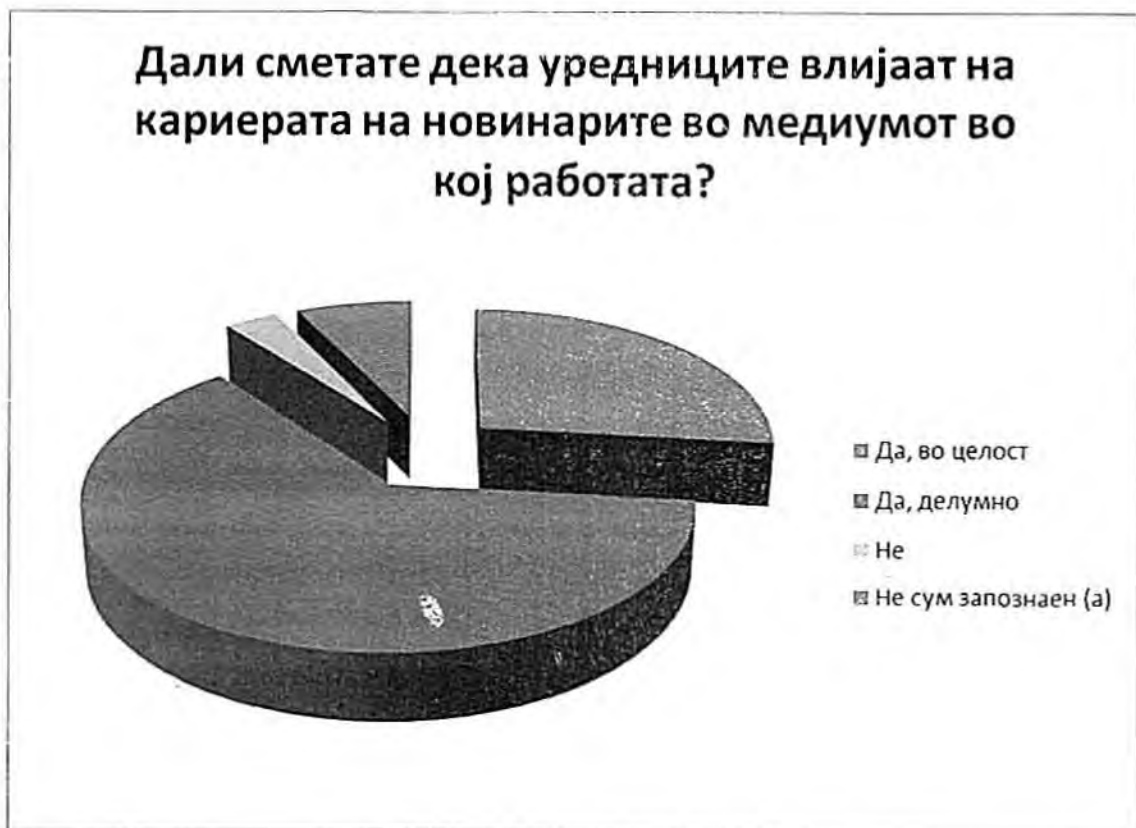
Овде прикажаните резултати, конкретно, се однесуваат на обработените податоци од анкетирањето. Процесот се одвиваше на следниот начин:

- Составување на прашалник
- Доставување на прашалникот во печатена верзија до испитаниците лично
- Обработка на одговорите на прашањата
- Составување на табели
- Графички приказ на резултатите

Во овој дел се изнесени графички обработените резултати како последна финална фаза од обработката на податоците од анкетата.

II. Општи прашања за менаџирањето во медиумите во Република Македонија

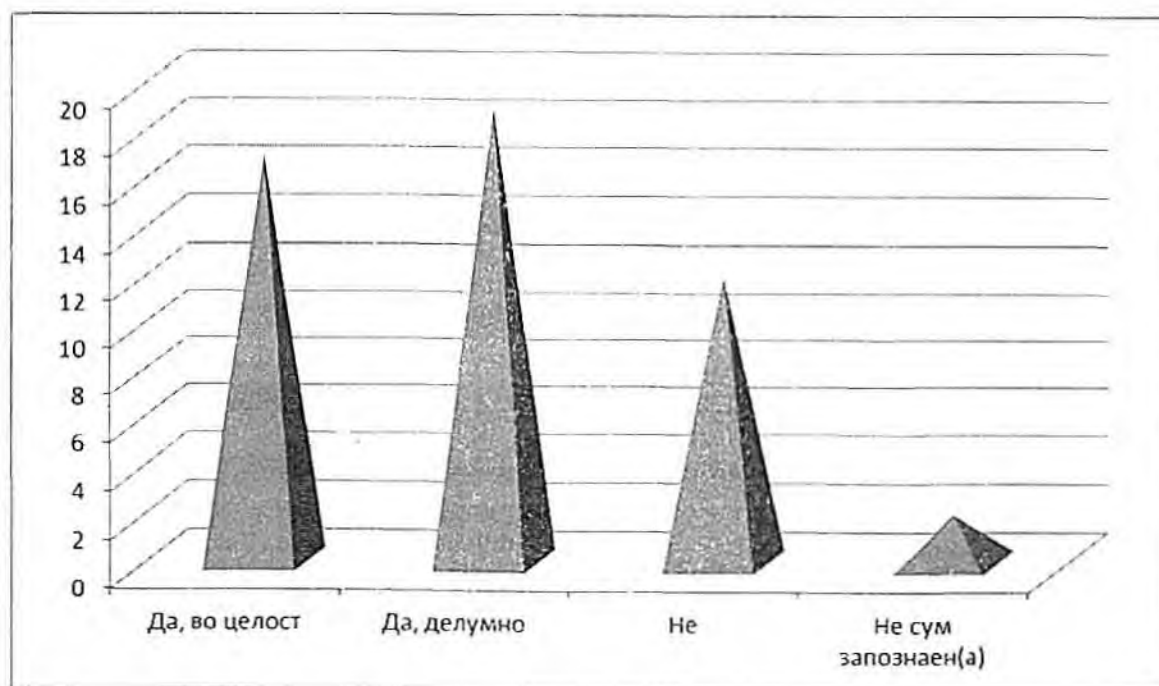
1. На поставеното прашање дали сметате дека уредниците влијаат на кариерата на новинарите во медиумот во кој работаат беа анкетирани 50 учесници. Од добиените одговори може да се заклучи дека поголемиот број од испитаниците сметаат дека уредниците делумно влијаат на кариерата на новинарите. Тоа упатува на влијанието кое го имаат уредниците, а со тоа и во поглед на менаџирањето на кадрите во остварувањето на мисијата на организацијата.



Графикон бр. 1 Испитаниците во најголема мера делумно сметаат дека уредниците влијаат на кариерата на новинарите во медиумот во кој што работат.

2. Дали новинарите влијаат на работата на уредниците и можат да го придонесат за негативен имиџ врз нивната професионална кариера

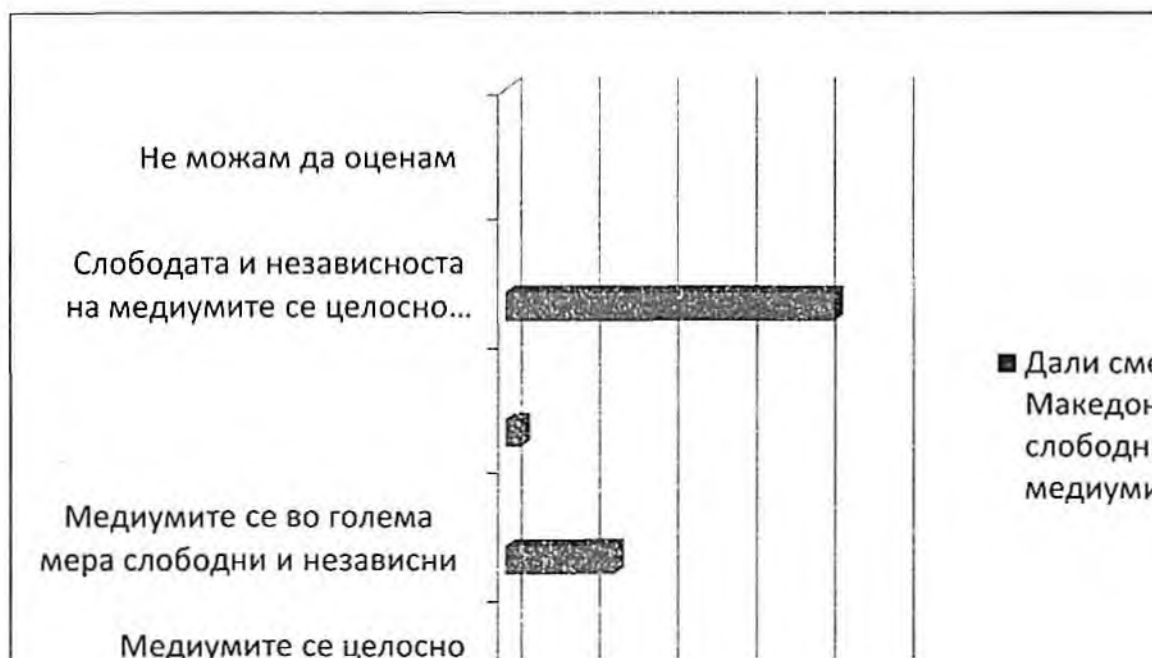
На второ поставеното прашање дали новинарите влијаат на работата на уредниците и можат да го придонесат за негативен имиџ врз нивната професионална кариера повторно беа анкетирани 50 учесници. Од кои што поголемиот број од испитаниците сметаат дека новинарите делумно влијаат на работата на уредниците. Но според резултатите од анкетањето и графиконот подолу, може да се заклучи дека одговорите се скоро поделени во помеѓу делумното влијание и целосното влијание на новинарите врз работата на уредниците. Ова уште повеќе ја потврдува потребата од постоење на стабилна организациска структура во која што улогите ќе се моделирани на оној начин на кој што максимално ќе се придонесе и за бенефит кај новинарите и за бенефит и прогрес кај уредниците.



Графикон бр. 2 мислењата на испитаниците генерално се поделени во однос на целосното и делумно влијание на новинарите на работата и имиџот на уредниците.

3. Степен на медиумска независност

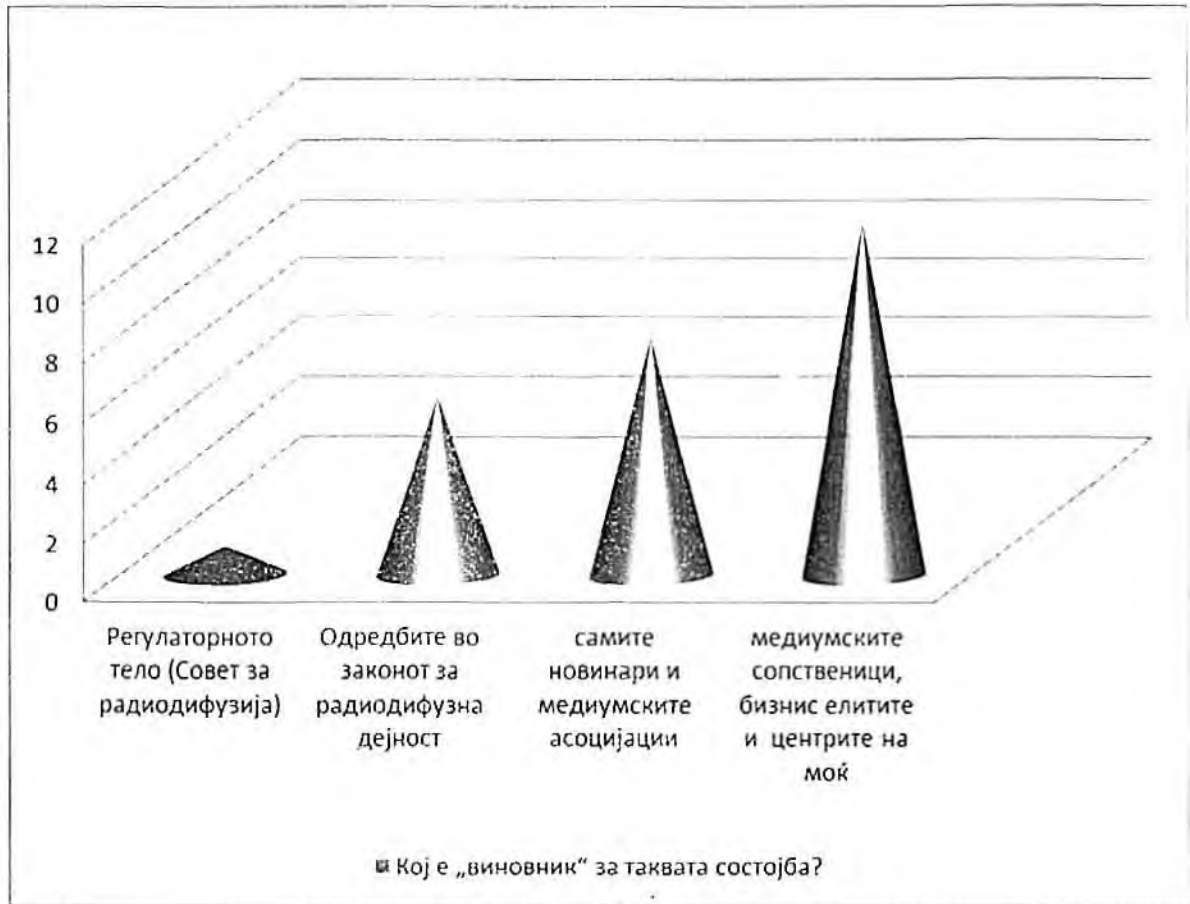
На следното прашање, дали сметате дека во РМ функционираат слободни и независни медиуми, беа анкетирани 50 учесници од кои што поголемиот број сметат дека слободата и независноста на медиумите се целосно ограничено. Ваков одговор дале дури над 30 испитаниците. И се разбира недостигот од слобода и независно влијание на развојот на еден новинар и закоченоста на неговата работа со самото дејствување на уредникот во определен правец.



Графикон бр. 3 испитаниците во најголема мера сметаат дека медиумите располагаат со слобода и независност кои што се целосно контролирани и обликувани од надворешни фактори

4. На прашањето број 4 кој е виновен за ваквата состојба на независни и ограничени во слободата на дејствувањето медиуми, повторно беа анкетирани 50 учесници од кои што поголемиот број од испитаниците сметаат дека тоа се во најголема мера медиумските сопственици, бизнис елитите и центрите на моќ и во помала мера самите новинари и медиумски асоцијации. Од овде, првите односно

сопствениците на медиуми и бизнис елитите се насочени кон приватниот медиум, додека пак центрите на моќ се директно насочени кон еден медиум каков што е МРТ.



Графикон бр. 4 Како виновник за состојбата прикажана погоре во претходно прикажаниот Графикон 3, според испитаниците се во најголема мера медиумските сопственици, бизнис елитите и центрите на моќ и во помала мера самите новинари и медиумски асоцијации.

5. Јавен радиодифузен сервис и комерцијални медиуми во Република Македонија

Следните прашања се однесуваат на Јавниот радиодифузен сервис. На прашањето број 5 дали МРТ успешно ги исполнува своите програмски обврски и мисијата на јавен сервис, најголемиот број од 50те испитаници одговориле потврдно. Ова е доста интересен податок кој што е со таква содржина од последниот период токму од направените измени и новата организација и систематизација на работни места во МРТ. Што се однесува до периодот од години наназад, може само да напомене дека одговорот на истото прашање не беше афирмативен.

Дали сметате дека Македонската Радио Телевизија успешно ги исполнува своите програмски обврски и мисијата на јавен сервис?



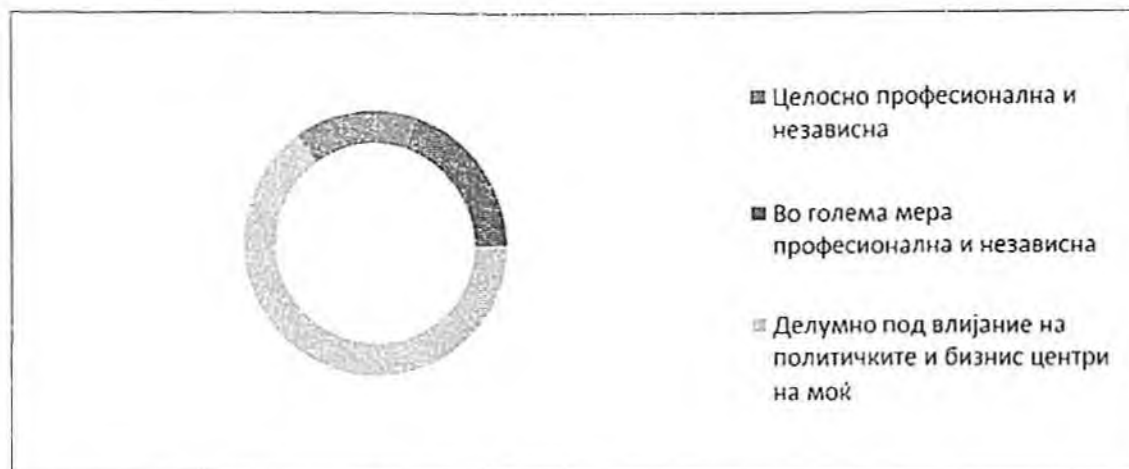
- МТРВ успешно ги исполнува своите програмски обврски и мисијата на јавен сервис
- МТРВ делумно ги исполнува своите програмски обврски и мисијата на јавен сервис

Графикон бр. 5 испитаниците во најголема мера делумно сметаат дека МРТ успешно ги исполнува своите програмски обврски и мисија на јавен сервис.

6. Како ја оценувате уредувачката политика во Јавниот радиодифузен сервис (Македонска Радио-Телевизија)?

На прашањето број 6, како ја оценувате уредувачката политика во Јавниот радиодифузен сервис (Македонска Радио-Телевизија), беа анкетирани 50 учесници од кои што поголемиот број од испитаниците се одлучија да се определат за одговорот дека таквата политика е делумно под влијание на политичките власти и центри на моќ.

Од друга страна, и за жал, одговор со најмалку определби од страна на испитаниците е оној кој се однесува дека МРТ со својата уредувачка политика е целосно професионална и независна.

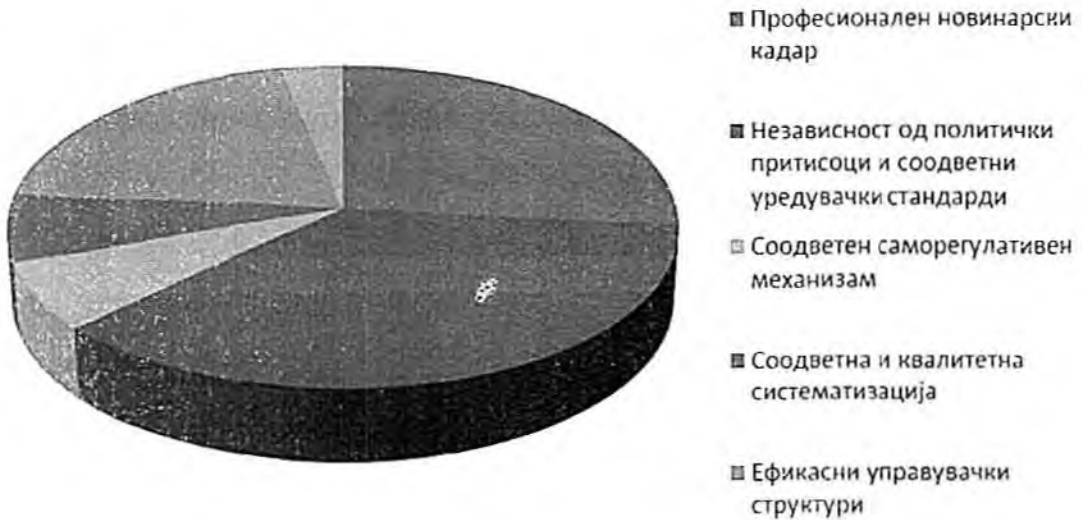


Графикон бр. 6 испитаниците во најголема мера сметаат дека уредувачката политика е делумно под влијание на политичките и бизнис центри

7. На последното прашање број 7, што му недостасува на МРТ како јавен радиодифузен сервис за да ја исполни својата функција на јавен сервис на граѓаните, беа анкетирани 50 учесници чии што мислења беа поделени најмногу за следните одговори, дека тоа што и недостасува е независност од политички притисоци и соодветни уредувачки стандарди и професионален новинарски кадар.

Ова констатација е основната потврда на хипотезата дека менаџерот влијае врз развојот на вработените во медиумите, а особено во МРТ како најголем медиуми дека постои разлика во влијанието на менаџерот врз развојот на вработените во МРТ и влијанието на менаџерот врз развојот на вработените во приватните медиуми токму прати причината на постоење на низа притисоци од страна кои се неизбежни и неминовно застапени кај МРТ. И со тоа улогата на менаџерот за човечки ресурси е поголема во МРТ отколку во малите приватни медиуми.

**Според вашето мислење, што му
недостасува на јавниот радиодифузен
сервис во Р. Македонија за да ја исполни
својата мисија?**



Графикон бр. 7 испитаниците во најголема мера сметаат дека она што недостасува на јавниот радиодифузен сервис во РМ е независност од политички притисоци и соодветни уредувачки стандарди и професионален новинарски кадар.

Во опцијата –друго- (наведена како шеста опција за одговор на прашање на кое што испитаникот би можел описно да се изрази) на ова прашање испитаниците во најголем број ја истакнаа финансиската независност на МРТВ што ќе доведе до поголема независност и непристрасност на самиот медиум. Претходно наведеното се однесува на одсликување на реалната состојба и сигнализирање на сржта на проблемот со непристрасноста и независноста. Ова, слободно може да се смета како појдовна точка на патото кон слободен и независен радиодифузен сервис.

ДЕЛ III Интервју

Интервју бр. 1

1. Дали сметате дека уредниците влијаат на кариерата на новинарите во медиумот во кој работата?

Да, до одреден степен.

2. Дали новинарите влијаат на работата на уредниците и можат да го придонесат за негативен имиџ врз нивната професионална кариера?

Да, до одреден степен.

3. Дали сметате дека во Македонија функционираат слободни и независни медиуми? Медиумите се делумно слободни, но се под голем притисок од политичките и економските центри на моќ.

4. Дали сметате дека Македонската Радио телевизија успешно ги исполнува своите програмски обврски и мисијата на јавен сервис?

Делумно. Недостасуваат дебатни емисии.

5. Како ја оценувате уредувачката политика во Јавниот радиодифузен сервис (Македонска Радио-Телевизија)?

Во голем степен независна. Отворена за поинакви размислувања и погледи.

6. Што му недостасува на јавниот радиодифузен сервис во Р. Македонија за да ја исполни својата мисија?

Финансиска независност.

7. Како ја оценувате состојбата во приватните медиуми во Македонија?

Има многу медиуми, а пазарот е мал, со што се изложени на големо влијание од политичките и економските центри на моќ.

8. Дали платата е доволен мотив за професијата новинар?

Да како и во секоја друга професија.

Интервју бр. 2

1. Дали сметате дека уредниците влијаат на кариерата на новинарите во медиумот во кој работите?

Во медиумот во кој работам, како и во сите останати медиуми уредниците имаат влијание на кариерата на новинарите. Тие мора да го препознаат квалитетот, да придонесат за мотивацијата на новинарот, да го казнат доколку е тоа потребно и да го насочат во правилна насока. Сето тоа влијае врз кариерата на еден новинар, а со тоа и врз квалитетот на програмата која се произведува.

2. Дали новинарите влијаат на работата на уредниците и можат да го придонесат за негативен имиџ врз нивната професионална кариера?

Се разбира, соработката е обострана. Уредникот нема функција ако не се таму новинарите. Доколку комуникацијата не е добра меѓу нив, сето тоа го препознава публиката бидејќи се одразува на работата.

3. Дали сметате дека во Македонија функционираат слободни и независни медиуми?

Не! Ситуацијата во Македонија на ова поле е навистина загрижувачка. Тоа го покажуваат и сите релевантни меѓународни извештаи. Медиумите се жртви на сопствениците, а тие на нивните спонзори. Како најголем спонзор во моментот е Владата. Сето тоа сериозно влијае на квалитетот на информациите што се пласираат.

4. Дали сметате дека Македонската Радио телевизија успешно ги исполнува своите програмски обврски и мисијата на јавен сервис?

Со оглед на фактот дека јавниот сервис во земјава долги години беше во сериозна криза, неминовно е да се спомене дека во последната година направи сизифовски чекори за да исполни одредени стандарди. Се уште мора многу да се работи, но за кратко време МРТВ покажа волја дека сака и може да ја исполни мисијата на јавен сервис.

5. Како ја оценувате уредувачката политика во Јавниот радиодифузен сервис (Македонска Радио-Телевизија)?

Уредувачка политика која се бори со предизвиците кои ги имаат сите медиуми во земјава. На моменти зависна, на моменти покажува сила да се спротивстави.

6.Што му недостасува на јавниот радиодифузен сервис во Р. Македонија за да ја исполни својата мисија?

Да биде целосно независен.

7.Како ја оценувате состојбата во приватните медиуми во Македонија?

Состојбата во приватните медиуми е лоша. Тие се под целосно финансиско влијание.

8.Дали платата е доволен мотив за професијата новинар?

Се разбира дека финансискиот надоместок е голем мотив, но не е единствен. Сепак, со оглед на фактот дека во последните неколку години новинарите и медиумските работници работат за многу малку пари, тоа има огромно влијание врз мотивот и иницијативата за работа.

Интервју бр. 3

1. Дали сметате дека уредниците влијаат на кариерата на новинарите во медиумот во кој работата?

ДА

2. Дали новинарите влијаат на работата на уредниците и можат да го придонесат за негативен имиџ врз нивната професионална кариера?

ДА

3. Дали сметате дека во Македонија функционираат слободни и независни медиуми?

НЕ

4. Дали сметате дека Македонската Радио телевизија успешно ги исполнува своите програмски обврски и мисијата на јавен сервис?

ДЕЛУМНО

5. Како ја оценувате уредувачката политика во Јавниот радиодифузен сервис (Македонска Радио-Телевизија)?

ПОЗИТИВНО

6. Што му недостасува на јавниот радиодифузен сервис во Р. Македонија за да ја исполни својата мисија?

ПОГОЛЕМА ИЗБАЛАНСИРАНОСТ ВО ОДНОС НА ПОЛИТИЧКИТЕ ВЛИЈАНИЈА

7. Како ја оценувате состојбата во приватните медиуми во Македонија?

ПРОСЕЧНО

8. Дали платата е доволен мотив за професијата новинар?

НЕ

	Интервју бр.1	Интервју бр.2	Интервју бр.3
Дали сметате дека уредниците влијаат на кариерата на новинарите во медиумот во кој работата?	Да, до одреден степен.	Во медиумот во кој работам, како и во сите останати медиуми уредниците имаат влијание на кариерата на новинарите. Тие мора да го препознаат квалитетот, да придонесат за мотивацијата на новинарот, да го казнат доколку е тоа потребно и да го насочат во правилна насока. Сето тоа влијае врз кариерата на еден новинар, а со тоа и врз квалитетот на програмата која се произведува.	ДА
Дали новинарите влијаат на работата на уредниците и можат да го придонесат за негативен имидж врз нивната професионална кариера?	Да, до одреден степен.	Се разбира, соработката е обострана. Уредникот нема функција ако не се таму новинарите. Доколку комуникацијата не е добра меѓу нив, сето тоа го препознава публиката бидејќи се одразува на работата.	ДА
Дали сметате дека во Македонија функционираат слободни и независни медиуми?	Медиумите се делумно слободни, но се под голем притисок од политичките и економските центри на моќ.	Не! Ситуацијата во Македонија на ова поле е навистина загрижувачка. Тоа го покажуваат и сите релевантни меѓународни извештаи. Медиумите се жртви на сопствениците, а тие на нивните спонзори. Како најголем спонзор во моментот е владата. Сето тоа сериозно влијае на квалитетот на информациите што се пласираат.	НЕ
Дали сметате дека Македонската Радио телевизија успешно ги исполнува своите програмски обврски и мисијата на јавен сервис?	Делумно. Недостигаат дебати емисии.	Со оглед на фактот дека јавниот сервис во земјава долги години беше во сериозна криза, неминовно е да се спомене дека во последната година направи сизифовски чекори за да исполни одредени стандарди. Се уште мора многу да се работи, но за кратко време МРТВ покажа волја дека сака и може да ја исполни мисијата на јавен сервис.	ДЕЛУМНО
Како ја оценувате уредувачката политика во Јавниот радиодифузен	Во голем степен независна. Отворена за поннакви	Уредувачка политика која се бори со предизвиците кои ги имаат сите медиуми во	ПОЗИТИВНО

сервис (Македонска Радио-Телевизија)?	размислувања и погледи.	земјава. На моменти зависна, на моменти покажува сила да се спротивстави.	
Што му недостасува на јавниот радиодифузен сервис во Р. Македонија за да ја исполни својата мисија?	Финансиска независност.	Да биде целосно независен.	ПОГОЛЕМА ИЗБАЛАНСИРАНОСТ ВО ОДНОС НА ПОЛИТИЧКИТЕ ВЛИЈАНИЈА
Како ја оценувате состојбата во приватните медиуми во Македонија?	Има многу медиуми, а пазарот е мал, со што се изложени на големо влијание од политичките и економските центри на моќ.	Состојбата во приватните медиуми е лоша. Тие се под целосно финансиско влијание.	ПРОСЕЧНО
Дали платата е доволен мотив за професијата новинар?	Да како и во секоја друга професија.	Се разбира дека финансискиот надоместок е голем мотив, но не е единствен. Сепак, со оглед на фактот дека во последните неколку години новинарите и медиумските работници работат за многу малку пари, тоа има огромно влијание врз мотивот и иницијативата за работа.	ДА

Од спроведената анкета и интервјуата може да се заклучи дека истражуваната појава е согледана, како од аспектите поставени во целите на истражувањето, така и во поглед на поставените хипотези. Оценка е дека влијание постои и тоа се согледува како сегмент кој треба да се има предвид во кадровското екипирање и градење на потенцијалот на медиумот од аспект на човечките ресурси.

Прашањата на мотивација, кариера, наградување, односно плата за сериозно комплексна и стресна професија на вработен во медиум, мора да се имаат предвид и да се поврзуваат со мотивациски кадровски менаџмент, за кој, во современи услови се бара негова се поголема имплементација во медиумите и во радиодифузната сфера.

ЗАКЛУЧОК

Генералниот заклучок на овој труд не би можел да ја избегне очигледната констатација дека човечките ресурси како категорија се доста актуелни и неопходни за стабилното функционирање на еден општествен систем и сите сегменти во него. Од тој систем неизоставни се медиумите како основен постулат поврзан со демократијата и слободата како услов за пристап и опстојување во наднационални организацији во кои што Република Македонија се пожестокото се стреми да пристапи.

Поставената Генерална хипотеза дека менаџерот влијае врз развојот на вработените во медиумите, а особено во МРТВ како најголем медиум и дека постои разлика во влијанието на менаџерот врз развојот на вработените во МРТВ и влијанието на менаџерот врз развојот на вработените во приватните медиуми се докажа како потврдена во рамки на нашето истражување.

Во однос на горенаведеното, констатацијата на влијанието на менаџерот во рамки на МРТ како јавен сервис на граѓаните особено се прикажа низ анкетниот лист и обработените податоци. Оттаму може да се заклучи дека разликата помеѓу менаџирање со човечки ресурси во МРТ како јавен сервис на граѓаните и приватен медиум воглавно се препишува на законската регулатива и уставно загарантираните права на националностите и задолжителноста на нивната процентуална застапеност, влијанието на политичките владејачки структури поради финансиската зависност и пристрасноста која што се огледа во начинот на структурирање на програмата, како и на начинот на утврдување на систематизацијата на работни места.

Понатаму, во МРТ надлежностите на раководните лица се општо дадени, фокусирани на поголема група на вработени и значително раслоени. Така, Раководител на одделение во ТВ/РА продукција и техника, како што беше наведено погоре, ја организира и координира работата на одделението и извршува конкретни работни задачи што ќе му ги определи непосредниот раководител и одговара за ефикасна и квалитетна реализација на содржините предвидени со програмската и деловодната политика и директно учествува во реализација на сите активности во одделението. Но на вработените во ова одделение, влијание има и извршниот директор, заменик извршниот директор, како и директорот на соодветниот програмски сервис кој што ја предлага програмската шема и начинот на нејзина реализација и одговара за нејзино

целосно квалитетно и навремено извршување согласно Законот за радиодифузна дејност, Правилата за создавање, емитување и документирање на програмите на МРТ и Декларацијата за професионални и етички стандарди на програмите на МРТ. Тој одговара за законско, рационално и ефикасно трошење на средствата определени со финансискиот план на МРТ, презема мерки за сообразување на програмската шема со актуелните случувања. Таквото влијание на повеќе лица-менаџери значително ја отежнува функционалноста, непристрасноста и ефикасноста на вработен во медиум и слободата на неговото новинарско творештво.



Слика бр.7 Правилно креирање на политика на менаџмент на човечки ресурси е резултат на умешност, знаење и искуство

Во рамки на приватен медиум погоре споменатата комплексност во управувањето и спроведувањето на политиките е на пониско ниво на сложеност поради помалиот број на вработени новинари и други лица. Понатаму, во приложениот пример за организација на приватен медиум, новинарите непосредно се одговорни пред и зависни од инструкциите на нивните раководители на одделенија и на Генералниот директор односно Програмскиот директор како негов заменик кога тој не е во можност да ја врши функцијата на директор. Така, кругот се стеснува и се ослободува поголем простор за слободно новинарско творештво.

Посебно утврдените хипотези дека:

- улогата на менаџерот за човечки ресурси е поголема во МРТ отколку во малите приватни медиуми,
- функциите на менаџерот за човечки ресурси се спроведуваат повеќе во МРТ како медиум со голем број вработени отколку во малите медиуми,
- менаџерот влијае врз мотивацијата и активностите на вработените а со тоа и врз нивниот развој,
- влијанието на уредниците врз развојот на новинарите во МРТ и во приватните медиуми се разликува
- во приватните медиуми често се случува развојот на новинарот да биде закочен поради уредникот

повторно се покажаа и докажаа како вистинити и се потврдуваат токму поради истите горенаведени фактори (законската регулатива и уставно загарантираните права на националностите и задолжителноста на нивната процентуална застапеност, влијанието на политичките владејачки структури и др.) кои влијаеа на докажување на главната хипотеза.

Приватниот медиум, како што и претходно е споменато има поголема слобода, но таа слобода, покрај за новинарите се однесува и на раководните органи и лица. Менаџерот за човечки ресурси во МРТ со тоа е доста поголем отколку во приватен медиум поради поголемиот број на вработени, посложена внатрешна организација одговорност пред граѓани дејствувајќи како јавен сервис и се разбира построга законска ограниченост.

Секако и кај приватен медиум и кај МРТ менаџерот влијае на развојот на уредникот, а со тоа и на новинарот. Помала организација, блиски односи, влијание на соодветна политичка структура која е во релација со менаџерот во приватните медиуми и која може да биде константно применлива доведува до ситуација да развојот на новинарот биде закочен поради уредникот. Оваа појава има доста помал интензитет во МРТ поради построгата форма и различни степени на надзор и контрола како внатрешна така и надворешна.

Така, да се биде менаџер во една организација односно медиум како што е МРТ е голем предизвик и комбинација на менаџирање со спроведување на општествено корисни цели тесно поврзани и изрежирани од страна на определени политички структури. Дали тоа значи потиснување на креативноста и задоволување на определени законски форми на дејствување? Дали пак од друга страна значи сигурен ангажман на работниот кадар и спроведување на активности и цели поврзани со националните културни, забавни или политички интереси?

Секако ваквата состојба резултира со позитивни и негативни карактеристики кои произлегуваат од споредбата помеѓу приватен и државен медиум која што сепак не може доследно да одговори на прашањето каде е подоброто место на функционирање на еден менаџер. Одговорот на ова прашање сепак ќе го поврземе директно со карактеристиките на истиот и на неговиот тим како и на принципите кои ќе бидат темелни за опстанок на истиот.

За крај се истакнува констатацијата дека позитивно е тоа што живееме во ера во која што се поголем замав зема тврдењето дека вработените не се повеќе финансиски туку дека се интелектуален капитал. Мислењето дека парите се најзначајниот ресурс на една компанија поминува во тоа дека знаењето е фундаментален и неограничен ресурс на секој бизнис. Современите истражувачи откриваат дека токму со бизнисот со вработените се доаѓа до недопирливи ресурси кои во голема мера влијаат на работата и успехот на компанијата на пазарот. Тие одат до таму што луѓето ги третираат за бизнис партнери на компанијата, а не ресурс на компанијата. Ова значи дека сите вработени во компанијата вклучително и медиумите ќе бидат одговорни до оној степен до кој што нивните менаџери ги инволвираат во работата.

Изборот на соодветниот кандидат за определено работно место треба да го прави тим од менаџери и нивни помошници. Во тимот неопходно би било да бидат вклучени:

- лице кое што ја познава стручната област за која што е наменето работното место,
- менаџер за човечки ресурси, (нејчесто од специјализирано кадрово одделение) кое што е добро запознаено за социо – психолошките карактеристики на работното место и препознавање на истите кај кандидатот со помош на најразлични методи вербални, тестирања и слично,

- можност за практичен приказ на знаењата на кандидатите во временски и просторно определени од страна на менаџерскиот тим.

Значајна е улогата на менаџерот односно уредниците во однос на влијанието на кариерата на новинарите, како во приватен медиум така и во МРТ. Тие мора да го препознаат квалитетот, да придонесат за мотивацијата на новинарот, да го казнат доколку е тоа потребно и да го насочат во правилна насока. Сето тоа влијае врз кариерата на еден новинар, а со тоа и врз квалитетот на програмата која се произведува.

Менаџерскиот тим исто така треба да има во предвид дека финансискиот надоместок за еден новинар како и во секоја друга професија е голем мотив, но не е единствен. Сепак, со оглед на фактот дека во последните неколку години новинарите и медиумските работници работат за многу малку пари, тоа има огромно влијание врз мотивот и иницијативата за работа. Споредено со ризикот од одговорност за својата работа, стерсот, кратки рокови и работа под притисок, паричната компензација е битен елемент во ублажување на самиот ризик.

Најголеми критики во рамки на медиумите и нивното севкупно работење е нивната зависност од надворешни фактори (политички структури, бизнис елити, меѓународни влијанија). Ситуацијата во Македонија на ова поле е навистина загрижувачка. Тоа го покажуваат и сите релевантни меѓународни извештаи. Медиумите се жртви на сопствениците, а тие на нивните спонзори. Сето тоа сериозно влијае на квалитетот на информациите што се пласираат. Овде нема некоја очевидна разлика помеѓу приватен медиум и МРТ. Независноста и ограничувањето на слободата е секаде присутна само факторот е од различен вид односно се работи за различна политичка структура.

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

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- Арнаудова, В. *Планирање на човечки ресурси* - интересен материјал, Филозофски факултет- Скопје, 2009;
- Ангелоска-Галевска, Н., *Планирање на научно истражување* – интересен материјал, Скопје, Филозофски факултет, 2009;
- Бојациоски Д. Ефтимов Љ., *Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје, Економски факултет, 2009;
- Bogicevic , В, *Menadzment ljudskih resursa*, Beograd: Ekonomski fakultet, 2003;
- Бахтијаревиќ-Шибер, Ф., *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999;
- Гоцевски Т., *Социјален менаџмент* , Филозофски факултет, Скопје, 2006;
- Герет Џонс, *Современ менаџмент менаџмент на човечки ресурси*;
- Ѓуровска, М, *Менаџмент на човечки ресурси*- авторизирани предавања, Филозофски факултет – Скопје, 2009;
- Николовски, Т., *Психологија на трудот*, Филозофски факултет- Скопје, 2000;
- Николовски Д., *Организациски односи*, Економски факултет, Скопје
- Пејковски, Ј., *Менаџмент на човечки ресурси*- авторизирани предавања, Скопје, Филозофски факултет, 2009;
- Пејковски, Ј., *Претприемништво и развој*; Екопрес; Скопје, 1997;
- Сарцоска, Е., *Психологија на организациите*, Филозофски факултет, Скопје, 2009;
- Фити Т., Хаџивасилева- Марковска В., Бејтмен М., *Претприемништво* – Економски факултет, 2007;
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., *Менаџмент људских ресурса*, Дата Статус, Београд, 2004;
- Кралев Т., Чубровиќ И., *Менаџмент на претприемачкиот бизнис*, Центар за интернационален менаџмент – Скопје, 2003;
- H.V.Pickle, R.I.Abrahamson, *Small Business Menagment*, Fifth Edition, John Wiley and Sons N.Y. 1990;

- Шуклев Бубек, *Менаџмент*, Економски факултет- Скопје, 2004;
- Blanchflower, D. and Oswald, A. (1995) "An Introduction to the Wage Curve", *Journal of Economic Perspectives*,
- М-р Димитар, Николоски, *Модел на одржлива стапка на невработеност за земјите во транзиција*, со осврт на Р. Македонија
- Николоски Т, *Психологија на трудот*, Филозофски факултет, Универзитет Св. Кирил и Методиј Скопје 2000
- Проф. Д-р. Ѓуровска Милева, *Авторизирани предавања по предметот Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје 2012
- Torrington D., Hall L, Taylor S, *Human Resources Management 7th Edition*, Prentice Hall England, 2008
- Богиќевиќ, Б., *Менаџмент на човечки ресурси*- Белград 2003
- Шибер, Бахтијаревиќ Фикрета, *Менаџмент на човечкиот потенцијал*, Голден маркетинг, Загреб, 1999
- М-р Спасеноска, Снежана, Магистерска теза *Улогата на менаџерот на човечки ресурси во развојот на вработените во малите и средните претпријатија*, Филозофски факултет Скопје, ментор Проф. Д-р Јован Пејковски, Скопје 2012,
- Роберт Л. Матис, Џон Х. Џексон, *Управување со човечки ресурси*-Универзитет Небраска во Омаха, Универзитет Вајоминг
- *Менаџмент со човечки ресурси- Прирачник*, Скопје, 2008, Издавач Македонски центар за меѓународна соработка
- *Human Resource Management 10th Edition Chapter 1 Strategic Human Resource Management: an Overview*
- Наумовска, Лидија, *Менаџмент на човечки ресурси*, Прв приватен универзитет Европски универзитет Република Македонија Скопје, Скопје, 2008
- Проф. Д-р Трајковски, Димитар, Проф. Д-р Димитријоска Сунчица, *Менаџирање со човекови ресурси во јавната администрација*, интерни метријали
- U.S. Employment Service, Occupational Analysis and Industrial Services Division, *Training and Reference Manual for Job Analysis*, June 1994
- Бојаноски Д. Ефтимов Љ., *Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје, Економски факултет, 2009

- М-р, Есмерова Емануела, *Обука на човечките ресурси во претпријатијата и вредности на менаџерите во условите на економска криза*, Зборник на годишни трудови, Европски универзитет, Скопје март 2011
- Armstrong, M., Baron, A., "Human capital management : Achieving added value through people", Kogan Page Ltd, 2007,
- Robert H. Mathis, John H. Jackson, *Human Resource Management, South Western College Pub*, 15 edition, 2007
- Суботи, Драган, *Менаџмент на човечки ресурси*, Универзитет во Крагуевац, Технички факултет во Чачак, Чачак, 2002.
- Асс. м-р. Бојациевска Андријана, *Развој на човечки ресурси*, Годишник на трудови, Европски Универзитет на Република Македонија, Скопје 2011 година
- Роберт Л. Матис; Џон Х. Џексон, *Управување со човечки ресурси*-Универзитет Небраска во Омаха, Универзитет Вајоминг,
- Бојациоски Д., Ефтимов Љ., *Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје, Економски факултет
- Подетално во Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F., Shaw, J.B., 1993, *Human Resurse Menagment*, 2nd ed., Houghton Mifflin Company,
- Авторизирани предавања Проф. Д-р М. Ѓуровска, *Надградување, мобилност и кариера*
- Проф Д-р Пејковски, Јован, *Мултинационални корпорации и стратески алијанаси*, Економски факултет Прилеп, Универзитет Св. Климент Охридски Битола, Прилеп 2010
- Акционен план за подобрување на состојбата со медиумите во Р.Македонија јануари, 2012, Македонски Институт за медиуми, Здружение на новинари на РМ
- Закон за работни односи (пречистен текст), сл. Весник на Р.Македонија, бр.52 од 23.04.2012 год
- Закон за аудио и аудиовизуелни медиуми (Сл. Весник на РМ бр.184/2013)
- Правилник за систематизација на работни места на МРТВ 2012 година
- Правилник за организација и систематизација на работни места на ТРД АЛФА ТВ ДООЕЛ од 2010 година согласно Законот за радиодифузна дејност

ПРИЛОЗИ

1. Прилог бр. 1

Анкетен лист

I. Информации за испитаникот

1. Име и презиме (не е задолжително):

2. Медиум/ Институција/Организација:

II. Општи прашања за менаџирањето во медиумите во Р. Македонија

Дали сметате дека уредниците влијаат на кариерата на новинарите во медиумот во кој работата? Ве молам одбележете го соодветниот одговор.

1.

Да, во целост

Да, делумно

Не

Не сум запознаен(а)

2. Дали новинарите влијаат на работата на уредниците и можат да го придонесат за негативен имиџ врз нивната професионална кариера? Ве молам одбележете го соодветниот одговор.

Да

Не

Делумно

Не сум запознаен(а)

III. Степен на медиумска независност

1. Дали сметате дека во Македонија функционираат слободни и независни медиуми?

Медиумите се целосно слободни и независни

Медиумите се во голема мера слободни и независни

Слободата и независноста на медиумите се во голема мера органичени

Слободата и независноста на медиумите се целосно органичени

Не можам да оценам

2.

Кој е „виновник“ за таквата состојба? (можни се повеќе одговори)

Регулаторното тело (Совет за радиодифузија)

Одредбите во законот за радиодифузна дејност

самите новинари и медиумските асоцијации

медиумските сопственици, бизнис елитите и центрите на моќ

Друго (Ве молам образложете) _____

Јавен радиодифузен сервис и комерцијални медиуми во Р.Македонија

1. Дали сметате дека Македонската Радио Телевизија успешно ги исполнува своите програмски обврски и мисијата на јавен сервис?

МТРВ успешно ги исполнува своите програмски обврски и мисијата на јавен сервис

МТРВ делумно ги исполнува своите програмски обврски и мисијата на јавен сервис

МТРВ воопшто не ги исполнува своите програмски обврски и мисијата на јавен сервис

Не можам да оценам

Ве молам образложете го вашиот став.

2. Како ја оценувате уредувачката политика во Јавниот радиодифузен сервис (Македонска Радис-Телевизија)?

Целосно професионална и независна

Во голема мера професионална и независна

Делумно под влијание на политичките и бизнис центри на моќ

Целосно под влијание на политичките и бизнис центри на моќ

3. Според вашето мислење, што му недостасува на јавниот радиодифузен сервис во Р. Македонија за да ја исполни својата мисија? (можни се повеќе одговори)

Професионален новинарски кадар

Независност од политички притисоци и соодветни уредувачки стандарди

Соодветен саморегулативен механизам

Квалитетна програмска шема

Соодветна и квалитетна систематизација

Ефикасни управувачки структури

Повеќе време за рекламирање (според законот за РД)

Друго (ве молам наведете)

2. Прилог бр. 2

Прашања за интервју

1. Дали сметате дека уредниците влијаат на кариерата на новинарите во медиумот во кој работата?
2. Дали новинарите влијаат на работата на уредниците и можат да го придонесат за негативен имиџ врз нивната професионална кариера?
3. Дали сметате дека во Македонија функционираат слободни и независни медиуми?
4. Дали сметате дека Македонската Радио телевизија успешно ги исполнува своите програмски обврски и мисијата на јавен сервис?
5. Како ја оценувате уредувачката политика во Јавниот радиодифузен сервис (Македонска Радио-Телевизија)?
6. Што му недостасува на јавниот радиодифузен сервис во Р. Македонија за да ја исполни својата мисија?
7. Како ја оценувате состојбата во приватните медиуми во Македонија?
8. Дали платата е доволен мотив за професијата новинар?