МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН - СВЕТИ НИКОЛЕ - БИТОЛА - Р.МАКЕДОНИЈА
СВЕТИ НИКОЛЕ: ул. Маршал Тито 77; 032 440 330; 032 440 202; e-mail: info@slavinst.edu.mk;
БИТОЛА: ул. Новачки Пат бб; 047 238 077; 047 222 503; e-mail: info@slavinst.edu.mk;
www.msu.edu.mk

Управување со човечки ресурси за подобро функционирање на организации даватели на постенски услуги

Student:

Makedonka Zdravkovska

Broj na indeks: M000994

Mentor:

Prof.D-r Шекеринка Ивановска

Skopje, Juni 2021 godina

SODR@INA

Управување со човечки ресурси за подобро функционирање на организации даватели на постенски услуги

1.Абстракт.....7

2.Abstract.....8

3.Voved.....9

4.Glava I Ulogata na menaxmentot na ~ove~kite resursi vo razvojot na kompaniite.....14

5. 1.1.Istorija na menaxment na ~ove~ki resursi.....14
6. 1.2.Дефинирање на концептот на менаџментот на човечки ресурси.....16
7. 1.3. Менаџментот на човечките ресурси во функција на создавање на конкурентскапредност на организацијата.....18
8. 1.4.Важноста на менаџментот на човечките ресурси за организацијата.....19
9. 1.5.Планирање на човечки ресурси.....20
10. 1.5.1.Модели на планирање на човечките ресурси.....21
11. 1.5.2.Фази во процесот на планирање.....22
12. 1.6.Регрутирање на човечки ресурси.....24
13. 1.6.1.Фактори кои влијаат на успешноста на регрутирањето.....27
14. 1.6.2.Извори на регрутирање.....27
15. 1.6.3.Оценување на регрутирањето.....30
16. 1.7.Селекција на човечки ресирси.....30
17. 1.7.1.Принцип на ефикасност.....31
18. 1.7.2.Метод на селекција.....32
19. 1.8.Развој и обука на човечките ресурси.....35
20. 1.8.1.Модел на рвој на човечките ресурси.....35
21. 1.8.2.Знаењето на менаџерите за развој на вработените.....37
22. 1.8.3.Обука на вработените.....37
23. 1.8.4.Идентификување на потребите од обука.....38

24. 1.8.5.Видови на обука.....39
25. 1.8.6.Програми за обука.....40
26. 1.9.Оценување на перформансите на вработените.....40
27. 1.9.1.Дефинирање на оценувањето на перформансите.....41
28. 1.9.2.Систем на оценување.....42
29. 1.9.3.Оценување на перформансите.....43
30. 1.9.4.Методи за оценување на перформансите.....44
31. 1.9.5.Важност на оценување на перформансите на компанијата.....45
32. 2.Glava II Upravuvawe na ~ove`kite resursi vo po{tenskite kompanii.....46
33. 3.Glava III Vidivi na po{tnski uslugi.....49
34. 3.1. Vidovi na po{tenski uslugi iska`ani preku cenovnicite na dru{tvoto.....49
35. 3.1. 1.Cenovovnik po{tnski uslugi vo Vnatre{niot po{tenski soobra}aj vo ramkite na Univerzalnata po{tenska usluga.....50
36. 3.1.2.Cenovovnik po{tnski uslugi vo Vnatre{niot po{tenski soobra}aj nadvor od opsegot na Univerzalnata po{tenska usluga.....51
35..3.1.3. Cenovnik za biznis i transportni uslugi.....51
36. 3.2. Cenovnici vo Me|unaroden po{tenski soobra}aj.....52
37. 3.2.1. Cenovnik za Me|unaroden po{tenski soobra}aj vo ramkite na Univerzalnata po{tenska usluga.....52
38. 3.2.2. Cenovnik za Me|unaroden po{tenski soobra}aj nadvor od opsegot na Univerzalnata po{tenska usluga.....53
37.3.2.3.Cenovnik na posebnite, dopolnitelnite i drugite uslugi povrzani so po{tenskite pratki.....54
39. 4.Glava IV Zakonska regulativa na po{tenskiot pazar vo Republika Severna Makedonija.....56
40. 4.1.Zakon za po{tenski uslugi.....56
41. 4.2.Надлежни органи во областа на поштенските услуги.....56
42. 4.2.1. Делокруг на работа на Агенцијата за пошти.....57
43. 4.2.2.Надлежности на Агенција.....57
44. 4.2.3.Статут на Агенција за пошти.....59
45. 4.2.4.Одговорност на Агенцијата за пошти.....59
46. 4.2.5.Органи на Агенцијата за пошти.....59

47. 4.2.6.Финансирање, сметководство и ревизија на Агенцијата за пошти.....61
48. 4.2.7. Обврски за плаќање на надоместок на Агенција за пошти.....62
49. 4.3.Универзална услуга.....63
50. 4.3.1.Надоместок за обезбедување на универзалната сулуга.....63
51. 4.3.2.Компензационен фонд за финансирање на услугата.....64
52. 4.3.3.Приходи за компензациски фонд.....64
53. 4.3.4.Определување на давател на универзална поштенска услуга.....64
54. 4.3.5.Општи услови за обезбедување на поштенски услуги.....65
55. 4.3.6. Цени на универзална услуга.....65
56. 4.3.7.Водење на посебно книговодство.....66
57. 5. Glava V Organizaciona struktura vo AD Po{ta na Severna Makedonija-Skopje.....67
58. 5.1.Општи карактеристики на организацијата на AD Po{ta na Severna Makedonija-Skopje.....67
59. 5.2.Предмет на работење на друштвото.....67
60. 5.3.Основна главнина на друштвото - Основачки капитал и Фонд за стекнување на акции.....68
61. 5.4.Свикување на Собрание на друштвото и донесување на одлуки.....69
62. 5.5.Вид, состав и начин на избор на органите на управување на друштвото и нивна надлежност.....70
63. 5.6.Организациона поставеност на друштвото.....73
64. 5.7.Proces na rabota vo fazite priem, prenos,sortirawe и dostava na po{tenski pratki vo AD Po{ta na Severna Makedonija-Skopje.....81
65. 5.7.1.Priem na po{tenski pratki.....81
66. 5.7.2.Пrenos, odnosno otprema na po{tenski pratki.....87
67. 5.7.3.Transport,pristignvawe i podgotovka na po{tenski pratki.....95
68. 5.7.3.1. Podgotvuvawe na pratkite za vra~uvawe.....99
69. 5.7.3.2.Vra~uvawe na pratki -(Faza na dostava).....103
70. 5.7.3.3.Пrezemawe na pratkite za dostava.....104
71. 6.Analiza na slu~aj-Istra`uvawe i analiza na AD Po{ta na Severna Makedonija-Скопје.....107
72. 6.1.Finansiski implikacii na AD Po{ta na Severna Makedonija vo periodot 01-12-2019 година.....107

73. 6.1.1.Основни показатели.....107
74. 6.1.2.Општи податоци за друштвото.....110
75. 6.1.2.1.Основање на друштвото и членство во меѓународните организации.....110
76. 6.1.2.2.Дејност на друштвото и организациона поставеност.....110
77. 6.1.2.3.Капацитети на поштенска мрежа.....111
78. 6.1.3.Инвестиции.....112
79. 6.1.4.Услуги.....113
80. 6.1.5.Приходи.....118
81. 6.1.6.Расходи.....124
82. 6.1.7.Финансиски резултат.....126
83. 6.1.8.Анализа на односите од финансиските извештаи за 2018 и 2019 година.....128
84. 6.1.8.1.Показатели на ликвидноста.....128
85. 6.1.8.2.Показатели на solventnosta.....129
86. 6.1.8.3.Показатели на деловната активност.....130
87. 6.1.8.4.Показатели на економичноста.....131
88. 6.2.Struktuta na vrabotenite.....132
89. 6.2.1.Broj na vraboteni.....132
90. 6.2.2.Образовна структура на вработените.....133
91. 6.2.3.Starosna struktura na vrabotenite.....133
92. 6.3. Proekt za alokacija na tro{oci soglasno Zakonot za po{tenski uslugi.....134
97. 6.3.1. Voved.....134
98. 6.3.2. Alokacija na tro{ocite po vidovi na uslugi.....135
99. 6.3.2.1. Користена методологија.....135
100. 6.3.2.2. Водич за имплементација.....138
101. 6.3.3.Остварен финансиски резултат.....151
102. 6.3.4. Alokacija na tro{ocite po fazi na izvr{uvawe na uslugite.....152
103. 6.3.4.1. Користена методологија.....152
104. 6.3.4.2. Водич за имплементација.....154

105. 6.3.4.3. Излезни податоци ……156

106.6.3.5..Alokacija na prihodite i tro{ocite po organizacioni edinici-profitabilnost na O.E……158

107. 6.3.5.1. Користена методологија……158

108. 6.3.5.2. Водич за имплементација……160

109. 6.3.5.3. Излезни податоци……166

110.6.5. Zaklu~ok i preporaki……167

111.Koristena literatura……171

ABSTRAKT

Vodej}i se od potrebata za ostvaruvawe na {to povisoki profiti vo kompaniite i ostvaruvawe na strate{kite planovi koi se nosat od strana na top menaxmenot na sekoja kompanija, poniskite nivoa na menaxment vo kompaniitetreba da obezbedat kvaliteten kadar na sekoe rabotno mesto. So dobriotot obrazovan kadar menaxerite }e obezbedat lesno sproveduvawe na zada~ite od strana na top menaxmentot i istovremeno bi se postignala maksimalna produktivnost na rabotnoto mesto vo kompanjata.

Potragata po kvaliteten kadar e proces koj e postojan, a menaxiraweto na ~ove~kite resursi pretstavuva samo edna alatka vo zadr`uvawe na obrazovanioot kadar vo komapnijata preku koj }e se nastojuva da se izgradi i imixot na kompanijata.

Menaxerite treba da go razvivaat ~ove~kiot capital preku selekcija, ocenuvawe i obuka na vrabotenite, treba da znaat da gi prepoznavaat kvalitetnite kadri i da im ovozmo`at nadograduvawe na nivnoto znaewe i steknuvawe so novi ve{tini.

Celiot proces na menaxirawe na ~ove~kite resursi trgnuva od planirawe na rabotnite mesta, regrutirawe na potencijalni kadri za planiranoto rabotno mesto, ocenuvawe na regrutiraweto, selekcija na kadidatite, potoa razvoj i obuka na vrabotenite za rabotnoto mesto, identifikuvawe na potrebite za obuka, ocenuvawe na performansite na vrabotenite i gradewe na sistem za ocenuvawe na vrabotenite.

Vo trudot napraena e i analiza na slu~aj kade {to se prika`ani finansiskite rezultati od raboteweto na AD Po{ta na Severna Makedonija-Skopje, prezentiran e strate{kiot plan so site potrebni elementi za nadminuvawe na slabostite na dru{tvoto,kako i konkretni aktivnosti koitreba da se prevzemat. Ponatamu prezentirani se fazite na priem, prenos, sortirawe i dostava na po{tenski pratki, odnosno na eden sistematski na~in objasneta e organizacionata postavenost na dru{tvoto, prezentirani se vidovite na uslugi preku cenovnicite na dru{tvoto vo vnatre{en me|unaroden soobra}aj.

Klu~ni zborovi: kompanija, menaxeri, top menaxment, profitabilnost, rabotni mesta, vraboteni, planirawe, selekcija, obuka, performansi, system na ocenuvawe.

ABSTRACT

Guided by the need to achieve the highest possible profit in the companies and the realization of the strategic plans brought by the top management of each company, for the lower levels of management in the companies, quality staff in each job should be provided. With a well educat personnel, managers will ensure easy implementation of tasks by the top management and at the same time maximum productivity would be achieved in the workplace of the company.

The search for quality personnel is a process that is ongoing, and human resource management is just one of the tools in retaining the educated staff in the company through which an image of the company is built.

Managers need to develop human capital through selection, evaluation and training of employees, they need to know how to recognize quality personnel and enable the employees to upgrade their knowledge and acquire new skills.

The whole process of human resource management starts from job planning, recruitment of potential personnel for the planned job, evaluation of recruitment, selection of candidates, then development and training of employees for the job, identification of training needs, evaluation of performance of employees and building an employees' appraisal system.

The paper analyzes a case where the financial results of the operation of AD Post of Northern Macedonia - Skopje are presented, the strategic plan is presented with all the necessary elements to overcome the weaknesses of the company, as well as specific activities which should be undertaken. Furthermore, the phases of receipt, transmission, sorting and delivery of postal items are presented, and more specifically the way of organization of the company is explained in a systematic way, the types of services are presented through the price lists of the company in domestic international traffic.

Key words: company, managers, top management, profitability, job, employees, planning, selection, performance training, grading system.

1.Voved

Sogleduvaj}i ja potrebata od kvaliteten kadar koja pred se nastana od globalizacijata na kompaniite na svetsko nivo, koi postojano nastojuvaat da se podobrat vo svoeto rabotewe i da ja zgolemat produktivnosta na rabotnoto mesto, menaxerite mora da najdat na~in da gi zadr`at postojanite vraboteni vo kompanijata i da gi motiviraat preku nagradi i doobuki za da postignat maksimum na rabotnoto mesto.

Sekoja kompanija treba da nastojuva da izgradi pred se sistem na vrednosti vo koi kvalitetniot kadar vo kompanijata bide po~ituvan i negoviot trud bide soodvetno platen.

Menaxmentot na ~ove~ki resursi pretstavuva samo eden del od kvalitetnoto menaxirawe vo kompaniite. Nastojuvaj}i da se bide vo tek so svetskite trendovi, pa i vo po{tenskiot sektor mora da se vnimava kakov kadar }e bide postaven na sredno nivo na menaxment, odnosno na rakvoditeli na sektori i {efovi na slu`bi.

Kvalitetniot kadar na rakvodnite pozicii na nivo na rakovoditeli i {efovi na slu`bi, odnosno srednoto nivo na menaxment, vo sekoja kompanija bi ovozmo`il polesno sproveduvawe na zadadenite zada~i, odnosno vo konretniov slu~aj procesot vo fazite, priem, prenos, sortirawe i dostava na po{tenski pratki bi nemal nikakov zastoj.

Tehnolo{kiot proces na rabota vo po{tata podrazbira znaewe na celokupniot proces na po{tensko rabotewe, po~nuvaj}i od vidovite na uslugi, rabotniot proces zapo~nuvaj}i od redot na prevoz do priemot na pratki, nivna evidencija i delewe na po{tenski reoni i se do poslednata faza na dostava od strana na po{tenskite rabotnici. Zatoa od osobena va`nost e vo sekoja kompanija i vo po{tata da se postavat kvalitetni rakovodni kadri na srednoto nivo na menaxment za celokupniot proces na rabota da ne se dovede vo zastoj.

A) Predmet na istra`uvaweto

Основен предмет на магистерскиот труд **„Управување со човечки ресурси за подобро функционирање на организации даватели на постенски услуги“** е ulogata na menaxmentot na ~ove~kite resursi vo razvojot na kompaniite so poseben osvrt na ~ove~kite resursi vo po{tenskite organizacii, merkite koi {to vo idnina bi trebale da se prevzemat so cel zgolemuvawe na brojot na po{tenskite uslugi, odnosno ostvaruvawe na pozitiven finansiski rezultat kako i merkite vo akcioniot plan koi se odnesuvaat na podobruvawe na organizacionata struktura i postavenost vo sktorite na kompanijata.

Sogleduvaj}i gi pozitivnite strani od kvalitetno menaxirawe na ~ove~kite resursi, koe e prosledeno niz proces koj zapo~nuva od selekcija na kandidatite, preku birawe na metod so koj }e se vr{i izbor na kandidatite, i ponatamu nivna evaluacija i stru~no usovr{uvawe }e se obideme da dojdeme do odgovor dali procesot na menaxirawe na ~ove`kite resursi bi mo`el da doprinese za podobruvawe na stru~niot kadar vo kompanijata.

Nastojuaweto na menaxerite da obezbedat kvaliteten kadar pridonesuva dase stavi poseben accent na sostojbite vo delot na menaxirawe na ~ove~kite resursi kako pojdovna osnova vo postavuvawe na kvalitetni kadri za sekoe rabotno mesto, zgolemuvawe na produktivnosta na kompanijata i sproveduvawe na postavenite strate{ki celi od top menaxmentot.

B) Celi na istra`uvaweto

Ова истражување ќе претставува научно искуство и ќе даде релевантни податоци за ulogata na menaxmentot na ~ove~kite resursi vo sproveduvawe na strate{kite celi na kompanijata, како и sogleduvawe na sostojbite vo po{tenskiot sektor vo Republika Makedonija.

Непосредни корисници на овој труд би биле научните и образовни институции кои што во иднина би имале податоци за sostojbata na po{tenskiot sektor vo dr`avata.

V) Zada~i na istra`uvaweto

Ovoj magisterski trud e podelen vo [est gavi:

Prva glava Uloata na menaxmentot na ~ove~kite resursi vo razvojot na kompaniite

Vtora glava Upravuvawe vo ~ove~kite resursi vo po{tenskite kompanii

Treta glava Vidovi na po{tenskite uslugi

^etvrta glava Zakonska regulativa na po{tenskiot pazar vo Republika Severna Makedonija

Peta glava Organizaciona struktura vo AD Po{ta na Severna Makedonija-Skopje

[esta glava Istra`uvawe na slu~aj na AD Po{ta na Severna Makedonija-Skopje

Prvata glava ni dava objasnuvawe za pojavata na menaxmentot na ~ove~kite resursi prosleduvaj}i go negoviot istoriski razvoj, preku definirawe na menaxmentot na ~ove~kite resursi i negovata va`nost za kompanijata, modelite na planirawe zaedno so fazite na planirawe, ponatamu se spomeuva fazata na regrutirawe na kandidatite, nivna selekcija i ocenuvawe. Objasnet e i modelot na razvoj i obuka na ~ove~kite resursi, potrebite od obuka na ~ove~kite resursi, i vidovite na obuka na ~ove~kite resursi. Definiran e i sistemot na ocenuvawe, metodite na ocenuvawe na rezultatite i daden e kratok osvrt za va`nosta od ocenuvawe na performansite na kompanijata.

Втората глава ги презентира податоците за службата за човечки ресурси во пошта со презенентација на задолженијата на работни места за вработените и со главните недостатоци на службата.

Tretata glava gi opfa}a vidovite na po{tenski uslugi kaj koi }e se dade objasnuvawe dali se odnesuvaat na vnatre{en i nadvore{en po{tenski soobra}aj. Vo Vnatre{niot po{tenski soobra}aj, po{tenskite uslugi se delat na Pismonosni uslugi, Vesnici i spisnija, Pe~ateni raboti, Paketi, i Ems. Po{tenskiot Pokraj po{tenskite uslugi dru{tvoto vo Vnatre{niot po{tenski soobra}aj obavuva i finansiki uslugi za koi ima sklu~eno dogovor za delovna sorabotka so Halk Banka AD-Skopje (prethodno Eurostandrard Banka). Me|unarodniot po{tenski soobra}aj se deli na me|unaroden pojdoven soobra}aj za pratki koi od na{ata dr`ava se spremaat da se otpremat vo stranstvo i me|unaroden dojdoven po{tenski soobra}aj za pratki koi od stranstvo pristignuvaat za dostava do gra|anite. Spored vidot, podelbata na uslugite vo me|unarodniot pojdoven i dojdoven po{tenski soobra}aj e ista kako i vo vnatre{niot po{tenski soobra}aj.

^etvrtata glava e nakratko e opi{an Законот за поштенски услуги vo koj se уредуваат условите, начинот и постапките за обезбедување на поштенските услуги во внатрешниот и меѓународниот поштенски сообраќај, правата и обврските на давателите и корисниците на

поштенските услуги, се утврдува правната положба надлежностите, организацијата и работењето на Агенцијата за пошти и се утврдуваат други прашања во врска со поштенската дејност.

Petata glava ni ja objasnuva organizacionata postavenost na dru{tvoto zapo~nuvaj}i od momentot na делење на Јавното претпријатие за ПТТ сообраќај Makedonija- Скопје, донесена од Владата на Република Македонија, број 23-3509/1 од 30.12.1996 година, објавена во Службен весник на Република Македонија“ бр.71/1996 (регистрирано во Основниот суд Скопје1 - Скопје, Трег.бр.1480/97 од 12.08.1997 година). Во 2006 година Јавното претпријатие за поштенски сообраќај Македонска пошта- Скопје од 21 ноември 2006 година со Одлука за преобразба број 19-4953/7, на Владата на Република Македонија, преминува во Акционерското друштво за поштенски сообраќај АД Македонска пошта-Скопје во државна сопственост. Ponatamu prezentiran e i predmetot na rabotewe na drutvoto, visinata na osniva~kiot kapital, organite na upravuvawe na dru{tvoto i na~inot na nosewe na odlukite. Detalno se opi{ani organizacionata postavenost po podru`nici, sektori, samostojni slu`bi i nivnite rabotni zada~i, detalno se objasneti fazite na priem, prenos, sortirawe i dostava na po{tenski pratki i vnatre{noto nadvore{no opkru`uvawe.

Vo [estata glava opfatena e analizata na AD Po{ta na Severna Makedonija-Skopje preku Finansiskiot izve{taj za raboteweto vo 2019 godina, Struktura na vrabotenite spored pove}e pokazateli (starosna struktura, obrazovna struktura, podelba na rabotnite mesta dali se vklu~eni vo procesot na rabota ili vo administracija), Alokacija na tro{oci, Strategiskiot plan za periodot 2014-2018 godina i dadeni se mislewa i prporaki za istra`uvaweto.

G) Metodologija na istra`uvaweto

Бидејќи предметот на истражување на трудот е ulogata na menaxmentot na ~ove~kite resursi vo razvojot na kompaniite so poseben osvrt na ~ove~kite resursi vo po{tenskite organizacii, sogledani se sostojbite odnosno organizacionata postavenost na AD Po{ta na Severna Makedonija-Skopje, zakonskata regulativa i procesot na rabota vo kompanijata, pri {to sekoristat емпириските податоци (квантитативниот метод) со кои се мерат варијабили со бројки и се врши анализа на статистичките податоци.

Квантитативниот методот на емпириски истражувања дава одговор на прашањето зошто se namaluva brojot na po{tenski uslugi vo kompanijata, ги согледува актуелните состојби pretprijatieto, и дава предлози за надминување на состојбите.

Податоците кои што се користени се релевантни податоци од AD Po{ta na Severna Makedonija-Skopje i stranska literature koja ja izu;uva problematikata na menaxirawe na ~ove~kite resursi.

1.ULOGATA NA MENAXMENTOT NA ^OVE^KITE RESURSI VO RAZVOVOJOT NA KOMPANIITE

1.1. Историја на менаџмент на човечки ресурси

Во Америка и Велика Британија во 80-те години на минатиот век за првпат се среќава поимот Човечки ресурси. Терминот се однесува на целокупните човечки вредности и потенцијали.

Развојот на човечките ресурси почнува многу порано од 80 те години на минатиот век, како резултат на силните економски и индустриски промени во Америка во 20 години од минатиот век. Силната индустријализација на континентот довела до развој на менаџментот на човечки ресурси кој до тогаш бил познат под името „Персонален менаџмент“. Персоналниот менаџмент бил наманет, односно се однесувал на персоналната и кадровска функција во претпријатието. Персоналниот менаџмент во Америка во периодот на 20 те години од минатиот век бил професија, каде што голем број на универзитети започнале со обука на луѓе кои работеле во областа на персоналниот менаџмент. Пресудно влијание за оваа професија има силниот економски и индустриски развој кој довел до отворање на нови фабрики, и работни места. Американските економски школи почнуваат да се занимаваат со истражување на проблемите кои што настануваат во текот на индустријализацијата. До 1935 година постоела тесна меѓу теоријата и практиката, кога доаѓа до слабеење на фокусот на персоналниот менаџмент, а расте значењето на индустриските односи. Менаџментот на човечките ресурси во овој облик се наоѓа се до осумдесетите години на минатиот век.

Со развојот на менаџментот на човечките ресурси како научна дисциплина јасно се прави разлика со кадровската функција во организацијата. Менаџментот на човечките ресурси е еден сегмент од менаџирање на претпријатието со кое раководат менаџерите. Со развојот на индустријализацијата од менаџерите почнува да се бара способност за откривање, развивање и искористување на потенцијалите на секој вработен. Ваквиот поглед на гледање на менаџментот на човечките ресурси почнува да доведува ценење на вработените како значајни во претпријатието.

Систематското изучување на менаџментот на човечките ресурси од теоретски и практичен аспект им овозможува на менаџерите да го дополнат своите знаења и да го осовременат процесот на работа. Врз развојот на менаџментот на човечките најзначајни влијанија имаат следниве фактори:

- Колективно преговарање што иницира создавање на законите за работа.
- Научно управување кое ставило акцент на зголемување на продуктивноста на трудот.
- Индустриска психологија која произлегува од книгата на Хуго Минзберг „Психологија и индустриска ефикасност“ која е објавена во 1913 година во која во фокусот е ставена способноста на поединецот за неговото работно место.

- Теорија на меѓучовечките односи која од социјален аспект го поместила фокусот во важна улога на зголемување на продуктивноста.
- Бихевиористичките науки кои го потенцирале значењето на индивидуалните карактеристики на поединецот.

Со развојот на менаџментот на човечките ресурси фокусот на истражување се менувал: од поединечни активности (регрутација, селекција, надградување, обука, оценување) кон стратешко менаџирање на комапниите и градење на стратегија за развој на човечките ресурси.

Менаџментот на човечки ресурси во екот на својот развој го карактериизира недостаток на интегративна теорија.Причини се наведуваат три: Прва причина е неотеорискиот карактер на менаџментот, Втора причина е фокусот на истражувачите и анализата кон поединците, и Третата причина е влијанието на другите научни дисциплини кои го остварile врз менаџментот на човечките ресурси.

Како научна дисциплина менаџментот на човечки ресурси развил неколку важни карактеристики:

- Прагматичност (силна врска помеѓу теоретските аспекти на менаџментот и практичната примена)
- Мултидисциплинарност (произлегување на менаџментот од други дисциплини: научен менаџмент индустриска психологија, индустриски односи, социјална психологија, организациско однесување итн)
- Непостоење на интегративна теорија или единствена концептуална рамка кој е резултат на прагматичниот нетеоретски контекст на настанување на дисциплината, фокусот на поединечните ективности и силното потпирање на другите научни дисциплини.

Менаџментот на човечките ресурси постојано се менува и унапредува, при што се напуштаат традиционалните модели на управување отстапувајќи место на посовремените пофлексибилните, попрактичните форми на управување.

1.2. Дефинирање на концептот на менаџментот на човечки ресурси

Дефиниањето на Менаџментот на човечките ресурси е проследено со полемики и контроверзи, пред се поради дефинирање на менаџментот на човечките ресурси како персонален менаџмент кој се однесува на поединците.

Постојат повеќе дефиниции кои го дефинираат менаџментот. Шемерхорн (Schemerhorn, 2001) го дефинира менаџментот на човечките ресурси како Процес на привлекување на развој и одржување на талентирана и енергична работна сила за подршкана организациската визија, мисија, цели и стратегии".

Конинг (Koning,1992) смета дека Менаџментот на човечките ресурси може да се смета дефинира како менаџмент кој има за цел:

- Инкорпорирање на менаџерските задачи на прво или средно ниво на менаџмент
- Зајакнување на врските помеѓу менаџментот и персоналот
- Зајакнување на кохерентноста на менаџментот со персоналот во стратешкиот и деловен план

Кортланд и Тил[1] (Courtland and Till, 2005, стр.249) го дефинираат Менаџментот на човечките ресурси како збир на активности кои се однесуваат на привлекување, одржување и развој на човечките ресурси во организацијата. Според нив менаџментот на човечки ресурси и помага на организацијата да ги постигне нејзините цели, и потоа да ги надгледува обуката, развојот и човечките ресурси, нивната мотивација и евалуација кои се од клучно зачење.

Милер[2] (Miler,1987) укажува дека Менаџментот на човечки ресурси се однесува на: Одлуки и активности кои се однесуваат на менаџментот на вработените на сите нивоа, кои се поврзани со имплементација на стратегиите на претпријатието и одржување на конкурентноста.

Според Бербер (Berber,2011) човечките ресурси се тесно поврзани со стратешкото планирање на бизнисот во претпријатието, односно го разбира менаџментот како процес кој содржи повеќе активности: дефинирање на обем на работа на вработените, екипирање,

[1] Courttland, L, John V.T.Understanding What Human resources Menagers Do.Business in Action.Ed.Jeff Shelstad.3rd ed.New Yersey> Pearson Education, Inc.,2005. 249 page.
[2] Miller,P..1989.Strategic human resource menagment> what it is and what it isn't,personal menagment.Febryary,pp 46-51.

обука и развој на квалификувана работна сила, коректен однос на менаџерите и синдикатите, градење на систем на наградување на вработените.

Амстронг и Мурлис (Amstrong and Murlis,1991), го дефинираат мненаџментот како процес кој дефинира три активности:

- Идентификување на правиот број на луѓе со соодветни вештини, кои и се потребни на организацијата за градење на конкурентска предност
- Мотивирање на вработените да се остварат високи перформанси
- Создавање на интерактивни врски меѓу вработените и менаџерите.

Мек Корт и Елдриџ (Mc Court, Eldrige,2003 стр.2) го дефинираат менаџментот како Начин на кој организацијата управува со своите вработени и влијае на нивниот развој и усовршување.

Според Иванишевиќ (Ivanisevic,2007, стр.17) Менаџментот на човечките ресурси извршна функција во организацијата чија цел е што поефикасно да постапува со вработените за да се остварат организациските и индивидуалните цели.

Менаџментот на човечките ресурси се однесувана на политиката и активностите во извршување на менаџерските задачи во делот на човечките ресурси, во поглед на прибирање, обука и проценка, за безбедно и правично опкружувањье во организацијата. Менџментот на човечките ресурси е одговорен за човечката димензија во организацијата (Stangl-Sunjar,Zimanji,2005, стр.8).

Менаџментот на човечките ресурси е одговорен за ангажирање на лица кои се компетентни за бараното работно место, за соодветна обука на вработените кои ќе обезбедат висока продуктивност во организацијата.

Вујич го дефинира менаџментот како применета научна дисциплина која се занимава со проучување на управувачуправувачките активности во областа на обезбедување, развој и ангажирање на човечките потенцијали во согласност со целите на организацијата.

Во сите погоре наведени дефиниции може да се види дека менаџментот на човечките ресурси претставува грижа за вработените за развивање на посебни вештини и обуки, која соодејствува со поставените стратешки цели на организацијата.

1.3. Менаџментот на човечките ресурси во функција на создавање на конкурентска предност на организацијата

Квалитетот на менаџментот на човечките ресурси влијае на спроведувањето на одлуките на средното и високото ниво на менаџмент во компанијата. Како дел од менаџментот, човечките ресурси во компанијата се битни поради искористување на матријалните и финансиските потенцијали на компанијата. За да може да се постигне поголема продуктивност на работната сила, вработените работници треба да се квалификувани, а менаџерите од средното ниво на менаџмент треба да им овозможат соодветни обуки за секое работно место. Конкурентската предност која секоја компанија ќе настојува да ја има пред останатите компании се стекнува со добра внатрешна организираност на компанијата, силна раководна структура, квалификувана работна сила, Вештините, искуството и знаењето на компаниите, градат економска вредност за компанијата, бидејќи и овозможуваат да биде поконкурентна од другите компании.

Манаџерите треба да го развиваат човечкиот капитал преку селекција, оценување и обука на вработените, треба дазнаат да ги препознаат квалитетните кадри и да им овозможат надоградување на нивното знаење, и стекнување со нови вештини.

Се поставува прашањето која е улогата на менаџментот на човечките ресурси во подобрување на ефикасноста и создавањето на конкурентска предност?

Ова прашање настојува да го одговори пристапот наречен Перспектива базирана на услуги. Перспективата базирана на услуги поаѓа од претпоставката дека сите компании меѓу себе се разликуваат по физичките, организациските и човечките ресурси. Поаѓајќи од овие разлики на ресурсите се укажува на тоа дека ресурсите во компаниите тешко е да се разменуваат и се тешко одржливи.Според Ладо и Валсон човечките ресурси можат да придонесат одржлива конкурентска предност. Системите на човечките ресурси може да придонесат за одржлива конкурентска предност преку градење на квалитетни организациски знаења и вештини. Одржувањето на конкурентната предност која се гради врз основа на човечките ресурси бара менаџирање на човечките ресурси. Ова води кон хипотезата дека одредени стратегии на човечки ресурси за да можат правилно да се спроведат треба да се направи точна проекција на потребите на човечкиот капитал, идентификацијата на поединци кои се најсоодветни за да се исполнат организациските цели, како и да се извршат соодветни обуки на работните места, секое со своите специфичности. Некои научници сметаат пак дека конкурентската предност се стекнува со добро организирање на работните задачи и добра мотивираност на вработените.

Компаниите кои имаат изградено квалитетна стратегија на човечки ресурси својата конкурентска предност ја градат и ја базираат на способностите и потенцијалите на своите вработени. Се гради стратегија колку време и средства треба да се вложи во дообука на своите вработени со цел полесно спреоведување на работните задачи. Сите превземени чекори во менаџирањето на работната сила е насочено кон стекнување на поголема продуктивност на работното место и остварување на поголем профит на компанијата.

1.4.Важноста на менаџментот на човечките ресурси за организацијата

Секоја компанија треба да настојува да има квалтетен кадар, односно човечки ресурси, бидејќи тие ќе обезбедат задоволни клиенти и неопходен профит. Луѓето се тие кои го креираат и контролираат квалитетот на услугите или производите на компаниите, било да се претпријатија од услужната дејност или претпријатија во процесот на производство, го унапредуваат самиот процес на работа, носат стратегии за развој и ги поставуваат целите на комапнијата.

Ефикасното менаџирање на човечките ресурси бара одредени теоретски знаења, методи и стратегии за да може да се искористи целокупниот човечки потенцијал. Развојот на човечките ресурси секогаш треба да е насочен кон реализација на целите на компанијата, но секојпат треба да се земат во предвид и интересите на луѓето, односно да им се овозможат повисоки плати, да се афирмираат и унапредуваат по степенот на образование, но пред се да се почитува и цени вложениот труд на секој вработен.

Успешните менаџери секогаш треба да им овозможат на вработените задоволство од работата која ја работат и успешна работна средина, со цел да можат максимално да настојуваат да се остварат целите на компанијата. Теориите на задоволство од работата, ефектот од продуктивноста и мотивацијата на работното место се многубројни.

Во овој контекст значајно е да се напомене дека има два пристапа на оваа теорија, односно западен и источен пристап.

Источниот пристап на оваа теорија го застапува јапонскиот систем на менаџмент, кој се смета за далеку по ефикасен од западниот. Јапонскиот систем на менаџмент се заснова на визијата на заедништво на оргнизацијата и вработениот кое што почива на заеденштво на нивните интереси. Овој систем настојува да му овозможи на вработениот постојана надоградба за време на целиот работен век и не се заснова на континуирано вработување на нови профили на вработени. Целта на јапонскиот пристап на менаџмент е да вработениот се чуствува заштитен и работните задачи и цели на компанијата да ги прифаќа како сопствени, односно лични.

Западниот пристап на заснова на градењето na човечките ресурси врз концептот на Смењтководство на човечките ресурси“ со цел да с укаже на потребата дека претпријатието треба да ги земе во предвид трошоците и загубите кои настнуваат како реултат на немотивираноста на вработените, незадоволството од работата итн.

Менаџментот на човечки ресурси е една од најзначајните функции на менаџерите, бидејќи менаџерите дејствуваат на матријалните и финансиските ресурси на компанијата и со своите вештини придонесуваат до исполнување на крајните цели на компанијата.

Успехот на поголемиот дел од компаниите зависи од изнаоѓање на високо квалитетни кадри со вештини, за кои секоја задача да можат да ја извршуваат на време за да се постигнат стратешките цели на компанијата.Со цел да се извлече максимумот од вработениот со кој располага менаџерот на човечки ресурси треба паралелно да ги врши сите процеси и спроведува сите програми кои се однесуваат на вработените.

1.5.Планирање на човечки ресурси

Планирањето на човечките ресурси претставува само една фаза во менаџирањето која е многу значајна за компанијата. Значајноста на планирањето на човечките ресурси произлегува од потребата да се моделираат работни места кои ќе имаат правилни и квалитетни задолженија и работни задачи за секој вработен.

Доколку компанијата нема соодветно планирање на човечките ресурси, нема да може соодветно да одговори на конкуренцијата и на промените кои настануваат на пазарот, односно нема да може да воведува соодветни иновации кои се могу значајни за зголемување на приходите за секоја компанија. Соодветното планирање на човечките ресурси придонесува до намалување на трошоците на компанијата, и полесно спроведување на поставените цели.

При планирањето на човечките ресурси искусните менаџери треба да изработат план за развој на човечките ресурси, односно треба да бидат поставени работите да при самото вработување за секое соодветно работно место точно се знае описот на работното место, критериумите за да се заснова работниот однос, соодветното образование за конкретното работно место и можностите за обуки кои во иднина ќе бидат потребни за стекнување на искуства.

Целта на ефикасното планирање е следна:

- Да се пронајдат вистинските луѓе (можност за интерен оглас во рамките на самата компанија или вработување на нов вработен)
- Луѓето да имаат соодветно образование и способности да одговорат на работните места
- Секој вработен да е поставен на соодвено работно место

Секој искусен менаџер треба да ја раководи организацијата согласно задачите кои му се поставени од топ менаџментот, односно мора да знаат за соодветната работна задача колку вработени се потребни и со кои квалификации. Процесот на планирање треба да склучува анализа на постоечките човечки ресурси во компанијата, како и активности кои опфаќаат дополниелни обуки на вработените.

1.5.1.Модели на планирање на човечките ресурси

За секои идни активности на бизнисот, планирањето на човечките ресурси треба да се врши во согласност со визијата и стратегијата на компанијата. Пристапот е различен во секоја компанија. Според (Torrinton,Hall,Taylor,2004) постојат два модели на планирање на човечките ресурси.

- Традиционалниот модел на планирање на човечките реурси се заснова на воспоставената рамнотежа на понудата и побарувачката на работна сила со цел да се пронајдат вистинските вработени на право место во точно време.

Според Тејлор (Taylor,1998) овој модел има недостаток кој го идентификува во сведување на бројки кои се однесуваат во воспоставување на рамнотежа помеѓу понудата и побарувачката на работна сила. Покрај ова Тејлор наведува дека треба да се вметнат и дополнителни критериуми во поглед на планирање на секое работно место во компанијата. Брамам (Bramham,1989, стр.147) смета дека во планирањето на човечките ресурси, менаџерот е одговорен за мотивацијата на вработените кој треба да настојува секогаш вложениот дополнителен труд да го наградува финансиски.

- Интегрираниот модел на планирање на човечките ресурси ги обединува сите аспекти на планирање вклучувајќи го и традиционалниот модел. За остварување на визијата односно воспоставените цели на компанијата треба да се интегрирани процесот на планирање и вештините на вработените.

Овој модел ги покажува слабостите на организацијата, каде е во моментот и што би сакала да постигне. Влијанијата од опкружувањето се многу важни за спроведување на планот на човечките ресурси, при што влијаат внатрешни и надворешни фактори. Како надворешни фактори

можат да се споменат: социјалните, демогравските, политичките итн, додека како внатрешни се споменуваат правните и технолошките фактори.

1.5.2.Фази во процесот на планирање

Планирањето на човечките ресурси е постојан процес во кој се предвидуваат потребите на компанијата за секое соодветно работно место, со единствена цел да се исполнат зацртаните стратеги на топ менаџментот на компанијата. Улогата на планирање на човечките ресурси се гледа во делот на намалување на трошоците за плати, преку усогласување на понудата и побарувачката за секое поединечно работно место и преку оптимизирање на расположливите вештини и знаења.

Според Даер[3] (Dayer,1982) и според други процесот на планирање на човечки ресурси опфаќа четири фази:

1.Планирање на податоци за интерно и екстерно опкружување е фаза во која се идентификуваат клучните фактори во екстерното опкружување (законска регулатива за работна сила, конкуренција од другите компании, стапката на невработеност, структурата на расположливата работна сила, регулатива во делот на работните односи, промена во економската состојба итн.) и интерното опкружување (овој дел од процесот на планирање кое опфаќа истражување на работните места во организацијата, колку вработени работат на секое работно место, организациона поставеност во извршување на работните задачи за секое работно место, кои работни места се реално потебни, какви работни места ќе бидат потребни во иднина за да се спроведат планираните стратегии и бизнис планови) кои можат да имаат соодветни импликации на човечките ресурси. Како главен и многу значаен фактор преку кој може да се изврши соодветна анализа на работната сила е постоење на квалитетна база на податоци во која постојано ќе се ажурираат податоци за вработените, ќе се внесуваат соодветните стекнати знаења способности и можности, и преку кој ќе се гради план за развој на вработените и ќе се согледува оценката за досегашната работа. Со анализа на базата на податоци, компаниите во своите годишни извештаи даваат податоци за старосна структура на вработените, структура според степенот на образование, структура според пол, структура според работно место, односно дали вработениот работи во администрација или е вклучен во работниот процес на друштвото (поштар, контролор, шалтерски работник, благајник итн).

2.Предвидувањье на понудата и побарувачката за човечки ресурси е следна фаза на планирањето која се однесува на тоа колку луѓе со какви профили и какви занимања ќе и бидат

[3] Dayer, L.Bringing Human Resource Menagment,22 (3),257-271 page.

потребни на компанијата за да го оствари својот бизнис план и дали ги има човечките ресурси или мора да ги прибере од екстерниот пазар на работна сила. За да може да се направи проценка на потребата и расположливоста на работна сила треба да се изгради соодветен метод кој ќе се базира на прибирање на податоци од минатото и сегашноста за да можат да се планираат работните места. За периодот на проценување може да има краткорочни, долгорочни и среднорочни проценки, но колку е подолг процесот на одлука на овој временски интервал толку е поголема несигурноста на предвидувањето. Постојат различни методи на прогнозирање кои можат да бидат субјективни (квалитативни) и објективни (статистички).При субјективните методи прогнзата се базира на субјективна проценка и знаење на менаџерите. Објективните методи (статистички) се нарекуваат и квантитативни методи на прогнозирање на човечките ресурси. Овиој метод се потпира на расположливи податоци и применува различни математички модели.

3.Усогласување на понудата и побарувачката е процес во кој се усогласуваат двете варијабили и се гледа дали постои усогласеност. Компанијата мора навремено да реагира за да воспостави равнотежа на понудата и побарувачката. За да се балансира односот на понудата и побарувачката се користат два вида на програми со следниве активности:

- Програми за решавање на зголемениот број на работни места се користат во ситуации кога понудата е поголема од побарувачката за соодветно работно место. Се превземаат различни мерки: се заменуваат вработените со соодветни вработни кои си заминале поради различни причини (исполнување на старосна пензија, заминување во друга компанија итн.), понуда за предвремено пензионирање, намалување на плата, давање на отказ итн.
- Програми за решавање на помалата понуда на работна сила се користат во ситуации кога е потребно да се надомести недостатокот на работна сила.При тоа се опфаќаат мерки како што се: регрутирање на луѓе со полно работно време, намалување на процентот на напуштање на компанијата, прекувремена работа на постоечките вработени, преквалификација на вработените, нудење на стимулација за да не заминуваат во пензија поради исполнување на годините на старост согласно законските можности, унапредување на дефицитарните позиции итн.

4.Следење, евалуација и корегирање на планот. Во процесот на планирање невозможно е да се испланираат подеднакво сите околности. Од тие причини квалитетното планирање подразбира и континуирано следење и оцена на направените проекции. Планот по потреба може да се менува и модифицира. За да се покријат сите недостатоци се прават акциски планови: планови за понуда на човечки ресурси, организациски и структурни планови,

планови за користење на вработените, планови за обука и развој на менаџментот, планови за перформансите, евалуација и наградување на вработените итн. Доколку акциските планови не даваат резултати треба да се менуваат стратегиите на менаџментот. Промените на пазарот на работна сила се чести. Соодветно на ова секоја компанија мора да го прилагодува планот на човечките ресурси, и да го менува според потребите на компанијата.

Планот на човечки ресурси треба да се вклопува во новите трендови на стратешкиот менаџмент и е една од најважните алки при носењето на одлуките во делот на човечките ресурси. Процесот на планирање е многу важна одговорна активност која подразбира предвидување на идните активности на компанијата. Со планирањето на човечките ресурси се создаваат услови за навремена реакција на промените, особено во поглед на воведување на нова технологија и проширување на капацитетите.

1.6.Регрутирање на човечки ресурси

Секоја компанија треба да располага со база на податоци за потенцијални вработени за кои во иднина ќе се ослободат работни места. За да се направи квалитетна база на потенцијални вработени потребно е да се има квалитетено планирање. По јасно поставување на работите, односно на потребните работни места треба да се направи селекција на работниците.

Компаниите често во своето преструктуирање затвораат едни работни места, а отвораат други, односно настојуваат да го надополнат својот недостаток од работни места со прераспределба од едно на друго работно место. Ваквиот начин на пополнување на работните места е поевтин бидејќи со мала преквалификација вработениот ќе може да одговори на новите работни задачи. Доколку се одлучи компанијата да вработи нови лица тие треба да ги направи од постојната база на податоци. Ваквиот начин на пополнување на работните места е поскап бидејќи за потенцијалните вработени ќе треба да вложи во дополнителни обуки и да ги привлече со повисока плата за соодветното работно месство.

Активностите од огласување за слободно работно место до потпишување на договор со избраниот кандидат опфаќа активности на регрутирање, селекција на потенцијалните кандидати. Процесот треба да реши кои квалификации, вештини, карактеристики и способности треба да ги имаат кандидатите. Овој процес во англиската литература е познат под поимот (Staffing-вработени-персонал). Прва фаза во овој процес е регрутирање. Регрутирањето започнува со определување на точен број на персонал, потребни способности, временски рамки кои се резултат на анализа и планирање на човечките ресурси. Со процесот на регрутирање се идентификуваат потенцијално

нови кандидати за работа. Квалитетното регрутирање е многу значајно во процесот на избор на квалитетни работници. За да се направи квалитетен избор на човечки ресурси потребно е да се обезбедат многу повеќе кандидати за слободните работни места.

Процесот на регрутирање е двонасочен. Од една страна е компанијата, а од друга страна се потенцијалните кандидати. Интересот е заемен на двете страни. Од една страна интересот на компанијата е да обезбеди квалитетни вработени, а од друга страна е потенцијалниот кандидат кој сака да се вработи на соодветното рабоно место според своите кваллификации. Регрутирањето на човечки ресурси е сложен процес кој се одвива сукцесивно, и опфаќа активности од страна на менаџментот на компанијата со цел откривање на правилните кандидати. За да биде успешен процесот на регрутирање според Харман и Брилејд[4] (Harman, Brelade,2000 стр.29-30) кандидатите треба да ги поседуваат следниве вештини:

- Спецефични вештини и квалификации за бараната област
- Способност за брзо учење и развој
- Способност за тимска работа и пренесување на знаење и вештини на останатите вработени
- Креативност-спсобност за поврзување на различни идеи и искуства
- Способност на адаптирање кон различностите на другите вработени

Процесот на регрутирање започнува од моментот на одлука на менаџерите за пополнување на одредени слободни работни места. Откако ќе се знае бројот на слободни работни места, вработените во организационата единица за човчки ресурси треба да започнат процес на собирање на информации за работните места и профилот на извршителот за секое работно место. Податоците за работа се однесуваат за: описот на работата и бројот на извршители, вреднување на работата, дефинирање на хиерархијата на подреденост на работните места, кариера и развој, правила на однесување итн.

При регрутирањето потребно е да се направи стратегија. Поради ова битно е да се знае какви луѓе бараат работа, дали ќе се бараат луѓе внатре во организацијата или надвор од неа, чачви кандидати ќе се бараат во однос на тимски играчи или индивидуалци итн. Во стратегијата поточно се одредува дали компанијата сака луѓе со одредени технички вештини, стручни знаења и способности.

[4] Harman, C.,Brelade,S. 2000. Knowledge Management and the Role of HR.Prentice Hall.

Според Богичевич[5] (2004, стр. 93) постојат два принципи или филозофии во процесот на регрутирање:

1.Традиционален пристап

2.Реален пристап

1.Традиционалниот пристап се заснова на претпоставката дека основната цел на регрутирањето е да се пријават што поголем број на потенцијални кандидати. На овој начин се верува дека менаџментот ќе обезбеди соодветен кадар за бараното работно место.

2.Реалниот пристап е посовремен пристап кој како главна цел, односно критериум го зема квалитетот на потенцијалниот вработен. На вработените им се опишуваат работните места врз основа на кои може да се согледа дали вработените одговараат на соодветното работно место и дали можат да ги задоволат бараните задачи. Современиот менаџмент на човечки ресурси во втор план ги става актуелните стекнати образовни знаења на кандидатите, додека во прв план е индивидуата на кандидатот, односно тој да е полетен , амбициозен и креативен.

1.6.1. Фактори кои влијаат на успешноста на регрутирањето

Секоја компанија настојува да изгради ефикасен систем на регрутирање на потенцијални кандидати за секое рааботно место. Градењето на системот зависи од три фактори:

1.Имиџот на компанијата е од голема важност не само за секој потенцјален кандидат туку и за самите вработени кои работат во компанијата.Колку е подобар имиџот на компанијата толку е поголема веројатноста за привлекување на поквалитетен кадар.

2.Атрактивност на работното место е значајна за привлекување на кандидатите во погледа на несигурна и слабо платена работа.

3.Трошоците за регрутирање ги одредува самата компанија и според висината на трошоците зависи методот кој ќе го користи компанијата во процесот на регрутирање.

1.6.2. Извори на регрутирање

[5] Bogicevic,B.2004.Menadzment ljudskih rsursa.Centar izdavacku delatnost Ekonomskog fakulteta Beograd.

Најчеста поделба на изворите на регрутирање е поделбата на ***екстерни и интерни извори***. Во зависност од потребата на работното место и од кои извори ќе се определи за извор на регрутирање самата компанија, зависи од низа околнсти во кои спаѓаат: потенцијалот на самата компанија, внатрешната политика на компанијата, барањата на работното место, атрактивноста на работните места, деловниот имиџ кој го има компанијата, трошоците за регрутирање итн. Најчесто компаниите ги комбинираат изворите на регрутирање на работните места.

Интерните извори на регрутирање подразбираат регрутација на веќе вработените во компанијата. Интерното регрутирање во компанијата се остварува преку интерен оглас, препорака од вработени и преку службата за човечки ресурси.

1.Интерниот оглас на слободното работно место е метод кој организацијата најчесто го користи. При ваквиот начин на регрутација се превземаат следниве активности: создавање на систем на интерно огласување, користење на разни начини за известување на вработените за испразнето работно место, јасно дефинирање на критериумите за огласување и дефинирање на процедурите.

2.Препораки од вработени е ефективен начин на регрутирање на човечките ресурси. Вработените можат да известат потенцијални вработени за одредено работно место кои претходно ги знаат квалитетите на своите колеги.

3.Предлози на службата на човечки рсурси е метод врз основа на кој се прави регрутирање кое се базира на собирање на оценки од досегашната работа и се понудуваат на менаџментот предлози од кои се избира кандидатот.

Предноста на користење на интерните извори е во тоа што кандидатот е веќе вработен во компанијата и ја познава организационата структура на компанијата. Во овој случај не е потребно да се издвојува време и средства за социјализација, односно прилагодување на вработениот кон компанијата. Покрај ова се овозможува надоградба на вработениот, односно се овозможува негово унапредување во самата компанија и се дава добар пример за останатите вработени дека и тие можат да бидат унапредени доколку го даваат максимумот.

Како недостаток на овој начин на регрутација е ограниченоста во бројот на потенцијалните кандидати, губење на нови идеи кои можат да се добијат од нови вработени итн.

Екстерните извори на регрутирање подразбират односно опфаќаат шест методи на регрутирање.Овој начин на регрутирање се применува доколку организацијата не обезбеди кандидати од екстерните извори на регрутирање.

1.Екстерното регрутирање е стандарден и најповеќе применуван извор на регрутирање. За да се започне огласувањето треба точно да се знае што сака да се постигне со огласот, какви кандидати треба да се привлечат и што треба да содржи самиот текст на огласот. Основна цел на огласот е квалитетен одзив на пријавените кандидати. Самиот текст на огласот треба да е формулиран да го привлече вниманието на кандидатите, да ги дефинира потребните квалификации, како и условите за работа на бараното работно место. Предноста во користењето на овој метод е во неговата едноставност, односно во начинот на комуникација со потенциалните вработени кој се обезбедува преку печатени медиуми, радио, телевизија итн.

2.Препораката претставува неформално регрутирање на вработените и е еден од најефективните начини на регрутирање, бидејќи на овој начин се доаѓа до квалитетен кадар. Според Мулер[6] (Muller,2009, стр.12) основата на препораката се заснова на тоа да добрите и квалитетни луѓе сакаат да работат со луѓе кои располагаат со високи квалитети.

3.Посредување на агенциите е понов начин на регрутација на потенцијални кандидати за вработување. Компаниите на овој начин се одлучуваат доколку немаат организациона единица за човечки ресурси, од многу причини не можат да спроведат постапка за регрутирање и селекција, и доколку е итно пополнување на работното место.

4.Регрутирање преку образовни институции главно го користат компании кои ангажираат млади таленти и ги користат универзитетите во регрутирање на најквалитетни кадри. За нивно привлекување се користат посебни програми за привлекување на потенцијалните кандидати.

5.Оглас преку интернет или е оглас претставува брз начин на огласување на слободни работи места за потенцијални кандидати во интернационални компании, каде можат да аплицираат кандидати од различни држави. Овој начин на регрутирање е не бара значајни парични средства. Недостаток на овој начин на регрутација е големиот број на

[6] Muler,M.2009.The Menagers Guide to HR.Amacom,Society for Human resource Menagment.American Menagment Association.

кандидати кои ќе се јават на огласот и ќе треба повеќе време за одлука при избор на најквалитетен кандидат.

6.Останати начини на регрутација можат да бидат научни конференции, конгреси и симпозиуми. На овие настани директно се остварува контакт со потенцијалните вработени.

Како предности на екстерните извори се наедуваат: Прилив на нови луѓе и потенцијали за нови идеи, поголема можност за регрутирање на квалитетни кандидати, намалени трошоци за обука со искусни кандидати од надвор, носење на поголем степен на свежина и објективност во работната организација итн.

Недостатоци се следниве: продолжено работно време за избор на соодветни кадри, можност за грешка во изборот, трошоци за дообука на неискусни вработени итн.

1.6.3.Оценување на регрутирањето

По завршување на процесот на регрутирање потребно е да се изврши оценување, односно да се согледаат сите добиени податоци од потенцијалните кандидати. Според Богоевиќ[7] (2004, стр.109) потребно е да се анализираат собраните податоци, да се пристапи до соледување на поштребата од дообука на потенцијалните кандидати, вкупниот број на вработени итн. Собраните податоци и овозможуваат на компанијата да ги согледа оние методи и извори на регутирање кои даваат најдобри резултати како по прашање на изборот на кандидатот, така и по изборот на трошоците потребни за обезбедување на кандидати. Трошоците од погрешно избраните кандидати се големи доколку се земе учинокот кој ќе го прави ввработениот и негативно ќе влијае на останатите вработени.

Се поставува прашањето кој извор на регрутирање е најквалитетен за да се постигнат најдобри резултати? Истражувањето покажува дека за ова прашање се нудат најразлични одоговори. Најдобрите работни места се пополнуваат преку препорака на интерен оглас, односно преку неформалните методи на регрутирање. Сепак секоја компанија треба самата да спроведе анализа во квалитетот на изборотза секое работно место при процесот на регрутација.Важно е и во секоја компанија организационата единица за човечки ресурси да располага со квалитетни и искусни вработени кои можат да проценат

[7] Bogicevic,B.2004.Menadzment ljudskih rsursa.Centar izdavacku delatnost Ekonomskog fakulteta Beograd.

и направат квалитетен избор за секое работно место, а менаџерите да ја спроведат и потврдат таката одлука.

1.7.Селекција на човечки ресирси

Селекцијата на човечките ресурси може да се дефинира како процес на избор на расположливите кандидати за бараното работно место, во кој се донесува одлука за негово вработување односно одбивање. Се поставува прашањето зошто е толку важна селекцијата за избор на одредено работно место како процес во менаџментот на човечки ресурси и кои се последиците кои што би настанале при неправилен избор на погрешен кандидат? Луѓето кои не располагаат со соодветни квалитети и се поставени на работно место каде што неможат да ги задоволат потребите имаат намалена продуктивност, често изостануваат од работа, влијаат демотивирачки на останатите вработени итн. Процесот на селекција на кандидатите е важен и од аспект на влијанието кое го имаат луѓето за унапредување и развој на меѓучовечките односи во компанијата.

Важноста на селекцијата е значајна и од аспект заради цената на самата постапка на селекција на кандидатите. Просечните трошоци на вработување во кои се вбројува регрутирањето, селекцијата и обуката на примените кандидати се високи. Поради ова треба да се внимава да се направи правилен избор на кандидатот од аспект на влијанието кое ќе се има во иднина кон останатите работени. Знаењето, односно образованието секако дека е значајно за секој потенцијален кандидат за одредено работно место, но при изборот значајно е да се напомене дека кандидатот треба да има работна етика, интелегенција, посветеност за исполнување на обврските и системот на вредности итн.

1.7.1. Принцип на ефикасност

По завршување на процесот на селекција топ менаџментот сепак го избира кандидатот. На пазарот на трудот тешко е да се најде соодветна личност за секое работно место. Некои компани имаат сопствена служба за менаџирање на човечките ресурси во која имаат еден или повеќе стручни лица кои менаџираат со човечките ресурси. Други организации користат услуги од други специјализирани агенции за човечки ресурси кои го превземаат целиот процес на примање на нови вработени. Сепак конечната одлука дали некој кандидат ќе се прими ја носи менаџментот.

За да се направи добар избор треба да се располага со добри техникои кои опфаќаат психолошки инструменти за проценка на способностите за интелегенција, како и тестови за

специфичните особини на личноста. Користејќи ги овие методи се зголемува ефикасноста во правилниот избор на кандидат за сооветно работно место. Ваквиот пристап се карактеризира за западниот систем на избор на вработениот за сосдветно работно место кој се карактеризра со вклопување на работникот во идните планови на компанијата. За разлика од него источниот систем се карактеризира со пристап кој овозможува избор на кандидат кој има потенцијална способност за учење и усовршување.

Самиот процес на селекција се разликува од компанија до компанија и претставува предизвик за човечките ресурси. Некои компании организираат кратки неформални интервјуа, додека пак други многу сериозно пристапуваат кон селекција на кандидатите.Доколку во процесот на селекција се вложат повеќе стредства помали се трошоците понатаму за обуки на вработениот. Ваквиот пристап на компаниите со повеќе вработени споре Хантер и Шмит (Hanter, Schmidt,1982) заштедува до 18 милиони евра годишно.

Основната цел на селекцијата е предвидување на идното однесување. Во таа смеисла пред отпочнување на самиот процес на селекција компанијата сама ги одредува критериумите за селекција за конкретната работа. На овој начин во процесот се воспоставува врска помежу поставените цели на компанијата за одредено место и самите кадидати кои конкурираат за работа. Според Ковачевиќ и Петровиќ[8] (2000, стр.268), основните принципи на кои се базира селекцијата се:

- Поедини работни места бараат различни особини или комбинација на особини
- Луѓето се разликуваат помеѓу себе во многу особини
- Разликите помеѓу луѓето да се воочат и да се измерат во сооднос со потребите за бараното работно место во компанијата
- Односот за конкретното работно место односно способноста на кандидатот за работното место се искажува нумерички

Во процесот на селекција се користат различни тестови. Тестот се прилагодува на поставениот критериум. Критерумите за селекција вообичаено се изработуваат во вид на спецификација. Поради ова е потребно е за кандидатите за одредена работа да се соберат доволно информации: биографија на кандидатот, информации за неговите способности, знаења и можности, за личните карактеристики интереси и преференци, како и информации

[8] Kovacevic. P.,Petrovic,I.2000.Privlacenje I selekcija Ljudi.Ekonomska preduzeca, str.265-277,str.268.

за подготвеност за патување, за работа преку викенд, сработа во смени итн. Тестот е помошна алатка со која се добива одредена слика за кандидатот.

1.7.2. Метод на селекција

Постојат повеќе методи за утврдување на усогласеноста на потенцијалните кандидати за работа и поставените критериуми за работа. Се практикува користење на два или повеќе методи. Изборот на кој метод ќе се користи зависи од повеќе фактори: критериумите на селекција на работното место треба да се јасно поставени, да има прифатливост и адекватност на методите, способности на кадидатите вклучени во процесот на селекција, административни олеснувања, фактори на време, прецизност и трошоци на селекција. Теоретичарите имаат различен пристап во методите на селекција и тие се категоризираат според видот на информациите на: ***Стандардни извори на информации, Примена на тестови за селекција и Интервју.***

Стандардните извори на информации за кандидатите се едноставни извори на информирање кои на почетокот на селекцијата нудат голем број на податоци за самите кандидати. Како извори се сметаат: Формулар за пријавување, Биографија и Препорака.

Формуларот е пропишан образец во кој од кандидатот се добиваат слесниве информации: име и презиме, датум и место на раѓање, брачен статус и податоци за членовите на семејството, адреса на живеење, националност, посебни интереси за кандидатот, податоци за претходни вработувања итн.

Биографија (CV) се приложува заедно со пропишаниот образец во кој покрај основните податоци подетално се наведуваат стручните квалификации на вработениот и работното искуство.

Препораки се добиваат од претходните работодавачи каде работел кандидатот, професори итн. Препораката содржи податоци кои се однесуваат лично на кандидатот, односно професионални способности, постигнати резултати во работата, работни навики и сл.

Примена на тестови за селекција е стандардна постапка со помош на која се прави селекција на кандидатите според постигнатиот резултат на тестот. Целта на тестот е да се утврдат психолошките особини на кандидатот за работа. Тестовите можат да бидат: Психолошки тестови, Тестови за примерок за работа, и Мерни центри.

Психолошките тестови имаат за цел да измерат одредена способност на кандидатот. Тестовите можат да бидат: тестови на способност (конгнитивни, психомоторни и механички) и тестови на личност, интереси и преференци и тестови на постигнување одредени задатчи.

Тестови на примерок на работа се насочени кон мерење на способностите на кандидатот кој треба да изврши комнкретно некоја работа. Со ова директно се мери способноста во односно можноста на кандидатот да спроведе зададена задача, а според завршената задача ќе се измери способноста на кандидатот.

Мерни центри се тестови каде се согледува колку кандидатот е способен да извршува менаџерски функции. За овој тип на тестирање обично се прави избор на 6 до 12 кандидати и им се доделува менаџер кој го проценува нивниот менаџерски капацитет.Се користат различни техники: мерење на спсобностите на кандидатите во групи, мерење со помош на група, ситуациски тестови итн. Треба да се знае дека при добивање на резултатите од тестирањето и во процесот на самата селекција можат да влијаат различни фактори: нервоза, расположение, болест, несоодветни услови и сл. На резултатите кои се добиваат со помош на тестовите, понекогаш влијаат и карактеристиките на кандидатот.

Интервју е најпопуларен метод за селекција на пријавените кандидати. Интервју е осмислен разговор помеѓу менаџерот и потенцијалниот кандидат за работа. Со овој начин директно се запознава кандидатот, се проценува во која мерка одговара за конкретните задачи и колку би бил успешен кандидатот за одредена работна позиција. Причината за тоа што интервјуто е највеќе користен метод за прибирање на информации е што непосредно се дознаваат одредени квалитети на личноста како што се: речитост, односно способност за комуникација, создавање на пријатна атмосвера итн. Покрај ова битен е и моментот што секој сака да вработи работник со кој остварил личен контакт. Интервјуто е насочено кон предвидување на однесувањето на личноста со која се прави интервју.

Во процесот на селекција рековме дека треба да се користат повеќе тестови истовремено, односно самиот процес на селекција треба да е постапка во која се користат повеќе тестови истовремено.

Откако ќе се направи селекцијата завршната фаза е изборот на најдобриот кандидат. Без разлика на кој начин е направено тестирањето или кој метод е користен треба да се напомене и да се има предвид и способноста на менаџерот според сосптвената интуиција да процени кој кандидат е најквалитетен. Покрај интуицијата менаџерите треба да ги користат

и следниве методи: осмислување на одреден систем со помош на кој би се оцениле предностите и слабостите на кандидатот, секогаш да настојуваат да ги подобрат сопствените аналитички способности како би можеле да изберат подобар кандидат, одвреме навреме да ги подобруваат тестовите доколку ги користат методите на селекција.

Компаниите вложуваат големи средства во развојот и процедурата за селекција на кадидатите со единствена цел процесот на кандидатот да се направи на пообјективен и правилен начин. За да биде успешен овој процес неопходно е да се преземат два важни чекори:

1. Да се дефинираат два клучни критериуми за вработување на компанијата, вработените да не посакуваат само личен развој туку да целат и кон развој на компанијата, да се направат анализи на работното место за да се намалат трошоците и да се подобри продуктивноста за да се остварат долгорочните цели на компанијата.

2.Да се дефинираат приоритетите е најкомпликувана цел во процесот на евалуација. За да се одредат клучните квалификации за одредено работно место се формираат скали на релативна важност на клучните критериуми. Наместо да се донесува одлука врз основа на општиот впечаток, менаџерот се концентрира на специфични детали, односно на секој дефиниран критериум посебно му прави оценка на кандидатот.

1.8.Развој и обука на човечките ресурси

Брзината на развојот на компаниите, односно конкуренцијата ја наметнува потребата во развој и обука на човечките ресурси во компанијата. Обуката и развојот на човечките ресурси директно придонесуваат во зголемување на продуктивноста на компанијата, а со тоа и подобрување на финансиските резултати. Знаењата со кои располагаат вработените постепено со тек на време застаруваат. За да компаниите бидат ефикасни треба постојано да вложуваат во надоградба на човечкиот кадар, кој претставува многу битен фактор во стекнување на конкурентската предност на компанијата кон останатите компании. Во најширока смисла на зборот развојот на човечките ресурси, се однесува на постојано усовршување и подобрување на знаењето на вработените. Целта на развојот на човечките ресурси е да се подобри способноста на вработените за успешно превземање пошироки одговорности во компанијата.

1.8.1.Модел на рвој на човечките ресурси

Во светот постојат повеќе модели на развој на човечките ресурси од кој најпознат е Моделот на усовршување (Model for Exellance). Овој модел е резултат на спроведените истражувања од Американското друштво за истражување и развој (ASTD-American Society for Traning and Development). Моделот се состои од 10 термини, односно позиции од кои развојот на човечките ресурси е само еден дел. Областите се прикажани во следниот графикон:

Слика бр.1 Модел на развој на човечки ресурси



Izvor: Марија Јанкуловска, „Менаџмент на човечките ресурси во компаниите“, стр. 80

Според овој модел развојот на човечки ресурси се состои од три компоненти:

1.Индивидуален развој - се однесува на усвојување на нови знаења, умеења, способности и ставови

2.Професионално напредување и развој на поединецот во организацијата (развој и кариера) има за цел оптимизирање на интересот на поединецот и организацијата.

3.Развој на организацијата-се однесува на развој на нови, креативни решенија за подобрување на резултатите и внатрешно организирање на секторите во компанијата.

1.8.2.Знаењето на менаџерите за развој на вработените

Во развојот на човечките ресурси голема улога имаат менаџерите. Тие ги познаваат вработените, ги знаат нивните можности, цели, односно лични карактеристики, предности и слабости.

Развојот на човечките ресурси треба од страна на менаџерите треба да е насочен кон поединецот,и да му овозможи на вработениот потполно да ги развие и усоврши работните способности.Менаџерите може во голема мерка да влијаат и негативно, односно да ги обесхрабрат најмотивираните вработени и погрешно да го насочат нивниот развој. Од тие причини развојот на менаџерите е многу значаен.

Има два клучни услови за успешен развој на менаџерите:

1.Подршка од нависокиот менаџмент

2.Квалитетен однос помеѓу раазвојот на човечките ресурси и другите активности како што се селекција, распоредување, оценување на перформансите кои ако се занемарат можат да доведат до забавување на развојот на човечките ресурси во компанијата. Развојот на човечките ресурси може да биде еден вид на корекција за лошата селкекција на кандидатите, но не може да го замени во целост лошото решение за селектирање на кандидатите.

1.8.3. Обука на вработените

Користењето на човечките ресурси и вложувањето во нивниот квалитет се примарни фактори за развој на компанијата. Некои автори истакнуваат дека добрата обука е од витално значење за компаниите (Knoke, Kalleberg,1994[9], Lui,2002[10],Wang 2001[11]).

Под поимот обучување се подразбираат различни активности кои имаат за цел дополнителнистекнување на вештини и знаења на вработените со цел унапредување на целокупниот работен процес. Во една дефиниција може да се прочита дека обуката е „Систематско стекнување на вештини", правила и поими со крајна цел за добивање на подобрени перформанси (Goldstein,1993 стр.3). Обуката може и да се свати како напор да се подобрат перформансите на вработените на нивното работно место. Обуката е ефикасна доколку е усогласена со потребите кои се идентификувани за обука, однапред да се испланирани и да се обезбеди учество на истите. Целта на секоја обука претставува елиминација на било која слабост на вработениот во најкраток рок.

1.8.4. Идентификување на потребите од обука

Стручното дообразување на вработените ја подобрува флексибилноста и способноста на вработените да придонесуваат за својот личен развој и развојот на компанијата. Развојот на вработените се однесува на создавање на можности за учење за да им се помогне на вработените во нивниот личен развој. Менаџерите на годишна основа треба да ги согледаат потребите на компанијата каква обука на вработените им е потребна и кои приоритети во развојот на човечките ресурси треба да го форсираат. Процесот на планирање на обуките на вработените треба да е на ниво на стручни групи кои имаат потреба за обука и развој, неопходно е да се направи избор на соодветни програми со кои се утврдува кој ќе учествува во програмата и кој ќе ја врши обуката.

Идентификувањето на потребата за развој на вработените е најважно за успешно да се организира обуката и да се овозможи развојот на вработените.

Според Cascio[12] (1989) има три нивоа на анализа за одредување на потребите што може да ги исполни обуката:

[9] Knoke,D.,Kallberg,A.L.1994.Job traning in U.S.organizations.American Sociological Review,59,537-546.
[10] Lui,M.C.2002 Learning saticfaction and learning performance of Taipei Elementary School (Unpubliched masters thesis).National Taiwan Taipei Normal University,Taiwan.
[11] Wang,C.H.2001.Learning behavior,learning satisfaction,and learning performance in Internet class (Unpublished masters thesis).Da-Ye University,Taiwan.

Организациска анализа која се фокусира на задоволување на цели на краток рок и трендови кои би можеле да влијаат на нив. Оваа анализа се однесува на надворешните и внатрешни фактори. На ова ниво има важни информации од трендовите на синдикалните активности, владини интервенции, продуктивноста, несреќите, болестите отсуствата итн Се поставува прашањето дали обуката дава промени во однесувањето на вработените? Прв чекор е да се воспостави релација за проценување на потребите од обуката и потребите на компанијата. Доколку потребата од обука се идентификува на организационо ниво, тогаш следен чекор е оперативната анализа.

Оперативна анализа е анализа на ниво на работно место и со неа се идентификува содржината на обуката и што треба да се направи за секој вработен da биде конкурентен. Оваа анализа бара внимателен преглед на работа за да се спроведе обуката што подразбира обезбедување на информации за активностите на конкретно работно место, специфични знаења и способности итн. Оваа анализа содржи: систематско сортирање, детерминирање на стандардите за извршување на работите, како да се извршат стандардите за да се завршат работите, знаење, вештини, можности и друго.

Индивидуална анализа е анализа која одредува колку е добра спроведената обука на секој вработен. Податоците се добиваат од страна на извештаите за работа, мислењата од контролори, интервјуа и тестови итн.

За квалитетно да се оценат спроведените обуки потребно е да се проанализираат потребите на три нивоа:

1.На организациско ниво потребите мора да бидат анализирани од менаџерот кој ги поставува целите на компанијата.

2.На оперативно ниво потребите мора да бидат анализирани од менаџерите кои точно одредуваат како да се постигнат целите.

3.На индивидуално ниво потребите треба да се анализираат од менаџерите и работницитекои ја вршат работата за да се постигнат целите на организацијата.

1.8.5. Видови на обука

[12] Casio,W.F.1987.Appiled psychology in personnel menagment (3rd. ed.).Prentice.

Видовите на обука се разликуваат според местото што се спроведува обуката и според изборот на методот.

Според местото на одржување на обуката постојат три основни видови на обуки:

1.Обука на работно место од внатрешен или надворешен обучувач, полагање на стручен испит, обука според асистенција од полно работно време на друго работно место, ротација на вработените, асистенција од непосреден менаџер и сл. Овој вид на алатка е најефективен за постигнување на лична специјалност и работна ефикасност на вработениот.

2.Обука во рамките на организацијата, надвор од работното место, преку пишани материјали, видео ленти, интензивно користење на сателитски комуникации за влез на програми во компанијата и сл.

3.Надвор од организацијата според курсеви симулации, семинари итн.

Според методот различните видови на обуки можат да се поделат во две категории: 1.Информациски методи кои се базираат на еднонасочна комуникација кога на учесниците им се презентираат информации од одредена област и знаење и 2.Експериментални методи кои се базираат на перманентна интеракција меѓу обучувачот и учесникот (обука на работно место, преку компјутер, обука со симулатори, студија на случај и анализа).

1.8.6.Програми за обука

Врз основа на податоците со кои располага службата на човечки ресурси за видот и степенот на обученост на вработените неопходно е да се направи избор за најсоодветна програма за обука. Изборот треба да се заснова на искуство на организациите кои применувале разни програми за обука. Програмата за обука треба да е влезена во планот за обука на човечки ресурси и треба точно да се знае со какви способности треба да се стекне кандидатот. Ако фазата на планирање на работното место не е добро завршена, програмата за обука во целост нема да ги постигне саканите резултати.

Целите на програмата треба да се внимателно специфицирани. Целта на обуката е процес со кој се настојува да се здобијат кандидатите со посакуваното знаење за полесно спроведување на задачите.

1.9. Оценување на перформансите на вработените

Оценувањето и вреднувањето на човечките ресурси претставува значајна фаза во менаџментот на човечките ресурси. Основната цел на овој значаен процес е на објективен начин да се вреднува работниот учинок на секој вработен во компанијата, а со тоа истовремено и да се помогне во индивидуалниот развој на секој поединец, да се влијае во развојот на нивните кариери.

Процесот на оценување на перформансите е еден од најзначајните предуслови за добивање на валидни оценки за вработените, за нивните способности и компетенции. Со следење на работата на вработените се постигнуваат две цели:

- Се зголемува мотивацијата за работа и
- Се создаваат услови за планирање квалитетен план за развој на вработените

Покрај наведените две цели кои се постигнуваат со оценување на перформансите на вработените според Робинс и Џаџ[13] (Robbins, Judge, 2010) се наведуваат уште неколкуцели кои што се постигнуваат:

- Му се помага на менаџментот во донесување на одлуките за човечките ресурси: трансвер на друго работно место, напредување или напуштање
- Идентификување на обуката и нивно усовршување што значи дека дека се укажува на способности и вештинини вработените кои моментално не се максимално искористени
- Овозможување на повратна информација за начинот на кој менаџерите во компанијата гледаат на секој вработен
- Добра основа за овозможување на наградување на матријално наградување, односно покачување на плата или други облици на плата

Со следење и оценување на работната успешност на вработениот му се става до знаење да внимава на своите постапки во работењето, да дава квалитетен допринос во работатаи да се заложува пред своите вработени.

1.9.1. Дефинирање на оценувањето на перформансите

Во литературата се среќаваат неколку дефиниции за оценување на перформансите на вработените. Според Јерис[14] (Jerris,1999) оценувањето на перформансите значи мерење на

[13] Robbins,S.P.,Judge,T.A.2010.Organizacisko ponasanje.MATE d.o.o.,Zagreb.

работните перформанси на вработените во однос на поставените стандарди, обезбедување на повратни информации и превземање на мерки за да се корегираат лошите перформанси. Вработениот кога ќе се привикне на средината во која работи, работодавецот треба да знае колку добро се извршува зададената задача, да ја користи оценката за перформансите и да ја согледа можноста од наградување.

Според Андерсон и Буклес (Andrson & Buckles) оценувањето на перформансите на вработените се дефинира како: „Формален и структурен систем на мерење, оценка и вршење на влијание на карактеристиките, однесувањето и резултатите на поединецот во компанијата во која работи“.

Според Касио и Агуинис (Cascio, Aguinis, 2005, стр.87) дефинирањето на перформансите на вработените се третира како годишена постапка која вклучува пополнување на формулар кој овозможува собирање на слаботите на вработените во целата мината година.Ова дефинирање на перформансите ја следи функцијата на ефикасност на вработените како осигурување дека се спроведуваат квалитетно зададените задачи.

1.9.2.Систем на оценување

Секоја компанија треба да има изграден систем на оценување на која ќе се заснова учинокот на секој вработен. Системот на оценување треба да биде во согласност со системот на наградување на вработените. Перформансите на вработените најдобро се проценуваат доколку се споредат поставените стандарди, односно критериуми со постигнатите резултати.

При оценка на успешноста на секој поединец во компанијата треба да се внимава и на квалитетот на работата која ја работи секој вработен.

Се поставува прашање што се подразбира под перформанси на компанијата? Перформансите се мерливи резултати кои се остварени, однесување или лични карактеристики неопходни за извршување на одредени активности. Според Бернардин и Расел[15] (Bernardin & Rassell,1998,стр.243) се користат шест позиции кои може да бидат предмет на оценување (квалитет, квантитет, почитување на временските рокови,

[14] Jerris,L..1999.Human resources menagment for hospitality.MJ: Prentice Hall.
[15] Berbarsin Rassell.,1998.Human Resource Menagment.An Expriental approach.Irwin Mc Geaw-Hill.

ефикасност на трошоците, потреба за контрола и инструктажа и интерперсонално влијание). Позициите и описот се дадени во следниот табеларен преглед:

Табела бр.1: Позиции за оценување на човечките ресурси

1	Квалитет	Степен во кој процесот или резултатот на одредена активност се приближува кон идеален начин за извршување на одредена активност.
2	Квантитет	Произведена или продадена количина, изразена во парична вредност, број на единици или број на завршени циклуси на активност.
3	Почитувањее на временските рокови	Се следи дали одредена активност е завршена во дадениот временски рок, од гледиште и координација на други активности и максимизирање на времето потребно за други активности.
4	Ефикасност на трошоци	Степен до кој користењето на организациските ресурси е минимизирано за остварување на максимален резултатили намалување на загубата.
5	Потреба на контрола и инструктажа	Степен до кој еден вработен може самостојно да ја извршува својата работа.
6	Интерперсонално влијание	Степен до кој вработените промовираат учество на задоволство, добра воља, соработка со другите вработени и менаџери.

Izvor: Марија Јанкуловска, „Менаџмент на човечките ресурси во компаниите“, стр. 105

Најважни функции според Фишер, Шонфелд и Шоу[16] (Fisher, Schoenfeld, Shaw, 1993, стр.473) за вреднувањето за извршување на работата се:

1.Развојна. Во рамките на оваа функција се идентификуваат потребите на вработените за обука, се даваат повратни информации на вработените за нивните перформанси, се планираат трансвери и се идентификуваат можностите и слабостите на поединците.

2.Административна. Целта е да се утврди висината на наградување на вработените за покажаните резултати во работата, унапредување на вработените, и сл.

3.Стабилизаторска. Планирањето на човечките ресурси, идентификување на потребите за обука на вработените, добивање на информации за одредени цели во компанијата кои што се сака да се постигнат, јакнење на организациските потреби и сл.

4.Документарна. Критериуми за оценка на валидноста на мерење на перформансите, документација за донесување на одлуките од областа на менаџментот на човечките ресурси, па според тоа, основа за почитување на прописите од областа на работата и работните односи.

Развојната функција е најважна функција на вреднување на резултатите на вработените, бидејќи го одредува развојот на вработениот.

[16] Fisher,C.D.,Schoenfieldt,L.F.,J.B.1993. Human Resource Menagment.2nd edition.Houghton Mifflin Company.

1.9.3.Оценување на перформансите

По дефинирање на содржината на оценувањето, важно е да се донесе одлука кој ќе го врши оценувањето на перформансите. Во научната фела се дефинира дека менаџерите треба да го вршат оценувањето на перформансите на вработените. Во повеќето компании учинокот на вработените го дефинира непосредниот раководител. Раководителите како оценувачи ги анализираат перформансите на вработените, прават проценки дали има ефект од извршените обуки, оценување на личните перформанси на вработениот, иновативнос и сл. Квалитетот на оценка на перформансите на менаџерот зависи од низа фактори. Според Џаџ и Ферис[17] (Judge, Ferris, 1993, стр.105) постојат социјални фактори кои влијаат врз оценка на перформансите: опрсег на контрола на раководителот, искуство на раководителот, можност на раководителот да ја надгледува работата, местото на живеење на вработениот и сл. Битно е да се гледа оценувањето од повеќе страни, односно од страна на менаџерите, екстерните оценувачи, односно од вработените во човечки ресурси итн.

1.9.4.Методи за оценување на перформансите

Оценувањето на работните перформанси се дели на два метода: Објективен метод и Субјективен метод.

Со објективните методи се оценуваат квантитативните перформанси на вработените. Според Фишер на соработниците им се согледува колкава вредност остариле при продажбата доколку станува збор за тргивска компанија. Како предности на ваквиот тип на објективните мерки на работните перформанси се истакнуваат: се овозможува споредување на перформансите на различни вработени и објективните мерки може да се поврзат со целите на организацијата. Како недостаток се споменува: концентрација на квантитетот , а не на квалитетот на мерките со кои се врши проценка на перформансите на вработените.

Субјективните методи се користат за оценување на личните карактеристики на вработените, нивното однесување, и сл. Голем број на компании на годишна основа пополнуваат формулари за оценување на нивните вработени. За да се намали степенот на објективноста во науката постојат три начини на оценување:

[17] Judge,T.A.,Ferrs,G.R.1993.Spcial contex of performance evolution decisions.Academy of Management Journal,36,80-105.

1.Подредување на перформансите на вработените од страна на оценувачот поради рангирање

2.Подредување на дефинираните стандарди за различни нивоа на перформанси и избор на еден вработен кој најверќе одговара

3.Споредба на дефинираните стандарди за секој вработен

1.9.5.Важност на оценување на перформансите на компанијата

Оценувањето на перформансите е со цел да се оцени како вработените ја вршат работата и претставува еден вид на можност за да се спроведе напредок на вработените, дополнителна обука, трансвер на друго работно место итн. Оценувањето треба да се заснова на степенот на образование на вработените врз основа на стекнатите вештини, обуки и лични мислења со подредените.

Продуктивноста на малите компании има тенденција да биде помала и често имаат проблем и во задржување на вработените. За нив е значајно да имплементираат системи за менаџмент на перформансите кои ќе бидат поврзани со награди обука и продуктивност.

Котеј и Шеридан (Kotey, Sheridan,2004) откриле дека мнозинството на компании перформансите на своите вработени ги оценуваат со тесна соработка помеѓу менаџерите, сопствениците и самите вработени.

2.UPRAVUVAWE NA ^OVE^KITE RESURSI VO PO[TENSKITE KOMPANII

Според организационата поставеност на „AD Po{ta na Severna Makedonija“- Skopje во правниот сектор има три служби: Служба за правни и општи работи, Служба за кадри и образование и Служба против перење на пари. Службара за образование и кадри која е задолжена за уравување на човечките ресурси има тројца вработени и еден шеф на служба. Според ситиматизацијата на друштвото работните обврски се следни:

Шеф на служба[18]:

- Ги организира, координира и контролира работите во Службата;
- Ги обавува најсложените работи во делокругот на работење во Службата;
- Одговорен е за следење и правилна примена на законите и предлага постапка за усогласување на нормативни акти со Законската регулатива;
- Одговорен е за ажурирање на базата за информацискиот потсистем за кадровски работи
- Одговорен е за изготвување на Договорите за вработување, Ршенијата за престанок на работниот однос и откажувањата на договорите за работен однос и други Решенија и Одлки;
- Одговаорна е за изготвување на Договори за работно ангажирање на лица кои не засноваат работен однос во Друштвото;

[18] Систематизација на АД пошта на Северна Македонија“-Скопје

- Врз основа на полномошно од Генералниот директор го застапува Друштвото пред Судовите и другите органи;
- По потреба учествува во работата на Комисијата за работни односи и дава стручно мислење;
- Соработува со останатите служби во Дирекцијата и Подружниците;
- Дава правна помош на работниците за остварување на нивните права од работен однос и здравствено, инвалидско и пензиско осигурување;
- Учествува во изработката на планот за кадри – за тековната година врз основа на добиени податоци;
- Врши и други работи што ќе му бидат доверени од Раководителот.
- За работа одговара пред Раководителот.

Соработник:

- Изготвува огласи, спогодби и одлуки за прием на работници;
- Изготвува договори за вработување, за платено и неплатено отсуство, за парична помош, за престанок поради пензија и отпремнина, за службен пат и други Решенија и Одлуки;
- Изготвува Одлуки за престанок на работен однос по сите основи, заради кршење на работната дисциплина и Одлуки за изрекување на парична казна;
- Врз основа на полномошно од Генералниот директор го застапува Друштвото пред Судовите и другите органи;
- Дава правна помош при работа на Комисијата за работни односи и други комисии од областа на кадри и образование;
- Изготвува Договори за работно ангажирање на лица кои не засноваат работен однос во Друштвото;
- Учествива во постапката на комисиите за оценка на работна способност;
- Врши и други работи што ќе му бидат доверени од Шефот.

За работа одговара пред Шефот.

Референт за кадри и образование:

- Ја води персоналната евиденциа;
- Водење на евиденциите од областа на трудот;
- Пријави и одјави на вработените по сите основи кај надлежните Институции;

- Врши пријави и одјави на работно ангажирани лица кои не засноваат работен однос во Друштвото;
- Ажурирање на базата за информацискиот потсистем за кадровски работи;
- Води евиденција за користење на годишните одмори;
- Води евиденција и доставува месечен извештај за редовноста на вработените во Дирекцијата, врз основа на податоците од Службите и Секторите
- Врши и други работи што ќе му бидат доверени од Шефот.

За работа одговара пред Шефот.

Najgolemiot nedostatok na „AD Po{ta na Severna Makedonija“- Skopje vo delot na menaxirawe na ~ove~kite resursi e {to Slu`bata za kadri и образование ne postapuva i raboti po ve}e vosostavenite praksi, metodi i iskustva kako vo razvienite kompanii. Vo Slu`bata ne e izgraden sistem na edukacija na vrabotenite, so koj bi se ovozmo`ile dopolnitelni obuki, koi bi im bile korisni vo nadpolnuvawe na steknatoto znaewe so {to bi bile po produktivni na rabotnoto mesto. Ponatamu nema izgradeno sistem za napreduvawe na vrabotenite so {to bi bile dopolnitelno motivirani za da se ovozmo`i postojano davawe na maksimum na rabotnoto mesto.

Kako dopolnitelen problem koj go imaat menaxerite na srednoto nivo vo po{ta e nemo`nosta da izvr{at samite izbor na lice dokolku se odlu~i ispraznetoto rabotno mesto da se popolni so vraboten od samata kompanija. Vakvata odluka naj~esto se nosi od strana na top menaxmentot (~lenovi na upraven odbor). Noseweto na vakvite odluki doprinesuva da se popolnuvaat rabotni pozicii so lica koi za `al nemaat ni zavr{eno soodvetno obrazvanie za vr{ewe na baranite rabotni zada~i koi se prevideni vo sistematizacijata.

Zna~ajno e da se napomene deka dokolku se izbere na~in da se vrabotat lica nadvor od kompanijata se vr{i raspi{uvawe na oglas za baranata rabotna pozicija. Naj~esto se slu~uva po zavr{uvawe na oglasot da nema ocenuvawe na kandidatite za napraveno testirawe. Bide}i kompanijata e vo dr`avna sopstvenost top menaxmentot ne sekojpat imaat mo`nost sami da odlu~at koi kandidati }e bide vraboteni. Se slu~uva od strana na visoki dr`avni funkcioneri da se favoriziraat odredeni lica koi za `al naj~esto se i so nesoodvetno obrazovanie za baranite rabotni pozicii.

3.VIDOVI NA PO[TENSKITE USLUGI

3.1.Vidovi na po{tenski uslugi iska`ani preku cenovnicite na dru{tvoto

Uslugite na AD Po{ta na Severna Makedonija-Skopje, soglasno Izve{tajot za raboteweto vo periodot 01-12-2019 godina, se izvr{uvaat vo Vnatre{en i Me|unaroden po{tenski soobra}aj. Spored vidot, odnosno tipot na uslugata se delat na po{tenski uslugi i finansiski uslugi.

Po{tenskite uslugi vo Vnatre{niot po{tenski soobra}aj gi so~inuvaat slednive vidovi na uslugi: Pisonosni, Vesnici i spisanija, Pe~ateni raboti, Paketi i EMS.

Finansiskite uslugi koi vo eden del se odvivaat na {laterite na kompanijata se sledni: Platen promet i Naplata na komunalni uslugi, Isplata na penzii, Bankarski uslugi i Po{tenski upatnici.

Po{tenskite uslugi vo Me|unarodniot po{tenski soobra}aj se odnesuvaat na pratki koi poa|aat od dr`avata vo stranstvo (pojdoven soobra}aj) i pratki koi {to od stranstvo doa|aat vo republikata i se dostavuvaat do krajnite korisnici (me|unaroden dojdoven soobra}aj). Spored vidot na uslugite podelbata na po{tenskite uslugi e ista kako vo Vnatre{niot po{tenski soobra}aj, odnosno uslugite se delat na: Pisonosni, Vesnici i spisanija, Pe~ateni raboti, Paketi i EMS.

Vo Me|unarodniot soobra}aj se odviva samo eden tip na finansiska usluga,odnosno po{tenski upatnici.

Pismonosnite uslugi gi so~inuvaat slednive vidovi na uslugi: Obi~ni pisma, telefonski smetki za fiksni telefoni, telefonski smetki za mobilni telefoni, smetki za elektri~na energija, smetki za vodovod, po{tenski karti, ostanati pismonosni uslugi, prepora~ani pisma, vrednosni pisma i direktna po{ta.

3.1.1.Cenovovnik po{tnski uslugi vo Vnatre{niot po{tenski soobra}aj vo ramkite na Univerzalnata po{tenska usluga

Soglasno Zakonot za po{tenski uslugi pismonosnite uslugi se delat na uslugi vo rezerviran del kako del od Univerzalnata po{tenska usluga so stapki na te`ina do 50 grama. Vo Univerzalnata usluga vo rezerviraniot del spa|aat slednive uslugi: Pismo (so stapka na te`ina do 50 gr., koe spored goleminata mo`e da bide standardizirano (9sm*15 sm) i nestandardizirano, Po{tenska karti~ka do 50 grama, koja kako i pismoto e standardizirana i nestandardizirana, i Direktna po{ta za koja pratkite ne nadminuvaat dveste iljadi korisnici i koja mora da e adresirana. Po svojata definicija direktnata po{ta pretstavuva dostava na reklamen material, no ne smee da vklu~uva kalendari i katalozi.

Po{tenskata kati~ka po definicija e otvorena po{tenska pratka so dimenzii na standardizirano pismo (9sm*15 sm).

Nadvor od rezerviraniot del so stapki na masa nad 50 grama, no vo ramkite na Univerzalnata po{tenska usluga spa|aat slednive uslugi: Nestandardizirano pismo so stapki na masa od 50 do 250 grama, Glomazno pismo so stapki na masa nad 250 grama do 2.000 grama, Pe~ateni raboti (knigi, vesnici i spisanija, pe~ateni raboti, i katalozi) so stapki na masa od 20 do 2.000 grama, Mali paketi so stapki na masa nad 100 do 2.000 grama, Paketi so stapki na masa od 0 do 10 kilorami, Direktna po{ta so stapki na masa od 50 grama do 1 kilogram, i uslugata koja e nameneta za slepi lica Sekogram, so stapki na masa od 20 grama do 7.000 grma.

Vo ramkite na Cenovnikot za Univerzalna po{tenska usluga vo Vnatre{en po{tenski soobra}aj, donesen e i Cenovnik posebni uslugi vo ramkite na Univerzalnata po{tenska usluga. Soglasno ova pismata mo`at da bidat prepora~ani i vrednosni, odnosno na osnovnata cena na obi~no pismo se dodavaat dopolnitelni 54,00 denari za prepora~ano pismo i 90,00 denari za vrednosno pismo.

3.1.2.Cenovovnik po{tnski uslugi vo Vnatre{niot po{tenski soobra}aj nadvor od opsegot na Univerzalnata po{tenska usluga

Vo ramkite na Cenovnikot na uslugi nadvor od opsegot na Univerzalnata po{tenska usluga spa|aat uslugite koi slobodno se formiraat na po{tenskiot pazar i ne podle`at pod zakonskite obvrski od Zakonot za po{tenski uslugi kade za cenite vo ramkite na Univerzalnata po{tenska usluga treba da se obrazlo`i pri~inata za poka~uvawe. Cenovnikot gi sodr`i slednive uslugi: Sudsko pismo i pismo vo upravna i prekr{o~na postapka so stapka na te`ina od 20 do 50 grama, Elektronsko pismo, M vre}a, Drugi pe~ateni raboti so stapka na te`ina od 20 do 2000 grama, Paketi so stapka na te`ina nad 10 kg do 20 kg, Pismo platen odgovor i Po{tenska karti~ka, Biznis paket koj e namenet za pravni lica so stapki na te`ina do 50 kg, Direktna po{ta koja mo`e da bide delumno adresirana i neadresirana so stapki na te`ina od 0 do 1.000 grama, i broj na korisnici od 100 nad 200.000, EMS brza po{ta so stapki na masa na po{tenski pratki od 500 grama do 30 kilogrami kade {to pratkite se podeleni na prva, vtora, treat klasa spored stepenot na itnost na dostava na pratkata, prevzemawe i predavawe na pratki od slu`benite prostorii na korisnikot, i Po{tenska upatnica.

3.1.3. Cenovnik za biznis i transportni uslugi

Pokraj cenite Nadvor od opsegot na Univerzalnata po{tenska usluga, koi samostojno se formiraat na po{tenskiot pazar, dru{tvoto ima formirano Cenovnik za biznis i transportni uslugi. Vo Cenovnikot za biznis i transportni uslugi na klientite im nudat slednive ceni: Mese~en prostor za zakup za ~uvawe na pratki, Mese~en zakup na prostor na proizvodi nameneti za dostava, Pakuvawe na pratka bez ambala`a, Ma{insko formirawe na pratki, Ra~no insertirawe na pratkata vo plik, Personalizacija na pratki, i Iznajmuvawe na vozilo so voza~ (pik - ap vozilo, vozilo do 2,5 toni i vozilo do 5,5 toni).

3.2. Cenovnici vo Me|unaroden po{tenski soobra}aj

Vo Me|unarodniot po{tenski soobra}aj mo`at da se prenesuvaat dva vida na pratki, odnosno pisma i paketi. Kako i vo Vnatre{niot po{tenski soobra}aj i vo Me|unarodniot soobra}aj pratkite podle`at pod Zakonot za po{tenski uslugi, odnosno cenovnicite se formirani kako Cenovnik za Me|unaroden po{tenski soobra}aj vo ramkite na Univerzalnata po{tenska usluga, Cenovnik za Me|unaroden po{tenski soobra}aj nadvor od ramkite na Univerzalnata po{tenska usluga, i Cenovnik na posebnite, dopolnitelnite i drugite uslugi povrzani so po{tenskite pratki vo Me|unarodniot po{tenski soobra}aj.

3.2.1. Cenovnik za Me|unaroden po{tenski soobra}aj vo ramkite na Univerzalnata po{tenska usluga

Pismonosnite pratki vo Me|unarodniot po{tenski soobra}aj kako i vo Vnatre{niot po{tenski soobra}aj se delat na standardizirani i nestandardizirani spored dimenziite. Standardiziranoto pismo po definicija e definirano kako vo vnatre{niot po{tenski soobra}aj kako pismonsna pratka so dimenzii (9sm *15sm). Vo Me|unarodniot po{tenski soobra}aj pismonosnite pratki se podeleni na 5 zoni na odale~enost, odnosno na Zona 1 (Sosedni zemji), Zona 2 (Zemji vo Evropa: Avstija, Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Germanija, Crna Gora, Slova~ka, Slovenija, Turcija, ^e{ka, Ungarija, Italija, Holandija, polska, [vajcarija), Zona 3 (Ostanati zemji vo Evropa), Zona 4 (Avstralija i Okeanija) i Zona 5 (Ostanati zemji vo svetot). Pismata mo`at da bidat prepora~ani i vrednosni vo zavisnost od stepenot na obrabotka pri priemot i sodr`inata na pratkata po `elba na ispra}a~ot. Za pismonosnite pratki vredi da se napomene deka mo`e da se ispra}aat po povr{inski pat i avionski. Ima mala specifika vo presmetka na cenata na ispra}awe na pismonosna pratka dokolku se ispra}a avionski, taka {to na osnovnata cena na povr{innski prenos na sekoi 10 gr se naplatuvaat dopolnitelno 4.00 denari. Vo ostanatite pismonosni pratki vo cenovnikot spa|aat i slednive uslugi: Po{tenski kat~ki bez te`inska stapka koi mo`at da bidat Standardizirani i Nestandardizirani, Pe~ateni raboti (knigi, vesnici i spisanija) so te`inska stapka od 20 do 2.000 grama, Mali paketi so te`inska stapka od 0 do 2.000 grama. Skogrami so te`inska stapka do 7 kg (pratki za slepi) i Aerogrami (koverti za avionski prevoz na po{tenski pratki).

Paketite vo Me|unarodniot po{tenski soobra}aj se so stapki na te`ina od 1 do 20 kilogrami. Isto kako i kaj pismonosnite pratki dokolku paketite se ispra}aat avionski, pri presmetkata na cenata na ~inewe na paketot na osnovnata cena na povr{innski prenos na sekoi polovina klogram

se naplatuvaat slednive ceni grupirani vo 7 zoni na odale~enost: Zona 1 (Sosedni zemji) =14,00 denari, Zona 2 (Zemji vo Evropa*: Avstrija, Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Crna Gora, Slova~ka, Slovenija, Turcija) =23,00 denari , Zona 3 (Zemji vo Evropa**: Belgija ^e{ka, Danska,Francija, Germanija, Ungarija, Italija, Holandija, Polska,[vedska,[vajcarija) =23,00 denari , Zona 4 (Ostanati Evropski zemji) =23,00 denari, Zona 5 (Sad i Kanada) =70,00 denari, Zona 6 (Avstralija i Okeanija) =100,00 denari i Zona 7 (Ostanati zemji vo svetot) =100,00 denari .

3.2.2. Cenovnik za Me|unaroden po{tenski soobra}aj nadvor od opsegot na Univerzalnata po{tenska usluga

Vo Cenovnikot za Me|unaroden po{tenski soobra}aj nadvor od opsefot na Univerzalnata po{tenka usluga sodr`ani se stapkite na te`ina na paketite od 20 do 30 kilogrami i EMS pratkite so stapki na te`ina od 1 do 30 kilogrami. Cenata za avionski prevoz na paketite se formira isto kako i kaj uslugite vo Cenovnikot za me|unaroden po{tenski soobra}aj vo ramkite na Univerzalnata po{tenska usluga, odnosno na osnovnata cena za povr{inski prevoz na sekoi polovina klogram se naplatuvaat slednive ceni grupirani vo 7 zoni na odale~enost: Zona 1 (Sosedni zemji) =14,00 denari, Zona 2 (Zemji vo Evropa*: Avstrija, Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Crna Gora, Slova~ka, Slovenija, Turcija) =23,00 denari , Zona 3 (Zemji vo Evropa**: Belgija ^e{ka, Danska,Francija, Germanija, Ungarija, Italija, Holandija, Polska,[vedska,[vajcarija) =23,00 denari , Zona 4 (Ostanati Evropski zemji) =23,00 denari, Zona 5 (Sad i Kanada) =70,00 denari, Zona 6 (Avstralija i Okeanija) =100,00 denari i Zona 7 (Ostanati zemji vo svetot) =100,00 denari .

EMS pratkite zadol`itelno se prenesuvaat so avion. Na ovie uslugi dopolnitelno se primenuvaat cenite na posebnite, dopolnitelnite i drugite uslugi povrzani so po{tenski pratki.

3.2.3.Cenovnik na posebnite, dopolnitelnite i drugite uslugi povrzani so po{tenskite pratki

Posebnite i dopolnitelnite uslugi povrzani so po{tenskite pratki se odnesuvaat i se primenuvaat na po{tenskite uslugi vo ramkite na cenovnicite na Univerzalnata po{tenska usluga i nadvor od nea. Vo prodol`enie vo prilog za polesno sogleduvawe na razbirawe na dopolnitelnite uslugi daden e Cenovnikot na posebnite, dopolnitelnite i drugite uslugi povrzani so po{tenskite pratki.

ПИСМА

Писмо со означена вредност	
На цената за писма по маса (тежина) се додава:	
Цена за ракување	108.00
*Цената по вредност и тоа за секои 65 ДТС или дел од 65 ДТС од означената вредност	27.00
Препорачано ракување	108.00
Препорачано ракување за "М" вреќи	253.00
Итно (експрес) ракување со писмоносни пратки	134.00
Итно ракување со "М" вреќи	253.00
Повратница	80.00
Барање за враќање или измена на адреса	
Барање за препраќање на писмоносна пратка	Цена за истата услуга по Ценовникот за внатрешен сообраќај на одредишната Поштенска Управа
Побарувачки листови	
За секој побарувачки лист за сите видови поштенски пратки	27.00
Лежарина за писмоносна пратка преку 500 г (дневно)	18.00
Ракување со обично писмо или со поштенска картичка за кои не е платена или недоволно е платена поштарина	30.00
Поднесување пратки на царинење	
1.Писмоносни пратки и ЕМС пратки до 350 г	
- во извоз	22.00
- во увоз	72.00
2.Печатени работи во вреќа ("М"вреќа)	
- во извоз	57.00
- во увоз	205.00
Поднесување на пратки на жигосување	22.00
Испраќање на царинска (писмоносна) пратка на контрола до надлежниот орган	27.00
Пост ресант (Post Restant)	Цена за истата услуга по Ценовникот за внатрешен сообраќај на одредишната Поштенска Управа
Купон за одговор	
- Продажна цена на купонот за одговор	75.00
- Замена на меѓународен жигосан купон (поштенска марка)	45.00

Барање за надополнување на пратка од странство во Македонија	Се наплатува по цената за иста услуга според ценовникот за внатрешен сообраќај

ПАКЕТИ

Пакет со означена вредност	
На цената за пакет по маса (тежина) се додава:	
Цена за ракување	108.00
*Цената по вредност и тоа за секои 65 ДТС или дел од 65 ДТС од означената вредност	27.00
Итно ракување со пакет	**134.00**
Ракување со кршливи и гломазни пакети (colis fragile et colis encombrant)	Основната цена по маса зголемена за 50%
Барање за враќање или измена на адреса	72.00
Одговор на известие за неврачување на пакет	27.00
Препакување на пакет	64.00
Лежарина на пакети	18.00
Поднесување на пакети на царинење и ЕМС пратки над 350 г	
- во извоз	52.00
- во увоз	186.00
Испраќање на пратка (пакет) на контрола до надлежниот орган	27.00

4.ZAKONSKA REGULATIVA NA PO[TENSKIOT PAZAR VO REPUBLIKA SVERNA MAKEDONIJA

4.1. Закон за поштенски услуги

Со Законот за поштенски услуги се уредуваат условите, начинот и постапките за обезбедување на поштенските услуги во внатрешниот и меѓународниот поштенски сообраќај, правата и обврските на давателите и корисниците на поштенските услуги, се утврдува правната

положба надлежностите, организацијата и работењето на Агенцијата за пошти и се утврдуваат други прашања во врска со поштенската дејност.

Одредбите на Законот на поштенски услуги се применуваат на сите даватели на поштенски услуги во внатрешниот и меѓународниот поштенски сообраќај. Целите на овој закон се: обезбедување на поштенски услуги, обезбедување на универзалната услуга на целата територија на Пошта на Северна Македонија, утврдување на начин на финансирање на универзалната услуга за нејзино постојано обезбедуање, утврдување на стандарди за квалитет за обезбедување на универзална услуга и утврдување на систем за примена на овие стандарди, заштита на интересите на корисниците на поштенски услуги, овозможување конкуренција во областа на поштенски услуги според објетивни, транспарентни и недискриминаторни услови на постепен и контролиран начин со цел да се обезбеди обезбедување на универзалната услуга, развој на поштенската инфраструктура на целата територија на државата за поквалитетно обезбедување на поштенски услуги, формирање на цените за поштенски услуги на објективни, и транспарентни и недискриминаторски принципи.

4.2.Надлежни органи во областа на поштенските услуги

За вршење на работите во областа на поштенските услуги надлежни се Органите на државната управа и Агенцијата за пошти.

Во надлежностите на органот на државната управа спаѓаат:

- Ја реализира политиката на Владата.
- Ја изготвува законската регулатива во областа на поштенската дејност во соработка со Агенцијата за пошти.
- Ја подготвува стратегијата за развој на поштенските услуги и ја доставува до Собранието на усвојување.
- Go промовира развојот на конкуренцијата и либерализацијата во областа на поштенските услуги.
- Gи координира и усогласува работите во областа на поштенските услуги
- Ја претставува државата во меѓународните односи во областа на поштенските услуги и поштенскиот сообраќај, преговара и потпишува билатерални и меѓународни договори во областа на поштенските услуги и поштенскиот сообраќај.

Агенцијата за пошти е независно регулаторно тело во областа на поштенските услуги. Основач е Собранието на Република Македонија. Имотот и средствата за работа на Агенцијата се

во сопственост на државата, а со нив располага, ги користи и управува Агенцијата за пошти. Агенцијата за својата работа и при донесување на одлуките во рамките на своите овластувања е независна од друг државен орган или јавно правно лице.

4.2.1. Делокруг на работа на Агенцијата за пошти

Во делокругот на работата на Агенцијата за пошти покрај работите како застапување во меѓународните поштенски организации се вршат и следниве работи:

- Обезбедување на услови за постојано, редовно и непречено вршење на универзалната услуга
- Овозможување еднаков пристап до универзалната услуга за корисниците во однос на избор, цена и квалитет
- Ртикнување на пристап до поштенската мрежа
- Рромовирање и заштита на конкуренцијата во областа на поштенските услуги
- Отворање на пазарот со цел за создавање на единствен пазар на поштенски услуги

4.2.2.Надлежности на Агенција

Во надлежностите на Агенцијата за спаѓаат:

- Носи и спроведува подзаконски акти врз основа на законот за поштенски услуги
- Go осигурува обезбедувањето на универзалната услуга
- Обезбедува услови за пристап на корисниците до универзалната услуга
- Sпроведува постапка за определување на давател на универзална услуга
- Donесува одлука за определување на давател на универзална услуга
- Іздава општо овластување за обезбедување на поштенски услуги по поднесена нотификација
- Овозможи и обезбеди услови за подеднаков пристап до поштенската мрежа
- Go следи обезбедувањето на универзалната услуга
- Formира компензациски фонд и да управува со средствата од компензацискиот фонд
- Одобрува и врши контрола на трошоците за обезбедување на универзалната услуга
- Go следи работењето на давателите на поштенски услуги во согласност со законот за поштенски услуги
- Go следи развојот на пазарот на поштенски услуги и ја промовира конкурецијата на пазарот на поштенски услуги

- Врши надзор и контрола на работењето на давателите на поштенски услуги и превзема мерки согласно законот за поштенски услуги
- Води постапки за решавање на спор меѓу давателите на поштенски услуги и нивните корисници
- Вара податоци и информации од давателите на поштенски услуги, воспоставува, одржува и ажурира електронска база на податоци
- Дава мислење и учествува при подготвувањето на закони прописи и други акти што се однесуваат на поштенските услуги, како и при склучувањето, односно пристапувањето на државата кон меѓународни договори од областа на поштенските услуги и да го овозможи нивното спроведување
- Ја врши својата работа транспарентно, овозможувајќи им на заинтересираните страни да дадат забелешки и коментари во врска со иницијативите, мерките и одлуките на Агенцијата
- Обезбеди информации за корисниците и давателите на поштенски услуги и меѓународните организации и тела
- Спорведува примена на националните и меѓународни стандарди и технички прописи во областа на поштенските услуги
- Учествува во работата на меѓународни организации и здруженија на национални регулаторни тела во областа на поштенските услуги

4.2.3.Статут на Агенција за пошти

Работењето на Агенцијата е регулирано со Статут. Статутот на Агенцијата содржи одредби за: заштитен знак и седиште на Агенцијата, изработка и употреба на печати на Агенцијата, застапување на Агенцијата, постапка за именување и разрешување на директор на Агенцијата, постапка за донесување на подзаконски акти и општи акти на Агенцијата, постапка за вработување во Агенцијата, постапка за наградување и казнување на вработените во Агенцијата, постапка за стручно оспособување и усовршување на вработените во Агенцијата, обврска за вработените во однос на чување на доверливост на податоците.

4.2.4.Одговорност на Агенцијата за пошти

Како и повеќето државни органи и Агенцијата за пошти одговара пред Собранието на Република Severna Македонија. За својата работа Агенцијата е должна до Собранието на Република Severna Македонија да достави Годишен извештај за работата за претходната година и Програма за работа наредната година. Годишниот извештај за работа за претходната година се доставува до Собранието на Република Severna Македонија до 31 Март во тековната година и истиот содржи: (Извештај за извршени активности на Агенцијата во претходната година, Извештај за состојбата на пазарот на поштенски услуги во претходната година, Извештај за состојбата на средствата во компензацискиот фонд за универзалната услуга по неговото формирање, Извештај за извршување на финансискиот план на Агенцијата за претходната година, Финансиски извештај за претходната година (завршна сметка) и Ревизорски извештај изработен од независен ревизор.

Годишната програма за работа на Агенцијата за наредната година се доставува до 30 ноември во тековната година, а Собранието на Република Severna Македонија ја одобрува најдоцна до 31 декември истата година. Годишната програма за работа содржи: Програма за работа за наредната година, Финансиски план за наредната година, Одлука за вредноста на поенот (детално објаснување ќе има во делот за финансирање на Агенцијата за пошти).

4.2.5.Органи на Агенцијата за пошти

Органи на Агенцијата се Комисија и Директор. Комисијата се состои од пет члена кои ги именува и разрешува Собранието на Република Severna Македонија на предлог на Комисијата за прашања за изборите и именувањата на Собранието на Република Македонија. Комисијата за своето работење има донесено Деловник за работа, каде се утврдени начинот и постапката за избор на Претседател, Заменик на претседател и членови. За членови на комисијата се избираат лица кои имаат завршено виско образование (правен факултет, економски факултет, технички науки и лица со познавање на поштенскиот сообраќај) и работно искусво над пет години. Мандатот на членовите на комисијата изнесува пет години. Членовите на комисијата не можат да бидат избрани повеќе од два последователни мандати, а се именуваат не подоцна од 30 дена пред истекот на мандатот на нивните претходници. Доколку постапката за избор не е завршена членовите продолжуваат да ја вршат својата но не подолго од шест месеци.

Комисијата одлучува да работи на состаноци. Одлуките на Комисијата се донесуваат со мнозинство на гласови од вкупниот број на членови на Комисијата. Претседателот на Комисијата ги свикува состаноците на Комисијата по писмен предлог на Директорот на Агенцијата или по

писмен предлог на тројца членови на Комсијата. Со состаниците претседава Претседателот на комисијата, а во случај на негово отсуство или спреченост со Комисијата претседава Заменикот претседател. Членовите на Комисијата добиваат месечен надоместок за својата работа во висина до две просечни плати во Република Severna Македонија објавени од Државниот завод за статистика и патни трошоци за членовите кои што живеат надвор од Скопје, доколку во тековниот месец е оддржан состанок. Работата на комисијата се утврдува со Деловник за работа на комисијата. Комисијата е надлежна за следниве работи:

- Donесува статут по претходно добиена согласност од Ссобранието на Република Македонија
- Donесува подзаконски акти за спроведување на Законот за поштенски услуги
- Donесува општи акти за работењето на Агенцијата утврдени со Статутот на Агенцијата
- Donесува деловник за работа во согласнос со Законот за поштенски услуги
- Donесува одлука за вредност на поенот
- Go одобрува Годишниот извештај за работа за претходната година на Агенцијата и годишната сметка
- Ja усвојува Годишната програма за работа на агенцијата за наредната година
- Go именува и разрешува директорот на Агенцијата во согласност со одредбите со Законот за поштенски услуги и по постапка утврдена со Статут на Агенцијата
- Go следи спроведувањето на Годишната програма за работа на Агенцијата преку квартални извешти кои се доставуваат до Директорот на Агенцијата
- Soработува со други државни органи и институции, органи на единиците на локалната самоуправа и со невладини организации и здруженија на граѓани во Република Макеоднија
- Dава мислења, препораки и предлози до собранието на Република Македонија и други државни органи и институции од областа на поштенскиот сообраќај и врши други работи утврдени со овој закон.

Директор на Агенија за пошти го избира Комисијата по пат на јавен оглас. Кандидатот треба да биде со високо образование и работно искуство над пет години. Комисијата избира директор не подоцна од 30 дена пред истекот на мандатот на директорот.

Директорот на Агенцијата е одговорен и должен да го проведува Законот за поштенски услуги, а во редот на неговите надлежности спаѓаат:

- Ја застапува и претставува Агенцијата
- Ротпишува договори во име на Агенцијата
- Донесува одлуки по прашање за кои не одлучува Агенцијата
- Дава овластувања на раководни и стручни лица за вршење на надзор
- Se грижи за спроведување на подзаконски и други актимкои ги донесува Комисијата
- Врши други работи утврдени со Законот за поштенски услуги и Статутот на Агенцијата
- Директорот на Агенцијата има право да учествува на состаноците на комисијата без право на глас
- Директорот на Агенцијата е должен да дава квартални извештаи на Комисијата и ја спроведува програмата за работа на Агенцијата
- Мандатот на директорот е пет години со можност за реизбор за уште еден следен мандат
- Доколку мандатот на директорот е завршен, а постапката за избирање на директор не е завршена, директорот продолжува да ја врши функцијата се додека не се избере директор, но не подолго од шест месеци

4.2.6.Финансирање, сметководство и ревизија на Агенцијата за пошти

Агенцијата за пошти се финансира од средства остварени од приходите и надоместоците кои што се предвидени во Законот за поштенски услугии и друга финансиска и техничка помош. Финансискиот план на Агенцијата, е составен дел на Годишната програма за работа за наредната година кој го усвојува Комисијата. Во финансискиот план искажани се сите приходи и трошоци кои се потребни за наредната година. Ревизијата за матријално и финансиско работење на Агенцијата ја врши надворешен и независен ревизор избран согласно условите од Законот за јавни набавки. Агенцијата е должна да води посебно сметководство за средствата во компензацискиот фонд за универзалната услуга, по неговото формирање, како и за средствата од работењето на Агенцијата.

Сите даватели на поштенски услуги се должни на Агенцијата за пошти да и доставуваат податоци и информации поврзани со обезбедување на поштенските услуги. Агенцијата за пошти ги пропишува видовите за финансиски податоци и информации поврзани со обезбедување на поштенските услуги.

4.2.7. Обврски за плаќање на надоместок на Агенција за пошти

Давателлите на поштенски услуги се должни на Агенцијата да и плаќаат надоместок на годишна основа. Годишниот надоместок давателите на поштенски услуги се должни да го платат до 31 Јануари на сметката на Агенцијата.

Висината на надоместокот претставува производ од бројот на поени и вредноста на поенот. Бројот на поени се определува според скалата на остварен број на услуги во внатрешниот поштенски сообраќаји тоа:

- од 20 до 50 поени за поштенски пратки до 2 кг
- од 20 до 50 поени за пакети до 10 кг
- дополнителни 10 поени за вредносни и препорачани услуги и
- 10 поени за поштенски пратки над 2 кг и пакети над 10 кг

Во меѓународниот поштенски сообраќај определувањето на бројот на поени, односно скалата скалата е следна:

- 25 поени за поштенски пратки до 2 кг
- 25 поени за пакети до 10 кг
- 5 поени за поштенски пратки над 2 кг и пакети над 10 кг

АД Пошта на Северна Македонија"-Скопје како единствен носител на индивидуална дозвола на поштенскиот пазар во државата од страна на Агенцијата има определено 50.000 поени, без разлика на бројот на даватели на универзалната поштенска услуга.

Вредоста на поенот на годишно ниво ја определува Комисијата со посебна Одлука. При пресметување на вредноста на поенот се земаат предвид ставките на трошоците од финансискиот план на Агенцијата за извршување на активности и задачи дадени во Годишната програма за работа на Агенцијата. Одлуката за носење на вредноста на бодот содржи образложение за прифаќање или промена на поенот и целите кои што се планира да се постигнат. Оваа Одлука е составен дел од Годишната програма за работа на Агенцијата и истата се објавува во Службен Весник на Република Македонија.

4.3.Универзална услуга

По дефиниција Универзалната услуга опфаќа: прием, пренос, сортирање и дистрибуција на поштенски пратки со тежина до 2 кг, прием, пренос сортирање и дистрибуција на пакети со тежина до 10 кг, препорачани поштенски пратки и пратки со означена вредност и прием, пренос, сортирање и дистрибуција на поштенски пратки за слепи лица и за лица за оштетен вид. Универзалната услуга

која ги дефинира пратките во Законот за поштенски услуги се однесуваат на пратки за внатрешен и меѓународен поштенски сообраќај.

Универзалната услуга се обезбедува на целата територија на државата, постојано со утврден квалитет и по пристапни цени за сите корисници. Давателот на универзална услуга е должен да ја обезбедува услугата секој работен ден, но не помалку од пет пати неделно. Агенцијата за пошти е должна да го пропише квалитетот, параметрите, и нивното мерење на услугите кои се опфатени со универзалната услуга, согласно CEN стандардите. Давателот е должен да ја достави методологијата до Агенцијата за пошти, а давателот на поштенски услуги е должен да го врши мерењето на квалитетот на обезбедување на универзалната услуга во внатрешниот и меѓународниот поштенски сообраќај. Податоците за извршеното мерење се доставуваат до Агенцијата еднаш годишно.

4.3.1.Надоместок за обезбедување на универзалната сулуга

Согласно законот за поштенски услуги давателот на универзалната услуга има право на надоместок на нето трошоците што настанале со обезбедување на универзалната услуга доколку се докаже дека трошоците се повисоки од приходот остварен од обезбедувањето на универзалната услуга во претходната година. Давателот на универзалната услуга има право на надоместок со кој ќе се покрие разликата помеѓу направените приходи и трошоците. Методологијата на утврдување на нето трошоците на давателот на универзалната услуга и нивното пресметување, како и начинот на пресметување ги пропишува Агенцијата.

4.3.2.Компензационен фонд за финансирање на услугата

Агенцијата за пошти формира Компензационен фонд за отворање на посебна жиро сметка за која води и формира посебно сметководство. Компензациониот фонд се состои од средства од

давателите на поштенски услуги и служи за исплата на надоместокот на нето трошоците на давателот на универзалната услуга.

Агенцијата го утврдува износот на средствата и истиот не смее да биде помалку од 2% и не повеќе од 4% од вкупниот приход што се остварува со обезбедување на поштенски услуги од страна на сите даватели што подлежат на обврската за плаќање на средства.

Давателот на универзалната услуга на кој пресметаниот придонес во компензациониот фонд е помал од пресметаниот надоместок за обврската за обезбедување на универзалната услуга не се уплатуваат средства во компензациониот фонд.

4.3.3.Приходи за компензациски фонд

За да се утврди вкупниот приход на давателите на поштенски услуги Агенцијата издава посебен образец што давателите на поштенски услуги се должни да го пополнат и да го испратат на Агенцијата најдоцна до 30 Април.Доколку не се достават податоци по истекот на овој рок Агенцијата ги користи податоците за вкупните приходи на давателите на поштенски услугиод годишната сметка во претходната година. Уплатата на средства давателите се должни да ја извршат најдоцна до 31 Мај во тековната година за претходната година врз основа на издадено решение од Агенцијата. Агенцијата од компензациониот фонд врши исплата на средствата на давателот на универзалната услуга.

4.3.4. Определување на давател на универзална поштенска услуга

Агенцијата на пошти како регулаторно тело на пазарот на поштенски услуги може да определи еден или повеќе даватели на поштенски услуги за обезбедување на универзална поштенска услуга. За определување на даватели на поштенски услуги Агенцијата обезбедува јавен тендер за избор на еден или повеќе даватели на универзална поштенска услуга. Пред да се покрене постапка за објавување на јавен тендер Агенцијата објавува јавен повик за изјавување на интерес за обезбедување на една или повеќе услуги опфатени со универзалната услуга. Јавниот повик не може да биде пократок од 30 дена. При определување на давател или даватели на универзална услуга Агенцијата е должна да ги примени принципите на објективност, транспарентност, ефикасност и недискриминација. Агенцијата ја спроведува тендерската постапка со преквалификација преку објективни и транспарентни критериуми за избор на давател на универзална услуга кои особено се однесуваат на подготвеноста на кандидатот да обезбеди универзална услуга во определената област, висината на потребните средства за обезбедување на услугата и нето трошокот за

обезбедување, како и соодветниот надоместок од компензациониот фонд за универзална услуга што го бара кандидатот.

За определување на давател на услугата Агенцијата донесува Одлука. Одлуката за определување давател на универзалната услуга, директорот на Агенцијата ја донесува во рок од 30 дена. Доколку на тендерската постапка не се јави ниту еден давател за универзалната услуга, Агенцијата е должна да ги примени принципите на ефективност, објективност и транспарентност. Агенцијата континуирано го следи работењето на давателот на универзалната услуга, а давателот е должен да доставува податоци до Агенцијата најмалку еднаш годишно.

4.3.5. Општи услови за обезбедување на поштенски услуги

Агенцијата за пошти ги пропишува општите услови за обезбедување универзална услуга во кои се содржани видовите на поштенски услуги, условите за прием, пренос сортирање и дистрибуција на поштенски пратки, постапките, рекламациите и другите услови поврзани со обезбедувањето. Давателите на поштенски услуги се должни да донесат општи услови за обезбедување на поштенскли услуги и да формираат цени за поштенските услуги кои што ги обезбедуваат. Давателите на поштенски услуги се должни да водат евиденција за бројот на поднесени рекламации и начинот на нивното решавање, а податоците за бројот и начинот на решавањето да ги достават до Агенцијата.

4.3.6. Цени на универзална услуга

За секоја промена на цените адавтелот на универзалната услуга е должен да поднесе барање до Агенцијата. Барањето за промена на цените за обезбедување на универзална услуга треба да биде образложено со анализа на трошоци за да се утврди вистинската потреба од промена на цените. Цените за обезбедување на универзалната услуга одобрени од Агенцијата, давателот на универзалната услуга е должен да го објави на својата веб страна и во деловните простории наменети за корисници на поштенски услуги, како и да го стави на корисниците на увид по нивно барање.

Давателот е должен одобрените цени за обезбедување на универзалната услуга да ги применува првиот ден од наредниот месец кој следи по месецот во месецот во кој се одобрени цените од Агенцијата. Давателот е должен одобрените цени да ги објави во јавните гласила најмалку осум дена пред почетокот на нивната примена.

4.3.7.Водење на посебно книговодство

Давателите на поштенски услуги кои се должни да допринесуваат во комепнзациониот фонд должни се да водат посебно книговодство за функционирање на компензациониот фонд. Давателот на универзална услуга е должен да води посебно книговодство за универзалната услуга, резервираните услуги, како и за другите поштенски услуги што ги обезбедува. Посебното книговодство се користи за нето трошоците за универзалната услуга. Давателот на универзалната услуга не смее да ги субвенционира другите услуги кои што ги обезбедува со приходите од универална услуга.

5.ORGANIZACIONA STRUKTURA NA AD PO[TA NA SEVERNA MAKEDONIJA

5.1.Општи карактеристики на организацијата на АД„Пошта на Северна Македонија“- Скопје

Акционерското друштво за поштенски сообраќај „Македонска пошта“ - Скопје во државна сопственост е правен следбеник на Јавното претпријатие за поштенски сообраќај „Македонска

пошта“ ц.о.Скопје, основано со Одлука за делење на Јавното претпријатие за ПТТ сообраќај „Македонија“ – Скопје, донесена од Владата на Република Македонија, број 23-3509/1 од 30.12.1996 година, објавена во „Службен весник на Република Македонија“ бр.71/1996 (регистрирано во Основниот суд Скопје1 - Скопје, Трег.бр.1480/97 од 12.08.1997 година).

Во 2006 година Јавното претпријатие за поштенски сообраќај „Македонска пошта“ ц.о. Скопје од 21 ноември 2006 година со Одлука за преобразба број 19-4953/7, на Владата на Република Македонија преминува во Акционерското друштво за поштенски сообраќај „Македонска пошта“-Скопје во државна сопственост.

Во Статутот на друштвото одлучено е името под кое друштвото ќе учествува и работи во правниот промет да биде Акционерското друштвото за поштенски сообраќај „Пошта на Северна Македонија“ во државна сопственост – Скопје.

Скратениот назив на Друштвото е: АД „Пошта на Северна Македонија“ - Скопје.

Во меѓународниот промет друштвото ќе работи и ќе учествува под името: State-Owned Joint - Stock Company for Postal Traffic POST OF NORTH MACEDONIA – Skopje. Скратениот назив на Друштвото во меѓународниот промет е: Post of North Macedonia JSC – Skopje.

5.2.Предмет на работење на друштвото

Друштвото во својот Статут, односно во Централниот регистар на Република Македонија е регистрирано да извршува основна дејност под шифра 53.10 Дејности за давање на универзални поштенски услуги.

Покрај основната дејност друштвото е регистрирано и ги извршува следниве услуги во внатрешниот и меѓународниот поштенски сообраќај:

- 47.78 Друга трговија на мало со нови производи во специјализирани продавници (продавање поштенски марки и други поштенски вредносници, продавање поштенски марки и вредносници на меѓународниот филателистички пазар)
- 64.19 Друго монетарно посредување (меѓународни поштенско-финансиски услуги врз основа на акти на Светскиот поштенски сојуз)
- 58.19 Други издавачки дејности (издавање на редовни и пригодни поштенски марки, издавање на пликови со отпечатена поштенска марка и поштенски картички,издава

пригодни поштенски жигови, издава филателистички пликови, издава каталози и други филателистички производи)

- 52.29 Останати придружни дејности во превозот (вршење на царински и шпедитерски работи за услуги во поштенскиот сообраќај и за други лица)
- 61.90 Други телекомуникациски дејности (вршење на телефонски услуги во единиците на поштенска мрежа)

5.3.Основна главнина на друштвото - Основачки капитал и Фонд за стекнување на акции

Основната главнина на друштвото според коригираната сметководствена вредност утврдена со проценка на вредноста на капиталот на 31.03.2006 година изнесува 2.041.272.667 денари (две милијарди четириесет и еден милион двеста седумдесет и две илјади и шестотини шеесет и седум денари) односно 33.374.524 евра (триесет и три милиони триста седумдесет и четири илјади и петстотини дваесет и четири евра).

Основната главнина е распоредена на 408.827 обични акции кои ги поседува акционерот – Република Северна Македонија со номинална вредност од 4.993,00 денари (четири илјади деветстотини деведесет и три денари) односно 81,63 евра (осумдесет и едно евро и шеесет и три центи.

Во Друштвото се основа Фонд за стекнување на акции од кој вработените можат да стекнат акции на друштвото бесплатно или по повластена цена.

Според одредбите во Статутот акциите на вработените во Фондот можат да изнесуваат најмногу до една десеттина од основната главнина на друштвото. Фондот за стекнување на акции на вработените нема својство на правно лице.

Стекнувањето на акции во друштвото се врши на начин што Собранието на друштвото донесува Програма за Фондот, одлука за издавање на акции наменети за Фондот, како и одлука за утврдување на критериумите за нивната распределба.

5.4.Свикување на Собрание на друштвото и донесување на одлуки

Правата и обврските на Собранието на Друштвото ги врши Владата на Република Северна Македонија.

Изборот и отповикувањето на членовите на Управниот одбор и Надзорниот одбор се врши со јавно гласање.

Собранието на друштвото се свикува во случаите определени со закон, како и кога тоа го бара интересот на друштвото и на акционерот.

Начинот на работа на Собранието се утврдува со Деловник за работа.

Собранието одлучува само за прашања изрично определени со закон и статут, а особено за:

- Измена на статутот на друштвото;
- Одобрување на Годишната сметка, на Финансиските извештаи и на Годишниот извештај за работата на друштвото во претходната деловна година и одлучувањето за распределба на добивката;
- Избор и отповикување на членови на Надзорен одбор;
- Промена на правата врзани за одделни видови и родови акции;
- Одобрување на работата и на водењето на работењето со друштвото на членовите на Управниот и Надзорниот одбор како и одобрување на Договорите за уредување на односите помеѓу Друштвото и членот на Управниот одбор (менаџерски договори-утврдени во член 26 од статутот на друштвото);
- Зголемување и намалување на основната главнина на друштвото;
- Издавање акции и други хартии од вредност;
- Издавање акции наменети за Фондот на вработени;
- Донесување на Програма за стекнување на акции на вработените;
- Донесување Одлука за критериуми за распределба на акции на вработените;
- Назначување овластен ревизор за ревизија на Годишната сметка и на финансиските извештаи на друштвото;
- Преобразба на друштвото во друга форма на друштво и за статусните промени на друштвото;
- Одлучува за покривање на загубата на друштвото и престанување на друштвото.

5.5. Вид, состав и начин на избор на органите на управување на друштвото и нивна надлежност

Управувањето на друштвото е организирано според двостепен систем-Управен одбор и Надзорен одбор.

Изборот и отповикувањето на членови на Управниот одбор се врши со јавно гласање.

Правата и обврските на членовите на Управниот одбор, покрај правата и обврските определени со закон и статут, се определуваат со Договор за уредување на односите меѓу друштвото и членот на Управниот одбор (менаџерски договор).

Менаџерскиот договор го склучува Надзорниот одбор по претходно добиено одобрение од Собранието на Друштвото, а го потпишува претседателот на Надзорниот одбор.

Претседателот на Управниот одбор го застапува друштвото во односите со трети лица и носи назив Генерален директор.

Генералниот директор ги има следните надлежности:

- Го претставува и застапува друштвото без ограничување во внатрешниот и надворешниот трговски промет;
- Го обезбедува спроведувањето на одлуките и заклучоците на собранието и на управниот одбор на друштвото;
- Ја утврдува материјалната одговорност на работниците;
- Го организира и го раководи процесот на работа и работењето на друштвото;
- Предлага внатрешна организација на друштвото;
- Склучува договори;
- Ја организира и обезбедува работната дисциплина во друштвото;
- Ја обезбедува законитоста во работата и примената на прописите, овој статут и другите акти на друштвото;
- Се грижи за остварување на обврските на друштвото од областа на одбраната;
- Изготвува елаборат за утврдување на престанувањето на потребата од работа на определен број на работници од деловни причини;
- Одлучува во прв степен за поединечните права, обврски и одговорности на работниците;
- Формира стручни комисии и работни тела;
- Го информира Управниот одбор за одделни прашања од работењето на друштвото;
- Донесува одлуки за финансиска помош и спонзорство до 500 евра во денарска противвредност;
- За работите од својата надлежност издава акти, упатства, налози и наредби со кои се обезбедува работењето на друштвото;
- Врши други работи во врска со работењето на друштвото.

Управниот одбор брои 7 члена од кои Претседател на Управниот одбор на друштвото е Генералниот директор. Еден од членовите на Управниот одбор го заменува Генералниот директор во негово отсуство и носи назив Заменик генерален директор. Останатите членови на Управниот одбор се директори на сектори и тоа:

- Директор на Правен сектор кој ги врши правните работи, работите поврзани со човечките ресурси и корпоративните функции и е одговорен за правните работи, човечките ресурси и корпоративните функции на друштвото и носи назив директор за правни работи, човечки ресурси и корпоративни функции.
- Директор на Сектор за поштенски операции ги организира и е одговорен за поштенските операции.
- Директор на Сектор за Маркетинг и продажба воспоставува контакт со клиентите и врши продажба на услуги на друштвото.
- Директор на Сектор за Економски и финансиски работи ги организира и ги врши економските и финансиските работи на друштвото.
- Директор на Сектор за информатичка технологија ги врши работите наменети од ИТ секторот.

Надзорниот одбор се состои од 5 членови, од кои два члена се независни. Членовите на Надзорниот одбор ги избира Собранието на друштвото. Еден од членовите на Надзорниот одбор се избира на предлог на синдикалната организација на друштвото .

При изборот на членовите на Надзорниот одбор се назначува кои членови се избираат како независни членови на Надзорниот одбор.

Претседателот на Надзорниот одбор е од редот на своите членови, и се избира со мнозинство гласови од вкупниот број на членовите на надзорниот одбор. Мандатот на членовите на Надзорниот одбор изнесува четири години.

Претседателот на Надзорниот одбор ги свикува состаноците и претседава со нив, одговорен е за водење на евиденцијата за состаноците и организирањето на другите начини на работа и на одлучување на Надзорниот одбор.

Ако претседателот од кои и да е причини не е во можност да ја врши функцијата претседател или ако е отсутен, со состаноците на Надзорниот одбор претседава член на надзорниот одбор избран со мнозинството гласови од присутните членови на надзорниот одбор.

Надзорниот одбор може да го разреши претседателот во било кое време и да избере нов претседател на надзорен одбор. Членовите на Надзорниот одбор учествуваат и работат на состаноци.

Надзорниот одбор може да одлучува и без одржување на состанок ако сите членови дадат согласност за одлуката која што се донесува без одржување на состанок. Надзорниот одбор работи ако се присутни повеќе од половината од вкупниот број на членови.

Одлуките на надзорниот одбор се сметаат за донесени ако за нив гласале повеќе од половината од вкупниот број на членови на надзорниот одбор.

Надзорниот одбор врши надзор врз работењето на друштвото и тоа:

- Управувањето со друштвото што го врши Управниот одбор.
- Врши увид и да ги проверува книгите и документите на друштвото, како и имотот, особено благајната на друштвото и хартиите од вредност и стока.
- Дава согласност за службени патувања во странство, кога во службената делегација патуваат повеќе од тројца вработени.

Надзорниот одбор за вршење на одделни стручни работи од надзор може да задолжи одделни членови на одборот, овластен ревизор или стручни лица.

Надзорниот одбор одржува состаноци ако тоа го налага извршувањето на работите во рамките на неговите надлежности.

Секој член на Надзорниот одбор или на Управниот одбор, со барање поднесено во писмена форма, може со наведување на причините и целта да побара од Претседателот на надзорниот одбор да свика состанок на Надзорниот одбор. Состанокот мора да се одржи во рок од 15 дена од денот кога е поднесено барањето.

Надзорниот одбор во текот на годината, задолжително одржува најмалку четири редовни состаноци и тоа на секои три месеци, при што еден од нив задолжително мора да се одржи во рок од еден месец пред одржувањето на Годишното собрание.

Надзорниот одбор може да одржува и други состаноци што ги свикува Претседателот на надзорниот одбор или што се свикани по писмено барање на некој од членовите на Надзорниот одбор, овластениот ревизор, како и по барање на акционерите кои претставуваат најмалку една десеттина од акциите со право на глас. Барањето се доставува до Претседателот на надзорниот

одбор. Ако Претседателот не го свика состанокот по поднесеното писмено барање во рок од петнаесет дена од денот на поднесувањето, членовите на Надзорниот одбор можат да го свикаат состанокот, ако членот кој побарал свикување на состанокот добие поддршка од најмалку една третина од членовите на Надзорниот одбор.

5.6.Организациона поставеност на друштвото

АД„Пошта на Северна Македонија“-Скопје е организирана во една дирекција на друштвото, 14 центри за регионален поштенски сообраќај и 1 Главен центар за поштенски сообраќај, 5 Сектори и 10 Самостојни служби.

Секторот за Поштенски сообраќај го сочинуваат 4 служби: Служба за поштенски сообраќај, Служба за поштенски услуги, Служба за организација и развој на поштенска мрежа, Служба за меѓународни пресметки:

- Во Службата за поштенски сообраќај вработените извршуваат, акти, прописи и договори во внатрешниот и меѓународниот поштенски сообраќај, контактираат со странски поштенски управи поради регулирање на меѓународниот поштенски сообраќај, постапуваат по барањата на Светскиот поштенски сојуз, дава насоки во редот за превоз на поштенските пратки во внатрешниот поштенски сообраќај,и се грижат за безбедноо функционирање на поштенските пратки во внатрешниот поштенски сообраќај.
- Во Службата за поштенски услуги се извршуваат работни задачи кои што се однесуваат за доследно спроведување на законската регулатива во вршење на поштенските услуги во внатрешниот и меѓународниот поштенски сообраќај, контактираат со странски поштенски управи заради склучување на договори за прием на меѓународни поштенски упатници, контактира со банката преку која се одвива платниот промет, и се грижи за квалитетно извршување на услугите.
- Во Служба за организација и развој на поштенска мрежа, вработените спроведуваат активности за подобрување на едеиниците на поштенска мрежа, порачуваат и водат евиденција за употреба на поштенските жигови, известуваат за организирање и развој на поштенската мрежа, вршат анализа и изготвуваат прегледи за функционирање на развојот на поштенската мрежа.
- Во Служба за меѓународни пресметки вработените изготвуваат тримесечни генерални пресметки за писма, пакети и ЕМС пратки со странските поштенски управи, изготвува

пресметки за транзит на писмоносни пратки и печатени работи, изготвува налози за плаќање на побарувања и обврски со други поштенски управи.

Секторот за Економско и финансиско работење го сочинуваат 4 служби: Служба за книговодство, Служба за финансиско работење, Служба за план и анализа, Служба за увоз извоз и шпедиција:

- Во Службата за книговодство работните обрски на вработените се однесуваат на запазување на роковите за прием на целокупната документација од подружниците и дирекцијата. Вработените водат сметка за исправноста на документацијата и нејзино целосно комплетирање, навремено искнижување во деловните книги на друштвото, правилно искажување на деловните промени во книговодсвената евиденција, изготвуваат упатства за начинот на работа на друштвото, води сметка за бруто билансот на ниво на друштвото, изготвува периодични пресметки и годишна пресметка на друштвото, рши анализа за деловните промени (обврси и побарувања) искажани во деловните книги на друштвото и го координира пописот на средства и изворите на средстваи и учествува во изготвување на елеборатот за извршениот попис на крајот на деловната година.
- Во Служба за финансиско работење вработените ја следат законската регулатива и ги спроведуваат прописите во службата, изготвуваат договори и други акти кои се поврзани со финансиското работење, контактираат со сите надворешни институции за поефикасно спроведување на поставените задачи, и ги спроведуваат упатствата и насоките од директорот и раководителот на Секторот за економско и финансиско работење.
- Во Служба за план и анализа вработените ги извршуваат работните задачи кои се однесуваат на подготовка во изработка на Оперативен и финансиски план, подготовка во изработка на месечен информатор каде се прибираат податоци од подружниците, Службата за книгивидство и се оформуваат прегледи кои се презентираат во месечниот извештај, се изготвува месечен, годишен и квартален извештај за работењето каде се согледуваат сметководствените податоци и податоците од подружниците, се изготвуваат Извештаи за обемот на услугите, при што се прибираат податоци од подружниците и се изготвува еден табеларен преглед, учествуваат во изработка на Предлог програмата за инвестициони вложувања во која се обединуваат повеќе инвестициони програми. Покрај погоре набројаните работни активности вработените во Службата за план и анализа извршуваат и периодични работни задачи во подготовка на статистички податоци за потребите на Државниот завод за статистика и други институции и органи.

- Во Службата за увоз извоз и шпедиција се извршуваат работи кои бараат соработка со Царинската управа, надлежните министерства и банките, се води грижа за навремена наплата на услугите кон трети лица, се следат сите промени во делот на законската регулатива во областа на шпедицијата и царинското работење, се спроведуваат постапки за ослободување од плаќање на царина и други давачки, се спроведува постапка за плаќање во странство, се поднесуваат барања за издавање на атести. Се обезбедуваат постапки за увоз и извоз, се организира транспортот, и се изготвуваат месечни извештаи за извршените работи.

Секторот за правни, кадровски и образовни работи го сочинуваат 3 служби: Служба за правни и општи работи, Служба за кадри и образование и Служба против перење на пари:

- Во Служба за правни и општи работи се вршат правни мислења и активности по барање на органите на управување, подготвуваат акти од управен одбор и стручен колегиум, организираат постапка за впишување на статусните промени и превземаат дејства во врска со уписот во трговскиот регистар, го застапуваат друштвото пред другите органи итн.
- Во Службата за кадри и образование вработените изготвуваат договори за вработување, за платено и неплатено отсуство, за парина помош, за престанок поради пензија за отпремнина, дава правна помош на Комисијата за работни односи, договори за ангажирање на надворешни лица.
- Во Служба против перење на пари се вршат активности во областа на спречување на пари и финансирање на тероризам, се следат сомнителни трансакции согласно индикаторите од Упраравата за спречување на перење на пари, се ажурираат списоците на државите со низок, среден и висок ризик за перење на пари и финасирање на тероризам, се ажурираат лицата носители на јавни функции кои се резиденти и нерезиденти, и хронолошки се евидентираат сите количински трансакции над лимитот определен во Законот за спречување на перење на пари. Во случај на постоење на сомнение за перење на пари, благовремено се известува Управата за спречување на перење на пари според пропишаните процедури.

Секторот за маркетинг и продажба го сочинуваат 4 служби:

Служба за продажба и дистрибуција, Служба за комуникации и односи со корисници, Служба за маркетинг развој и пропаганда и Служба за истражување и анализа на пазарот и конкуренцијата:

- Во Служба за продажба и дистрибуција вработените ги извршуваат работните задачи кои се однесуваат на изготвување на понуди на клиентите, презентирање на услуги на друштвото, воведување на нови услуги, учествуваат во во тендерски постапки.
- Во Служба за комуникации и односи со корисници вработените се во постојана комуникација со клиентите во која се искажуваат и решаваат проблемите при достава на поштенските пратки, се искажуваат дополнителните потреби на корисниците и се врши дополнителна презентација од воведените нови услуги.
- Во Служба за маркетинг развој и пропаганда вработените вршат работни задачи кои се однесуваат на подобра презентација на друштвото, односно изготвуваат рекламен материјал.
- Во Служба за истражување и анализа на пазарот и конкуре нцијата вработените вршат истражување на пазарот на конкуренцијата, даваат предлози за воведување на нови услуги, вршат детални анализи на обемот на извршени услуги во внатрешниот и меѓународниот поштенски сообраќај, вршат анализи за приходите и трошоците на конкуренцијата и ги лоцираат нивните предности и недостатоци, прават неделни и месечни извештаи за склучени договори, ги согледуваат потребите на постоечките и потенцијални нови корисници.

Сектор за информатичка ехнологија го сочинуваат 4 служби:

Служба за развој и оддржување на апликации, Служба за системско и мрежно работење, Служба за сервисирање и комуникации и Служба за телекомуникации:

- Во Службата за развој и оддржување на апликации вработените се одговорни за дизајнирање, развивање и подобрување на апликативни решенија, креираат извештаи за неделни, месечни и годишни активности кои ги развиваат во службата, следат технологии и спроведуваат дополнителна едукација на тимовите за развивање на апликативни решенија.
- Во Службата за системско и мрежно работење вработените се задолжени за развивање на системски мрежни решенија, како и подобрување на постоечките, креираат извештаи за неделни, месечни и годишни активности кои ги развиваат во службата и спроведуваат дополнителна едукација на тимовите за развивање на системски мрежни проекти.
- Во Служба за сервисирање и комуникации вработените извршуваат работни задачи кои се однесуваат на компјутерски хардвер, системски софтвер, апликативен софтвер и нивно конфигурирање и подесување, работа со главни конзоли, за мониторирање и следење на

перформансите на компјутерскиот систем и негова координација и следење, вршат интеракција на постоечките и новонастанатите проблеми.

- Службата за телекомуникации служи за логистичка подршка на Службата за сервисирање и комуникации и вработените ги извршуваат работните задачи во соработка со вработените од Службата за сервисирање и комуникации.

Во друштвото поради унапредување на технолошкиот процес на работа под ингеренции на Генералниот директор поставени се десет самостојни служби и тоа:

- Самостојна служба за внатрешна ревизија
- Самостојна служба за внатрешна контрола
- Самостојна служба за безбедност
- Биро за филателија
- Самостојна служба за јавни набавки
- Самостојна служба за градежништво и инвестиции
- Самостојна служба за контрола на квалитет
- Центар за хибридна пошта
- Возен парк
- Самостојна служба за ЕМС

Самостојната служба за внатрешна ревизија изготвува ревизорски извештаи во кои се проверува дали службите во друштвото постапуваат согласно донесените законски прописи и правилници.

Самостојната служба за внатрешна контрола го контролира функционирањето на поштенскиот сообраќај во сите фази, врши надзор дали доследно се спроведува законската регулатива во делот на поштенското работење и во делот на платниот промет, изготвува месечни извештаи и анализи и предлага мерки за подобрување на квалитетот на поштенските услуги и платниот промет.

Самостојната служба за безбедност ги следи и законските и други прописи и ја спроведува нивната примена од областа на безбедноста, одбраната и заштитата на матријалните добра и вработените во друштвото, врши координација со надворешни служби и институции, покренува иницијативи за техничко обезбедување на објектите, врши контрола на архивската граѓа од доверлив карактер и изготвува правилници и други нормативни акти кои се однесуваат на безбедноста и здравјето при работа.

Бирото за филателија ги извршува работните задачи кои се однесуваат на издавање и печатење на поштенски марки. Вработените вршат активности кои се однесуваат на истражување, обезбедување и селектирање на матријали од националната и светска култура и историја, соработуваат со институции заради обезбедување на изворни историски матријали, и даваат предлози за изготвување на идејни решенија за поштенските марки и пригодни жигови, ја изготвуваат Програмата за поштенски марки и пригодни жигови, и вршат дизајнирање, компјутерска и графичка подготовка за печатење на поштенските марки.

Службата за јавни набавки изготвува План за јавни набавки кој е усогласен со Инвестиционата програма на друштвото, иницира постапки за набавка на стоки, услуги и опрема во согласност со законски предвидените постапки, вршат контрола за уредно и навремено водење на мали набавки, и вршат контрола на склучување на договорите и известување на Бирото за јавни набавки.

Службата за градежништво и инвестиции учествува во работата за реализација на планот за инвестиции, соработува со раководителите и шефовите на службите, изготвува технички и идејни решенија и врши прием и надзор на објектите.

Самостојна служба за контрола на квалитет ги спроведува и контролира законските регулативи и прописи во делот на внатрешниот и меѓународниот поштенски сообраќај.

Во Центарот за хибридна пошта се врши подготовка на применият матрија за печатење, како и за пренос на податоците од опремата за графички дизајн, ги следи новините за заштита на податоците, и предлага мерки за нивна примена.

Вработените во Службата за возен парк се грижат за техничката исправност на возилата на друштвото и учествуваат во самиот технолошки процес при приемот и доставата на поштенски пратки.

Службата за ЕМС пратки е вклучена директно во технолошкиот процес на друштвото и настојува да обезбеди навремена достава на поштенски пратки до крајните корисници.

Главниот центар за поштенски сообраќај, односно подружница Скопје 2 е местото каде се одвива целокупниот поштенски сообраќај во државата во меѓународниот и внатрешниот поштенски сообраќај. Во оваа подружница покрај административните служби како што се Правна служба, Службата за економско и финансиско работење, формирани се служби кои директно се вклучени во процесот на работа (Администратор за внатрешен упатнички промет, Администратор

за меѓународен упатнички промет, Референт за рекламации во внатрешен поштенски сообраќај, Референт за рекламации во меѓународен поштенски сообраќај, Соработник контролор во внатрешен поштенски сообраќај, Соработник контролор во меѓународен поштенски сообраќај, Насочувач во работна единица во внатрешен сообраќај, Картист во работна единица внатрешен сообраќај, Манипулант за размена, Администратор за евиденција и пресметки во меѓународен сообраќај, Оператор во АДЦ, Соработник во работна единица Шалтери, Пошторазнесувач, Паричен контролор, Главен благајник, Соклучар, Оператор во платен промет, Трезорист, Помошник трезорист-соклучар, Бројач на пари, Соработник во работна единица Достава, Делители на пратки во работна единица Достава, Картист насочувач во работна единица Достава, Теренски контролор, Водител на возен парк, Диспечер, Возач).

Моменталната организационата поставеност на друштвото предвидува работни места на 15 директори на подружници.

Директорот на подружницата ги врши следните работи:

- Организира, координира и раководи со процесот на целокупната работа на Подружницата;
- Обезбедува примена на законските прописи и на актите на друштвото;
- Спроведува одлуки и заклучоци од управниот одбор и одлуки и насоки дадени од генералниот директор и директорите на соодветните области;
- Се грижи за реализација на планските задачи;
- Склучува договори презема и други правни дејствија во рамките на овластувањата дадени од управниот одбор;
- Се грижи за одржување на работната и технолошката дисциплина и презема мерки за нејзино остварување;
- Поднесува извештаи за работа на подружницата на управниот одбор;
- Се грижи и обезбедува потребни мерки за обезбедување на заштита на работа и заштита од пожар;
- Предлага расходување на основни средства и отстапување на истите во друга подружница на друштвото;
- Врши набавки во рамките на своите овластувања согласно акт донесен од управниот одбор;
- Донесува решенија за поединечни права, обврски и одговорности на работниците, по овластување од управниот одбор;
- Формира комисии и работни групи за извршување на пооделни работи;

- Се грижи за навремена наплата на побарувањата од коминтентите и презема мерки за остварување на наплатата;
- Се грижи за прием, пренос и достава на поштенските пратки;
- Одговорен е за транспортот на паричните средства на територијата на подружниците;
- Врши други работи по овластување на управниот одбор.

За поефикасно спроведување на технолошкиот процес Управниот одбор на друштвото, формира комисии од редот на своите членови и од други лица.

Друштвото ги има следните комисии: Комисија за заштита на правата на работниците; Комисија за решавање на спорови помеѓу учесниците на Колективниот договор на друштвото; како и други комисии формирани од Управниот одбор, Надзорниот одбор, Генералниот директор и директорите на подружници на друштвото, по укажаната потреба во процесот на работењето.

5.7. ПРОЦЕС НА РАБОТА ВО ФАЗИТЕ НА ПРИЕМ, ПРЕНОС, СОРТИРАЊЕ И ДОСТАВА НА ПОШТЕНСКИ ПРАТКИ ВО АД ПОШТА НА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА-СКОПЈЕ

5.7.1. Priem na po{tenski pratki

Работниот процес во поштите почнува со фазата на прием на поштенските пратки. Приемот на поштенските пратки (обични писмоносни пратки, пакети, весници и списанија, книги и каталози) може да се врши преку пошторазнесувачи, преку приемна книга –лист, прием на шалтер и прием преку поштенски сандачиња.

При приемот на поштенски пратки преку пошторазнесувачи поштенскиот работник е должен да ги проверува пратките дали ги исполнуваат општите услови за прием (димензии, тежина, пакување, затворање и адреса), ја проверува тежината на пратката, на пратката лепи налепки за евентуално побараните дополнителни услуги (итно или со авион), ја пресметува и наплатува

основната поштарина, и го проверува датумот и точноста на франкирањето на пратките што се франкирани со машина за франкирање.

Приемот на пратки преку приемна книга-лист се однесува на услугите кои што се фактурираат, односно коминтентите имаат склучено договор со пошта. Начинот на прием се врши врз основа на пополнет образец П-3 кој се води во дупликат. Оргиналот по приемот и заверката се враќа на испраќачот, а копијата се приложува на соодветната сметка.

Приемот на обичните писмоносни пратки на шалтер може да се изврши со наплата на поштарина и да биде франкиран.

Приемот на обични писма може да се врши и преку поштенски сандачиња. Поштенскиот работник кој го празни сандачето е должен да обрне посебно внимание за да некоја пратка не остане во сандачето. Пратките извадени од сандачиња се предаваат на поштенскиот работник кој е задолжен за сортирање и утврдување на исправноста.

Покрај обичните пратки писмата можат да бидат и препорачани. Фазата на прием на препорачани пратки се врши поединечно, преку примена на приемена книга-лист, и прием од корисници кои сами лепат R налепки.

При фазата на прием на поштенска пратка поединечно поштенскиот работник превзема од испраќачот заедно од испраќачот и „Пополнета потврда за прием на пратка“ (Обр.П-2). Притоа поштенскиот работник е должен:

- Da провери дали пратката ги исполнува пропишаните услови утврдени во Општите услови за вршење на поштенски услуги
- Рровери дали е правилно пополнета „Потврдата за примена пртка и да ги срамни податоците од потврдата со податоците на пратката“(име на примач, поштенски број,назив на одредиштето)
- Ја утврди масата на пратката , а за пратките над 20 гр, да ја напише тежината на самата пратка (во левиот дел на пратката покрај „R“ налепката) да ја пресмета и да ја наплати поштаринатa според Ценовникот на поштенските услуги
- Na пратката да стави „R“ налепка (Образец П-4), а под неа налепка за посебни услуги.Налепките треба да се една под друга.

- Ја запише во Потврдата за прием на пратка тежината на пратката, приемниот број, износот на пресметаната поштарина и да стави јасен отпечаток на поштенскиот или машинскиот жиг.

Преку примена на приемена книга-лист поштенскиот работник е должен претходно да ги срамни податоците на праткте со податоците запишани во Приемната книга-лист и да ја провери тежината на секоја пратка, со тоа што тежината на пратките кои поминуваат тежина над 50 грама да ја напише на самата пратка и во Приемната книга-лист.

Потоа на примените пратки ќе залепи според редот на запишувањето препорачани налепки и во соодветната колона на Приемната книга-лист, ќе ги запише приемните броеви, а во колоната „Поштарина“ износот кој треба да се наплати. Потоа под последната запишана пратка со бројки ќе го запише вкупниот број на пратки и износот на поштаринатa, и ќе го потрди приемот со свој потпис и со отпечаток на поштенскиот жиг. Ако препорачаните пратки кои се запишани во Приемната книга лист се франкирани со машина за франкирање, вкупниот износ на поштарината не се запишува во Приемната книга-лист.

Преку начинот на прием на препорачани пратки од корисниците кои сами лепат препорачани налепки по Приемна книга лист, поштенскиот работник е должен да го провери следното:

- Дали препорачаните пратки ги исполнуваат пропишаните услови за прием
- Дали издадените налепки се трошат по ред
- Дали правилно е пополнета Приемната книга лист и дали ги споредува податоците на пратките со податоците на Приемната книга лист
- Дали тежината за пратките над 20 грама е запишана во Приемната книга лист и на самата пратка, покрај препорачаната налепка
- Дали правилно е пресметана и запишана поштарината за основната и посебните услуги, ако ги има и да го провери вкупниот износ на поштарината
- Дали е правилно заклучена Приемната книга лист

За примените препорачани пратки се води евиденција за секое работно место за прием на препорачани пратки на образецот „Книга на примени препорачани пратки“ (Обр.П-6) и тоа месечно во еден примерок. Книгата се води како за поединечно примените пратки, така и за пратките примени по Приемна книга-лист. Примените препорачани пратки се запишуваат во книгата така што, во првата колона се запишува приемниот број на првата примена пратка, во втора колона

приемниот број на последната „R“ пратка и во третата колона бројот на парчиња на примени и препорачани поштенски пратки врз основа на броевите од првата и втората колона. Пратките примени од корисниците кои сами ги лепат препорачаните налепки, поштенскиот работник веднаш ги запишува во Книгата на примени препорачани пратки врз основа на Приемна книга-лист. Запишувањето се врши на ист начин како и во претходниот случај, но во посебен ред, со тоа што во колоната „Забелешка“ се запишува името на испраќачот.

Приемот на писмо со означена вредност во внатрешниот поштенски сообраќај се врши на ист начин како и обичните и препорачаните поштенски пратки, односно приемот се врши поединечно, преку прием по приемна книга-лист и Книга на примени вредносни писма.

За примените писма со означена вредност се води евиденција за секое работно место кое прима писма со означена вредност во образецот „Книга на примени вредносни писма“ (Обр.П-9) што се води месечно во еден примерок.

Во Внатрешниот поштенски сообраќај се врши прием на пакети без означена вредност (обични пакети) и пакети со означена вредност (вредносни пакети).

Приемот на пакет во внатрешниот поштенски сообраќај се врши на ист начин како и обичните и препорачаните поштенски пратки, односно приемот се врши поединечно, преку прием по приемна книга-лист и прием на пакети од корисници кои сами лепат налепки.

При поединечниот прием на пакети поштенскиот работник заедно со пакетот од испраќачот презема и пополнет Приемен лист со спроводница (Обр. П-11). При тоа е должен да го стори и провери следното:

- Дали правилно е пополнет Приемниот лист со спроводница и дали на истиот е запишана вредноста, доколку се работи за вредносен пакет
- Да провери дали испраќачот на Приемниот лист со спроводница напишал и заверил изјава дека вредноста означена на пакетот одговара на вистинската вредност на содржината
- Да ја утврди точната тежина на пакетот
- Утврдената тежина да ја запише на пакетот пред пакетската налепка и на Приемниот лист со спроводница
- Ракетската налепка (Обр.П-12 или П-13) во зависност од пакетот (обичен или вредносен) да ја залепи на пакетот во долниот лев дел на адресната страна под адреса на испраќачот, а

приемниот број читливо да го запише на одредено место во Приемниот лист со спроводница

- Na пакетот со означена вредност под пакетска бар код налепка (Обр. П-13) да ја залепи налепката (Обр. П-14) или да стави отпечаток од печатот „V“, а нејзиниот помал дел или отпечатокот „V“ да го залепи и на спроводницата
- Na пакетот чија содржина испраќачот ја означил како кршлива, да залепи налепка „Кршливо“ (Обр. П-23) под пакетската налепка
- Da ја пресмета и наплати поштарината по Ценовникот за поштенски услуги и да ја запише на приемниот лист со спроводница
- Da ги жигоса сите делови на Приемниот лист со спроводница, да ја потпише потврдата за прием на пакет, да ја одвои од приемниот лист и да ја предаде на испраќачот

При приемот на пакети по приемна книга лист (Обр.П-3), поштенскиот работник е должен со пакетот да постапува на начин исто како и при приемот на пакетот поединечно. Во одредени колони на Приемната книга-лист, поштенскиот работник ги запишува приемните броеви, тежината и износот на поштарината за секој пакет.

По завршување на дневната работа, пред да се заврши смената пакетите се отпремаат или се предаваат на отпремното оделение со потврда на превземање.

Одреден вид на поштенски пратки подлежат на царинење. На царински преглед подлежат следниве пратки:

- Рисмоносни пратки од и за странство, или писмоносни пратки во транзит во затворени вреќи и обвивки
- EMC пратки (брза пошта) и поштенски пакети од и за странство или во транзит
- Vредносни писма од и за странство или во транзит во затворени вреќи или во амбалажа
- Рратки кои содржат стоки со или без означена вредност

Пратките кои не подлежат на царински преглед се јавни документи, трговска коресподенција, деловни книги, пратки кои содржат правна и финансиска документација и пратки кои содржат книги.

Целата постапка на царинење на поштенските пратки кои во Република Македонија доаѓаат од странство и кои што подлежат на царинење, се врши преку Самостојната служба за шпедиција, на начин и постапка која што е утврдена со Законот за царинење и Правилникот за вршење на

поштенски услуги. Поштенските пратки кои што се со вредност до 90 евра во кои е вклучена и поштарината се ослободени од плаќање на царина и не подлежат под царински преглед.

Во фазата на прием на поштенски пратки за странство, обичната и препорачана писмоносна пратка се прима отворена за да може поштенскиот работник да ја обработи, односно провери нивната содржина. Доколку поштенскиот работник утврди дека пратката содржи содржина за која што треба посебно одобрение поштенскиот работник е должен да го срамни приложеното одобрение со содржината на пратката и податоците од одобрението, а одобрението да го приложи со соодветните поштенски документи.

Приемот на поштенски пратки со означена вредност е ист како кај обичната и препорачана поштенска пратка.

Пресметувањето на поштарината на писмоносните пратки се врши во ДТС (Право на специјално влечење). ДТС-от претставува меѓународно средство за плаќање на меѓусебните побарувања и обврски на поштите. АД Пошта на Северна Македонија-Скопје издава и објавува список на земји за кои е дозволен прием на писма со означена вредност и максималните износи на означената вредност на таквите писма во меѓународниот сообраќај во ДТС, а на крајот од секоја година и средната вредност на ДТС-от во денари за наредната година, врз основа на што означената вредност се пресметува во паричната единица ДТС.

Пакетите во Меѓународниот поштенски сообраќај се примаат со пополнет Образец CP71 (спроводница), односно збирен образец CP72 (потврда, адресница и упатство). Доколку пакетот подлежи на царински преглед се пополнува Царинска декларација CN23 кој може да биде и посебен образец, односно составен дел на образецот CP72.

Пакетите исто како и писмоносните пратки се предаваат со образецот Приемна книга-лист (Образец П-3), потврда од збирниот образец CP72 се приложува кон копијата од Приемната книга лист.

Постапката за прием на пакети во Меѓународниот поштенски сообраќај е следна, при што поштенскиот работник е должен:

- Da ја срамни адресата на пакетот со адресата на Спроводницата Образец CP71, односно адресата на збирниот образец CP72
- Da утврди дали содржината на пакетот е поединечно означена во царинската декларација што треба да биде пополнета на француски јазик или на јазикот кој се користи во

одредишната земја, како и дали запишаната вредност на поединечно означената содржина на пакетот е изразена во денари

- Da провери дали содржината подлежи на забрана или ограничување и дали се приложени сите потребни документи за увоз на содржината на пакетот во одредишната земја
- Da провери дали испраќачот на Спроводницата (Образец CP71) и на „Упатството на испраќачот во случај на неврачување“ (Образец CP72) ја означил постапката што ќе се примени во случај на неврачливост на пакетот и дали упатството е потпишано
- Образецот CP72 откако потврдата ќе се откине од него се лепи на адресната страна на пакетот
- So мерење да ја утврди точната тежина на пакетот.Утврдената тежина се пишува на пакетот во Приемната книга-лист (Образец П-3) и во збирниот образец CP71/72 и CN23
- Кај пакетоте со ознаќена вредност, износот на означената вредност во денари, поштенскиот работник го пресметува во парична единица –Право на специјално влечење (ДТС) на ист начин како и за писмо со означена вредност, со тоа што тој износ и ознаката ДТС се запишуваат на образецот.
- Na пакетот со означена вредност и на неговата спроводница, под налепката со приемен број на пакетот, да залепи црвена „V“ налепка (Образец П-14)
- Da стави на пакетот налепка за кршливост (Образец П-23), а помалиот дел на налепката со ознаката „Colis fragile“ („Кршливо“) да ја залепи/означи на предната страна на Збирниот образец
- Na пакетите кои содржат лекови да ја стави налепката „Medicaments urgents“, на пакетите кои содржат биолошки материи налеоката „Materies biologigues perissables“, а на пакетите кои подлежат на расипување уште и налепката „Supstance infectieuse“.На пакетите кои содржат радиоактивни материи, поштенскиот работник проверува дали испраќачот ставил виден натпис „Materies radioactives“.„Quantites admises au transport per la poste“, (Радиоактивни материи.Количина дозволена за пренос на пошта“)
- Da утврди дали пакетот согласно од одредбите од Правилникот за поштенски пакети се смета за гломазен,Доколку се работи за гломазен пакет на неговата Спроводница да ја залепи налепката со ознака „Encomrant“ („Гломазно“)
- Da ја пресмета и наплати поштарината
- Му се издава потврда за прием на пакет (Образец CN 71/72)

Потврда за приемот на пакетот и користење на пакетските налепки од овој член се врши на ист начин како и при потврдувањето на прием на пакет и користењето на пакетските налепки во внатрешниот поштенски сообраќај.

5.7.2. Пrenos, odnosno otprema na po{tenski pratki

Фазата на пренос односно на отпрема на поштенски пратки подразбира подготовка на примените пратки за превоз од поштата во правецот на одредиштето, според картовните врски пропишани со Прегледот на картирање и Редот за превоз на поштенски пратки.

Пратките се сметаат подготвени за превоз кога се сочинети предвидените заклучоци за отпрема.

Приемната пошта е должна да ги отпреми сите поштенски пратки примени во пошта и вметнати во поштенско сандаче на поблиско и широко подрачје.

Заклучок претставува еднократно отпремање на поштенски пратки. Заклучоците во зависност од редовноста на отпремата се делат на редовни, вонредни и факултативни.

Редовни заклучоци се оние кои се предвидени со Редот на превоз на поштенски пратки и со Прегледот на картирање.

Вонредни заклучоци се оние кои се сочинуваат во случај на нарушување на редовните поштенски врски и во случај на исклучително големи количества на пратки.

Факултативни заклучоци се предвидени со Редот за превоз и се сочинуваат по потреба.

Во зависност од видовите на пратки што се отпремаат во заклучоците, заклучоците се делат на: соединети (S), вредносни (V), пакетско-вредносни (PV), препорачани (R), писмоносни (Z и z), пакетски (P/CP) и заклучок на брза пошта (EMS).

Видот на заклучокот е означен со бојата на врећната назывница и со буква.

- Vo соединет заклучок (S) се отпремаат сите видови на пратки
- Vo вредносен заклучок (V) се отпремаат вредносни писма, вредносни пакети и пакети без означена вредност во меѓународниот сообраќај
- Vo препорачаниот заклучок (R) се отпремаат препорачаните пратки, обичните итни пратки, поштенските упатници и уплатно исплатни документи од платниот промет во плик
- Vo писмоносниот заклучок (Z) се отпремаат препорачани и обични писмоносни пратки

- Vo писмоносниот заклучок (z) се отпремаат обични писмоносни пратки
- Vo пакетско вредносниот (PV) заклучок се отпремаат пакети со и без означена вредност
- Vo пакетскиот залучок (P/CP) се отпремаат пакети без означена вредност –обични пакети
- Рратката на забрзана пошта во внатрешниот и меѓународниот поштенски сообраќај се отпремаат во заклучок со ознаката (EMS)

Под поимот картирање на книжени пратки и заклучоците се подразбира запишување на поштенски документи Карта (Образец П-37) и Список за размена (Образец П-48). Овие два поштенски документи се водат во дупликат. Картирањето на пратки се врши поединечно, скратено и бројно.

Поединечно се картираат следниве пратки:

- Vредносни писма во внатрешниот поштенски сообраќај со вредност над 10.000 денари
- Vредносни пакети во внатрешниот сообраќај со вредност над 10.000 денари
- Писма и пакети во меѓународниот сообраќај со означена вредност над 365 ДТС

Скратено се картираат следниве пратки:

- Vредносни писма во внатрешниот поштенски сообраќај со означена вредност над 10.000 денари
- Ракети без означена вредност и пакети со означена вредност до 10.000 денари
- Ракети во меѓународниот сообраќај без означена вредност, пакети со означена вредност до 365 ДТС, и писма со означена вредност до 365 ДТС
- Рпепорачани писма во внатрешниот и меѓународниот сообраќај во доаѓање и поаѓање
- Nеврачливи препорачани писма во меѓународниот сообраќај во доаѓање и поаѓање

Роединечно се картираат следниве пратки:

- Рпепорачани пратки во внатрешниот сообраќај (до воведување на систем за картирање на пратки во внатрешен сообраќај) и
- Обични пратки во меѓународниот сообраќај во доаѓање

Картирање на поштенските пратки, се врши и во меѓународниот дојдовен поштенски сообраќај, односно пратките кои што пристигнуваат во странство. Како и во внатрешниот сообраќај

и во меѓународниот сообраќај книжните пратки и заклучоците пред отпремање се запишуваат во поштенските документи Карта (Образец П-37) и Список за размена (Образец П-48).

Препорачаните писмоносни пратки кои пристигнуваат од странство, картирани се запишуваат скратено во изменичната пошта при отворање на пристигнатите заклучоци и превземањето на пратките. За запишување на препорачаните писмоносни пратки се користи оргинална писмоносна карта CN 31 што пристигнала со соодветниот заклучок. Пратките се запишуваат во делот VI на писмоносната карта „Список на препорачани пратки“. Доколку има повеќе пратки, ќе се користи Посебен список CN 33 во кој, по насловот треба да се запишуваат податоците за заклучокот на кој се однесуваат.

Препорачаните писмоносни пратки од меѓународниот сообраќај во Картата се картираат според принципот на скратено картирање, така што се запишува приемниот број и називот на приемната пошта.

Картирање на пакети без озчена вредност кои пристигнуваат од странство, бројно картирани се запишуваат во изменичната пошта при отворањето на пристигнатите заклучоци и превземањето на пакетите и тоа на грбот на оргиналната пакетска карта CP87. Картирањето се врши на оној примерок кој останува со поштенска документација во изменичната пошта. Се запишуваат само оние пакети кои веќе не се запишани во Картата. Картирањето на пакетите се врши по принципот на скратено картирање, така што се запишува приемниот број и називот на поштата.

Заклучокот може да се сочини во една или повеќе вреќи, во зависност од бројот на пратките. Пред сочинување на заклучокот, работникот е должен да ја утврди исправноста на вреќите што ќе ги употреби за сочинување на заклучок. Вреќата со пратки не смее да биде поштешка од 31,5 кг.

По обработка односно сочинување на заклучоците размената се врши врз основа на образецот „Список за размена“ (Образец П-48).

Редоследот на размената се врши на начин што поштенскиот работник кој дошол да изврши размена, прво му го предава својот „Список за размена“ на работникот на поштата или подвижната пошта со која се врши размената. Потоа работникот на поштата или подвижната пошта го предава својот список за размена, а веднаш потоа ги предава EMC заклучоците, вреќите, пакетите и весниците по ред по кој се запишани во Списокот за размена.

Прегледот на работа е поштенски документ преку кој поштата води евиденција за бројот на примените и отпремените, пристигнатите и вратените книжени пратки, како и заклучоците што ги поседувала. Во секоја пошта се води по правило еден Преглед на работа и тоа во отпремното одделение или на отпремното работно место. Одговорното лице на поштата може да одреди да се водат и повеќе прегледи на работа, што зависи од обемот на пратките и организацијата на работа во поштата. Во помалите пошти се води една книга за цел месец, додека во поголемите пошти на посебни листови.

Кога прегледот на работа се води во посебни листови, заедно со другите поштенски документи пред почетокот на работата во горниот десен агол се става отпечаток од поштенскиот жиг. Кога прегледот се води во книга , отпечатокот на жигот се става во горниот десен агол, првиот ден во месецот.

Прегледот на работа мора да се пополни однапрет, така што од „Редот за превоз на поштенските пратки“, односно од „Прегледот за картирање“ се запишуваат сите работни места, односно одделенија за кои се отпремаат и од кои се примаат залучоци, односно превземаат пратки во текот на работниот ден или една работна смена по хронолошки ред.

Во „Прегледот за работа“ се внесуваат податоци за книжените пратки и тоа:

- Na страната за примање: бројот на пратките и вреќите од претходниот ден, односно претходната смена (останат поштенски материјал), пратките пристигнати од пошти и поштенски центри, врз основа на соодветните карти и Списоци за размена, бројот на вреќите и пакетите кои се посредуваат врз основа на Списоците за размена, пратките превземени од применото место, односно одделение, врз основа на приемните поштенски документи, односно катрти, вратените пратки од достава, како и неврачливи пратки врз основа на карти или испорачани документи.
- Na страната на издавање: бројот на пратките отпремени на поштите и поштенските центри, врз основа на копијата на картите, односно Списоците за размена, пратките предадени на одделни работни места или одделенија врз основа на копијата на картите, пратките испорачани по пошта, врз основа на испорачаните документи, бројот на вречите или пакетите кои се посредуваат, врз основа на копиите на Списоците за размена и неопремените пратки, односно вреќи (останат поштенски материјал) и врз основа на копијата на Картата и Списокот на размена.

- Службени документи – Картата и Списокот за размена се ставаат така што при пристигнувањето прво се става Списокот за размена, а потоа Картата, а при отпремата прво Картата, а потоа Списокот за размена.

По завршување на дневната работа „Прегледот за работа“ се заклучува и дневната работа се предава на друг работник. Заклучувањето на самиот преглед се врши кога се повлекува хоризонтална линија, се собира вкупниот број на пратки, односно заклучоци посебно за секоја колона, како за страната на примање така и на страната издавање. Ако работата се врши во смени на работното место кое го води „Прегледот на работа“, односно ако се менува работникот на тоа работно место, при примопредавањето на должноста, предавањето на пратките и вреќите во остаток се врши со Карта, односно Список за размена.

Во приемната пошта обичните писмоносни пратки, освен итните, по правило при отпремата се делат во пет групи:

- Рратки што се адресирани за подрачјето на приемната пошта
- Рратки што се адресирани за подрачјето на поштенски центар
- Рратки што се адресирани за подрачјето на други поштенски центри
- Рратки што се адресирани за странство, а треба да се отпремат со авион

Пратките кои гласат за подрачјето на приемната пошта поради врачување на примачите, остануваат во приемната пошта. Пратките кои се однесуваат на подрачјето на поштенски центар, на подрачјето на други поштенски центри, пратките адресирани за странство кои треба да се отпремат по површински пат и пратките адресирани за странство кои треба да се отпремат со авион, се подврзуваат во посебни врзопи. На врзопот се става „Врзопна назывница“ (Образец П-36) која претходно се жигосува, јасно се потпишува, и со хемиски молив со сина боја се запишуваат ознаките („ПЦ“, „ИН“, „ИН-АВ“) и цврсто и вкрстено се подврзува заедно со пратките. Пратките кои не можат да се подврзат со врзоп поради обликот на содржината, како и кабастите пратки се отпремаат надвор од врзопот.

Подружниците во друштвото во зависност од бројот и видовите на пратките може да ја прилагодат поделбата на писмоносните пратки во приемната пошта на организацијата на работа во поштескиот центар на кој му припаѓаат или приемната пошта да ја ослободи од обврската за делење на пратките.

Книжните пратки можат да се превземат од работните места, односно од поштите кај кои постои точно утврдено работно време. Работникот е должен да ги превземе сите книжни пратки кои што се примени во текот на работното време. По приемот на пратките работникот е должен да утврди дали пратките се оштетени и дали печатите се исправни, односно осигурените поштенски налепки со кои се затворени вредносните писма и пакети како и отпечатоците на печатите на поштенските сигурносни налепки се идентични со отпечатоците или факсмилот на пратките.

Во поштите со две или повеќе работни места, преземањето на книжните пратки се врши на следниот начин: работникот на одреденото приемно работно место ги превзема книжните поштенски пратки од секое работно место, така што во приемните книги, односно на грбот на Спроводницата или Пописот на отпремени пратки (Образец П-38) го потврдува преземањето по заклучувањето, запишувајќи го времето и потпишувајќи се. Сите преземени пратки се предаваат на отпремното одделение со Карта, која се води во два примерока. Пратките во Картата се картираат по прописите за картирање. Работникот на приемното одделение го потврдува превземањето на картираните пратки, така што копијата од Картата во десниот горен агол става отпечаток на поштенски жиг, а под картираните пратки се потпишува. Оргиналот на картата заедно со пратките му се врачува на работникот во отпремното одделение или на работникот кој го извршил картирањето заради отпрема во пропишаниот заклучок.

Во поштите со еден работник, кој едновремено прима и отпрема пратки, приемните книги за книжени пратки, односно пакети се заклучуваат без потврда за превземањето. Доколку не се заврши целата работа со приемните книги, истите се заклучуваат. Доколку во книжните пратки има вредносни пратки истите се издвојуваат и се чуваат на посебн место под клуч.

Приемната пошта ги отпрема книжените пратки на својот поштенски центар во предвидените заклучоци. Македонска пошта може да одреди пратките да им се отпремаат во заклучоци и на другите организациони единици на поштенска мрежа (подвижна пошта, пошта на царинење, изменична пошта) на своето подрачје. Во случај кога приемната пошта отпрема пратки на други организациони единици, должна е да изврши поделба и насочување на пратките според предвидените заклучоци.

Работата во поштенскиот центар е организирана на следниов начин.

Главниот поштенски центар за подготовка и преработка на поштенските пратки врши работа на отпрема, превоз и притигнување на поштенските пратки (дифузија и концентрација) според Редот на превоз на поштенски пратки и Прегледот на картирање.

Поштенскиот центар за преработка за преработка врши отпрема на пратки во своето подрачје и во другите поштенски центри за преработка на сите видови пропишани заклучоци.

Поштенскиот центар за подготовка и преработка ги собира поштенските пратки од своите подрачни пошти и прима од другите поштенски центри за преработка по пат на превземање на пропишани заклучоци.

Поштенскиот центар за преработка ги отпрема поштенските пратки на другите поштенски центри во пропишаните заклучоци, под услов за соодветните поштенски центри за преработка да има просечно, дневно, повеќе од 3 кг писмоносни пратки, според резултатите од последното снимање на бројот и текот на поштенските пратки. Доколку тежината на писмоносните пратки за преработка на дневно ниво е помала од просекот од 3 кг и пратките се однесуваат за друг поштенски центар за преработка, пратките се отпремаат во Главниот поштенски центар.

Начинот на преработка на обичните писмоносни пратки во поштенскиот центар за преработка е следен. Обичните писмоносни пратки кои се пристигнати од подрачните пошти, од приемните шалтери, од големите корисници, и од поштенските ковчежиња во поштенскиот центар за преработка се делат на:

- Рратки за странство кои се отпремаат по површински пат
- Рратки за странство кои се отпремаат со авион
- Рратки за подрачни пошти на сопствениот поштенски центар
- Рратки за достава во седиштето на поштенскиот центар
- Рратки за испорака во седиштето на сопствениот поштенски центар

Обичните писмоносни пратки се подврзуваат во врзопи на кој се става „Врзопна назывница“ (Образец П-36), доколку за одредишниот поштенски центар за преработка има десет или повеќе пратки. На врзопната назывница се става поштенскиот број на единицата на поштенска мрежа.

Поштенскиот центар за преработка ги дели препорачаните поштенски пратки по подрачни пошти на сопствениот поштенски центар и останатите центри за преработка. За секој поштенски центар за преработка за кој има десет или повеќе препорачани пратки, поштенски упатници, инструменти за платен промет и итни обични пратки се сочинува врзоп, односно врзопи со тоа што на секој врзоп треба да се стави Врзопна црвена назывница (Образец П-50) со означување на првите два броја од одредишниот поштенски центар за преработка.

Поштенскиот центар за преработка на вредносните писма и пакети ги дели по подрачните пошти на својот центар, врз основа на Прегледот за картирање, а другите подрачја врз основа на Редот за превоз на поштенски пратки.

Пратките наменети за подрачните пошти на поштенскиот центар кој ја врши преработката се отпремаат во заклучоци според пропишаните картовни врски и Редот за превоз на поштенските пратки и тоа:

- Рратките за испорака и достава во седиштето на поштенскиот центар за преработка и се отпремаат на надлежната пошта за достава и испорака, односно одделението за достава и испорака
- Рратките за поштенски центри за преработка се отпремаат според пропишаните картовни врски
- Роштенскиот центар за преработка врши отпрема на вреќите и врзопите со весници и списанија кон одредишните пошти, односно кон одредишните поштенски центри за преработка, според пропишаните картовни врски
- Роштенските пратки за странство се отпремаат според пропишаните картовни врски

Главниот поштенски центар врши работи на обединување, посредување и преработка на пратките и заклучоците и го организира нивниот превоз на линиите одредени со Редот за превоз на поштенски пратки. Главниот поштенски центар ги дели и насочува директните врзопи на обичните и препорачаните писмоносни пратки, како и пратките надвор од врзопите на одредишни поштенски центри за преработка.

Врзопите што се адресирани на Главниот поштенски центар, се отвораат и се преработуваат по одредишните поштенски центри за преработка, кога има помалку од десет пратки за секој поштенски центар за преработка. Отпремата на поштенските пратки од Главниот поштенски центар се врши во заклучоци според пропишаните картовни врски.

Во меѓународниот сообраќај пратките пристигнуваат и се отпремаат во изменичната пошта. Со пратките од странство во внатрешниот поштенски сообраќај се постапува во согласност со законските одредби и подзаконските акти со кои се регулира вршењето на поштенските услуги.

Со пратките од внатрешниот поштенски сообраќај за отпрема во странство до Изменичната пошта се постапува по одредбите на овој Правилник и Законот за царина, Правилник и Уредба кои

произлегуваат од Законот за царина, а од Изменичната пошта кон странство според одредбите од актите на Светскиот поштенски сојуз.

Сигурносниот преглед на поштенските пратки се врши во Центарот за заштита според посебно упатство.

Поштата за царинење врши поднесување на поштенските пратки во меѓународниот поштенски сообраќај на царински преглед на надлежната царинска испостава која е лоцирана во поштата.

Со пратките, поштата за царинење постапува според одредбите на овој Правилник, актите на Светскиот поштенски сојуз, Законот за царина, Правилникот и Уредбата кои произлегуваат од Законот за царина со кои се регулира постапката со поштенските пратки, кои подлежат на царинска и девизна контрола.

5.7.3.Transport,pristignvawe i podgotovka na po{tenski pratki

Транспортот на пратките е трета фаза во работниот процес на поштите која го опфаќа процесот на работа од отпрема до пристигнување, со што се обезбедува меѓусебно поврзан и синхронизиран сообраќајно-технолошки процес на преносот на поштенските пратки на сите нивоа.

Превозот на пратки се врши со сите транспортни средства со кои располага друштвото. При превозот, за заклучоците се грижат поштенските работници. Линиите на превоз, превозните средства, капацитетите и бројот на работниците се одредуваат според Редот за превоз на поштенските пратки, со што се обезбедува континуиран превоз на поштенски пратки.

Во фазата на транспорт за олеснување на процесот функционира подвижна пошта. Подвижната пошта работи во превозно средство, а се означува со името на појдовната пошта, одредиштето и со карактеристичен поштенски број. Изменичната пошта кон странство работи според одредбите од актите на Светскиот поштенски сојуз. Сигурносниот преглед на поштенските пратки се врши во Центарот за заштита според посебно упатство.

Под превземање на пратки се подразбира превземање и отворање на заклучоците од страна на поштите, со цел за нивно отпремање и врачувње.

Пристигнатите заклучоци се превземаат врз основа на Списокот за размена. Заклучоците, вреќите, односно пакетите се кои ќе се превземат од поштенскиот работник без Список за размена, истите дополнително ќе се впишат во Списокот за размена на кој над образецот ќе се запише

„Наоден список“. Работникот на поштата или придружникот кој ги донел вреќите, односно пакетите во поштата е должен Наодниот список за размена да го потврди со својот потпис. Од поштата од која недостасува Списокот за размена, по телематски пат ќе се бара потврда за најдената состојба.

Доколку било кој од заклучоците „S“, „V“,„PV“,„R“, „Z“, и „z“, не пристигнат и не се запишани во Списокот за размена, а нема известување зошто изостанале, веднаш се доставува телематско прашање до поштата од која што потекнува заклучокот. Доколку потрагата остане безуспешна или ако се утврди дека заклучокот е изгубен, се испраќа одјава на неисправност (Образец П-61) на подружницата, надлежна за поштата и Поштенскиот центар за преработка, а за тоа телематски се известува поштата која го сочинила заклучокот.

Доколку пристигнат повеќе вреќи или пакети отколку што е запишано во спискот за размена, вишокот ќе се допише под вкупниот збир на размената и Списокот за размена ќе се заклучи поради утврдување на вистинскиот број на пристигнати вреќи, односно пакети.

За повеќе примени вреќи на „S“, „V“,„PV“,„R“, „Z“, и „z“ заклучоци, односно вредносни пакети и се испраќа телефакс на поштата од која е превземен заклучокот. За повеќе пристигнати пакети без означена вредност и се испраќа Одјава за неисправност на поштата од која е превземен заклучокот.

Доколку пристигнат помалку врќи, односно пакети отколку што е запишано во Списокот за размена, кусокот ќе се запише под вкупниот збор во соодветната колона на Списокот за размена и истиот се заклучува за да се утврди вистинскиот број на пристигнати вреќи, односно пакети. За помалку пристигнати вреќи од „S“, „V“, „PV“,„R“, „Z“ заклучок, односно вредносни пакети и се испраќа телефакс на поштата од која е преземен заклучокот. За помалку пристигнати вреќи од „z“ заклучокот и пакети без означена вредност и се испраќа Одјава за неисправност на поштата од која заклучокот е преземен. Поштата која примила телефакс за кусок на вреќи, односно пакети веднаш треба да одговори. Доколку одговорот е негативен или не пристигне во рок од 24 часа, случајот телематски и се пријавува на својата Подружница и на Поштата која го сочинила заклучокот, доколку не е во прашање пошта од која потекнува Списокот за размена. Поштата која примила помалку вреќи, односно пакети отколку што е запишано во списокот за размена, треба да го сослуша поштенскиот работник кој ја извршил размената и да направи записник за околностите поради кои недостасуваат вреќите, односно пакетите. Ако при сослушувањето на работникот се појави основано сомнение дека вреќите односно пакетите се изгубени при превозот, односно

оттуѓени треба веднаш да се извести својата подружница, надлежниот орган за внатрешни работи како и дирекцијата на друштвото.

Во случај кога заклучоците не можат да се предадат на одредениот работник на поштата, работникот од размена е должен вреќите и пратките да ги стави под клуч за тоа одредено место во поштата , а по доаѓањето на одговорниот работник да му ги предаде со Список за размена. Вреќите и пратките мора да се чуваат на сигурно место.

По превземањето и срамнувањето на вреќите и пакетите со евидентираната состојба на список за размена, поштенскиот работник кој ја извршил размената го потпишува Списокот за размена.

Под погрешно насочена поштенска вреќа се смета онаа поштенска вреќа што не гласи за поштата во која пристигнала, ниту пак таа пошта ја посредува според пропишаните картовни врски.

Вреќата се смета дека е оштетена, односно неисправна во следниве два случаи:

- Vреќа со стега - доколку пластичната стега со која е затворена вреќата е оштетена, стегата е искината, бројот на стегата не се чита или не соодетствува со запишаниот број на назывницата или Списокот на размена , како и во случај кога е употребена стега која не е предвидена за одредениот вид на заклучок (употребена е стега со несоодветна боја).
- Рисмоносна вреќа која се употребува за сочинување „S“, „V“ заклучок – ако на восокот или на пломбата нема отпечаток на печат односно клешта, отисокот е нејасен или е сомнителен ако восокот за печатење или пломбата се повредени, ако на вреќната назывница нема назив на поштата за која гласи заклучокот, ако подврзниот канап не е од еден дел или на него има јазли, ако вреќата е искината или вреќната назывница нема потпис на работниците кои ја затвориле вреќата, ако се употребува писмоносна вреќа за сочинување на „R“ заклучоци, ако вреќата е искината или не е прописно затворена.

По утврдување на неисправноста поштата е должна да ги земе неисправните вреќи од заклучоците од работникот, но под услов истиот работник да може да присуствува на комисиско отворање на тие вреќи и при сочинување на Записникот за неисправност на вреќа (Образец П-62).

Секоја превземена неисправна вреќа, било да гласи на поштата која го превзема заклучокот, или за некоја друга пошта, комисиски мора да се отвори и нејзината содржина, да се прегледа и да се срамни со запишаното во Картата.

Комисијата ја сочинуваат најмалку два поштенски работника. Во поштите со еден работник, како втор член на комисијата присуствува рабоникот кој го донел залучокот, а доколку тоа не е можно за истото ќе се извести Раководителот за поштенски сообраќај во подружницата, односно управникот на РЕ, кој ќе одреди лице кое ќе присуствува на отворањето на неисправната вреќа. Отворањето на неисправната вреќа мора да се изврши така што трагите на оштетувањето во никој случај да не бидат уништени.

Неисправната вреќа која гласи на некоја друга пошта, доколку со оштетувањето не и е загрозена содржината, или ако нема доволно време односно можност за комисико отворање, истата нема да се отвори, туку ќе се стави во друга исправна вреќа. На оваа вреќа, поштата што ја препакувала вреќата, става Вреќна назывница на која ќе го поправи назив на поштата за која гласи. Потоа вреќата се затвора и истата ќе ја отпреми со првата картовна врска до одредишната пошта, односно поштенскиот центар. Во овој случај во колоната „Забелешка“ од Списокот за размена, во ставката во која е запишан соодветниот заклучок, треба да се запише бројот на препакувани вреќи. (пример: „Препакувани вреќи“)

Доколку отворената неисправна вреќа гласела на поштата која ја отворила, а содржината била исправна, ќе се смета дека вреќата од соодветниот заклучок пристигнала во исправна состојба и по отворањето на вреќата нема да се сочинува Заклучок.

Ако е отворена вреќата која гласи за друга пошта или подвижна пошта, а со прегледот е утврдено дека содржината на вреќата е исправна, нема да се сочинува Записник. Поштата, односно подвижната пошта која ја отворила вреќата е должна на оргиналот од Картата на отвореният заклучок да запише: „Поради оштета, неисправност/отворено, содржината е исправна“. Оваа напомена со свои потписи ја гарантираат членовите на комисијата. Пратките пронајдени во неисправната вреќа се составуваат во друга вреќа, доколку пристигнатата вреќа е неупотреблива за натамошна отпрема. На оваа вреќа се става назывница во која се пишува името на поштата од која потекнува неисправната вреќа и името на одредишната пошта. Потоа се затвора на начин пропишан за затворање на вреќи од ист вид на заклучок и се отпрема на одредишната пошта, односно на поштенскиот центар.

Доколку се востанови дека при отворање на вреќата содрќината е неисправна без оглед дали вреќата е на име на поштата која ја отворила вреќата или пак за друга пошта, Комисијата е должна да сочини „Записник за неисправност на вреќа“(Образец П-62). Записникот се сочинува во дупликат така што треба да се дадат точни и целосни одговори на прашањата поставени во текстот

на образецот. Кон оргиналот на Записникот се приложува вречата со сите предмети со помош на кои вреќата била затворена (назívница, пломба, восок за печатење, подврзан коноп, сигурносна налешка, пластична стега итн). Оргиналот од записникот со прилозите се чува во поштата до одлуката на Дирекцијата на друштвото која што веднаш телематски се известува. Истовремено на ист начин телематски се известува и поштата која го отпремила заклучокот и поштата од која е превземен заклучокот.Дупликатот на Записникот се приложува со Список за размена. Истовремено за секој случај на оштетување или ограбување на пратките во вреќата се сочинува „Записник за неисправност на пратка“(Образец П-63). Доколку има погрешно насочена вреќа, вднаш вреќата се отпрема со првата картовна врска до одредишната пошта.

На ист начин и постапка се работи доколку во заклучоците има пакети, наместо писма. Неисправноста се утврдува комисиски и постапката за враќање и утврдување на недостаток на содржината на заклучоците е иста како кај писмата.

5.7.3.1. Podgotvuvawe na pratkite za vra~uvawe

По превземањето на пратките од заклучокот се пристапува кон отворање на врзопите кои се наменети за достава и испорака. Ёпотоа пратките се делат по групи и тоа за: достава, испорака во пошта, „пост рестант“, и пратки со ознака на жигот „Т“. Во групата прати со ознака на жигот „Т“ се стават и оние пратки што немаат отпечаток на жиг, како и пратки за кои ќе се коснстатира дека поштарината не е платена или пак е не е платена во целост.

Пристигнатите итни и „пост рестант пратки“ задолжително се жигосуваат на задната страна на пратката.

Писмата и дописните картички во внатрешниот сообраќај пристигнати со ознака на жигот „Т“, како и без таа ознака, со наплатена и недоволно платена поштарина, ги портира одреден поштенски работник во износот на поштарината што недостига, зголемена за цената утврдена со Ценовникот на поштенски услуги. Исто така се портираат и пратките што се препратени или вратени како неврачливи, а кои пред препраќањето односно враќањето веќе биле портирани. Портирањето се врши со лепење соодветен износ во поштенски марки или налепки на машините за прием на поштенски пратки на грбот на пратката. Залепените марки се жигосуаат со отпечаток на поштенски жиг. Не се портираат пратките на кои што не е напишана точната адреса на испраќачот.

Покрај писмата и дописните картички во внатрешниот поштенски сообраќај се портираат и пратките во меѓународен поштенски сообраќај. Во меѓународниот сообраќај пресметката на поштарината се врши со математичка формула односно: броителот на дропката кој е означен со жигот „Т“ се множи со износот на поштарината предвидена за површински пренос во прва стапка на грамажа во Ценовникот на меѓународен поштенски сообраќај, а добиениот резултат се дели со именителот на дропките. На таа поштарина се додава и соодветната поштарина утврдена со Ценовникот на поштенски услуги во внатрешен поштенски сообраќај. Работникот кој е одреден за ракување на порто пратките им ги предава пратките на пошторазнесувачите, откако истите ќе ги задолжи со износот на портопоштарината.

Поштенските пратки кои се спремаат за врачување се: обични писмоносни пратки, книжени пратки и пакети.

Обичните писмоносни пратки наменети за испорака за се предаваат на одредени работни места кои вршат испорака на пратките.

Обичните писмоносни пратки кои се адресирани до корисниците преку преградоци без оглед дали во адресата е назначен бројот на преградокот се делат по преградоци, и се наменети за достава по доставни реони.

По превземање на книжените пратки од зааклучокот се врши делење на пратките по работните места кои ги подготвуваат за врачување (достава на дом и испорака во пошта). При делењето се утврдува исправноста на пратките, дали правилно се насочени и дали содржат предмети чиј пренос е забранет. Вредносните писма и препорачаните пратки што се оптоварени со откупнина, царина односно поштарина за поднесување на преглед и за кои треба да се наплати поштарина за враќање како и препорачаните пратки без оптоварување, се запишуваат во образецот „Доставна книшка“ (Образец П-77) Управникот на поштата може да води посебна доставна книшка за вредносните и препорачаните писма.

Доставната книшка се води во еден примерок како книга или во одвоени листови и служи за задолжување на пошторазнесувачите со пратките, како заверка односно потврда за врачување на пратката, како и за раздолжување на пошторазнесувачите со пратките и паричните износи. За секој доставен реон се води посебна доставна книшка. Пополнувањето на доставната книшка се врши според печатениот текст на образецот.

Запишувањето на книжните пратки го врши работник кој е за тоа одреден. Само управникот на поштата може да одреди препорачаните пратки без оптеретување да го вршат пошторазнесувачите. Препорачаните пратки од странство, задолжително во Доставната книшка ги запишува работникот кој е за тоа задолжен.Во доставната книшка се запишуваат вредносните писма, препорачаните пратки со оптоварување и без оптоварување и препорачаните пратки од странство. Препорачаните пратки кои се адресирани за пошироко доставно подрачје при пристигање во доставните пошти, се жигосуваат на задната страна, а во Доставната книшка се внесуваат на денот на достава. За итните пратки се води посебна Доставна книшка.

По завршеното запишување во Доставна книшка , одредениот работник пристапува кон пополнување на Прегледот на задолжување и раздолжување на книжените пратју (Образец П-73). Прегледот на задолжување се води во еден примерок дневно, според печатениот текст на образецот, така што na страната „задолжување“, секој доставен реон се запишува бројот на пратките по видови, врз податоците од Доставната книшка. Превземањето на пратките пошторазнесувачот го потврдува со својот потпис на одредено место во прегледот. На пошторазнесувачот му се предаваат известувањата за пристигнување на пратките кои се испорачуваат преку пошта. За дојдовните пратки од странство на поштарот му се предаваат царинските декларации за врачување на примачот. По завршување на доставата од страна на пошторазнесувачот се водиПреглед на задолжување и раздолжување кој се води на ист начин како и доставната книшка.

Книжените пратки (вредносни писма и препорачани пратки со и без оптоварување) кои се испорачуваат преку пошта се запишуваат во Испорачан список (Образец П-76), односно доставна книшка за пратки по оставено известие. Пристигнатите книжени пратки кои се испорачуваат преку прегрaдоци се делат по прегрaдоците. По делењето книжените прати се запишуваат во Испорачан список (Образец П-76). Овој образец се води во еден примерок, а доколку корисникот на прегрaдокот побара примерок, му се доставува дупликат.Пополнувањето на образецот се води според испечатениот текст. Пратките со оптоварување (вредносни или препорачани пратки) се запошуваат во доставна книшка за испоракаво пошта. За овие пратки се сочинува Известие за пристигнување на пратка во која задолжително се назначува износот на оптоварувањето и истиот се уфрлува во прегрaдокот на корисникот.

Вредносните и пакетите со откупнина, пакетите од сранство и обичните пакети и вредносните пакети оптоварени со посебна поштарина (повратна поштарина, поштарина за препраќање и сл)мкои се испорачуваат преку пошта, се запишуваат во посебен образец Книга на пристигнати пакети (Образец П-74). Книгата на пристигнати пакети се води на месечно ниво и се

пополува според отпечатениот текст, со тоа што во колоната Износ на задолжување се запишува вкупниот износ на задолжувања со кои соодветниот пакет може да биде оптоварен (откупнина, царински давачки, поштарина за посредување во царинската контрола,препраќање, враќање на поштарината за уплата на откупниот износ и др.) Пред запишување на оцаринетите пакети, поштенскиот работник проверува дали пакетот е пропратен со соодветните документи.

На сите пристигнати пакети се означува датумот на пристигнување и се запишува во Извештај за пристигнати пакети кој се предава на соодветните работни места за испорака, односно на поштарот за врачување.

Вредносните и откупните пакети, пакетите од странство, како и пакетите без означена вредност оптоварени со посебна поштарина, кои се доставуваат, се запишуваат поединечно во Книга на пристигнати пакети. Пакетите без означена вредност кои се оптоварени со посебни поштарини се сочинува извештај за пристигнување на пратката, во кој на соодветното место се запишува вкупниот износ на задолжувањата со кои соодветниот пакет е оптеретен.

Запишувањето на пакетите за достава во Книгата за пристигнати пакетим се врши по доставни реони, така што секој реон прво се запишуваат пединечно паетите со означена вредност и оптеретени со посебни давачки, а потоа пакетите без означена вредност и оптоварувања за соодветниот реон. Пошторазнесувачот го потврдува приемот на пакетите со својот потпис.

5.7.3.2.Vra~uvawe na pratki -(Faza na dostava)

Фазата на достава на поштенските пратки опфаќа два поима: „Достава“ и „Испорака“.

Поимот достава на пратки подразбира врачување на пратките односноисплата на упатниците според означената вредност на примачот.

Под испорака на пратки се подразбира испорака на пратките, односно исплата на упатниците во пошта, кои гласат на поштенски преградок, пост-рестант, односно пратките за кои е оставено Известие за пристигнување на пратка.Пратките по правило му се врачуваат, односно испорачуваат лично на примачот или на лица овластени за прием на пратките.

Пратките пред да се достават, доколку треба да се оцаринат треба износот на царината да е платен претходно, со кој е оптеретена пратката, а потоа износот на поштарината. На примачот, односно на овластеното лице, по негово барање, поштата му издава Потврда за наплата (Образец бр.27) за наплатениот износ на поштарината за таа пратка.

Примачот има право пред да ги уплати царинските давачки, да побара да се запознае со содржината на увозната царинска декларација (ДЦВ/ЕЦД) што ја следи пратката, од која се гледа каква стока се наоѓа во пратката и со кои износи на царински давачки е оптоварена пратката. Примачот има право да го одбие приемот на пратката оспорувајќи го квалитетот, вредноста и бројот на царинските давачки назначени во Увозната царинска декларација. Исто така, примачот може да бара од кои да било причини намалување на царинските давачки. Доколку примачот вложи писмен пригивор поради лошиот квалитет, бројот или вредноста означен во Увозната царинска декларација и не одгоара на вистинската состојба, поштата неотворената пратка ќе ја врати на надлежната пошта на царинење, со тоа што, на пратката со хемиски молив во боја ја става ознаката „На пошта за царинење на повторно царинење“. Ако се работи за пакет поштата наплатува поштарина според Ценовникот за поштенски услуги, за делот од испраќање на пакетот на повторно царинење и за враќање на пакетот. Пакетите без означена вредност во меѓународниот сообраќај во преносот од примената до изменичната пошта, и од изменичната до одредишната пошта, се сметаат како вредносни пакети, со најмал износ на пакет со означена вредност, иако на пакетот не е означена вредноста. Писмениот приговор со Увозната царинска декларација и другите дополнителни документи поштата и ги испраќа на поштата за царинење, во препорачана пратка за која примачот на пратката плаќа поштарина.

Испорачната пошта е должна наплатените давачки според декларацијата да ги уплати на надлежната царинска испостава истиот ден, а најмногу во рок од 24 часа по испораката на пратката. Во истиот рок е должна да и го уплати на поштата за царинење износот на поштарината за поднесување на царински преглед и можните други поштарини.

5.7.3.3.Prezemawe na pratkite za dostava

При преземањето на пратките пошторазнесувачот е должен да се увери дали пратките кои ги превзема се во исправна состојба, како и дали за сите пратки со ознака „AR“ е пополнета и Повратница (доказ за достава на пратката). Сите можни недостатоци мора да се отстранат пред излегување за достава. Преземањето на книжените пратки за достава пошторазнесувачот ги

потврдува со соодветните поштенски документи. При самото превземање на пратките за олеснување на работата, пошторазнесувачот ги реди пратките според редоследот на движење.

A) Dostava na obi~ni i R pratki

Пошторазнесувачот е должен да направи обид за врачување на обична и R- препорачана пратка на домашна адреса или во поштенско сандаче. Препорачаните поштенски пратки без повратница кои не можеле од било која причина да се врачат на примачот, можат да се достават во поштенски сандачиња, доколку примачот претходно ја овластил поштата. Долколку има препорачана пратка од странство и доколку пошторазнесувачот не може да ја врачи на адреса или во поштенско сандаче, се остава Извештај за пристигнување на пратка во кој е назначено каде кога и до кој рок може пратката да се подигне.

Доколку пошторазнесувачот ја доставил препорачаната пратка без повратница или обичната писмоносна пратка во сандаче, должен е во доставната книшка да го запише зборот „Сандаче по овластување“, а во колоната датум на врачување, да го запише датумот на вметнување на пратката во сандачето. Доколку пратките се оптоварени со поштарина или пак со поштарина пошторазнесувачот ги врачува откако ке ги наплати соодветните износи. За наплатениот износ пошторазнесувачот издава Потврда за наплата, на барање на корисникот (Образец П-27).

Пратките со повратница пошторазнесувачот ги врачува со потврда на приемот во Доставна книшка и Повратница. Поштарот ги заверува повратниците со свој потпис. Доколку на пошторазнесувачот не му е познат примачот, должен е да побара од него лична карта за да го докаже својот идентитет.

Доколку обичната кабаста писмоносна пратка не може да се врачи од било кои причини пошторазнесувачот му остава на примачот Известие за пристигната пратка со назнака каде и кога, односно до кој рок истата може да се подигне. Истата постапка со Известие за пристигната пратка се однесува и на препорачаните поштенски пратки кои се оптоварени со откупнина, царина и други давачки.

B) Dostava na paketi

Пакетите се врачуваат по претходна наплата на поштарината за достава на пакети според Ценовникот за Внатрешекн поштенски сообраќај. Доколку пакетот не е врачен на примачот му се остава Известие за пристигната пратка. Неуспешниот обид за достава на пакетот се означува на

самиот пакет и Спроводницата, при што пошторазнесувачот го запишува датумот кога направил обид за достава и го заверува со свој потпис.

Причините за неврачување, односно достава на пакетите и другите поштенски пратки можат да бидат следни: починат примач, отселен примач, недоволна, односно неточна адреса, не сака да ја прими пратката. Во овој случај пошторазнесувачот на задната страна од пратката ја запишува причината за неврачливост и го заверува со свој потпис. Доколку пратката не може да се врачи поради тоа што примачот е отселен на друга адреса, пошторазнесувачот истата ја запишува читливо на адресаната пратка, со тоа што ја прецртува старата адреса која првично е запишана.По исклучок на член на домаќинството може да се врачи пратка доколку примачот е починат.

Пошторазнесувачот е должен за време на врачувањето со себе да носи бележник. Во бележникот запишува промени на адреси имиња и ополномоштени лица на својот доставен реон. Податоците за препраќање по барање на примачот, како и податоците за ополномоштени лица ги внесува во бележникот лично поштенскиот работник одреден за примање и евидентирање на полномошната, односно примање и извршување на Барањата на примачите во врска со врачувањето на пратките.

V) Dostava na itni pratki i mnogu itni pratki

Доставата на итни, обични писмоносни пратки, итни препорачани писмоносни пратки до 2 кг, итни вредносни писма со тежина до 2 кг, како и итни пакети со тежина до 1 кг мора да биде организирана на потесното подрачје, така што овие пратки треба да се достават пред другите пратки што пристигнале со истата врска, во времето што е одредено за достава на тие пратки. Доколку поштата има организирана достава на пакети, многу итните пакети без оглед на тежината, ги доставува пред другите пакети. Доколку поштата нема организирана достава на пакети, за многу итните пакети потешки од 1 кг на потесното подрачје итно се доставува Известие за многу итна пратка, односно Спроводница, на која стои ознаката „Многу итна пратка“.

G) Dostava na itna psmonosna pratka

Доколку итната писмоносна пратка не може да се достави непосредно на примачот со итна достава, пошторазнесувачот таквата пратка ќе ја достави во куќното сандаче на примачот, но под услов примачот да ја овластил поштата. Доколку примачот нема куќно сандаче или пратката не може да се вметне во сандачето или од било кои причини не може да се достави на примачот се остава Известие за пристигнување на итна пратка, при што ја запишува ознаката „Итна пратка“ каде и на кое место може да се подигне.

6. ANALIZA NA SLU^AJ-ISTRA@UVAWE I ANALIZA NA AD PO[TA NA SEVERNA MAKEDONIJA

6.1. FINANSISKI IMPLIKACII NA AD PO[TA NA SEVERNA MAKEDONIJA VO PERIODOT 01-12-2019 GODINA

Извештајот за работењето на АД„Пошта на Северна Македонија“-Скопје, ги содржи следниве податоци:

6.1.1.Основни показатели

6.1.2.Општи податоци за друштвото

6.1.3.Инвестиции

6.1.4.Услуги

6.1.5.Приходи

6.1.6.Расходи

6.1.7.Финансиски резултат

6.1.8.Анализа на односите од финансиските извештаи за 2018 и 2019 година

6.1.1.Основни показатели

Остварените резултати во работењето на друштвото во 2019 година се согледуваат од аспект на следниве параметри:

Табела бр2: Обрм и структура на услугите во 2019 година

Обем и структура на услугите за 2019 година					
Поштенски услуги	**Во илјади единици**	**Структура**	**Финансиски услуги**	**Во илјади единици**	**Структура**
Рисмоносни	33.751.810	93.9%	Платен промет и комунални услуги	14.145.603	91.0%
Ракетски	112.072	0.3%	Пензии	1.332.650	8.6%
ЕМС	81.628	0.2%	Банкарски услуги	439	0.0%
Весници и печатени работи	1.985.248	5.5%	Поштенски упатници	63.569	0.4%
Вкупно:	**35.930.758**	**100.0%**	**Вкупно:**	**15.542.261**	**100.0%**

Извор: Извештај за работењето на АД„Пошта на Северна МАкедонија“-Скопје за периодот I-XII-2019 година

Биланс на успех	**Во милиони денари**	**Структура на вкупните**		
Вкупни приходи	1.197.7		приходи	расходи
Вкупни расходи	1.262.9	Деловни	99,51%	99,30%
Загуба	-65.2	Финансиски	0,49%	0,70%

Економичност	
Вкупни приходи/Вкупни расходи	94.84%
Деловни приходи/Деловни расходи	95.04%

Вкупни приходи		**Структура на приходите**	
1.197.7 милиони денари		Приходи од поштенски услуги	76.2%
Стапки на раст во однос на:		Приходи од финансиски услуги	19.1%
*план	-0.1%	Приходи од Хибридна пошта	1.4%
*претходна година	+1.1%	Останати приходи	3.5%

Вкупни расходи		**Структура на раходите**	
1.262.9 милиони денари		Трошоци за суровини,материјали и набавна вредност	7.3%
Стапки на раст во однос на:		Услуги	13.2%
*план	-6.5%	Амортизација	64.2%
*претходна година	-6.6%	Плати	64.2%
		Останати расходи	9.9%

Просечна плата	**2019 година (во денари)**
БРУТО	32.266
НЕТО	21.852

Биланс на состојба	**структура на актива и пасива**

Вкупна актива 1.496.1 милиони денари		
	*вкупна актива	*Основни средства 58.69%
		*Обртни средства 41.31%
	*вкупна пасива	*Капитал 90.38%
		*Обврски 9.62%

Капитални вложувања	структура на инвестициите	
Инвестициски средства 14.665.652 ден.	Градежни објекти	37.2%
	Информатичка опрема	58.4%
	Ппоштенска и останата опрема	4.4%
	Транспортни средства	0.0%

Вработени	
Сосотојба на 31.12.2018 година	2.141
Состојба на 31.12.2019 година	2.092

6.1.2.Општи податоци за друштвото

6.1.2.1.Основање на друштвото и членство во меѓународните организации

Друштвото е основано со Одлука на Владата на Република Македонија (19-4953/7 од 21.11.2006 година) за преобразба на Јавното Претпријатие за поштенски сообраќај „Македонска пошта“ ц.о. Скопје во Акционерско друштво за поштенски сообраќај „Македонска пошта“ – Скопје, во државна сопственост. Уписот на АД„Македонска пошта“-

Скопје во централниот регистар на Република Македонија е извршен на ден 16.01.2007 година. Друштвото е членка на Светскиот поштенски сојуз при Обединетите нации (Universal Postal Union-UPU) од 12.07.1993 година, а од 22.07.1996 година е членка и на Европската организација на поштите (POSEUROP).

6.1.2.2.Дејност на друштвото и организациона поставеност

Согласно Законот за поштенски услуги, Друштвото е единствен субјект на кој од страна на Агенцијата за пошти, како регулаторно тело на пазарот за поштенски услуги во државата, е издадена индивидуална дозвола за обезбедување на Универзална поштенска услуга, вклучувајќи ги резервираните поштенски услуги кои се вршат на слободниот поштенски пазар.Друштвото обезбедува широк опсег на услуги кои можат да бидат сумирани во четири категории:

- Поштенски услуги (писмоносни, пакетски, ЕМС, весници и списанија и печатени работи)
- Финансиски услуги (платен промет, исплата на пензии, наплата на комунални услуги, банкарски услуги, поштенски испратници)
- Хибридна пошта (печатење и ковертирање)
- Останати услуги

Друштвото е организирано како техничко технолошка, економска и работна целина. Работата на друштвото е организирана во делови (Подружници) специјализирани за вршење на дејностите на јавниот внатрешен и меѓународен поштенски сообраќај. Организирани се вкупно 15 организациони делови од кои еден е Главен Центар за поштенски сообраќај со седиште во Скопје, а останатите се Центри за регионален поштенски сообраќај во поголемите градови во Републиката. За координација во организирањето, раководењето и развојот на Друштвото, како и за вршење на стручните работи за Подружниците, како посебна организациона единица формирана е Дирекција на друштвото.

6.1.2.3.Капацитети на поштенска мрежа

На 31.12.2019 година друштвото располага со 325 едеиници на поштенска мрежа. Вкупниот број на шалтери изнесува 704, од кои во функција се 483[19].

Табела бр3: Капацитети на поштенска мрежа

Подружници	Единици на поштенска мрежа					Истурен шалтер	Автоматизирани ЕПМ	Шалтери	
	Вкупно	Шалтерска достава	Шалтерска	Договорна пошта	Сезонска			Вкупно	Во функција
Скопје 1	**60**	**22**	**35**	**3**		**1**	**60**	**141**	**94**
Скопје 2	**1**	**1**					**1**	**24**	**21**
Куманово	**32**	**24**	**2**	**6**			**32**	**71**	**40**
Тетово	**28**	**23**	**3**	**2**			**28**	**58**	**33**
Гостивар	**16**	**10**	**3**	**3**		**1**	**16**	**38**	**27**
Кичево	**15**	**13**	**2**			**1**	**15**	**30**	**22**
Охрид	**21**	**15**	**4**	**1**	**1**	**1**	**21**	**56**	**31**
Кавадарци	**15**	**11**	**2**	**2**			**15**	**32**	**25**
Прилеп	**15**	**12**	**3**				**15**	**30**	**23**
Битола	**31**	**21**	**8**	**1**	**1**		**31**	**64**	**40**
Струмица	**31**	**20**	**6**	**5**		**1**	**31**	**52**	**43**
Штип	**13**	**11**	**1**	**1**			**13**	**15**	**15**
Кочани	**23**	**18**	**1**	**4**			**23**	**45**	**33**
Велес	**13**	**7**	**3**	**3**			**13**	**26**	**19**
Гевгелија	**11**	**7**	**2**	**2**			**11**	**22**	**17**
Вкупно	**325**	**215**	**75**	**33**	**2**	**5**	**325**	**704**	**483**

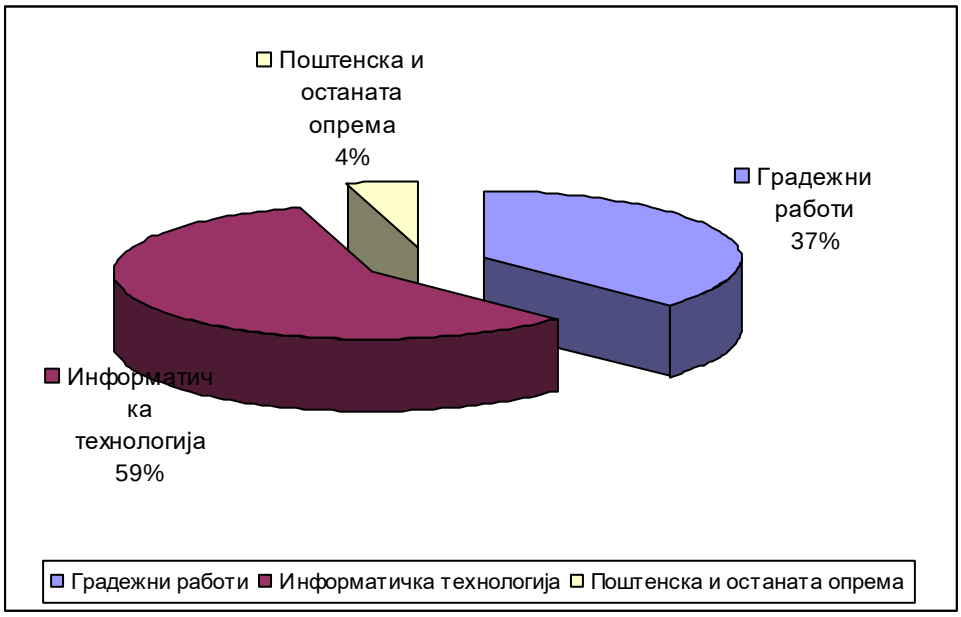
Извор: Извештај за работењето на АД„Пошта на Северна МАкедонија“-Скопје за периодот I-XII-2019 година

6.1.3.Инвестиции

Во 2019 година се реализирани инвестициски вложувања во износ од 14.6 милиони денари.

Структурата на инвестициските вложувања прикажана е во следниов графикон и табеларен преглед:

[19] Извештај за работењето на АД„Пошта на Северна МАкедонија“-Скопје за периодот I-XII-2019 година

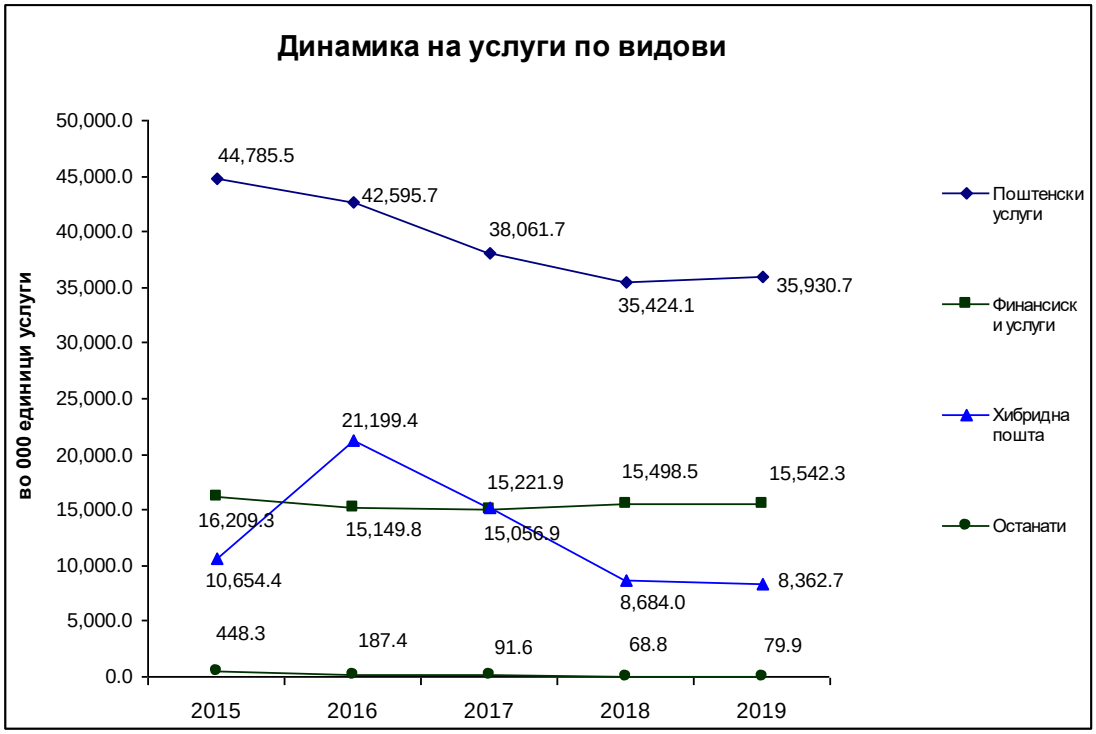


	Реализирани инвестициски вложувања во 2018 година	Реализирани инвестициски вложувања во 2019 година
Градежни објекти	13.910.309	5.450.977
Информатичка технологија	2.874.690	8.562.132
Поштенска и останата опрема	2.742.262	651.963
Транспортни средства	/	/
ВКУПНО:	19.527.261	14.665.652

6.1.4. Услуги

Во 2019 година во споредба со 2018 година и со планираниот обем на услуги остарен е следниов обем на услуги[20]:

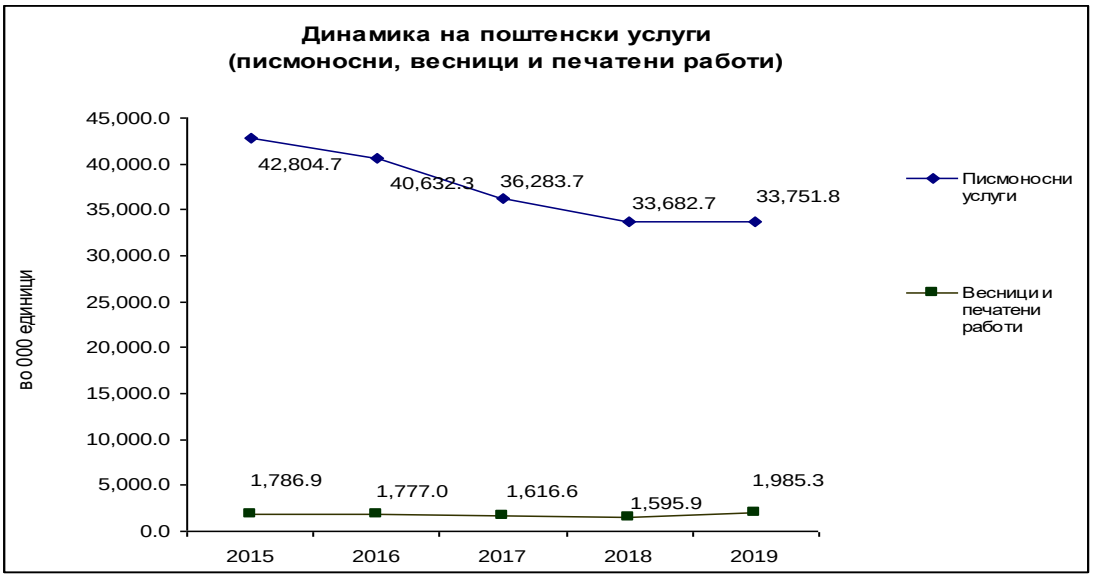
Услуги по видови					во един.услуги	
	2018	План 2019	2019	Структура 2019	индекс 4 /2	индекс 4 /3
1	2	3	4	5	6	7
Поштенски услуги	35,424,168	36,688,800	35,930,758	60.0	101.4	97.9
Финансиски услуги	15,498,586	15,452,400	15,542,261	25.9	100.3	100.6
Хибридна пошта	8,684,057	8,867,000	8,362,713	14.0	96.3	94.3
Останати	68,798	72,300	79,934	0.1	116.2	110.6

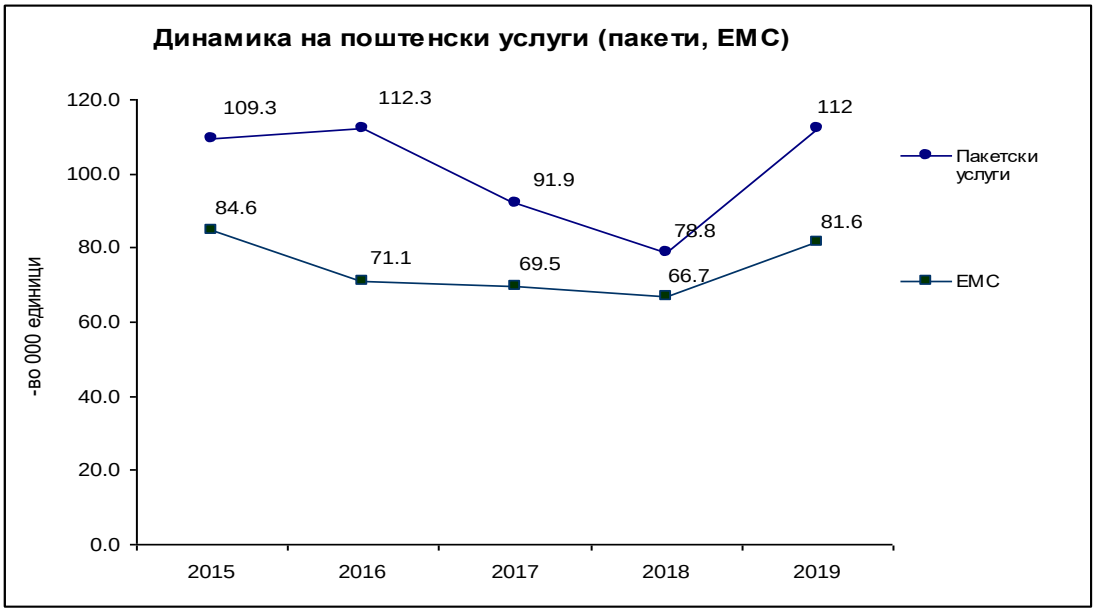


Поштенските услуги бележат зголемување од 1.4% во споредба со минатата година, додека во споредба со планот се помали за 2.1%. Во структурата на овие услуги доминираат писмоносните услуги до 93.9%, весниците и печатените работи со 5.5%, додека учеството на пакетските услуги и ЕМС услугите изнесува 0.5%.

[20] Извештај за работењето на АД„Пошта на Северна МАкедонија“-Скопје за периодот I-XII-2019 година

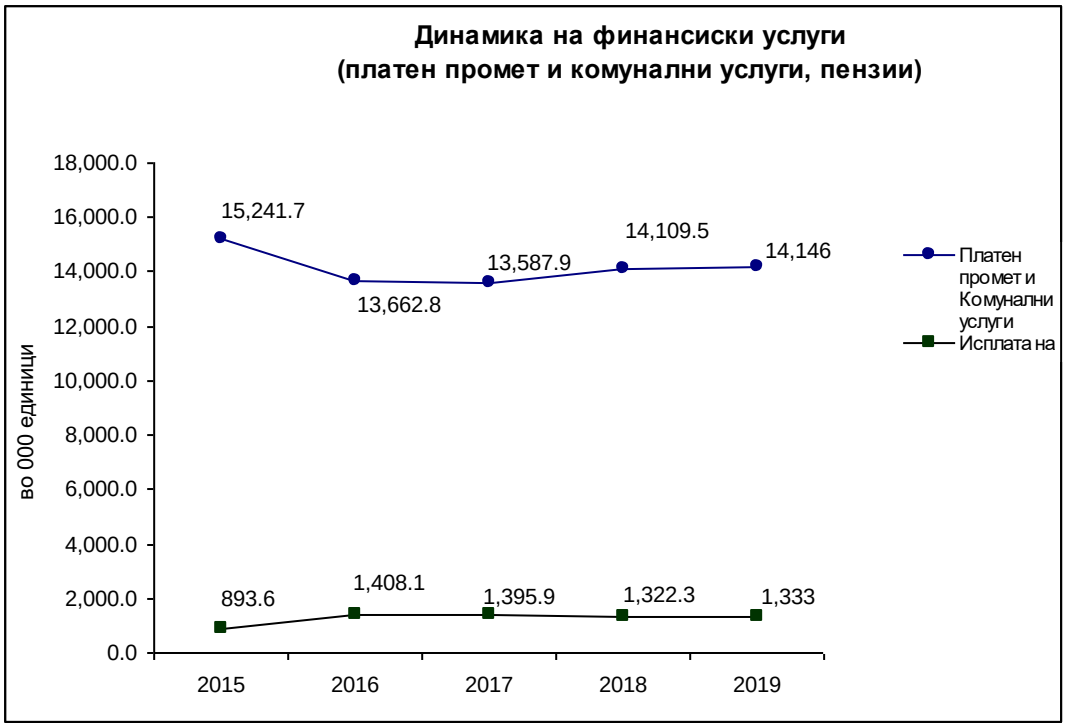
Поштенски услуги (внатрешен сообраќај;меѓународен појдовен;меѓународен дојдовен;)					во един.услуги	
	2018	План 2019	2019	Структура 2019	индекс 4 /2	индекс 4 /3
1	2	3	4	5	6	7
Писмоносни услуги	33,682,769	34,918,150	33,751,810	93.9	100.2	96.7
Пакетски услуги	78,796	103,000	112,072	0.3	142.2	108.8
ЕМС	66,719	68,150	81,628	0.2	122.3	119.8
Весници и печатени работи	1,595,884	1,599,500	1,985,248	5.5	124.4	124.1
Вкупно поштенски услуги	**35,424,168**	**36,688,800**	**35,930,758**	**100.0**	**101.4**	**97.9**

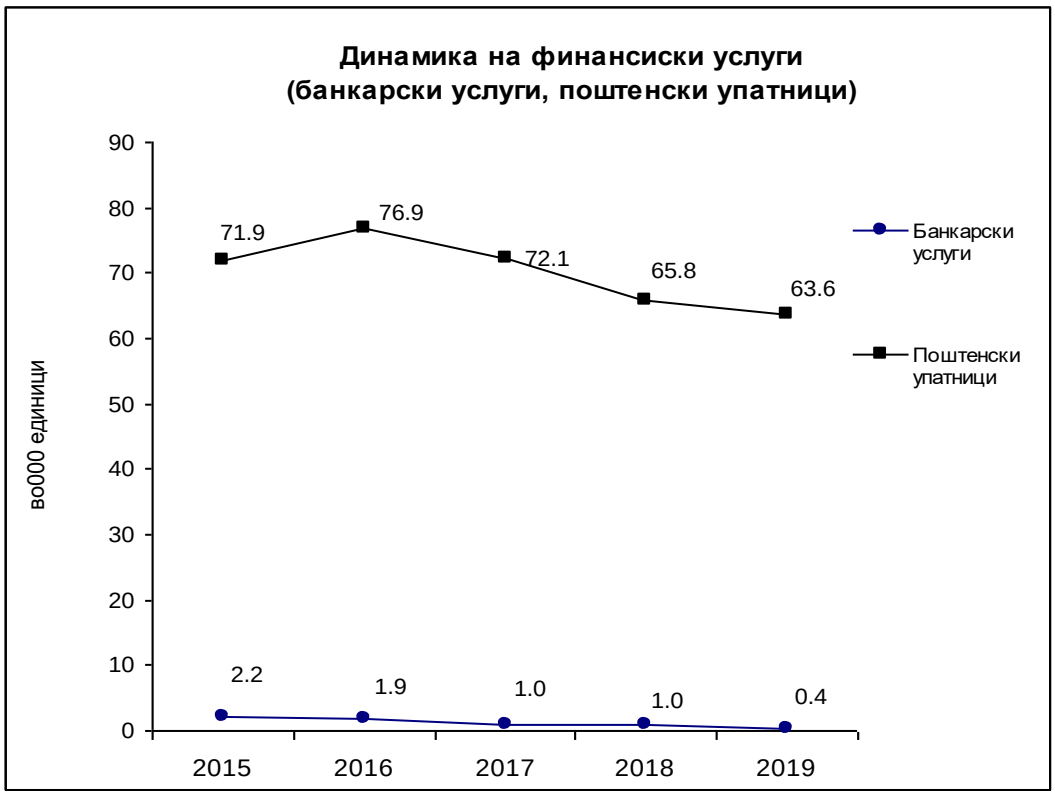




Финансиските услуги во споредба со минатата година бележат зголемување за 0.3%, додека реализацијата на планот изнесува 100.6%. Во структурата на овие услуги доминираат услугите на платниот промет и комуналните услуги со 91.0%, услугите за исплата на пензии со 8.6%, додека останатите финансиски услуги (поштенски упатници, услуги за банки), учествуваат само со 0.4%.

Финансиски услуги						во един.услуги
	2018	План 2019	2019	Структура 2019	индекс 4 /2	индекс 4 /3
1	2	3	4	5	6	7
Платен промет и Комунални услуги	14,109,592	14,065,000	14,145,603	91.0	100.3	100.6
Пензии	1,322,371	1,321,000	1,332,650	8.6	100.8	100.9
Банкарски услуги	754	800	439	0.0	58.2	54.9
Поштенски упатници	65,869	65,600	63,569	0.4	96.5	96.9
Вкупно финансиски услуги	**15,498,586**	**15,452,400**	**15,542,261**	**100.0**	**100.3**	**100.6**





Услугите за хибридна пошта (печатење и ковертирање) бележат опаѓање во споредба со минатата година за 3.7%, додека реализацијата на планот изнесува 94.3%

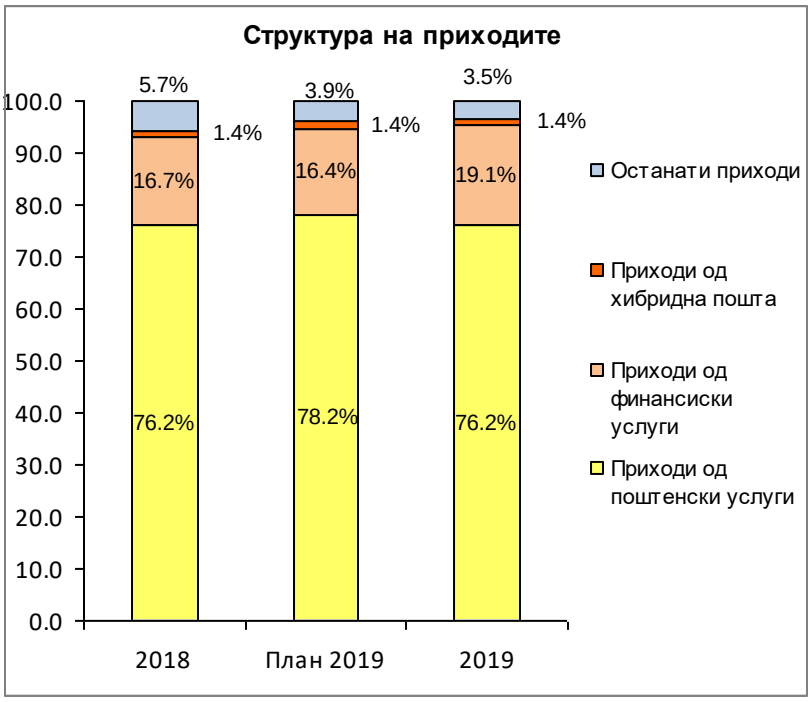
Останатите услуги бележат зголемување во споредба со минатата година за 16.2%, додека реализацијата на планот изнесува 11.6%.

6.1.5.Приходи

Остварениот вкупен приход во 2019 година изнесува 1.197.7 милиони денари и е за 1.1.% поголем во споредба со остварениот приход од минатата година. Реализацијата на Оперативниот и финансиси план изнесува 99.9%[21].

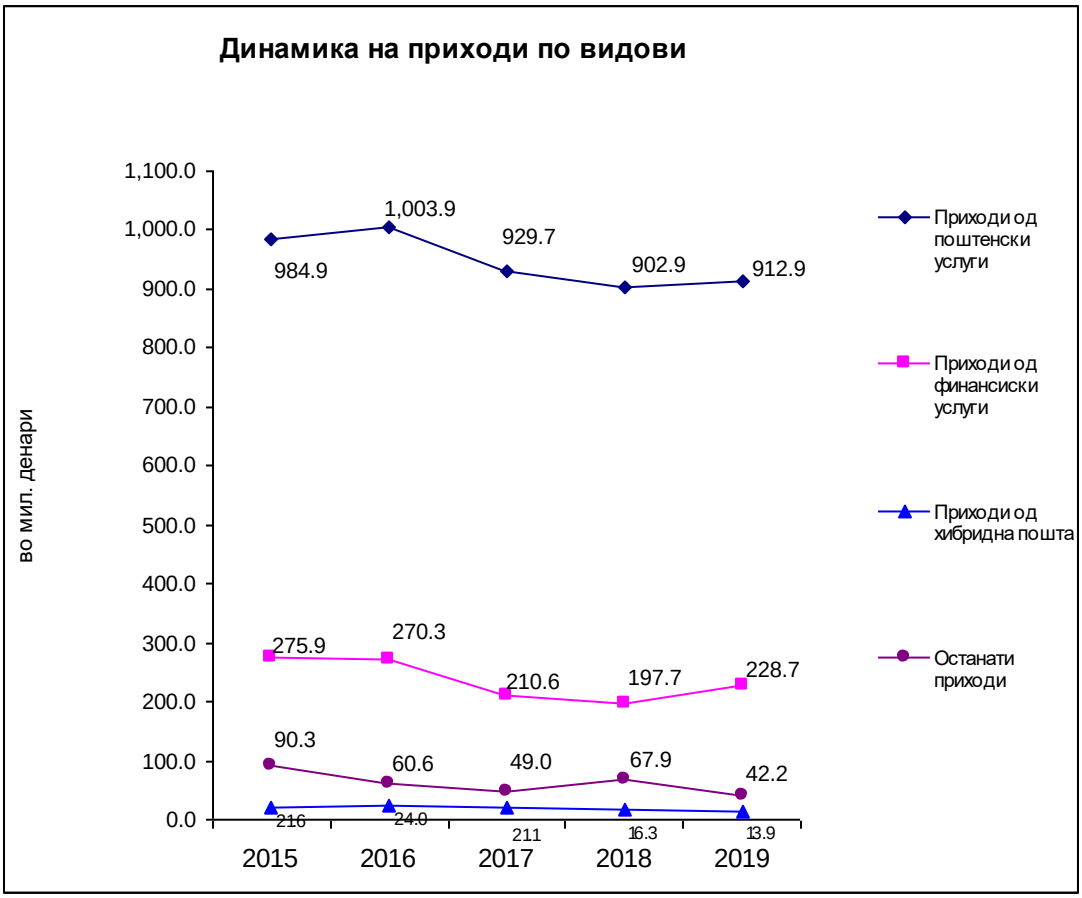
Приходи по видови				- во ден	
	2018	План 2019	2019	индекс 4/2	индекс 4/3
1	2	3	4	6	7
Приходи од поштенски услуги	902,915,981	937,808,500	912,907,275	101.1	97.3
Приходи од финансиски услуги	197,712,726	197,012,500	228,743,787	115.7	116.1
Приходи од хибридна пошта	16,304,225	17,127,000	13,940,219	85.5	81.4
Останати приходи	67,905,682	46,962,000	42,167,824	62.1	89.8
Вкупно	**1,184,838,614**	**1,198,910,000**	**1,197,759,105**	**101.1**	**99.9**

[21] Извештај за работењето на АД„Пошта на Северна МАкедонија“-Скопје за периодот I-XII-2019 година

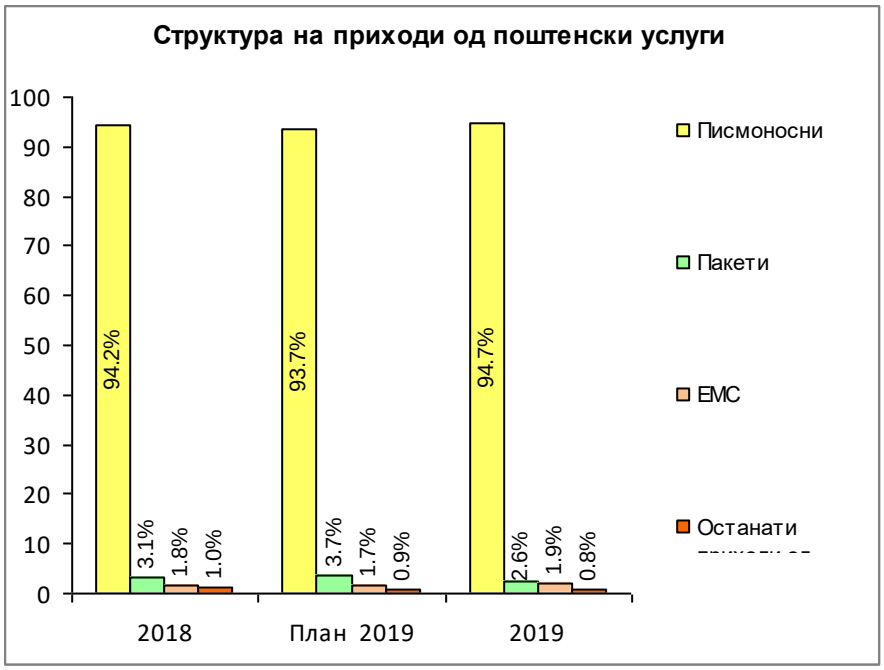


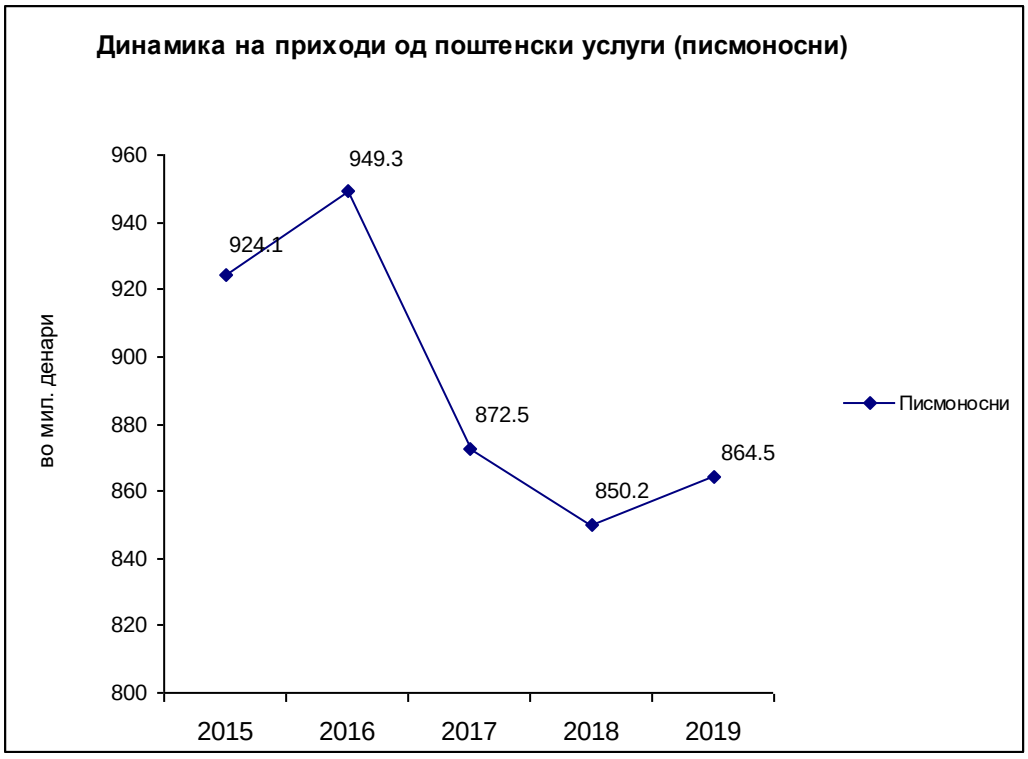
Динамика на приходите

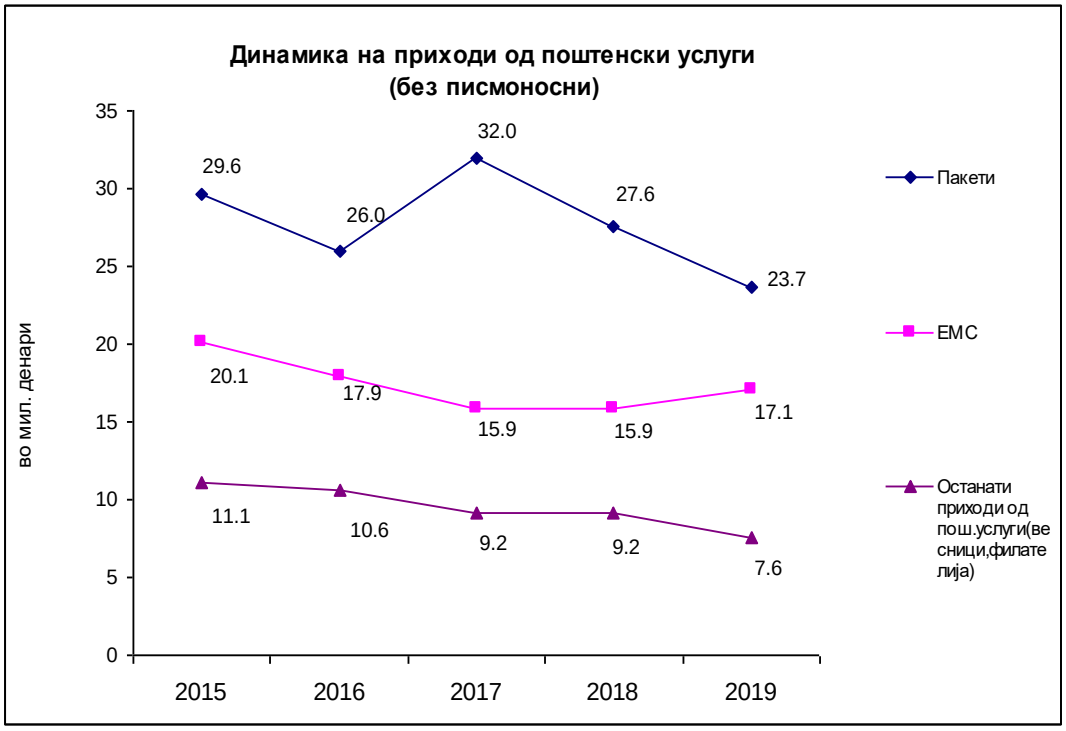
Приходи по видови -во мил. ден					
	2015	2016	2017	2018	2019
Приходи од поштенски услуги	984.9	1,003.9	929.7	902.9	912.9
Приходи од финансиски услуги	275.9	270.3	210.6	197.7	228.7
Приходи од хибридна пошта	21.6	24.0	21.1	16.3	13.9
Останати приходи	90.3	60.6	49.0	67.9	42.2
Вкупно	**1,372.7**	**1,358.8**	**1,210.4**	**1,184.8**	**1,197.7**



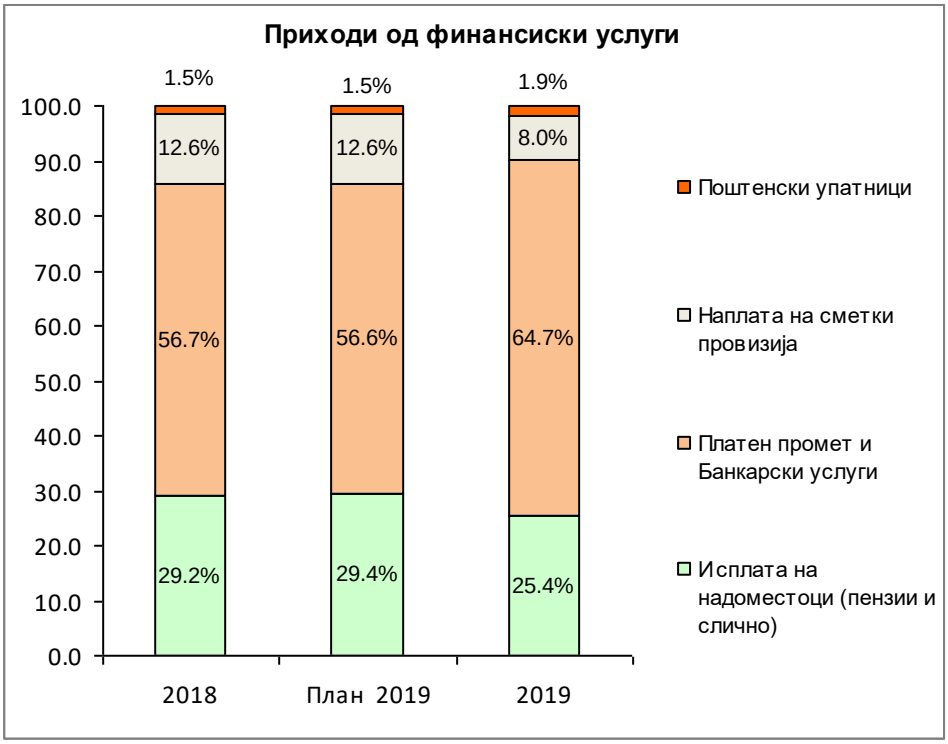
Приходи од поштенски услуги					- во ден
	2018	План 2019	2019	индекс 4/2	индекс 4/3
1	2	3	4	5	6
Писмоносни	850,173,426	878,810,000	864,514,774	101.7	98.4
Пакети	27,612,838	34,272,000	23,698,280	85.8	69.1
ЕМС	15,975,940	15,942,500	17,135,108	107.3	107.5
Останати приходи од пош.услуги(весници,филателија)	9,153,777	8,784,000	7,559,113	82.6	86.1
Вкупно	**902,915,981**	**937,808,500**	**912,907,275**	**101.1**	**97.3**


Структура на приходи од поштенски услуги
100
90
80
70
60
50
40
30
20
10
0
94.2%
3.1%
1.8%
1.0%
93.7%
3.7%
1.7%
0.9%
94.7%
2.6%
1.9%
0.8%
2018
План 2019
2019
Писмоносни
Пакети
ЕМС
Останати


Динамика на приходи од поштенски услуги (писмоносни)
во мил. денари
960
940
920
900
880
860
840
820
800
949.3
924.1
872.5
864.5
850.2
2015
2016
2017
2018
2019
Писмоносни


Динамика на приходи од поштенски услуги
(без писмоносни)
во мил. денари
35
30
25
20
15
10
5
0
29.6
26.0
32.0
27.6
23.7
20.1
17.9
15.9
15.9
17.1
11.1
10.6
9.2
9.2
7.6
2015
2016
2017
2018
2019
Пакети
ЕМС
Останати приходи од пош.услуги(весници,филателија)

Приходи од финансиски услуги				- во ден	
	2018	План 2019	2019	индекс 4/2	индекс 4/3
1	2	3	4	5	6
Исплата на надоместоци(пензии и слично)	57,804,400	57,856,500	58,086,800	100.5	100.4
Платен промет и Банкарски услуги	112,148,494	111,433,000	148,093,361	132.1	132.9
Наплата на сметки провизија	24,876,021	24,845,500	18,268,424	73.4	73.5
Поштенски упатници	2,883,811	2,877,500	4,295,202	148.9	149.3
Вкупно	**197,712,726**	**197,012,500**	**228,743,787**	**115.7**	**116.1**



Приходи од останати услуги					- во ден	
	I-XII 2018	План I-XII 2019	I-XII 2019	Структура 2019	индекс 4/2	индекс 4/3
1	2	3	4	5	6	7
Продажба на вредносници-трговска стока	3,806,691	3,758,000	3,396,588	8.1	89.2	90.4
Закуп	19,443,363	22,313,500	18,960,386	45.0	97.5	85.0
Шпедитерски и царински услуги	1,241,954	1,338,000	1,669,441	4.0	134.4	124.8
Останати услуги	1,604,755	1,521,500	654,828	1.6	40.8	43.0
Приходи од финансирање	8,063,405	5,536,500	6,119,937	14.5	75.9	110.5
Вонредни приходи	33,745,514	12,494,500	11,366,644	27.0	33.7	91.0
Вкупно	**67,905,682**	**46,962,000**	**42,167,824**	**100.0**	**62.1**	**89.8**

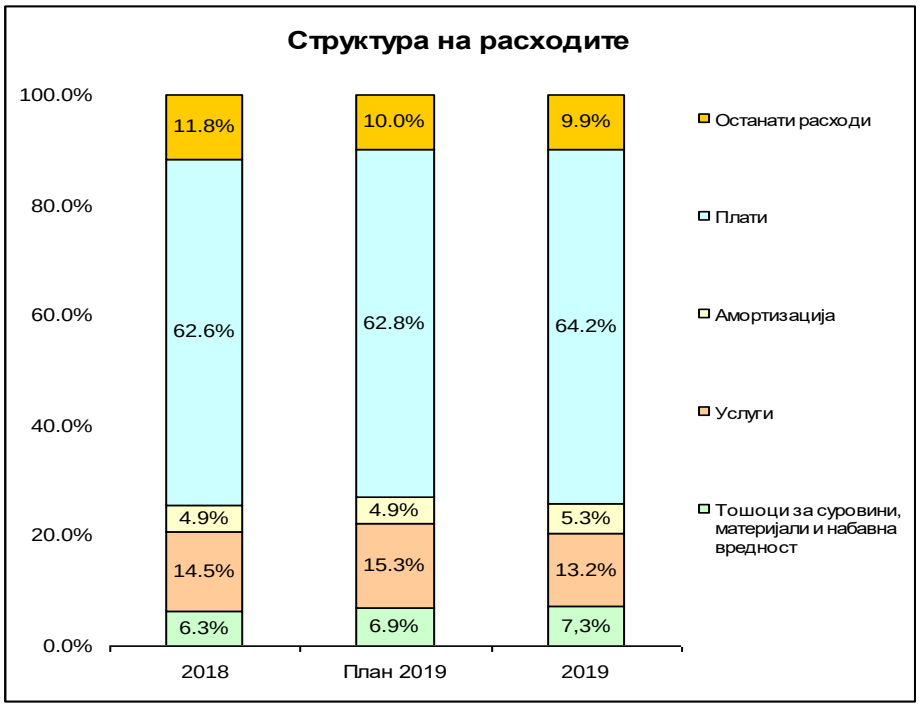
Образложение за причините за пораст, односно опаѓање на одделните видови приходи од наведените групи е дадено во Прегледот на приходи кој е во Прилог на овој извештај.

6.1.6.Расходи

Вкупните расходи во 2019 година изнесуваат 1.262.9 милиони денари и се за 6.6% помали од расходите во минатата година. Планираните расхходи се реализирани со 93.5%[22].

Расходи по видови					во ден
	2018	План 2019	2019	Индекс 4/2	Индекс 4/3
1	2	3	4	5	6
Трошоци за суровини, материјали и набавна вредност	84,878,172	93,673,500	92,550,799	109.0	98.8
Услуги	195,787,201	206,532,500	167,198,845	85.4	81.0
Амортизација	65,895,115	66,255,500	67,487,251	102.4	101.9
Плати	845,455,597	848,762,500	810,728,206	95.9	95.5
Останати расходи	159,576,735	135,662,000	124,951,705	78.3	92.1
Вкупно	**1,351,592,820**	**1,350,886,000**	**1,262,916,806**	93.4	93.5

[22] Извештај за работењето на АД„Пошта на Северна МАкедонија“-Скопје за периодот I-XII-2019 година

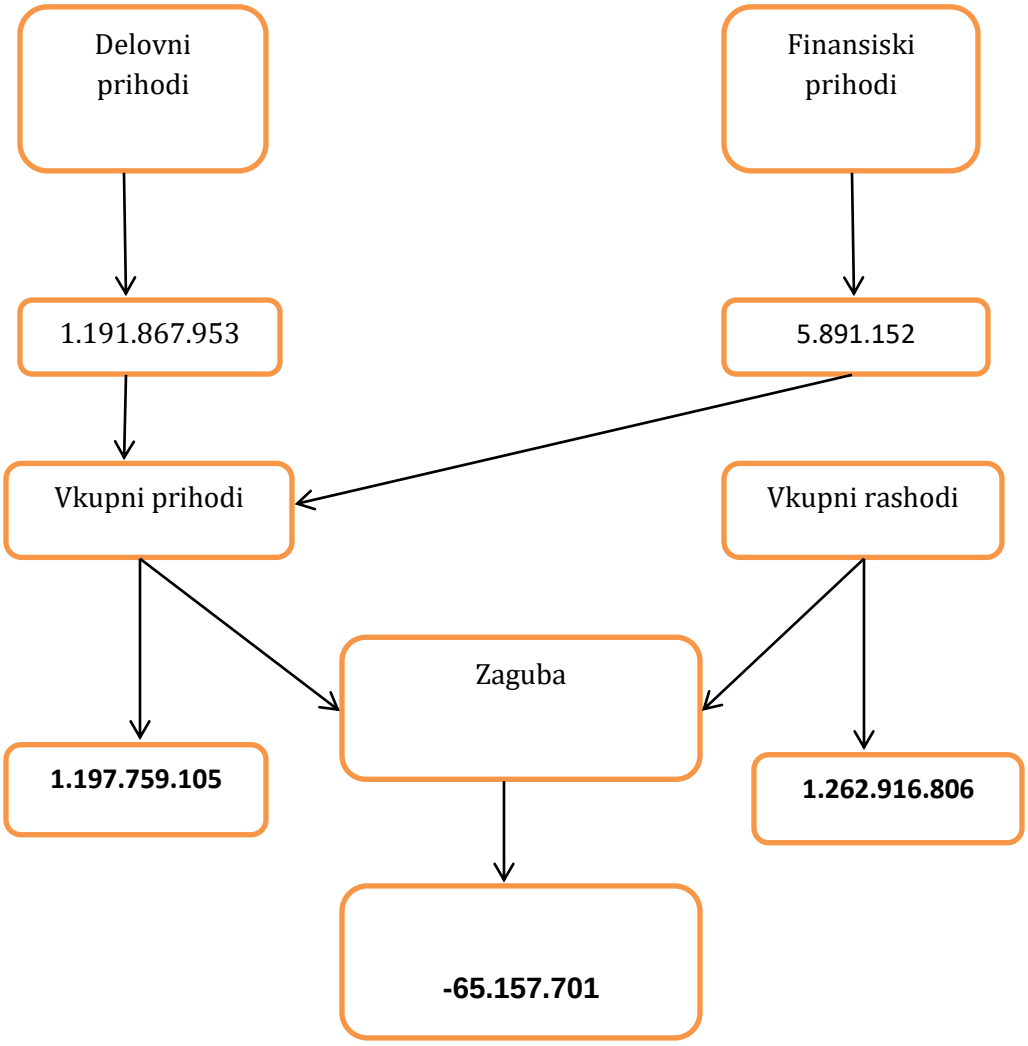


Расходи по видови					
	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
Трошоци за суровини, материјали и набавна вредност	100,796,365	93,840,960	93,213,044	84,878,172	92,550,799
Услуги	194,505,689	198,477,764	186,017,492	195,787,201	167,198,845
Амортизација	73,855,201	66,651,426	66,966,450	65,895,115	67,487,251
Плати	883,503,651	876,873,047	879,809,680	845,455,597	810,728,206
Останати расходи	113,853,319	126,753,464	168,993,120	159,576,735	124,951,705
Вкупно	**1,366,514,225**	**1,362,596,661**	**1,394,999,786**	**1,351,592,820**	**1,262,916,806**

Образложение за причините за пораст, односно опаѓање на одделните видови расходи од наведените пет групи е дадено во Прегледот на расходи кој е во Прилог на овој извештај.

6.1.7.Finansiski rezultat

Според податоците од годишната сметка за 2019 година во АД„Пошта на Северна Македонија“-Скопје, остварени се приходи во износ од 1.197.759.105 денари, расходи во износ од 1.262.916.806 денари, односно остварен е негативен финансиски резултат во износ од - 65.157.701 денари.



Споредено со остварените финансиски резултати од минатата година и со Оперативниот и финансиски план за 2019 година состојбата е следна:

	2018	ПЛАН 2019	2019
ПРИХОДИ	**1.184.838.614**	**1.198.910.000**	**1.197.759.105**
РАСХОДИ	**1.351.592.820**	**1.350.886.000**	**1.262.916.806**
ДОБИВКА	**-166.754.206**	**-151,976,000**	**-65.157.701**
ДАНОК ОД ДОБИВКА			
НЕТО ФИНАНСИСКИ РЕЗУЛТАТ			

6.1.8.Анализа на односите од финансиските извештаи за 2018 и 2019 година

6.1.8.1.Показатели на ликвидноста

Показателите за ликвидноста ја мерат способноста на Друштвото да ги исполни краткорочни обврски.

Red broj	Pokazateli na likvidnosta	Presmetka	**2018**	**2019**	Dinamika (+ili-)%	Komentar
1	Koeficient na op{ta likvidnost	Tekovna aktiva (kratkoro~ni sredstva) / Tekovna pasiva (kratkoro~ni obvrski)	4.1169	4.0259	-2.21%	Koeficientot poka`uva mo`nost od tekovnata aktiva (koja ja so~inuvaat parite,pobaruvawata,finansiskite sredstva, drugite sli~ni sredstva i zalihi) da se namirat tekovnite obvrski me|u koi najgolem del otpa|a na obvrskite sprema dobavuva~ite.
2	Koeficient na zabrzana likvidnost	Tekovna aktiva – zalihi / Tekovna pasiva	3.8758	3.8066	-1.78%	Koeficientot poka`uva sposobnost za namiruvawe na tekovnite obvrski pod predpostavka deka zalihite ne mo`at da se prodadat. Ovoj pokazatel e indiferenten sprema mo`nosta da se naplatat pobaruvawata.
3	Raboten kapital	Tekovna aktiva – Tekovna pasiva	420.398.943	435.666.298	-3.63%	Ovoj pokazatel dava informacija za visinata na kapitalot koj stoi na raspolagawe za zadovoluvawe na tekovnite obvrski i nesakanite pari~ni izdatoci. “Idealna visina na rabotniot kapital bi trebalo da bide ednakva na polovina tekovnata aktiva. Za A.D “Пошта на Северна Македонија” vo 2019 godina toj iznesuva 289.823.128 denari.

6.1.8.2.Показатели на солвентноста

Анализата на показателите на солвентноста треба да даде одговор на прашањето дали може да се очекува Друштвото на време да ги задоволи своите обврски на подолг рок. Станува збор за оценка на долгорочната финансиска стабилност.

Red. broj	Pokazateli na solventnost	Presmetka	**2018**	**2019**	Dinamika (+ili-)%	Komentar
1	Koeficient na finansiska stabilnost	Kapital i rezervi+Dolg.rezervirawa+ Dolg.obvrski / Postojani sredstva + Zalihi	1.4716	1.4871	-	Koeficientot poka`uva vo koja merka postojanite sredstva zgolemeni za zalihite se pokrieni od dolgoro~ni izvori na finansirawe, t.e. sopstven i tu| kapital. Se smeta deka друштвото ima finansiska stabilnost ako ovoj koeficient iznesuva 1,00.
2	Stepen na samofinansirawe	Sopstven kapital (Kapital i rezervi)*100 / Vkupni sredstva (vkupna aktiva)	91.31%	90.38%	-	Ovoj pokazatel poka`uva vo koj procent se pokrieni srestvata od sopstveni izvori. Se smeta deka e optimalno koga sredstvata se pokrieni od sopstveni izvori so 50%.

6.1.8.3.Показатели на деловната активност

Анализирањето на активноста на Друштвото е особено значајна поради тоа што од активноста на Друштвото зависат резултатите од работењето.Зголемената активност едновремено значи и намалување на релативниот удел на фиксните трошоци и намалување на загубата, односно зголемување на добивката.

Показателите на деловната активност покажуваат колку ефикасно Друштвото може да ги извршува секојдневните активности, како што се: наплата на побарувањата, плаќање на обврските и менаџирање на залихите.

Red Br.	Pokazateli na delovna aktivnost	Presmetka	**2018**	**2019**	Dinamika (+ili-)%	Komentar
1	Koeficient na obrt na vkupnite sredstva	Prihod / Prose~no koristeni sredstva	0.73	0.79	-	Koeficientot na obrt na vkupnite sredstvae osnoven pokazatel na aktivnosta na друштвото.Toj poka`uva kolku sekoja pari~na edinica na sredstva generira prihodi.
2	Dinamika na prihodi	Prihod od tekovna godina / Prihod od predhodna godina	89.08	101.09	-	
3	Prihod po vraboten	Prihod / Prose~en broj vraboteni	549.299	583.135	9.12 %	Prose~niot broj na vraboteni spored vkalkulirani ~asovi na rabota vo 2018 godina e 2.157 , a vo 2019 godina e 2.054 vraboteni.
4	Коефициент на обрт на побарувањата	Приход / Prose~ni побарувања од работењето	4.89	4.85	-	
5	Денови во побарување	365 / Koeficient na obrt na побарувањата	74.6	75.3	-	Податокот претставува просечно време на наплата на побарувањата изразено во денови.
6	Koeficient na obrt na obvrskite	Tro{oci vo tekovna godina / Prose~ni obvrski	10.88	9.06	-	
7	Denovi vo obvrski	365 / Koeficient na obrt na obvrskite	33.5	40.3	-	Податокот претставува просечно време на подмирување на обврските изразено во денови.

6.1.8.4. Показатели на економичноста

Red. broj	Pokazateli na ekonomi~nosta	**2018**	**2019**	Dinamika (+ili-)%	Komentar
1	Однос на трошоците во тековната година и приходите во тековната година	1.1407	1.0544	-	Показателот poka`uva kolku tro{oci bile potrebni za ostvaruvawe edinica vkupen prihod. Zgolemeniot koeficient poka`uva намалена ekonomi~nost.
2	Однос на деловните трошоци во тековната година и деловните приходи во тековната година	0.0377	0.0408	-	Показателот poka`uva kolku деловни tro{oci bile potrebni za ostvaruvawe edinica prihod. Zgolemeniot koeficient poka`uva намалена ekonomi~nost.
3	Однос на бројот на услуги во тековната година (без услуги за печатење и ковертирање) и трошоците во тековната година	1.1455	1.0522	-	Показателот poka`uva kolku edinici uslugi se ostvaruvaat so edinica tro{ok. Zgolemeniot koeficient pretstavuva zgolemena ekonomi~nost.

Во Извештајот за работењето за 2019 година дадени се прилози во кои се објаснуваат причините за зголемување и намалување на приходите.

6.2. STRUKTURA NA VRABOTENITE

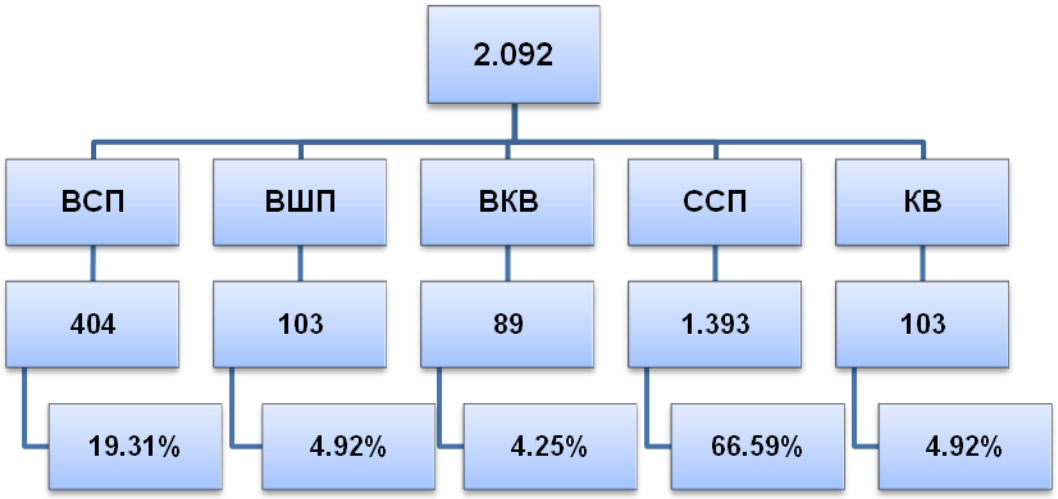
6.2.1.Broj na vработени

Состојбата на бројот на вработените на 31.12.2019 година е следна:

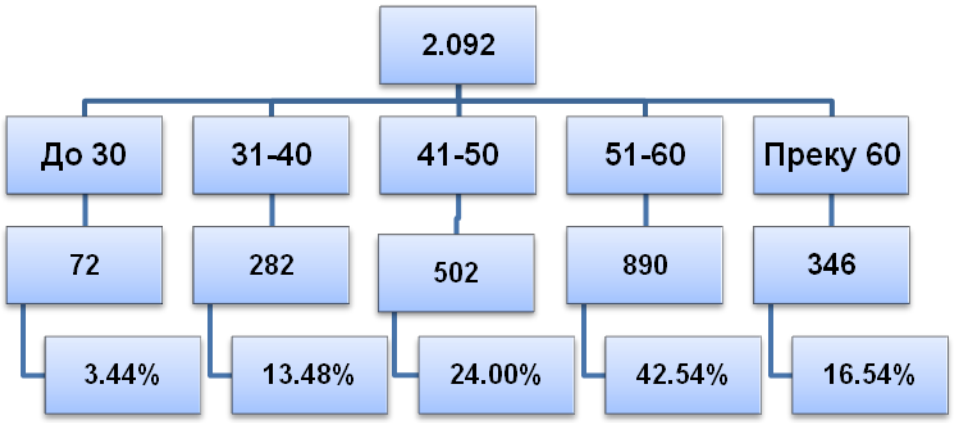
Вработени до 31.12.2019 година	
Подружници	Вработени на неопределено работно време
1	2
Дирекција	254
Скопје 1	301
Скопје 2	337
Куманово	137
Тетово	136
Гостивар	71
Кичево	80
Охрид	147
Кавадарци	71
Прилеп	79
Битола	110
Струмица	104
Штип	68
Кочани	87
Велес	62
Гевгелија	48
Вкупно	**2,092**

Работни места	Состојба 31.12.2019 година
1	2
Пошторазнесувач	494
Насочувач	31
Контролор	157
Картист	82
Возач	51
Манипулант	6
Делител	17
Диспечер	8
Шалтерски работник	664
Контролор	8
Благајник	69
Оператор	5
Клучар и соклучар	2
Други	498
Вкупно	**2,092**

6.2.2.Образовна структура на вработените



6.2.3.Старосна структура на вработените



6.3. PROEKT ZA ALOKACIJA NA TRO[OCI SOGLASNO ZAKONOT ZA PO[TENSKI USLUGI

Согласно Законот за поштенски услуги член 51 АД„Пошта на Северна Македонија“-Скопје изработи Проект за алокација на трошоците, кој беше доставен до Агенцијата за пошти на Република Северна Македонија. По доставување на проектот Агенција за пошти имаше одредени забелешки во кои треба да се направи соодветен критериум кој реално ја рефлектира експлоатацијата на средствата и капацитетите. Во продолжение ќе ја презентирам целата постапка која се однесува на проектот за Алокација на трошоци.

6.3.1.Voved

АД„Пошта на Северна Македонија“-Скопје согласно обврските од Правилникот за начинот на водење посебно сметководство на давателот на универзалната услуга и член 51 од Законот за поштенски услуги, достави до Агенцијата за пошти Елаборат и податоци за извршената алокација на вкупните трошоци и приходи на друштвото. По извршената евалуација на Елаборатот и податоците кои произлегуваат од неговата примена, Агенцијата за пошти оцени дека истиот треба да биде предмет на разработка и усовршување од страна на АД„Пошта на Северна Макеоднија“-Скопје.

Постапувајќи по укажувањата на Агенцијата за пошти во врска со Елаборатот, а особено по укажувањето деке при алокацијата треба да се користат клучеви кои ќе претставуваат критериуми кои реално ја рефлектираат експлоатацијата на средствата и капацитетите, пристапивме кон измена на Елаборатот. При ова оценивме дека примената на повеќе клучеви за распределба на трошоците (а не само обемот на приходите како клуч што е случај во основниот Елаборат), бара големи измени во екселското решение за алокација на приходите и трошоците и дека е подобро наместо измена да се изработи комплетно ново екселско решение, односно нов Елаборат. При изработката на новиот Елаборат се користени и некои корисни алатки кои ги имавме претходно предложени и беа вградени во основниот Елаборат (распределбата на платите, амортизацијата).

Суштински измени кои се извршени во новиот Елаборат се:

Во делот на Елаборатот за утврдување на профитабилноста на ЕПМ, поради констатираните проблеми при досегашното ажурирање на податоците и неможноста за промена на програмата доколку се смени бројот на ЕПМ, напуштен е системот на афтоматско ажурирање на податоците. Во новиот Елаборат податоците се преземаат од програмата за финансиско работење посебно за секој анализиран период, истите се

конвертираат во екселски табели во кои се врши натамошна распределба на приходите и трошоците по ЕПМ.

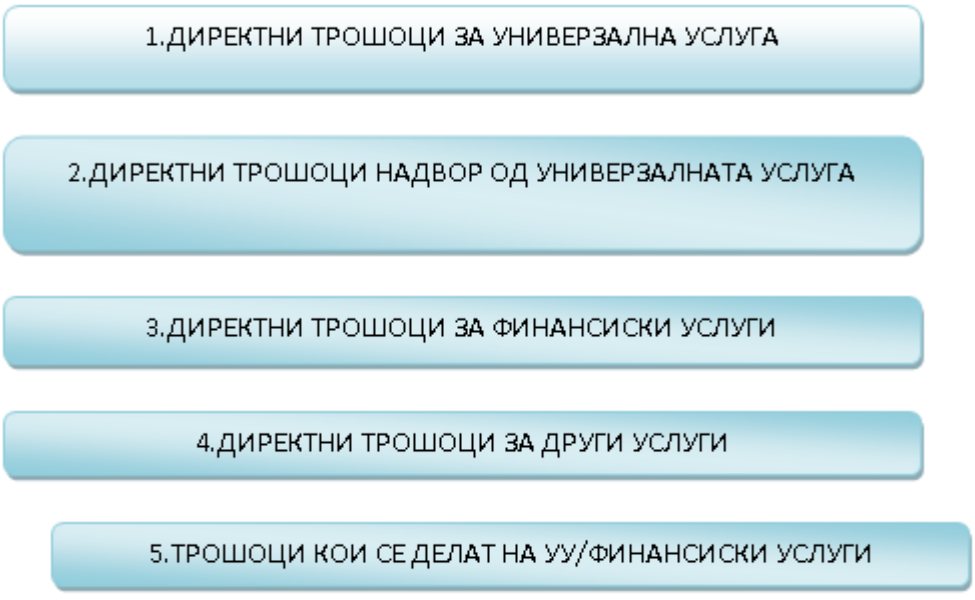
Во деловите на Елаборатот за алокација на трошоците по услуги и по фази, целосно е измененет начинот на составување на почетната екселска табела при што со посебна алатка трошоците се групираат по групи на услуги, односно по фази уште во самата програма за финансиско работење.

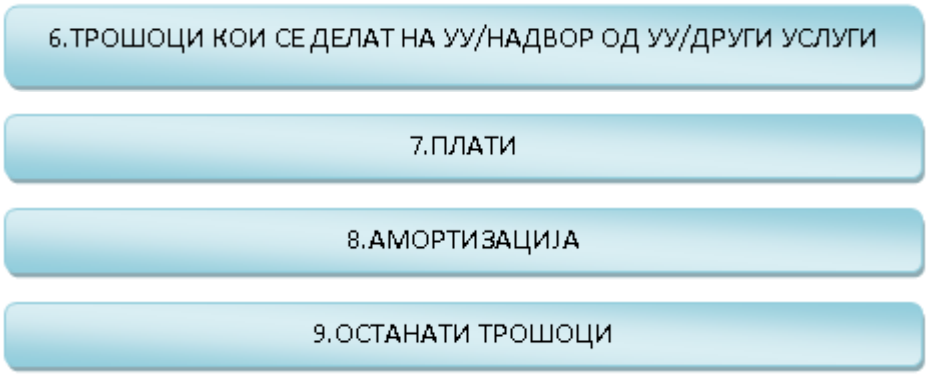
За распредеба на веќе групираните трошоци по одделни видови на услуги се применети повеќе клучеви кои се изведени од физички критериуми кои реално ја рефлектираат причината за настанување на трошокот.

6.3.2.Alokacija na tro{ocite po vidovi na uslugi

6.3.2.1. Користена методологија

При алокацијата на трошоците по видови на услуги применета е методологијата на потполна алокација на трошоците (Full Cost Accaunting). Со детално прегледување и активно анализирање на аналитичката евиденција на трошоците, извршено е лоцирање на директните трошоци за одделни услуги, односно за одредени групи на услуги, како и на трошоците кои припаѓаат на повеќе групи на услуги и треба дополнително да се распределат.Со ваквиот пристап, уште во самата Програма за финансиско работење се генерира преглед со следниве девет групи трошоци:

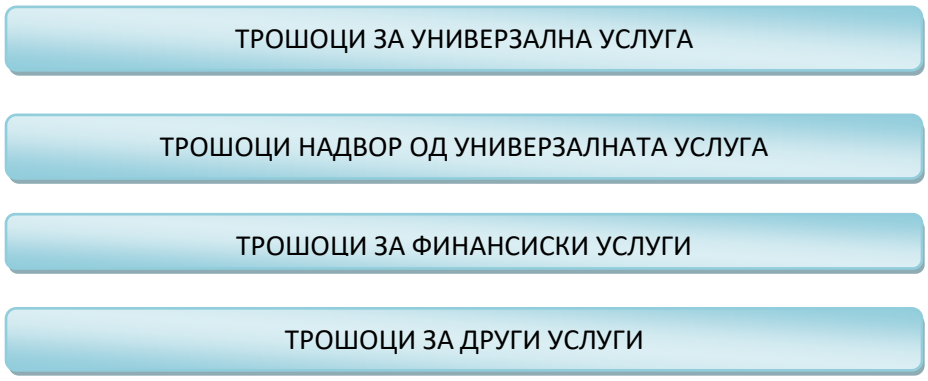




Алокацијата на трошоците се остварува преку следниве чекори:

Прв чекор:

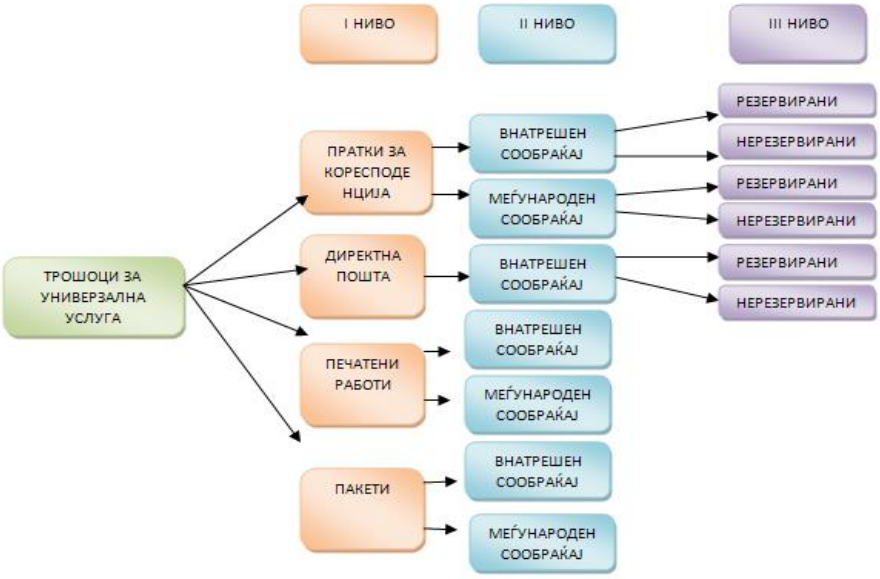
Првите осум групи трошоци генерирани во самата Програма за финансиско работење се групираат во четири основни групи:



За групирање на трошоците се користат клучеви кои се базираат на учеството на обемот на услуги од одредената група на услуги во вкупниот обем на услуги. Исклучок е распределбата на платите каде групирањето е извршено преку соодветно групирање на работните места за извршување на одредени групи на услуги.

Втор чекор:

- Трошоците лоцирани во првиот чекор во групата на Трошоци за универзална услуга се распределуваат на следниов начин:



За првото ниво на распределба како клуч се користи учеството на обемот на одделните услуги во вкупниот обем на услуги во рамките на Универзалната услуга.

За второто ниво на распределба како клуч се користи учеството на обемот на услугите во Внатрешниот и Меѓународниот поштенски сообраќај во обемот на соодветната услуга.

Во одсуство на податоци за физичкиот обем на услугите, за третото ниво за распределба се користи учеството на приходите од резервирани и нерезервирани услуги во рамките на приходите од одделните услуги.

- Трошоците лоцирани во првиот чекор како трошоци надвор од Универзалната услуга се однесуваат на трошоци за остварување на ЕМС услугата.Овие трошоци се распределуваат на трошоци во внатрешен и трошоци во меѓународен поштенски сообраќај, а како клуч за распределба се користи обемот на услугите, односно учеството на услугите во внатрешниот и меѓународниот поштенски сообраќај во вкупниот обем на ЕМС услуги.

Трет чекор:

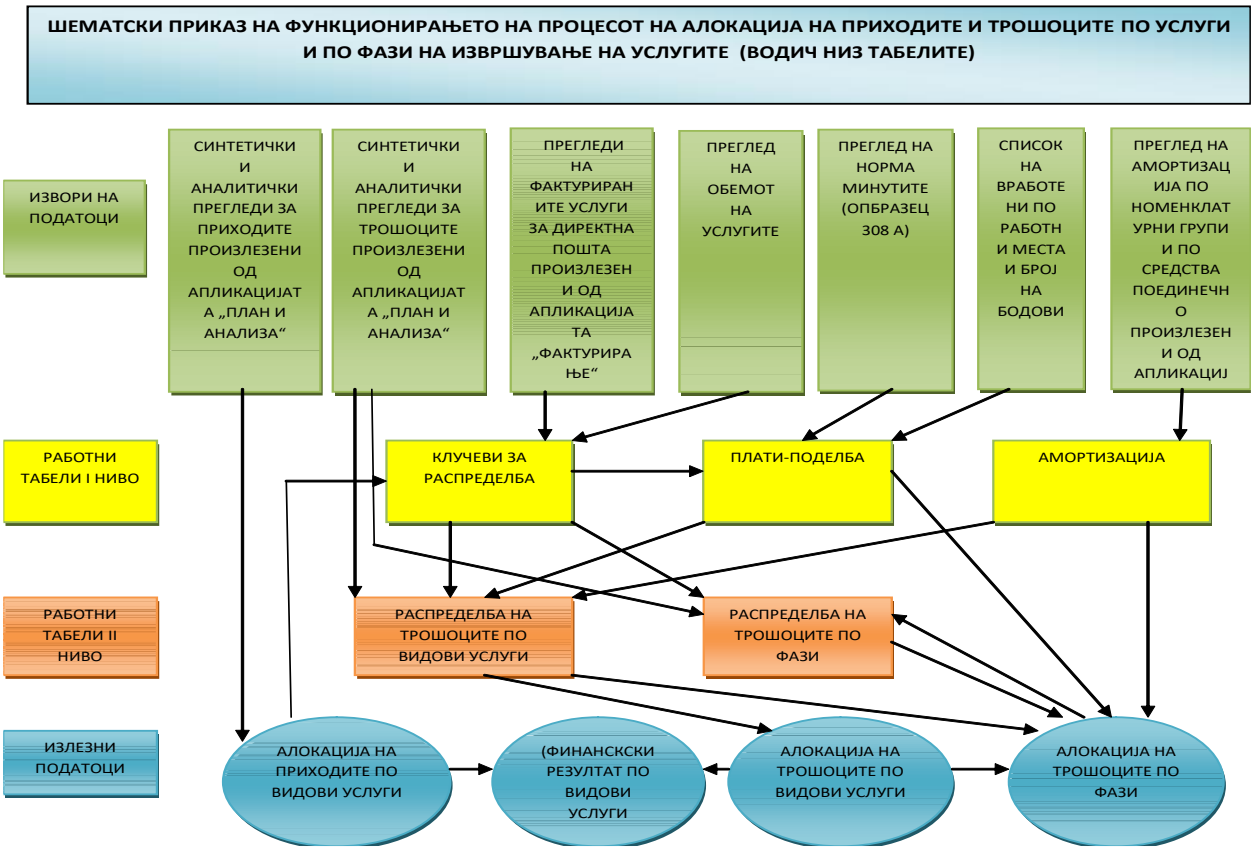
За поделба на Останатите трошоци (деветата група на трошоци која е генерирана во Програмата за финансиско работење) применет следниов пристап:

- Направен е преглед на аналитички конта на трошоците на Самостојната служба за ЕМС и Самостојната служба за Хибридна пошта во кој се издвоени аналитичките конта кои припаѓаат на групата Останати трошоци.Вака издвоените трошоци се групирани во групата Трошоци надвор од опсегот на Универзалната услуга и групата Трошоци за други услуги.
- По измемањето на трошоците за ЕМС и Хибридна пошта од генерираниот преглед за останати трошоци, трошоците се распределуваат по одделни услуги врз основа на структурата на трошоците која произлегува по извршената распределба во првите два чекори.

6.3.2.2.Водич за имплементација

Водичот има за цел да го претстави начинот на функционирање на екселското решение за алокација на приходите и трошоците и служи како упатсво за негово користење.

Целокупниот процес на алокација на приходите и трошоците се согледува од следниов приказ:



- **Извори на податоци:**

1. Од излезните податоци од Програмата за финансиско работење се составуваат посебни екселски табели за приходите и трошоците.

Табелата за приходите претставува основа за излезните податоци во табелата „Алокација на приходите по услуги“. Со оглед на фактот дека најголемиот дел од приходите уште при книговодственото евидентирање се распределени по видови услуги останува само мал дел од приходите да се распредели при што како клуч за распределба се користи структурата од претходно распределените приходи.

Податоците за трошоците се внесуваат во табелата „Распределба на трошоци по видови“ (Работни табели II ниво), каде се врши натамошна распределба на трошоците со примена на соодветни клучеви.

2.Од програмата за фактурирање се генерира податок за обемот на фактурираните услуги за Директна пошта, а со оглед на фактот дека тоа се и вкупните услуги за Директна пошта податокот е релевантен да послужи во табелата „Клучеви за распределба“ (Работни табели I ниво) како клуч за поделба на трошоците за Директна пошта.

3.Табеларниот преглед за обемот на услугите изработен во Службата за План и анализа врз основа на обработените податоци од подружниците, служи како основа за пресметка на најголемиот број клучеви во работната табела „Клучеви за распределба“ (Работни табели I ниво).

4.Табеларниот преглед за остварените норма минути изработен од Службата за План и анализа, врз основа на обработените податоци од подружниците, служи како основа за пресметка на клучевите за поделба на платите во работната табела „Плати поделба“ (Работни табели I ниво).Имено податоците за остварените норма минути во прием и во достава оделно по видови услуги се релевантни за да се изврши поделба на претходно лоцираните трошоци за плати за Универзална услуга.

5.Со оглед на фактот дека трошоците за плати се најголема група трошоци во компанијата, списокот на вработени по работни места и бројот на бодови претставува извор на податоци на кој му обрнавме посебно внимание.При ова користевме прецизна методологија на кодифицирање на работните места со цел што поточно да се разграничат трошоците за плати по одредени групи на услуги.Во зависност од работните задачи кои се извршуваат на одделните работни места, сите работни места се групирани во 15 групи:

	ГРУПИРАЊЕ НА РАБОТНИТЕ МЕСТА ВО АД „МАКЕДОНСКА ПОШТА“-СКОПЈЕ		
Број вработени		Групи на работни места	Работни места во групите
42	1	РАБОТНИ МЕСТА **100%**ФИНАНСИСКИ УСЛУГИ	Бројачи на пари;оператори во платниот промет;трезористи;соклучари;парични контролори;
	2	РАБОТНИ МЕСТА **100%** УУ	
142	2.1.	Работни места 100%сортирање	Работно место картист-насочувач во Главна пошта;во пошти во Р.Е.;и сите вработени во Р.Е. Внатрешен и меѓународен
57	2.2.	Работни места 100%транспорт	Сите работни места од Р.Е. Возен парк-СК-2;возачи-манипуланти за размена во подружниците;
18	2.3.	Работни места 100%прием	Сите работни места од Р.Е. Големи корисници-СК-2; Сите вработени во Служба за шпедиција во Дирекција;
47	2.4.	Работни места 100%достава	Сите работни места од Р.Е. Достава-СК-2,без пошторазнесувачи,бидејќи истите се во групата 3.5.;шалтерски работници во ОЕ Преградоци во Р.Е. Шалтери-СК-2;
51	2.5.	Работни места 25 %прием /25% сортирање/25%транспорт/ 25 %достава	Сите работни места во Секторот за поштенски сообраќај, Секторот за маркетинг,Сам.служба за контрола на квалитет,како и соработниците за маркетинг во подружниците
	3	КОМБИНИРАНИ РАБОТНИ МЕСТА	
18	3.1.	Работни места 30 %прием / 45 %достава / 25% финансиски	Управник на Р.Е.
623	3.2.	Работни места 52 %прием / 48%финансиски	Шалтерски работници во главна пошта; во работните единици; во шалтерски пошти ; во шалтерско-доставни пошти со пошторазнесувач.
43	3.4.	Работни места 28 %прием/ 29%достава / 43% финансиски	Шалтерски работници во шалтерско-доставни пошти без пошторазнесувач.
638	3.5.	Работни места 98%достава / 2%финансиски	Пошторазнесувачи
205	3.6.	Работни места 50%прием / 50%финансиски	Контролори;главни благајници
	4	РАБОТНИ МЕСТА **100%** НАДВОР ОД УУ	
23	4.1.	Работни места 100%ЕМС	Сите вработени во Самостојна служба за ЕМС во Дирекција;
10	4.2.	Работни места 100%филателија	Сите вработени во Биро за филателија во Дирекција;
8	5	РАБОТНИ МЕСТА **100%** ДРУГИ УСЛУГИ	Сите вработени во Хибридна пошта во Дирекција;
353	6	РЕЖИЈА - ПОДЕЛБА ФИНАНСИСКИ/УУ	Режиски работни места во дирекција и во подружници;
2,278			

Од податоците во прегледот, се согледува дека шалтерските работници и пошторазнесувачите (работни места од број: 3.2; 3.4. и 3.5.) се најбројни работни места во компанијата и истите учествуваат со околу 60% во вкупниот број на вработени. Бидејќи на овие работни места се остварууваат комбинирани работни задачи (услуги во рамките на Универзална услуга, како и финансиски услуги) користени се клучеви за утврдување на учеството на одделните услуги во извршувањето на работните задачи. Кај шалтерските работници како клуч се користи учеството на остварените норма минути во извршувањето на работните задачи, додека кај пошторазнесувачите како клуч се користи остварениот обем на достава.

Износите на трошоците за плати за одделните групи на работни места служат за изработка на работната табела „Плати поделба“ (Работни табели I ниво).

6.Врз основа на прегледот на пресметаната амортизација по основни средства, извршено е лоцирање на основните средства кои можат да се поврзат со остварувањето на

одредена група на услуги. Податоците за амортизацијата по номенклатурни групи и податоците за лоцираната амортизација по групи на услуги се инкорпорирани во работната табела „Амортизација“ (Работни табели I ниво).

- **Работни табели I ниво**

Овие табели претставуваат основа на проектот за алокација на трошоците. Податоците од овие табели се „Линкувани“ со табелата „Распределба на трошоците по услуги“(Работни табели II ниво).

1. **Клучеви за распределба**

КЛУЧ 1

Вид на услуга	Број на услуги	Учество
Вкупно УУ	44,700,920	73.39%
Вкупно финансиски услуги	16,209,298	26.61%
Вкупно:	60,910,218	100.00%

КЛУЧ 2

Вид на услуга	Број на услуги	Учество
Вкупно УУ	44,700,920	72.85%
Вкупно финансиски услуги	16,209,298	26.42%
Други услуги	448,367	0.73%
Вкупно:	61,358,585	100.00%

КЛУЧ 3

Вид на услуга	Број на услуги	Учество
Пратки за коресподенција во внатрешен и меѓународен сообраќај	42,497,406	95.07%
Директна пошта	307,321	0.69%
внатрешен и меѓународен сообраќај	1,786,893	4.00%
Пакети во внатрешен и меѓународен сообраќај	109,300	0.24%
Вкупно:	44,700,920	100.00%

КЛУЧ 4

Вид на услуга	Број на услуги	Учество
Пратки за коресподенција (меѓународен сообраќај)	2,371,712	87.29%
Печатени работи (меѓународен сообраќај)	315,091	11.60%
Пакети (меѓународен сообраќај)	30,310	1.12%
Вкупно:	2,717,113	100.00%

КЛУЧ 5

Вид на услуга	Број на услуги	Учество
Пратки за коресподенција во внатрешен сообраќај	40,125,694	94.42%
Пратки за коресподенција во меѓународен сообраќај	2,371,712	5.58%
Вкупно:	42,497,406	100.00%

КЛУЧ 6

Вид на услуга	Број на услуги	Учество
Печатени работи во внатрешен сообраќај	1,471,802	82.37%
Печатени работи во меѓународен сообраќај	315,091	17.63%
Вкупно:	1,786,893	100.00%

КЛУЧ 7

Вид на услуга	Број на услуги	Учество
Пакети во внатрешен сообраќај	78,990	72.27%
Пакети во меѓународен сообраќај	30,310	27.73%
Вкупно:	109,300	100.00%

КЛУЧ 8

Вид на приход	Приход	Учество
Приходи од пратки за коресподенција во внатрешен сообраќај (резервирани)	720,476,019	88.39%
Приходи од пратки за коресподенција во внатрешен сообраќај (нерезервирани)	94,608,095	11.61%
Вкупно:	815,084,114	100.00%

КЛУЧ 9

Вид на приход	Приход	Учество
Приходи од пратки за коресподенција во меѓународен сообраќај (резервирани)	14,752,975	59.35%
Приходи од пратки за коресподенција во меѓународен сообраќај (нерезервирани)	10,103,886	40.65%
Вкупно:	24,856,861	100.00%

КЛУЧ 10

Вид на услуга	Број на услуги	Учество
Фактурирани пратки директна пошта (резервирани)	279,427	85.44%
Фактурирани пратки директна пошта (нерезервирани)	47,607	14.56%
Вкупно:	327,034	100.00%

КЛУЧ 11

Вид на услуга	Број на услуги	Учество
EMC пратки внатрешен сообраќај	77,715	91.82%
EMC пратки меѓународен сообраќај	6,923	8.18%
Вкупно:	84,638	100.00%

КЛУЧ 12

Канцелариски материјал	Трошок	Учество
За УУ	16,514,750	57.16%
За надвор од УУ(EMC)	780,164	2.70%
За други услуги (Хибридна)	11,595,909	40.14%
Вкупно:	28,890,823	100.00%

КЛУЧ 13

Вид на услуга	Број на услуги	Учество- клуч
Пратки за коресподенција (меѓународен појдовен сообраќај)	997,891	89.69%
Печатени работи (меѓународен појдовен сообраќај)	114,766	10.31%
Вкупно:	1,112,657	100.00%

2.Плати поделба

ПОДЕЛБА НА ПЛАТИТЕ ПО ГРУПИ УСЛУГИ И ПО ФАЗИ (2015)

ГРУПИ НА РАБОТНИ МЕСТА		БОДОВИ	Директни	2.5	3.1	3.2	3.4	3.5	3.6	Вкупно без режија	Коефициент УУ+Финансиски	Распоред на режија	Вкупно месечни бодови	Клуч за распред. на трошок за плата	Годишна плата по фази и услуги
1	2	3	5	6	7	8	10	11	12	15	16	17	18	19	20
1	ФИНАНСИСКИ	164,430	164,430		23,861	1,117,915	70,182	49,137	426,605	1,852,130	25.06%	446,847	2,298,977	25.06%	217,025,717
2.1	СОРТИРАЊЕ	558,339	558,339	72,717						631,056	8.54%	152,249	783,305	8.54%	73,944,789
2.2	ТРАНСПОРТ	219,600	219,600	72,717						292,317	3.96%	70,525	362,842	3.96%	34,252,616
2.3	ПРИЕМ	76,745	76,745	72,717	28,633	1,211,075	45,700		426,605	1,861,475	25.19%	449,101	2,310,577	25.19%	218,120,723
2.4	ДОСТАВА	182,860	182,860	72,717	42,950		47,332	2,407,693		2,753,553	37.26%	664,325	3,417,877	37.26%	322,651,021
2.5	Комбинирани	290,868								0					
3.1	Комбинирани	95,444								0					
3.2	Комбинирани	2,328,990								0					
3.4	Комбинирани	163,215								0					
3.5	Комбинирани	2,456,830								0					
3.6	Комбинирани	853,210								0					
4.1	ЕМС	94,035	94,035							94,035		0		0.00%	8,733,619
4.2	ФИЛАТЕЛИЈА	50,350	50,350							50,350		0		0.00%	4,774,703
4.3	ПАКЕТИ НАД 10 КГ.		0							0			0	0.00%	0
5	ХИБРИДНА	38,630	38,630							38,630		0		0.00%	4,000,462
6	РЕЖИЈА	1,783,047								0					
	ВКУПНО	9,356,593	1,384,989	290,868	95,444	2,328,990	163,215	2,456,830	853,210	7,573,546		1,783,047	9,173,578	100.00%	883,503,651

Податоците кои се однесуваат за трошоците за плати за извршување на Универзалната услуга се распределуваат по видови на услуги при што како клучеви за поделба се користат остварените норма минути за извршување на одредени услуги:

КЛУЧЕВИ

	ПРИЕМ		ДОСТАВА	
ВИД НА УСЛУГИ:	Норма минути	Учество на норма минути во прием	Норма минути	Учество на норма минути во достава
ПИСМОНОСНИ	24.978.618	84.97%	35.390.666	97.52%
ПЕЧ. РАБОТИ	1.058.482	3.60%	900.356	2.48%
ПАКЕТИ	3.357.422	11.43%	/	/
	29.386.522	100.00%	36.291.022	100.00%

Пресметката на износот на делот за плати за директна пошта е следна:

	Плати за писмоносни услуги	Од тоа дел за Директна пошта	
СОРТИРАЊЕ	70.808.084	0,72%	508.374
ТРАНСПОРТ	32.799.636	0,72%	235.488
ДОСТАВА	314.646.265	0,72%	2.259.036
			3.002.898

3.Амортизација

РАСПРЕДЕЛБА НА АМОРТИЗАЦИЈАТА ПО ГРУПИ УСЛУГИ И ПО ФАЗИ

Номенклатурна група	НЕДВИЖНОСТИ	ВОЗИЛА	ОПРЕМА				ВКУПНО
			Информатичопрема, програми, патенти, лиценци	Комбинирана опрема	Опрема за УПУ	Друга опрема	
	1	2	3	4	5	6	7
10400	1,000,866						**1,000,866**
10401	47,087,941						47,087,941
10402	60,341						60,341
10403	244,462						244,462
30601		864,410					864,410
30602		2,072,885					2,072,885
30603		46,728					46,728
30605		335,183					335,183
30701			16,421,969				16,421,969
40106			0				0
30514				765,884			765,884
30515				2,446,850			2,446,850
30513					17,674		17,674
20506						1,282,889	1,282,889
30706						232,391	232,391
30802						188,001	188,001
30901						70,216	70,216
31101						634,704	634,704
40104						81,806	81,806
ВКУПНО:	**48,393,610**	**3,319,206**	**16,421,969**	**3,212,734**	**17,674**	**2,490,007**	**73,855,200**
УУ	**0**	**1,656,406**	**166,976**	**488,096**	**17,674**	**0**	**2,329,152**
прием	0	0	166,976	488,096	17,674	0	672,746
сортирање	0	0	0	0	0		0
транспорт	0	1,614,351	0	0	0		1,614,351
достава	0	42,055	0	0	0		42,055
НАДВОР ОД УУ		793,717					**793,717**
ФИНАНСИСКИ	**0**	**4,673**	**0**	**2,100,395**	**0**		**2,105,067**
ДРУГИ УСЛУГИ	**0**		**166,976**	**624,244**	**0**	**0**	**791,220**
НЕРАСПРЕДЕЛЕНИ	**48,393,610**	**864,411**	**16,088,018**	**-1**	**0**	**2,490,007**	**67,836,045**

Од вкупните трошоци за амортизација, со детално анализирање на функцијата на оделните основни средства извршено е лоцирање на основните средства кои можат да се поврзат со остварувањето на одредена група на услуги.

Податоците од оваа табела за вкупниот износ на амортизација и за распределената амортизација по групи на услуги се линкувани во табелата „Распределба на трошоците по видови услуги“ (Работни табели II ниво).

- **Работна табела II ниво**

Распределба на трошоците по видови услуги

Група	ГРУПА ТРОШОЦИ	Клучеви кои се користат за распределба на трошоците по видови услуги
1	**Директни трошоци за УУ**	
1.1.	Директни трошоци-внатрешен и меѓународен поштенски сообраќај	Со користење на клучот **3** се врши поделба по трошоците по видови на услуги.Вака распределените трошоци со користење на клучевите **5,6** и **7** се делат на трошоци во внатрешен и трошоци во меѓународен сообраќај.Во рамките на вака распределените трошоци со користење на клучевите **8,9** и **10** се врши поделба на трошоци за резервирани и трошоци за нерезервирани услуги.
1.2.	Директни трошоци-меѓународен поштенски сообраќај	
1.2.1.	Директни трошоци-писма ,печатени работи	Со користење на клучот **13** се врши поделба на трошоците по видови на услуги, а соклучот **9** се врши поделба на трошоци за резервирани и трошоци за нерезервирани услуги.
1.2.2.	Директни трошоци-пакети	
1.2.3.	Директни трошоци-писма,печатени работи,пакети	Со користење на клучот **4** се врши поделба на трошоците по видови на услуги, а соклучот **9** се врши поделба на трошоци за резервирани и трошоци за нерезервирани услуги.
2	**Директни трошоци надвор од УУ**	
3	**Директни трошоци-финансиски услуги**	
4	**Директни трошоци за други услуги**	
5	**Трошоци кои се делат УУ/Финансиски**	Со користење на клучот **1** се врши поделба на трошоците по групи на услуги (УУ,Финансиски), а потоа распределените трошоци за Универзална услуга со користење на клучот **3** се врши поделба по трошоците по видови на услуги.Вака распределените трошоци со користење на клучевите **5,6** и **7** се делат на трошоци во внатрешен и трошоци во меѓународен сообраќај.Во рамките на вака распределените трошоци со користење на клучевите **8,9** и **10** се врши поделба на трошоци за резервирани и трошоци за нерезервирани услуги.
6	**Трошоци кои се делат УУ/Надвор од УУ/Други**	Со користење на клучот **12** се врши поделба на трошоците по групи на услуги (УУ,надвор од УУ,други), а потоа распределените трошоци за Универзална услуга со користење на клучот **3** се врши поделба по трошоците по видови на услуги.Вака распределените трошоци со користење на клучевите **5,6** и **7** се делат на трошоци во внатрешен и трошоци во меѓународен сообраќај.Во рамките на вака распределените трошоци со користење на клучевите **8,9** и **10** се врши поделба на трошоци за резервирани и трошоци за нерезервирани услуги. Распределените трошоци надвор од УУ со клучот **11** се делат на трошоци во внатрешен и трошоци во меѓународен сообраќај.
7	**Плати**	Во табелата „Плати-поделба“ (Работни табели I ниво) трошоците за плати се поделени по групи и по видови услуги.Трошоците распределени на овој начин како трошоци за УУ со користење на клучевите **5,6** и **7** се делат на трошоци во внатрешен и трошоци во меѓународен сообраќај.Во рамките на вака распределените трошоци со користење на клучевите **8,9** и **10** се врши поделба на трошоци за резервирани и трошоци за нерезервирани услуги.При ова во пресметката е вклучен износот на директните трошоци за плати за внатрешен и меѓународен сообраќај, бидејќи во ГЦПС Скопје 2 постојат посебни О.Е. за внатрешен и меѓународен поштенски сообраќај.При пресметката на износот на плати за пакетски услуги се издвојува дел кој се однесува на услуги надвор од универзалната услуга, користејќи го како клуч учеството на приходите од пакетски услуги надвор од универзална услуга во вкупните приходи од пакетски услуги(посебно за внатрешен, посебно за меѓународен сообраќај. Распределените трошоци надвор од УУ со клучот 11 се делат на трошоци во внатрешен и трошоци во меѓународен сообраќај.
8	**Амортизација**	Со користење на клучот **2** се врши поделба на трошоците по групи на услуги (УУ,Финансиски,други), а потоа распределените трошоци за Универзална услуга со користење на клучот **3** се врши поделба по трошоците по видови на услуги.Вака распределените трошоци со користење на клучевите **5,6** и **7** се делат на трошоци во внатрешен и трошоци во меѓународен сообраќај.Во рамките на вака распределените трошоци со користење на клучевите **8,9** и **10** се врши поделба на трошоци за резервирани и трошоци за нерезервирани услуги. Распределените трошоци надвор од УУ со клучот **11** се делат на трошоци во внатрешен и трошоци во меѓународен сообраќај.

9	Останати трошоци

Во оваа работна табела се внесуваат износите за одделните групи трошоци кои се произлезени од програмата за финансиско работење, а понатаму со извршеното линкување со работните табели од прво ниво директно се врши поделба на трошоците по видови услуги. Во оваа табела единствено не е извршена поделбата на групата „Останати трошоци“, а истото е направено во излезните податоци од проектот во табелата „Акокација на трошоците по услуги“.

- **Излезни податоци**

1.Алокација на приходите по видови услуги

Најголемиот дел на приходите се распределени по видови услуги уште при книговодственото евидентирање. Податоците за распределените приходи по видови услуги добиени од програмата за финансиско работење, директно се внесуваат во табеларниот преглед за алокација на приходите по видови услуги:

Група	ПРИХОДИ	2015		Распределбана приходите од група 5.1.	Вкупен приход по распределбата на групите 5.1.(колона 3+4)	Структурана колона 5 (конечна структурана приходите)	Конечен вкупен приход по распределбата на приходите од група 5.2. според структурата од
1	2	3		4	5	6	7
1	Приходи од обезбедување на Универзална услуга	879,666,923	100.00%		956,669,504	72.66%	997,353,004
1.1.	Приходи од обезбедување нарезервирани поштенски услуги	737,281,667	83.81%		776,885,173	59.00%	809,923,132
1.1.1.	Внатрешен поштенски сообраќај	722,528,692	82.14%		722,528,692	54.87%	753,255,078
1.1.1.1.	Пратки на кореспонденција до 50гр.	720,476,019	81.90%		720,476,019	54.72%	751,115,112
1.1.1.2.	Директна пошта до 50гр.	2,052,673	0.23%		2,052,673	0.16%	2,139,965
1.1.2.	Меѓународен поштенски сообраќај	14,752,975	1.68%		54,356,481	4.13%	56,668,054
1.1.2.1.	Пратки на кореспонденција до 50гр.	14,752,975	1.68%	39,603,506	54,356,481	4.13%	56,668,054
1.2.	Приходи од обезбедување на нерезервирани поштенски услуги	142,385,256	16.19%		179,784,331	13.65%	187,429,872
1.2.1.	Внатрешен поштенски сообраќај	106,420,788	12.10%		106,420,788	8.08%	110,946,458
1.2.1.1.	Пратки на кореспонденција над 50гр.	94,608,095	10.75%		94,608,095	7.19%	98,631,416
1.2.1.2.	Пакети до 10кг.	5,792,082	0.66%		5,792,082	0.44%	6,038,397
1.2.1.3.	Директна пошта над 50гр.	743,885	0.08%		743,885	0.06%	775,520
1.2.1.4.	Печатени работи	5,276,726	0.60%		5,276,726	0.40%	5,501,125
1.2.2.	Меѓународен поштенски сообраќај	35,964,468	4.09%		73,363,543	5.57%	76,483,415
1.2.2.1.	Пратки на кореспонденција над 50гр.	10,103,886	1.15%	27,123,296	37,227,182	2.83%	38,810,312
1.2.2.2.	Пакети до 20кг.	23,054,284	2.62%		23,054,284	1.75%	24,034,695
1.2.2.4.	Печатени работи	2,806,298	0.32%	10,275,779	13,082,077	0.99%	13,638,408
2	Приходи од обезбедување на поштенски услуги на ослободениот поштенски пазар	23,864,888	100.00%		23,864,888	1.81%	24,879,771
2.1.	Внатрешен поштенски сообраќај	17,481,828	73.25%		17,481,828	1.33%	18,225,263
2.1.1.	Пакети над 10кг.	90,748	0.38%		90,748	0.01%	94,607
2.1.2.	EMS пратки	17,391,080	72.87%		17,391,080	1.32%	18,130,656
2.2.	Меѓународен поштенски сообраќај	6,383,060	26.75%		6,383,060	0.48%	6,654,507
2.2.1.	Пакети над 20кг.	587,149	2.46%		587,149	0.04%	612,118
2.2.2.	EMS пратки	5,795,911	24.29%		5,795,911	0.44%	6,042,389
3	Приходи од обезбедување на финансиски услуги	275,878,592			275,878,592	20.95%	287,610,655
3.1.	Платен промет (приходи од провизии при наплата)	177,392,886			177,392,886	13.47%	184,936,728
3.2.	Приходи од провизии при уплати и исплати од платежни	2,052,710			2,052,710	0.16%	2,140,004
3.3.	Приходи од исплата на пензии и други додатоци на домашна адреса	93,294,730			93,294,730	7.09%	97,262,199
3.4.	Приходи од останати финансиски услуги	3,138,266			3,138,266	0.24%	3,271,724
4	Приходи од обезбедување на други услуги	60,305,211			60,305,211	4.58%	62,869,761
4.1.	Приходи од останати други услуги (продажба на трговска стока, ажур шпедиција, фотокопир и др.)	33,131,271			33,131,271	2.52%	34,540,217
4.2.	Приходи од телефонски услуги (кабини)	16,054			16,054	0.00%	16,737
4.3.	Приходи од хибридна пошта (печатење и ковертирање)	21,635,148			21,635,148	1.64%	22,555,208
4.4.	Приходи филателија (Продажба на марки на филателистички пазар)	5,522,738			5,522,738	0.42%	5,757,599
5	Приходи кои дополнително ќе се распределуваат со клуч	132,997,577			55,994,996	0.00%	0
5.1.	Приходи од комисе распределуваат на 1.1.2.1.;1.2.2.1.;1.2.2.4.	77,002,581			0	0.00%	0
5.2.	Приходи од комисе распределуваат на сите групи по извршената	55,994,996			55,994,996	0.00%	0
Се вкупно:		1,372,713,191			1,316,718,195	100.00%	1,372,713,191

Од податоците се согледеува дека единствено не се распределени по видови на услуги приходите од точка 5.1. и 5.2.

Приходите од точка 5.1. се однесуваат на приходи за писмоносни услуги од меѓународна пресметка.Бидејќи овие приходи во себе содржат и приходи од печатени работи прво се врши поделба на приходите на приходи од пратки за кореспонденција и приходи од печатени работи. Понатаму приходите за пратки за кореспонденција се делат на приходи за резервирани и приходи за нерезервирани услуги.

За наведената поделба се користат следниве клучеви:

КЛУЧ

Вид на услуга	Број на услуги	Учество

Пратки за коресподенција (меѓународен појдовен сообраќај)	997,891	**86.66%**
Печатени работи (меѓународен појдовен сообраќај)	153,673	**13.34%**
Вкупно:	**1,151,564**	**100.00%**

КЛУЧ

Вид на приход	**Приход**	**Учество**
Приходи од пратки за коресподенција во меѓународен сообраќај (резервирани)	14,752,975	**59.35%**
Приходи од пратки за коресподенција во меѓународен сообраќај (нерезервирани)	10,103,886	**40.65%**
Вкупно:	**24,856,861**	**100.00%**

Приходите од точка 5.2. се распоредуваат на сите видови на усуги според структурата на претходно распределените приходи, вклучувајќи ја и распределбата на приходите од точка 5.1.

2.Алокација на трошоците по видови услуги

Податоците од работната табела „Распределба на трошоците по видови на услуги“(Работни табели II ниво) се поврзани со соодветните колони во следнава табела:

Група	РАСХОДИ	ДИРЕКТНИ РАСХОДИ	ПОДЕЛБА УУФИНАНСИСКИ	ПОДЕЛБА УУ/НАДВОР ОД УУ/ДРУГИ	ПЛАТИ	АМОРТИЗАЦИЈА	ВКУПНО		ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ	ВКУПНО
1	2									
1	**Расходи за обезбедување на Универзална услуга**	**155,374,199**	**29,630,522**	**16,514,751**	**648,196,195**	**51,749,027**	**901,464,694**		**104,422,742**	**1,005,887,435**
1.1.	**Расходи за обезбедување на резервирани поштенски услуги**	**109,356,661**	**24,617,669**	**13,720,807**	**519,882,365**	**42,994,195**	**710,571,696**		**82,310,317**	**792,882,013**
1.1.1.	Внатрешен поштенски сообраќај	**88,206,735**	**23,684,591**	**13,200,750**	**492,156,784**	**41,364,595**	**658,613,455**		**76,291,643**	**734,905,098**
1.1.1.1.	Пратки за кореспонденција до 50гр.	87,558,509	23,510,534	13,103,738	489,591,024	41,060,609	654,824,414	55.50%	75,852,733	730,677,147
1.1.1.2.	Директна пошта до 50гр.	648,226	174,057	97,012	2,565,760	303,986	3,789,040	0.32%	438,910	4,227,950
1.1.2.	Меѓународен поштенски сообраќај	**21,149,926**	**933,078**	**520,057**	**27,725,580**	**1,629,600**	**51,958,242**		**6,018,674**	**57,976,916**
1.1.2.1.	Пратки за кореспонденција до 50гр.	21,149,926	933,078	520,057	27,725,580	1,629,600	51,958,242	4.40%	6,018,674	57,976,916
1.2.	**Расходи за обезбедување на нерезервирани поштенски услуги**	**46,017,538**	**5,012,853**	**2,793,944**	**128,313,830**	**8,754,832**	**190,892,997**		**22,112,425**	**213,005,422**
1.2.1.	Внатрешен поштенски сообраќај	**15,436,394**	**4,144,861**	**2,310,164**	**98,910,274**	**7,238,905**	**128,040,598**		**14,831,807**	**142,872,405**
1.2.1.1.	Пратки за кореспонденција над 50гр.	11,497,598	3,087,246	1,720,695	64,289,821	5,391,805	85,987,165	7.29%	9,960,474	95,947,639
1.2.1.2.	Пакети до 10кг.	194,998	52,359	29,183	17,908,916	91,445	18,276,901	1.55%	2,117,137	20,394,038
1.2.1.3.	Директна пошта над 50гр.	110,441	29,655	16,528	437,138	51,791	645,553	0.05%	74,779	720,331
1.2.1.3.	Печатени работи	3,633,357	975,601	543,757	16,274,399	1,703,865	23,130,979	1.96%	2,679,417	25,810,396
1.2.2.	Меѓународен поштенски сообраќај	**30,581,144**	**867,991**	**483,780**	**29,403,557**	**1,515,927**	**62,852,399**		**7,280,618**	**70,133,017**
1.2.2.1.	Пратки за кореспонденција над 50гр.	14,484,973	639,038	356,172	18,988,448	1,116,066	35,584,697	3.02%	4,122,016	39,706,713
1.2.2.2.	Пакети до 20кг.	11,823,643	20,091	11,198	6,503,067	35,089	18,393,088	1.56%	2,130,596	20,523,684
1.2.2.3.	Печатени работи	4,272,528	208,862	116,410	3,912,041	364,772	8,874,613	0.75%	1,028,006	9,902,620
2	**Расходи за обезбедување на поштенски услуги на слободниот поштенски пазар**	**3,834,425**	**0**	**780,164**	**9,506,574**	**793,717**	**14,914,880**		**180,369**	**15,095,249**
2.1.	Внатрешен поштенски сообраќај	**0**		**716,350**	**8,299,839**	**728,794**	**9,744,983**		**165,616**	**9,910,599**
2.1.1.	Пакети над 10кг.				280,590		280,590			280,590
2.1.2.	ЕМС пратки			716,350	8,019,249	728,794	9,464,393		165,616	9,630,009
2.2.	Меѓународен поштенски сообраќај	**3,834,425**		**63,814**	**1,206,735**	**64,922**	**5,169,897**		**14,753**	**5,184,650**
2.2.1.	Пакети над 20кг.				492,365		492,365			492,365
2.2.2.	ЕМС пратки	3,834,425		63,814	714,370	64,922	4,677,531		14,753	4,692,285
3	**Расходи за обезбедување на финансиски услуги**	**30,590,048**	**10,744,521**		**217,025,717**	**20,025,537**	**278,385,823**	**23.60%**	**32,247,309**	**310,633,132**
4	**Расходи за обезбедување на други услуги**	**12,865,800**		**11,595,909**	**8,775,165**	**1,286,920**	**34,523,794**		**374,616**	**34,898,410**
	ВКУПНО	**202.664.472**	**40.375.043**	**28.890.824**	**883.503.651**	**73.855.200**	**1.229.289.190**	**100.00%**	**137.225.036**	**1.366.514.226**

Во табелата извршена е распределба на групата „Останати трошоци“, кои во претходните нивоа на проектот не беа распределени. За распределба на оваа група на трошоци по видови на услуги применет е принципот да се изврши поделба врз основа на структурата на трошоците од збирот на сите претходно распределени трошоци.

Пред да се изврши ваквата распределба, од аналитичката евиденција се издвоени трошоците кои спаѓаат во групата останати трошоци, а се направени во Самостојната служба за EMS, Самостојната служба за Хибридна пошта и Бирото за филателија. Ова е

направено бидејќи за овие служби се води посебна аналитичка евиденција и е нецелисходно трошоците од групата останати трошоци да се пресметуваат како процентуално учество од вкупните трошоци.

Трошоците од групата „Останати трошоци“ кои се направени во Самостојната служба за ЕМС се распределени на трошоци во внатрешен и меѓународен сообраќај со користење на клучот 11 од работната табела „Клучеви за распределба“.

Трошоците по аналитички конта од групата „Останати трошоци“ за наведените три служби се следни:

	Биро за филателија	**Самостојна служба за хибридна пошта**	**Самостојна служба за ЕМС**
4010302		70	
4010401	870		
4010402			
4030101			42,639
4030102			
4110301		7,367	
4110308			
4130201			
4150101			
4150102			
4150103			33,045
4150104			
4400101	6,878		
4400102	87,216		16,495
4400201			
4400110	139,750		
4400201	50,610		14,512
4410802			
4410906	13,333		33,334
4440102		20,265	
4450101	7,380		4,171
4450102	1,032		
4490701			
4690101	20,845	19,000	36,173
ВКУПНО:	**327,914**	**46,702**	**180,369**

6.3.3.Остварен финансиски резултат

Врз основа од излезните податоци за алокација на приходите и трошоците по видови услуги се генерира следната конечна табела за остварениот финансиски резултат од остварувањето на оделни видови на услуги:

Група	ВИДОВИ УСЛУГИ	ПРИХОДИ	РАСХОДИ	ФИНАНСИСКИ РЕЗУЛТАТ
1	2			
1	**УНИВЕРЗАЛНА УСЛУГА**	**997,353,004**	**1,005,887,435**	**-8,534,431**
1.1.	**Резервирани поштенски услуги**	**809,923,132**	**792,882,013**	**17,041,119**
1.1.1.	Внатрешен поштенски сообраќај	753,255,078	734,905,098	18,349,980
1.1.1.1.	Пратки за коресподенција до 50 гр.	751,115,112	730,677,147	20,437,965
1.1.1.2.	Директна пошта до 50 гр.	2,139,965	4,227,950	-2,087,985
1.1.2.	Меѓународен поштенски сообраќај	56,668,054	57,976,916	-1,308,862
1.1.2.1.	Пратки за коресподенција до 50 гр.	56,668,054	57,976,916	-1,308,862
1.2.	**Нерезервирани поштенски услуги**	**187,429,872**	**213,005,422**	**-25,575,550**
1.2.1.	Внатрешен поштенски сообраќај	110,946,458	142,872,405	-31,925,947
1.2.1.1.	Пратки за коресподенција над 50 гр.	98,631,416	95,947,639	2,683,777
1.2.1.2.	Пакети до 10 кг.	6,038,397	20,394,038	-14,355,641
1.2.1.3.	Директна пошта над 50 гр.	775,520	720,331	55,188
1.2.1.4.	Печатени работи	5,501,125	25,810,396	-20,309,271
1.2.2.	Меѓународен поштенски сообраќај	76,483,415	70,133,017	6,350,398
1.2.2.1.	Пратки за коресподенција над 50 гр.	38,810,312	39,706,713	-896,401
1.2.2.2.	Пакети до 20 кг.	24,034,695	20,523,684	3,511,011
1.2.2.3.	Печатени работи	13,638,408	9,902,620	3,735,788
2	**ПОШТЕНСКИ УСЛУГИ НА СЛОБОДНИОТ ПОШТЕНСКИ ПАЗАР (УСЛУГИ НАДВОР ОД УУ)**	**24,879,771**	**15,095,249**	**9,784,522**
2.1.	Внатрешен поштенски сообраќај	**18,225,263**	**9,910,599**	**8,314,665**
2.1.1.	Пакети над 10 кг.	94,607	280,590	-185,982
2.1.2.	ЕМС пратки	18,130,656	9,630,009	8,500,647
2.2.	Меѓународен поштенски сообраќај	**6,654,507**	**5,184,650**	**1,469,857**
2.2.1.	Пакети над 20 кг.	612,118	492,365	119,753
2.2.2.	ЕМС пратки	6,042,389	4,692,285	1,350,104
3	**ФИНАНСИСКИ УСЛУГИ**	**287,610,655**	**310,633,132**	**-23,022,477**
4	**ДРУГИ УСЛУГИ**	**62,869,761**	**34,898,410**	**27,971,351**
	ВКУПНО	**1,372,713,191**	**1,366,514,226**	**6,198,965**

6.3.4.Alokacija na tro{ocite po fazi na izvr{uvawe na uslugite

6.3.4.1.Користена методологија

Методологијата која е применета при алокацијата на трошоците по фази на извршување на услугите е во согласност со системот на одредување на трошоците по активности (Activity based costing-ABC), со оглед дека се врши алокација на трошоците според активностите како фундаментален трошочен објект. При ова како активности (трошочни објекти) се земени фазите за извршување на поштенските услуги:

- Прием
- Сортирање
- Транспорт
- Достава

Со оглед дека овие трошочни објекти немаат никаков вредносен израз во евиденцијата на трошоците, нивното утврдување е базирано на вредноста на ресурсите кои се конзумирани кај наведените фази (активности).

Алокацијата на трошоците според ABC методологијата се остварува преку следниве чекори:

I Прв чекор

Се врши групирање по фази на извршување на услугите на следниве групи на трошоци:

ТРОШОЦИ ЗА ПЛАТИ*

ДИРЕКТНИ ТРОШОЦИ ЗА ТРАНСПОРТ

ДИРЕКТНИ ТРОШОЦИ ЗА ДОСТАВА

РАСПРЕДЕЛЕНА АМОРТИЗАЦИЈА*

*За групата Трошоци за плати и Распределена амортизација се користи веќе извршената поделба на овие трошоци при алокацијата на трошоците по услуги, додека за останатите две групи трошоци поделбата се генерира од програмата за Финансиско работење.

II Втор чекор

Се врши распределба по фази на извршување на услугите на трошоците кои се однесуваат на повеќе фази на извршување на услугите. За поделба се користи структурата на трошоците по фази која произлегува по извршената поделба во првиот чекор.

	УНИВРЕЗАЛНА УСЛУГА	**НАДВОР ОД УНИВЕРЗАЛНА УСЛУГА**
	Структура	Структура
Прием	30,44%	30,81%
Сортирање	10,29%	10,44%
Транспорт	11,64%	4,84%
Достава	47,63%	53,91%

За трошоците кои се лоцирани дека се однесуваат за две или три фази, во зависност од фазата која недостасува врз основа на претходната структура, се применува следнава структура за поделба:

	СТРУКТУРА БЕЗ ФАЗА ПРИЕМ	**СТРУКТУРА БЕЗ ФАЗА ПРИЕМ И ДОСТАВА**
Прием	/	/
Сортирање	14,79%	46,91%
Транспорт	16,74%	53,09%
Достава	68,47%	/

III Трет чекор

Се врши распределба по фази на извршување на услугите на сите останати трошоци за кои не може да се утврди никаква директна поврзаност со одредена фаза на извршување на услугите. За оваа поделба се користи структурното учество на оделните фази во вкупните трошоци кое произлегува по извршената поделба на трошоците во првиот чекор.

6.3.4.2.Водич за имплементација

Процесот за алокација на трошоците по фази на извршување на услугите е комплементарен со процесот на алокација на трошоците по видови на услуги.

- **Извори на податоци и работни табели I ниво**

Изворите на податоци и работните табели од I ниво (шематски приказ на страна 5) се користат и при двата процеси на алокација на трошоците.

- **Работна табела II ниво**

Распределба на трошоците по фази на извршување на услугите

Во оваа работна табела се внесуваат износите за одделните групи трошоци кои се произлезени од програмата за Финансиско работење, а понатаму со примена на клучеви за распределба се врши поделба по фази на извршување на услугите.

Група	ТРОШОЦИ	
1	2	3
1	**Директни трошоци за УУ**	
1.1.	Директни трошоци-внатрешен и меѓународен поштенски сообраќај	
1.1.1.	Директни трошоци УУ-сите фази	3
1.1.2.	Директни трошоци-фаза транспорт	1
1.1.3.	Директни трошоци-фаза достава	2
1.2.	Директни трошоци-меѓународен поштенски сообраќај	
1.2.1.	Директни трошоци-писма,печатени работи	
1.2.1.1.	Директни трошоци-сортирање,транспорт,достава	3
1.2.1.2.	Директни трошоци-транспорт	1
1.2.2.	Директни трошоци-пакети	
1.2.2.1.	Директни трошоци-сортирање,транспорт	3
1.2.2.2.	Директни трошоци-транспорт	1
1.2.3.	Директни трошоци-писма,печатени работи,пакети	
1.2.3.1.	Директни трошоци-транспорт	1
2	**Директни трошоци надвор од УУ**	
2.1.	Директни трошоци- меѓународен поштенски сообраќај	
2.1.1.	Директни трошоци-EMC пратки	3
3	**Директни трошоци-финансиски услуги**	
4	**Директни трошоци за други услуги**	
5	**Трошоци кои се делат УУ/Финансиски**	
5.1.	Трошоци во сите фази	3
5.2.	Трошоци-транспорт	1
6	**Трошоци кои се делат УУ/Надвор од УУ/Други**	3
7	**Плати**	
8	**Амортизација**	
9	**Останати трошоци**	

Трошоците од одделните групи искажани во колона 3 од работната табела се распределуваат по фази на следниов начин:

Група 1(колона 3)	
Трошоци од група 1.1.2.	Трошоците од наведените групи директно се лоцирани како трошоци во фазата ТРАНСПОРТ.Исклучок е групата 5.1. каде податокот добиен од програмата за Финансиско работење со примена на клучот 1 (стр....) се распределува на дел за УУ и дел за Финансиски услуги.Вака добиениот дел за УУ целосно се лоцира во фазата ТРАНСПОРТ:
Трошоци од група 1.2.1.2.	
Трошоци од група1.2.2.2.	
Трошоци од група1.2.3.1.	
Трошоци од група5.2.	
Група 2(колона 3)	
Трошоци од група 1.1.3.	Трошоците од наведената група директно се лоцирани како трошоци во фазата ДОСТАВА.
Група 3(колона 3)	
Трошоци од група 1.1.1.	Трошоците од наведените групи се однесуваат на сите 4 фази со исклучок на групата 1.2.1.1. кои се однесуваат на три фази (без фаза прием) и групата 1.2.2.1. кои се однесуваат на две фази (без фазата прием и достава). Како клучеви за распределба се користи структурата на трошоците од табеларните прегледи на стр..... Пред да се изврши лоцирањето на трошоците по фази, со примена на клучот 1 и клучот 12 се врши распределување на трошоците од групите 5.1 и 6.
Трошоци од група1.2.1.1.	
Трошоци од група 1.2.2.1.	
Трошоци од група 2.1.1.	
Трошоци од група5.1.	
Трошоци од група 6.	

6.3.4.3.Излезни податоци

Алокација на трошоците по фази на извршување на услугите

Податоците од работните табели од I ниво се линкувани со колоната 2 и 5, а податоците од работната табела од II ниво со колоните 3,4 и 8 од следнава табела:

АКТИВНОСТИ	БРУТО ПЛАТА	ДИРЕКТНИ ТРОШОЦИ ЗА ПРЕВОЗ НА ПОШТА	ДИРЕКТНИ ТРОШОЦИ ЗА ДОСТАВА	РАСПРЕДЕЛЕНА АМОРТИЗАЦИЈА	ВКУПНИ ТРОШОЦИ ПО РАСПРЕДЕЛБАТА НА ПЛАТИТЕ ДИРЕКТНИТЕ ТРОШОЦИ ЗА ПРЕВОЗ НА ПОШТА И ДЕЛ ОД АМОРТИЗАЦИЈАТА	СТРУКТУРА ПО ФАЗИ НА ПРЕТХОДНО РАСПРЕДЕЛЕНИТЕ ТРОШОЦИ	РАСПРЕДЕЛБА ПО ФАЗИ НА ДИРЕКТНИТЕ ТРОШОЦИ ЗА ОДДЕЛНИ УСЛУГИ	РАСПРЕДЕЛБА ПО ФАЗИ НА НЕРАСПРЕДЕЛЕНАТА АМОРТИЗАЦИЈА	РАСПРЕДЕЛБА ПО ФАЗИ НА ОСТАНАТИТЕ ТРОШОЦИ (ЗАЕДНИЧКИ)	ВКУПНИ ТРОШОЦИ ПО ФАЗИ	СТРУКТУРА ПО ФАЗИ
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*	*11*	*12*
ПОШТЕНСКИ УСЛУГИ ВО ОПСЕГОТ НА УНИВЕРЗАЛНАТА УСЛУГА											
ПРИЕМ	218,120,723			672,746	218,793,469	30.44%	31,044,816	15,042,392	31,784,131	**296,664,807**	29.5%
SORTIRAWE	73,944,789			0	73,944,789	10.29%	16,950,566	5,083,819	10,741,961	**106,721,135**	10.6%
ТРАНСПОРТ	34,252,616	47,831,635		1,614,351	83,698,602	11.64%	19,186,459	5,754,409	12,158,897	**120,798,367**	12.0%
ДОСТАВА	322,651,021		19,688,335	42,055	342,381,411	47.63%	66,817,662	23,539,255	49,737,753	**482,476,081**	47.9%
ВКУПНО	648,969,150	47,831,635	19,688,335	2,329,152	718,818,272	100.00%	133,999,502	49,419,875	104,422,742	**1,006,660,390**	100.0%
ПОШТЕНСКИ УСЛУГИ НАДВОР ОД ОПСЕГОТ НА УНИВЕРЗАЛНАТА УСЛУГА											
ПРИЕМ	2,935,399			0	2,935,399	30.81%	1,421,768	0	55,572	**4,412,739**	30.8%
SORTIRAWE	995,125			0	995,125	10.44%	481,991	0	18,839	**1,495,956**	10.4%
ТРАНСПОРТ	460,961	0		0	460,961	4.84%	223,267	0	8,727	**692,955**	4.8%
ДОСТАВА	4,342,134			793,717	5,135,851	53.91%	2,487,562	0	97,231	**7,720,643**	53.9%
ВКУПНО	8,733,619	0		793,717	9,527,336	100.00%	4,614,589	0	180,369	**14,322,294**	100.0%
ВКУПНО ПОШТЕНСКИ УСЛУГИ ВО РАМКИ НА ОПСЕГОТ И НАДВОР ОД ОПСЕГОТ НА УНИВЕРЗАЛНАТА УСЛУГА											
ПРИЕМ	221,056,122	0		672,746	221,728,868	30.44%	32,466,584	15,042,392	31,839,703	**301,077,546**	29.5%
SORTIRAWE	74,939,914	0		0	74,939,914	10.29%	17,432,557	5,083,819	10,760,800	**108,217,091**	10.6%
ТРАНСПОРТ	34,713,577	47,831,635		1,614,351	84,159,563	11.55%	19,409,726	5,754,409	12,167,624	**121,491,322**	11.9%
ДОСТАВА	326,993,155	0	19,688,335	835,772	347,517,262	47.71%	69,305,224	23,539,255	49,834,984	**490,196,725**	48.0%
ВКУПНО	**657,702,769**	**47,831,635**	**19,688,335**	**3,122,868**	**728,345,607**	**100.00%**	**138,614,091**	**49,419,875**	**104,603,111**	1,020,982,684	**100.0%**
ТРОШОЦИ КОИ СЕ РАСПРЕДЕЛУВААТ НА ДРУГИ АКТИВНОСТИ	225,800,882	6,040,181		2,896,287	234,737,350		16,300,249	18,416,170	32,621,925	302,075,694	
ДИРЕКТНИ ТРОШОЦИ ЗА ФИНАНСИСКИ УСЛУГИ И ДРУГИ УСЛУГИ										43,455,848	
ВКУПНИ ТРОШОЦИ	**883,503,651**	**53,871,816**	**19,688,335**	**6,019,156**	**963,082,958**		**154,914,340**	**67,836,045**	**137,225,036**	1,366,514,226	

Во табелата е извршена поделба на нераспределената амортизација (колона 9) и останатите трошоци (колона 10) по фази на извршување на услугите врз основа на структурата од колона 7. Податоците за нераспределената амортизација се добиени од работната табела Распределба на трошоците по услуги, а податоците за останатите трошоци од табелата Алокација на трошоците по услуги.

Конечните податоци за алокацијата на трошоците по фази на извршување на услугите се содржани во колоните 11 и 12 од табеларниот преглед.

6.3.5.Alokacija na prihodite i tro{ocite po organizacioni edinici-profitabilnost na O.E.

6.3.5.1.Користена методологија

Методологијата која е применета во утврдувањето на профитабилноста е во согласнност со Full Coast Accaunting методата за алокација на трошоците, бидејќи со истата се врши целосна алокација на приходите и трошоците, како директните, така и оние кои не може директно да се врзат за еден трошочен субјект. Алокацијата на трошоците и приходите се врши според процент на трошоци и приходи со кој трошочниот субјект е застапен во вкупните трошоци и приходи.

Алокацијата по организациони единици се врши во три степени:

I степен:

Распределба на приходите и трошоците на Управата во рамките на подружницата

II степен

Распределба на приходите и трошоците на Скопје 2 по организациони единици на друштвото

III степен

Распределба на приходите и трошоците на Дирекција по организациони единици на друштвото

(I степен)

Распределба на приходите и трошоците на Управата на подружницата во рамките на подружницата

Во првиот степен се врши распределба на приходите и трошоците на О.Е. „Управа“. Приходите и трошоците се распределуваат по останатите организациони единици во рамките на самата подружница. Клуч за распредеба е учеството на приходите, односно трошоците на секоја одделна О.Е. во вкупните приходи, односно трошоци во подружницата.

Приходите и трошоците кои се предмет на поделба, односно се однесуваат на О.Е. „Управа“ се делат на ист начин во секоја подружница, освен во Дирекцијата на друштвото каде што се изземаат О.Е. Биро за филателија, О.Е. Хибридна пошта и О.Е. Самостојна служба за ЕМС.

Во ГЦПС „Скопје 2“, само половина од приходите, односно трошоците на О.Е. „Управа“ се распределуваат во рамките на ГЦПС „Скопје 2“.

(II степен)

Распределба на приходите и трошоците од ГЦПС „Скопје 2“ по О.Е. на друштвото

Вториот степен на распределба се состои од два дела. Првиот дел е Концепт за распределба на ГЦПС „Скопје 2“ во кој се определува кои трошоци остануваат во ГЦПС „Скопје 2“, а кои трошоци се распределуваат по сите О.Е.. Вториот дел „Распределба на Скопје 2“ ќе биде подетално објаснет во делот 3.2. „Водич за инплементација“.

Приходите и трошоците на О.Е. „Шалтери“ и О.Е. „Достава“ не се предмет на поделба по организациони единици на друштвото. Останатите приходи и трошоци остварени во ГЦПС „Скопје 2“ се распределуваат на сите О.Е. во друштвото вклучувајќи ги и двете наведени О.Е. од ГЦПС „Скопје 2“. Клуч за распредеба е учеството на приходите,

односно трошоците на секоја одделна О.Е. во вкупните приходи, односно трошоци на друштвото, по извршената поделба во првиот степен (иземајќи ги приходите, односно трошоците на Дирекцијата).

(III степен)

Распределба на приходите и трошоците од Дирекција по О.Е. на друштвото

Во О.Е.„Дирекција“ се издвојуваат три организациони единици О.Е. Биро за филателија, О.Е. Хибридна пошта и О.Е. Самостојна служба за ЕМС. Клуч за распредеба е учеството на приходите, односно трошоците на секоја одделна О.Е. во вкупните приходи, односно трошоци на друштвото, по извршената распределба во вториот степен (изземајќи ги приходите, односно трошоците на Дирекцијата).

6.3.5.2.Водич за имплементација

Овој водич има улога да го претстави начинот на функционирање на екселското решение за распределба на приходите и рошоците по О.Е. и служи како упатство за негово користење.

(I степен)

Распределба на приходите и трошоците на Управата на подружницата во рамките на подружницата се врши на следниов начин:

			Распределба на Управа и НН		
			Процент за распределба	Износ на Управа и НН	Вкупен Износ
		26,324,668			26,324,668
0	УПРАВА	3,769,380	3,769,380	3,769,380	
1	ГЕВГЕЛИЈА 1480	10,940,726	0.485062572	1,828,385	12,769,111
2	ГЕВГЕЛИЈА 1481	1,533,857	0.068004319	256,334	1,790,191
3	БОГОРОДИЦА 1482	1,796,625	0.07965427	300,247	2,096,872
4	НЕГОРЦИ 1483	766,693	0.033991718	128,128	894,821
5	БОГДАНЦИ 1484	2,419,275	0.10725977	404,303	2,823,578
6	НОВ ДОЈРАН 1485	1,042,996	0.04624175	174,303	1,217,299
7	СТАР ДОЈРАН 1487	1,063,128	0.047134313	177,667	1,240,795
8	МИРАВЦИ 1489	791,977	0.035112697	132,353	924,330
9	СТОЈАКОВО 1488	847,258	0.037563608	141,592	988,850
11	ГЕВГЕЛИЈА 1491	1,055,326	0.046788407	176,363	1,231,689
12	СТАР ДОЈРАН 1492	297,427	0.013186575	49,705	347,132

Колоната **„E“-**содржи податоци од програмата за Финансиско работење за трошоците по О.Е.

Колоната **„F“-Процент за распределба** претставува процентуално учество на трошоците на секое О.Е. во вкупните трошоци на подружницата.

Колона **„G“-Износ на управа и НН** претставува износ на распределените трошоци за управа по О.Е. на подружницата кој се добива со множење на износот на трошоците на управа на подружницата со процентот од колона „F“.

Колона **„H“-Вкупен износ** претставува збир од колона „E“ и колона „G“ .

Процесот на распределба на приходите на Управата на подружницата го следи истиот шаблон како и распределбата на трошоците.

Забелешка: Во ГЦПС „Скопје 2“ 50% од трошоците, односно приходите на Управата се распределува во ГЦПС „Скопје 2”, а останатите 50% се распределуваат по О.Е на сите подружници.

(II степен)

Распределба на трошоците и приходите од Скопје 2 по О.Е. на друштвото

***Распределба на тошоците**

Распределбата на трошоците во делот Концепт за распределба на Скопје 2 овозможува да се разграничи кои трошоци остануваат во Скопје 2, а кои трошоци понатаму се делат по О.Е.

		Концепт за распределба на Скопје 2	
		Скопје 2 - Трошоци кои остануваат	Скопје 2 - Трошоци за распределба на сите ОЕ
ОЕ		95,231,195	122,760,336
1	УПРАВА		22,131,232
2	ШАЛТЕРИ 1000	44,345,580	
3	ВНАТРЕШЕН СООБР.		35,866,524
4	МЕЃУНАРОДЕН СООБР.		24,669,738
5	ДОСТАВА	50,885,614	
6	ВОЗЕН ПАРК		40,092,842

Колона **„I“- Трошоци кои остануваат во Скопје 2** ги покажува оние трошоци кои целосно остануваат во подружница Скопје 2 за даденото О.Е.

Колона **„J“-Трошоци за распределба на сите О.Е.** ги прикажува трошоците кои целосно се распределуваат по останатите О.Е. на друштвото.

Преку колоните „L“, „M“, „N“ и „O“ во дадениот табеларен преглед се врши распределбата на трошоците од Скопје 2. Оваа фаза е последна пред распределба на Дирекцијата.

		Распределба на Скопје 2			
		Вкупен износ после извршена распределба на Управа и НН на подружница	Процент за поделба на Скопје 2 по ОЕ	Износ за распределба на Скопје 2	Износ со распределени НН, Управа и СК 2
0	УПРАВА	0	0	0	0
1	ГЕВГЕЛИЈА 1480	12,769,111	0.013923248	1,709,223	14,478,334
2	ГЕВГЕЛИЈА 1481	1,790,191	0.001951998	239,628	2,029,819
3	БОГОРОДИЦА 1482	2,096,872	0.002286398	280,679	2,377,551
4	НЕГОРЦИ 1483	894,821	0.000975699	119,777	1,014,598
5	БОГДАНЦИ 1484	2,823,578	0.003078787	377,953	3,201,531
6	НОВ ДОЈРАН 1485	1,217,299	0.001327324	162,943	1,380,242
7	СТАР ДОЈРАН 1487	1,240,795	0.001352945	166,088	1,406,883
8	МИРАВЦИ 1489	924,330	0.001007876	123,727	1,048,057
9	СТОЈАКОВО 1488	988,850	0.001078227	132,363	1,121,213
11	ГЕВГЕЛИЈА 1491	1,231,689	0.001343016	164,869	1,396,558
12	СТАР ДОЈРАН 1492	347,132	0.000378508	46,466	393,598

Колона „L“- Вкупен износ после извршена распределба на Управа и НН на подружница Овој износ служи за пресметување на процентот за распределба на трошоците на ГЦПС Скопје 2 по О.Е. на друштвото.

Колона „M“- Процент за поделба на Скопје 2 по О.Е. се добива кога трошокот на соодветното О.Е. во подружницата се дели со збирот на трошоците на сите О.Е. во друштвото по извршената распределба на Управа и НН (без трошоците на дирекција).

Колона „N“- Износ за распределба на Скопје 2 е износ кој се добива кога трошоците за распределба на Скопје 2 се помножат со процентот на колоната „M“.

Колона „O“- Износ на распределени Управа, НН и Скопје 2 претставува збир на колоната „L“ и колоната „N“

***Распределба на приходите**

Во делот на приходите во О.Е. „Шалтери“од вкупните приходи се одбива дел од приходите од поштенски услуги (бидејќи услугите за кои се искажани приходи во О.Е. Шалтери се извршуваат во сите подружници). Во О.Е. „Шалтери“ како приходи од поштенски услуги е задржан само делот од приемот на пратки, при што е користен

процентот на приходите утврден во делот од проектот кој се однесува на алокација по фази на извршување на услугите. Приходите кои се изземаат од О.Е. Шалтери, се делат по О.Е. според учеството на приходите на О.Е. во вкупните приходи на друштвото. При ова, дел од приходите ќе припаднат на О.Е. Шалтери во износ кој одговара на учеството на приходите на оваа О.Е. во вкупните приходи на друштвото.

		Концепт за распределба на Скопје 2	
		Скопје 2 - Приходи кои остануваат	Скопје 2 - Приходи за распределба на сите ОЕ
ОЕ		91,622,292	163,224,042
1	УПРАВА		4,626,398
2	ШАЛТЕРИ 1000	57,175,169	106,246,758
3	ВНАТРЕШЕН СООБР.		50,767,470
4	МЕЃУНАРОДЕН СООБР.		479,376
5	ДОСТАВА	34,447,123	
6	ВОЗЕН ПАРК		1,104,040

Колона **„K“- Приходи кои остануваат во Скопје 2** ги покажува оние приходи кои целосно остануваат во подружница Скопје 2 за даденото О.Е.

Колона **„L“-Приходи за распределба на сите О.Е.** ги прикажува приходите кои целосно се распределуваат по останатите О.Е. на друштвото.

Преку колоните „N“, „O“, „P“ и „Q“ во погоре дадениот табеларен преглед се врши распределбата на приходите од Скопје 2. Оваа фаза е последна пред распределба на Дирекцијата.

		Распределба на Скопје 2			
		Вкупен износ после извршена распределба на Управа и НН на подружница	Процент за поделба на Скопје 2 по ОЕ	Износ за распределба на Скопје 2	Износ со распределени НН, Управа и СК 2
0	УПРАВА				
1	ГЕВГЕЛИЈА 1480	13,469,821	0.013066287	2,132,732	15,602,553
2	ГЕВГЕЛИЈА 1481	4,586,935	0.004449518	726,268	5,313,204
3	БОГОРОДИЦА 1482	1,180,156	0.001144801	186,859	1,367,015
4	НЕГОРЦИ 1483	1,046,942	0.001015578	165,767	1,212,709
5	БОГДАНЦИ 1484	3,502,604	0.003397672	554,582	4,057,186
6	НОВ ДОЈРАН 1485	1,222,843	0.001186209	193,618	1,416,461
7	СТАР ДОЈРАН 1487	736,100	0.000714048	116,550	852,650
8	МИРАВЦИ 1489	1,017,346	0.000986868	161,081	1,178,426
9	СТОЈАКОВО 1488	1,104,141	0.001071062	174,823	1,278,964
11	ГЕВГЕЛИЈА 1491	1,899,652	0.001842742	300,780	2,200,432
12	СТАР ДОЈРАН 1492	22,803	2.212E-05	3,611	26,414

Колона „N“- Вкупен износ после извршена распределба на Управа и НН на подружница Овој износ служи за пресметување на процентот за распределба на приходите на ГЦПС Скопје 2 по О.Е. на друштвото.

Колона „O“- Процент за поделба на Скопје 2 по О.Е. се добива кога приходот на соодветното О.Е. во подружниците се дели со збирот на приходите на сите О.Е. во друштвото по извршената распределба на Управа и НН (без приходите на дирекција).

Колона „P“- Износ за распределба на Скопје 2 е износ кој се добива кога приходите за распределба на Скопје 2 се помножат со процентот на колоната „O“.

Колона „Q“- Износ на распределени Управа, НН и Скопје 2 претставува збир на коллната „N“ и колоната „P“.

(III степен)

Распределба на приходите и трошоците од Дирекција по О.Е. на друштвото

Во О.Е.„Дирекција“ се издвојуваат три организациони единици, О.Е. Биро за филателија, О.Е. Хибридна пошта и О.Е. Самостојна служба за ЕМС. Трошоците кои

остануваат во Дирекција (Дирекција минус трошоци на О.Е. Филателија, О.Е. Хибридна пошта и О.Е. ЕМС) се трошоци кои се распределуваат по сите О.Е.

			Распределба на Дирекција по ОЕ		
		Износ со распределени НН, Управа и СК 2	Процент за распоред на Дирекција	Износ на Дирекција за распоред	Износ со распределени НН, Управа, СК2 И Дирекција
				0	
0	УПРАВА	0	0	0	0
1	ГЕВГЕЛИЈА 1480	14,478,334	0.013923248	3982280.927	18,460,615
2	ГЕВГЕЛИЈА 1481	2,029,819	0.001951998	558303.8525	2,588,123
3	БОГОРОДИЦА 1482	2,377,551	0.002286398	653947.9619	3,031,499
4	НЕГОРЦИ 1483	1,014,598	0.000975699	279066.2074	1,293,664
5	БОГДАНЦИ 1484	3,201,531	0.003078787	880584.4044	4,082,115
6	НОВ ДОЈРАН 1485	1,380,242	0.001327324	379636.8794	1,759,878
7	СТАР ДОЈРАН 1487	1,406,883	0.001352945	386964.6637	1,793,848
8	МИРАВЦИ 1489	1,048,057	0.001007876	288269.2521	1,336,327
9	СТОЈАКОВО 1488	1,121,213	0.001078227	308390.8118	1,429,604
11	ГЕВГЕЛИЈА 1491	1,396,558	0.001343016	384124.8379	1,780,683
12	СТАР ДОЈРАН 1492	393,598	0.000378508	108259.5313	501,857

Распределбата на трошоците се врши во колоните R,S и T.

Колона „R“-Процент за распоред на Дирекција се добива кога трошокот на соодветното О.Е. во подружницата се дели со збирот на трошоците на сите О.Е. во друштвото по извршената распределба на Управата на подружницата и ГЦПС „Скопје 2“ (без трошоците на Дирекција).

Колона „S“ –Износ на Дирекција за распоред се добива кога процентот за распоред на Дирекција (колона „R“) се множи со колона „Q“ .

Колона „T“-Износ со распределен и НН, Управа, Скопје 2 и Дирекција го покажува износот по целосната распределба на трошоците кој се добива како збир на колоната „O“ и колоната „Q“.Оваа колона се користи во излезните податоци за утврдување на профитабилноста на О.Е.

Процесот на распределба на приходите на дирекцијата на друштвото го следи истиот шаблон како и распределбата на трошоците.

6.3.5.3.Излезни податоци

Финалната страна „Податоци по извршена алокација по О.Е.“ , прикажана е во екселска табела и претставува финален производ за утврдување на профитабилноста. Оваа табела ги сумира приходите и трошоците распределени по подружници, и ни покажува кои се профитабилни организациони единици. Извадокот на табелата за една подружница изгледа вака:

	Приходи	Трошоци	Профитабилност
ГЕВГЕЛИЈА			
ГЕВГЕЛИЈА 1480	17,455,569	18,460,615	-1,005,046
ГЕВГЕЛИЈА 1481	5,944,219	2,588,123	3,356,096
БОГОРОДИЦА 1482	1,529,367	3,031,499	-1,502,132
НЕГОРЦИ 1483	1,356,735	1,293,664	63,071
БОГДАНЦИ 1484	4,539,032	4,082,115	456,917
НОВ ДОЈРАН 1485	1,584,685	1,759,878	-175,193
СТАР ДОЈРАН 1487	953,914	1,793,848	-839,934
МИРАВЦИ 1489	1,318,380	1,336,327	-17,946
СТОЈАКОВО 1488	1,430,858	1,429,604	1,254
ГЕВГЕЛИЈА 1491	2,461,763	1,780,683	681,080
СТАР ДОЈРАН 1492	29,551	501,857	-472,307

Екселското решение генерира и преглед кој покажува колку О.Е. во анализираниот период се профитабилни, а колку работат со загуба:

ПОДАТОЦИ ПО ИЗВРШЕНА АЛОКАЦИЈА ПО О.Е.		
	Број на профитабилни О.Е.	Број на О.Е. со загуба
Дирекција	0	3
СК1	29	33
СК2	1	1
Куманово	6	28
Тетово	8	19
Гостивар	2	15
Кичево	1	14
Охрид	8	13
Кавадарци	3	10
Прилеп	2	11
Битола	11	19
Струмица	8	21
Штип	5	6
Кочани	4	16
Велес	2	10
Гевгелија	5	6
ВКУПНО:	**95**	**225**

6.5. ZAKLU^OK I PREPORAKI

Za da mo`eme da dademe predlozi i preporaki za raboteweto na dru{tvoto najprvo treba da gi sogledame pri~inite za namaluvawe na brojot na uslugite.Namaluvaweto na brojot na uslugite na dru{tvoto e poradi vnatre{ni i nadvore{ni faktori.

Analiziraj}i go raboteweto na dru{tvoto kako vnatre{en faktor za namaluvae na brojot na uslugite vo godinite nanazad e namaluvawe na kvalitetot na dostava na pismonosnite pratki. Za namaluvawe na kvalitetot na dostavata na pismonosnite pratki kako pri~ina mo`e da se navedat slednive pretpostavki:

- Nedovolen broj na po{toraznesuva~i
- Mala pokrienost na po{tenskite reoni so po{tari
- Nedovolna obu~enost na po{toraznesuva~ite
- Nedovolen broj na kontrolori za po{tensko rabotewe
- Mal broj na {alterski rabotnici
- Nemawe na dovolen broj na vozila koi se vklu~eni vo procesot na dostava
- Postavuvawe na nekompetentni kadri na rakovodni pozicii vo srednoto nivo na menaxment kako rakovoditeli na sektori i {efovi na slu`bi
- Nemawe na nikakvi doobuki na vrabotenite za nadograduvawe na nivnite znaewa
- Lo{ imix na kompanijata poradi niskiot kvalitet na dostava na po{tenskite pratki
- Neanga`irawe na Sekotorot za po{tensko rabotewe vo re{avawe na tekovnite problemi vo procesot na rabota i ne sledewe na potrebnite od osovremenuvawe na tehnolo{kiot proces

Pokraj navedenite vnatre{ni slabosti zna~ajno e da se prokomentira organizacinata posavenost na dru{tvoto.

Direkcijata na dru{tvoto e postavena vo pet sektori so svoi slu`bi. Pokraj sektorite na nivo na direkcija opstojuvaat i osum Samostojni slu`bi, eden Centar za hibridna po{ta, i Biro za filatelija. Podru`incite se raspredeleni na ~etirinaeset regionalni centri i eden glaven centar za po{tenski soobra}aj Skopje 2.

Smetam deka postoe~kata organizaciona postavenost vo AD Po{ta na Severna Makedonija za obemot na rabota i sega{nite uslovi na po{tenskiot pazar koj e delumno liberaliziran (do 50 grama po{ta e edinstven nosiel na Individualna dozvola soglasno postoe~kiot Zakon za po{tenski uslugi) e nesoodvetna. (Vo momentov na pi{uvawe na magisterskiot trud od 01.01.2021 godina

Sobranieto na Republika Severna Makedonija ne ja prodol`i individualnata dozvola za AD Po{ta na Severna Makedonija kako edinstven nositel na pisma do 50 grama, so {to po{tenskiot pazar bi bil celosno liberaliziran).

Imeno dru{tvoto e predimenzionirano vo pogled na golem broj na podru`nici i administracija. Od prezentiraniot Izve{taj za raboeweto vo periodot 01-12-2019 godina mo`e da se sogleda deka od vkupniot broj na vraboteni 498 lica se prete`no vraboteni kako administracija vo po{ta, odnosno od 2.092 vraboteni, brojot na vraboteni vo administracijata iznesuva 23.8%. Ovie lica direktno ne se vklu~eni vo procesot i direktno ja optovaruvaat stavkata 2 Plati (6.1.9.Prilozi za uslugi, prihodi i tro{oci vo finansiskiot izve{taj 01-12-2019 godina) koja vo vkupniot tro{ok u~estvuva so 64,2%.

Za da se podigne kvalitetot na dostava na po{tenskite pratki treba da se napravi celosna promena na postoe~kata ssistematizacija na dru{tvoto.

Smetam deka treba najprvo da se namali brojot na podru`nici i nivnot broj da iznesuva pet, odosno celata dr`ava da bide podelena na isto~en, zapaden, ju`en i severen region i glaniot centar vo Skopje 2. Na ovoj na~in bi se namalil brojot na administrativni rabotnici koi mo`e da se prefrlat vo operativniot del, odnosno bi mo`el da se popolni brojot na {alterski rabotnici. Sli~no iskustvo e primeneto vo Kanadska po{ta, kade na tolku golema teritorija, dr`avata e podelena na pet po{tenski reoni. Ponatamu smetam deka e golem brojot na samostojnite slu`bi, kade do sega se smeta{e deka e podobro e tie da imaat pogolema nezavisnost odkolku da se del od sektor. So sega{nata sistematizacija samostojnite slu`bi se direktno pod kontrola na generalniot direktor. Postoe~kata sistematizacija na samostojni sli`bi, ne dade nikakov rezultat vo pogled na samostojno nosewe na odluki koi se zavisni samo od generalniot direktor, i ne se obezbedi pogolema samostojnost vo re{avawe na problemite koi vo najgolem del se povrzani so tehnolo{kiot proces.

Glavniot centar za po{tensko rabotewe Skopje 2 kade {to se odviva celokupniot vnatre{en i me|unaroden po{tenski soobra}aj vo sporedba so drugite stranski po{tenski upravi sporedeno so regionot, najmnogu zaostanuva vo pogled na tehnolo{kata opremenost vo delot na priprema na pratkite za dostava. Imeno vo samiot tehnolo{ki proces nedostasuva sovremena ma{ina za sortirawe na po{tenskite pratki. Vo na{ata po{ta pripremata na pratkite seu{te se odviva ra~no i se zgolemuva vremeto na dostava na po{tenskite pratki od momentot na priem do momentot na dostava do krjniot korisnik.

Kako eden golem nedostatok vo pogled na ramnopravnosta na rabotnite msta ima ne samo zastarenata sistematizacija na dru{tvoto,tuku i Kolektivnot dogovor vo koj se reguliraat rabotni~kite prava. Vo pogled na ramnopravnosta na rabotnite mesta Kolektivniot dogovor predviduva po~etna stapka na rabotno mesto Sorabotnik. Sledna stavka na rabotno mesto e Stru~en sorabotnik. Kolektivniot dogovor ne predviduva vremenski period za kolku vreme se steknuva pravoto za stru~en sorabotnik i se ostava prostor od procenka na {efot i rakovoditelot na sektor da oceni dali vraboteniot }e dobie stavka na Stru~en sorabotnik. Vakvioot na~in na unapreduvawe na rabotnicite e nesoodveten i ne ostava prostor na vrabotenite da se doka`uvaat za steknatite znaewa. Bukvalno nema izgradeno nikakov sistem od strana na slu`bata za ~ove~ki resursi pri {to bi se ocenilo dali vraboteniot zaslu`uva unapreduvawe na povisoko skalilo. Vakviot subjektiven na~in na ocena na stru~nosta na vrabotenite dovede nezadovolstvo i demotiviranost na vrabotenite vo izvr{uvawe na rabotnite mesta.

Nadvore{nite faktori sekako imaat udel vo namaluvawe na brojot na uslugi.Pri~ina za ova namaluvawe na brojot na uslugite e vo nesprovedvawe na Zakonot za po{tenski uslugi od strana na Agencija za po{ti. Imeno na po{tenskiot pazar vo momentov ima 42 po{tenski operatori koi ne go po~ituvaat zakonot i koi nosat pisma do 50 grama, kade {to po{ta kako edinstven nositel na individualnata dozvola ima ekskluzivitet vo noseweto na po{tenski pratki do 50 grama. Agencijata za po{ti nema dovolen broj na nspektori so koi bi go sproveduvala zakonot i so koi bi uka`ala na privatnite po{tenski operatori deka ne go po~ituvaat zakonot.

Vo idnina potrebno e da se napravat i izmeni vo Zakonot za po{tenski uslugi vo delot na na~inot na finansirawe na Agencijata za po{ti koja e regulatorno telo formirano od dr`avata. Dosega finansiraweto na Agencijata za po{ti vo iznos od okolu 95% go pokriva po{ta. Zakonskoto re{enie za finansiraweto na Agencija za po{ti e sledno. Na nositelot na individualnata dozvola mu se opredeluvaat 50.000 poeni. Vrednosta na poenot se opredeluva vo zavisnost od visinata na Godi{nata programa za rabota na Agencijata kade {to se isplanirani godi{nite tro{oci.

Smetam deka vakvoto re{enie za finansirawe na Agencijata za po{ti e nesodvetno i ne gi stava site po{tenski operatori vo ramnopravna polo`ba. Iskustvata od drugite zemji velat deka na~inot na finansirawe na agencijata treba da bide kako procent od iznosot od po{tenskite prihodi vo minatata godina. (Zakonsko re{enie koe e vospostaveno vo Srbija, Slovenija i Hrvatska).

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Bebek Suklev Menagment Ekonomski Fakultet – Skopje.
2. Rusell L.Acoff; A concept of corporate planning “Wiley – interscience” , a division of John Wiley and sons, New York 1970.
3. J.D.Dunn, Elvis Stephens, J.Roland Kelley:Menagmement essentiais; Resource, McGraw-Hill Book Campany,Inc,New York,1973.
4. Willi L.Dejon; Porincipies of management.Text and cases, The Benjamin/Cummings publishing company,inc,Menlo park,Califormija,1975.
5. Luther Gulik;Menagement is a science,Academy of management jurmal, Markh1965.
6. Boxall,Peter.1992.’Strategic Human Manadment :Beginngs of a New Theeroretical Sophisitication?’.Human Resource Management Journal Vol 2 No, 3 Spring.
7. Bernadin,J.,Betau,R 1984. Preformance appraisal:Assessing human behavior at work.Bonston:Kent.
8. Aziz,S.2002. Top menager vizionerar I strateg.Tirado d.o.o ,saraevo.
9. Štangl-Šusnjar ,G.Zimanji, V . 2005 Menadment ljudskih resursa. Ekonomski Fakultet, Subotica.

10. Pejevič,D,2006 Psihologija rada.Beograt:Lider.

11. Proter, L.W and Lawler,E,E 1968b.Managwment Attitudes and Performanse.Homewood ,IIIinois:Irwin.

12. Sshuier,R,S1995.Managing Human Rresources.5th th ed,West Publishing Company.

13. Smith P.C.,Kendall, L.M and Hulin, C.L 1969.The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement .Chicago; rand McNally.

14. Spektor, P.E. 1985 Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. Amerikan Juournal of Communitu Psychology.

15. Robert U Ayres :Uncertain futures.Chaallenges for decision – markrers,"John Willey and Sons"Inc.,New York,1979.

16. Бојаџиевски Димитар,- Менаџмент на човечки ресурси . Економски факултет,Скопје 2009.

17. ReneWest,SHRM-SCP,PHR Human Resources Manager, New Philadelphia, OH.

18. Мицевски Трајче 'Менаџмент на човечки ресурси' авторизиран матријал 2009 Економски Факултет,универзитеи Гоце Делчев - Штип.

19. Фредрик Херзреерг,Бернаед Мауснер ,Брабара Снидерман,''*Мотивација во работата*''Европски Универзитет,Скопје 2008 .

20. Wihrich H.,Koontz H,''.Menagment'',Zagreb 1994 .

21. Проф.д-рАлександра Стоилковска.Асс.м-р Гордана Серафимовиќ *Основи на менаџмментот на човечки ресурси* Универзитет за туризам и менаџмент Скопје.

22. Тодор Кралев,*Основи на Менаџмент ,*Скопје*..*

23. Трајан гоцевски,Образовен манаџмент,второ издание македонска ризница,Куманово,2003.

24. H.Koontz &h,Weihrich,mansgement,Nintih edition,McGraw-Hill Book Companu,New York,1988.8 *.*

25. За најразлични начини на дефинирање на менаџмент Бебек Шуклев четврто издание ,Економски Факултет,Скопје 2004.

26. Гарет Џоунс, Џенифер Џорџ, Чарлс Хил, *Современ менаџмент*, второ издание.

27. She also described management as philosophy. Vocational Business: Training, Developing and Motivating People by Richard Barrett - Business & Economics - 2003. - Page 51.

28. Administration industrielle et générale - prévoyance organisation - commandement, coordination – contrôle, Paris : Dunod, 1966 .

29. Craig, S. (2009, January 29). Merrill Bonus Case Widens as Deal Struggles. Wall Street Journal.

30. Kotter, John P. and Dan S. Cohen. The Heart of Change. Boston: Harvard Business School Publishing .

31. a b c Gomez-Mejia, Luis R.; David B. Balkin and Robert L. Cardy (2008). Management: People, Performance, Change, 3rd edition. New York, New York USA: McGraw-Hill. pp. 20. ISBN 978-0-07-302743-2.

32. C.RWhitipck,R,D.Krume i D.P.Criveiione,Mena\ment u akcii, Mlados Beograt,1990 .

33. Stephen Robbins& Paul de Cenzo:Contemporary Management Practices 2009.

34. H.Koontz& H. Christopher Lovelock, Jocher Wirtz, Services Marketing, Prentice Hall-New York 2004: p.124-139 .

35. Aurelio G. Mauri, "Yield Management and Perceptions of Fairness in the Hotel Business", *International Review of Economics*, Vol. 4, n. 2, 2007, pp. 284-293.

36. Gareth Jones& Jennifer George: Essentiais of Contemporary Management 2008.

37. Baker,L.C.,Cantor,J.C.Physician satisfacction under managed care.Health Aff (Millwood)1993:(supp);258-70.

38. Balogun, J., Gleadle, P., Hailey, V.H. and Willmott, H**.** (2005), 'Managing change across boundaries:Boundary-shaking practices', *British Journal of Management*, vol. 16, no. 4, pp. 261–278.

39. Јордан Крстевски, Економски Лексикон, трето издание, Просветно дело,Скопје1998 .

40. J.Scott,J.&A.Rochesster,What is Management,?,Sphere,BIM1984 .

41. Garten McNamara;Contemporary Theories in Management, 2008*.*

42. Д-рДушко Константинов,Д-р Милпош Константинов и Милан Ристевски *ПТТ во Македонија Опст осетр врз историскиот развој* 1970 *.*

43. Andrade, A ."union postale (1./.1970) Brev hisstoaize de la philatellie (13-15).

44. Baboc,Pavle Поштански атлас(1934, Загреп).

45. Машкин,А,Н.- Историја Старог Рима (1951.. Белград).

46. Недељковић, М,-Историја посште во кратким потезима Поштански -Телаграфски Весник (1892. Београд).

47. Димитрович ,Д Поштенски пренос Народна Енциклопедија Српско-Хрватцко -Словачко ll книга 1928 Загреб.

48. Закон од Поште Телефону и Телефону 1939 Београт.

49. Babic ,M.; Stavric, B.; Organizacija preduzec a,KIZ, Centar, Beograd 1996.

50. Kostic, Zivko: Organizacija preduzec a,Savremena administracija, Beograd, 1993.

51. Kukolec a, S.; Stavric ,B.; Bukic ,D.: Ekonomika i organiz ac ija preduzec a,Privredni pregled, Beograd, 1993.

52. Kujacic, Momcilo :"Postanski saobracaj", Fakultet tehnickih nauka, Novi Sad, 2004.

53. Novak, Mijo: Organizacija preduzec a, Informator, Zagreb, 1969.

54. Petkovic,Obrad: "Organizacija i automatizacija u postanskom saobrac aju",

Fakultet tehnic kih nauka, Novi Sad, 2004.

55. Stavric, B; Babic, M. Organizacija preduzec a, KIZ, Centar, Beograd, 2003.

56. Збирки на документи - Асном 1944 - 1964 (1964 Скопје).

57. Jung, ing Milovoj :Covek i Kosmos (1969 Beograt).

58. Радио, Телеграф и Телефон број 4 година V (Април 1928 Београт).

59. Костадинов , Хр Душко (1964 - Битола).

60. POST UND TELLEGRAFHEN MUSEUM (1889-1959) (1959-Wien).

61. Рустиќ, Др.Бранислав-Годишен зборник на Филозовски от факултет на универзитет во Скопје книг.lll (1950 Скопје).

62. (Рустиќ, Др.Бранислав)Поштенска служба во турско време. Нова Македонија (23 август 1953 Скопје).

63. Русич Др. Бранислав. Преношење вести и пошиљака између македонски печалбари и њихов породица PTT ARRRHIV 3(1959 -Beograt).

64. Baker,L.C., Cantor, J.C.Physician satisfaction under managed care.Healt Aff (Millwood)1993,12(Suppl)258-70.

65. Bernardin,J.H.,Russell,J.E.1998.Human Resource Management: An Experiental approach.Irwin Mc Graw-Hill.

66. Bogicevic,B.2004.Menadzent ljudkih resursa.Beeograd:Centar za izdavacku delatnost Ekonomskog fakulteta.

67. Cascio,W.F.1987.Applied psychology in personnel management (3rded.).Prentice.

68. Courtland,L.,John V.T. Understanding What Human Resources Managers do.Busines in Action.Ed.Jeff Shelstad.3rd ed New Yersy: Perason Education,Inc.,2005.249 page.

69. Dayer,L.1983Bringing human resources into into the strategy formulation process.Human Resource Management,22 (3), 257-271.

70. Fisher,C.D.Schoenfeldt,L.F.,Shaw,J.B.1993.Human Resource Management.2nd edition.Houghton Mifflin Company.

71. Harman,C., Brelade,S.2000.Knowledge Menagment and the Role of HR.Prentice Hall.

72. Jerris,L.A.1999.Humann= resouces menagment for hospitality.NJ:Prentice Hall.

73. Judge,T.A.,Ferris,G.R.1993. Social context of performance evolution decisionAcademy of Management Journal,36,80-105 page.

74. Knoke, D.,Kalleberg,A.L.1994.Job traning in U.S. organizations.American Sociological Review,59,537-546.

75. Kovacevic,P.,Petrovic,I. 2000. Privlacenje I selekcija ljudi.Ekonomska preduzeca,str. 265-277,str.268 str.268.

76. Liu, M.C.2002 Learning satisfaction and learning performance of Taipei Elementary School (Unpublicehed masters thesis)National Taiwan Taipei Normal University,Taiwan).

77. Miller,P. 1989. Strategic human resource management: what it is and what it isn't,peronnel management.February page 46-51.

78. Pajevic, D.2006.Psihologija rada.Beogrda.liber.

79. Schuler,R.,Dowling,. And De Cieri,H.1993 An integrative framework of strategic international human resource management.The International Journal of Human Resource Management,4 (4), 717-764 page.969.The Mauserment of Satisfaction in Work and Retirment.Chicago: rand McNally.

80. Spector,P.E.1997.Job Satisfaction: Application,Assesment,Causes and Counsequences.Thousand Oaks,California,USA: Sage Publications.

81. Wang,C.H. 2001.Learning behavior,learning satisfaction,and learning performance in Internet class (Unpubliched masters thesis).Da-Ye University,Taiwan.

82. Wright,P., and McMahan,G.1992.Theoretical perspectives for SHRM .Jurnal of Menagment,215-247 page.

83. Stangl-Susnjar,G.,Zimanji, V.2005 Menadzment ljudskih resursa.Ekonomski fakultet Subotica.

84. Smith,P.C.,Kendall,L.M. and Hulin,C.L.

85. Систематизација на работните места на АД Пошта на Северна Македонија-Скопје

86. Извештај за работењето на на Северна Македонија-Скопје во периодот I-XII-2019 година

87. Важечки ценовници на друштвото во Внатрешен и Меѓународен поштенски сообраќај

88. Правилник за вршење на услуги во поштенскиот сообраќај

89. Закон за поштенски услуги

90. Проек за алокација на трошоците во АД Пошта на Северна Македонија-Скопје

http://wwwdiplomski-radovi.com.

http//prevodim.com.

http//www seminarskirad.oorg.

http://bullyonline.org/worrrkbully/menagment.htm.

https://mk. wikipedija.org/wiki/Македонска_пошта&oidid=3708710.

www.posta.com.mk(http://posta.com.mk/indekx.htm.

http:wwwposta.com.mk/masedonnnnnnnnian/adout-histori.htm .

Законски текстови:

Службен весник на Република Македонија бр.76 Петок 23 Јуни 2006.