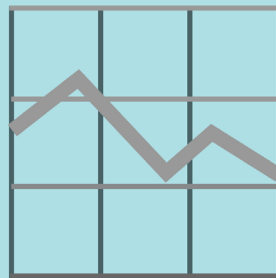


**УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ” - ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**

ISSN: 1857-7628



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК
2019
YEARBOOK
2019**



ГОДИНА 11

VOLUME XVIII

**GOCE DELCEV UNIVERSITY - STIP
FACULTY OF ECONOMICS**

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

ISSN: 1857-7628



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК
2019**

**YEARBOOK
2019**

ГОДИНА 11

VOLUME XVIII

GOCE DELCEV UNIVERSITY - STIP
FACULTY OF ECONOMICS



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
YEARBOOK
FACULTY OF ECONOMICS**

За издавачот:
Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска

Издавачки совет Editorial board

Проф. д-р Блажо Боев	Prof. Blazo Boev, Ph.D
Проф. д-р Лилјана Колева-Ѓудева	Prof. Liljana Koleva - Gudeva, Ph.D
Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска	Prof. Olivera Gjorgieva-Trajkovska, Ph.D
Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Проф. д-р Благица Колева	Prof. Blagica Koleva, Ph.D
Проф. д-р Емилија Митева-Кацарски	Prof. Emilija Miteva-Kacarski, Ph.D
Доц. д-р Златко Бежовски	Zlatko Bezovski, Ph.D

Редакциски одбор Editorial staff

Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска	Prof. Olivera Gjorgieva-Trajkovska, Ph.D
Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Проф. д-р Благица Колева	Prof. Blagica Koleva, Ph.D

Главен и одговорен уредник Managing & Editor in chief

Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска	Prof. Olivera Gjorgieva-Trajkovska, Ph.D
---------------------------------------	--

Јазично уредување Language editor

Вангелија Цавкова	Vangelija Cavkova
-------------------	-------------------

Техничко уредување Technical editor

Славе Димитров	Slave Dimitrov
----------------	----------------

Редакција и администрација Address of editorial office

Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип	Goce Delcev University
Економски факултет	Faculty of Economics
бул „Крсте Мисирков“ 10-А	Krste Misirkov 10-A.,
п.фах 201, 2000 Штип,	PO box 201 2000 Stip,
Република Северна Македонија	Republic of North Macedonia



СОДРЖИНА
CONTENT

- 7** Ацо Новески, Проф. д-р Трајко Мицески
ВЛИЈАНИЕТО НА МЕНАџЕРСКОТО ДЕЛЕГИРАЊЕ ВО СОЗДАВАЊЕТО НА УСПЕШНИ
БИЗНИС ПРАКТИКИ ВО ТРГОВИЈАТА И СЕРВИСИРАЊЕТО НА АВТОМОБИЛИ
- 27** Александра Јанчева, Катерина Боковска
КОНЕЧЕН РЕВИЗОРСКИ ИЗВЕШТАЈ
- 39** Проф. д-р Емилија Митева-Кацарски, д-р Костадинка Панова, Проф. д-р Благица Колева
АНАЛИЗА НА ГЛОБАЛНИТЕ ТРГОВСКИ ТЕКОВИ ЗА ВРЕМЕНСКИОТ
ПЕРИОД 2008-2018 ГОДИНА
- 47** Ивана Нацева, Проф. д-р Трајко Мицески
БИЗНИС ПЛАНОТ КАКО ФАКТОР ЗА РАЗВИВАЊЕ НА УСПЕШЕН БИЗНИС
- 65** Јулија Нанова, Проф. д-р Јанка Димитрова
КАКО ДО ДОСТАТЕН И СООДВЕТЕН РЕВИЗОРСКИ ДОКАЗ?
- 79** д-р Костадинка Панова, Проф. д-р Емилија Митева-Кацарски,
доц. д-р Влатко Пачешкоски
АНАЛИЗА НА ТРГОВСКИТЕ РЕЛАЦИИ МЕЃУ ЕВРОПСКАТА УНИЈА И РУСИЈА
- 85** Моника Алексовска, Проф. д-р Трајко Мицески
КРЕИРАЊЕ НА КАРИЕРНИОТ РАЗВОЈ НА ЛИДЕРОТ СО ПРЕФЕРИРАЊЕ НА
МЕНАџМЕНТОТ НА ЛИЧНИОТ РАЗВОЈ И ОДНЕСУВАЊЕ
- 103** Марија Арапова, Проф. д-р Јанка Димитрова
ПОТРЕБАТА ОД ИТ ЕКСПЕРТ ПРИ СПРОВЕДУВАЊЕ НА ПРОЦЕСОТ НА РЕВИЗИЈА НА
ФИНАНСКИТЕ ИЗВЕШТАИ
- 115** Стефан Мицев, Проф. д-р Трајко Мицески
УЛОГАТА НА МЕНАџЕРОТ ВО ПОДИГНУВАЊЕ НА КВАЛИТЕТОТ НА МЕНАџМЕНТОТ
СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ЗА КРЕИРАЊЕ НА ПРАВИЛНА СТРАТЕГИЈА ЗА
ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ПРОДАЖБАТА
- 127** Стефанија Трајчева, Проф. д-р Трајко Мицески
ПРАВИЛНОТО ОРГАНИЗАЦИСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ КАКО ФАКТОР ЗА ПОДИГНУВАЊЕ
НА ИМИѢТОТ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА
- 153** Валентина Зафироска, Проф. д-р Трајко Мицески
УЛОГАТА НА МЕНАџМЕНТОТ ВРЗ МОТИВИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО
ОБРАЗОВАНИЕТО
- 175** Проф. д-р Весна Георгиева Свртинов, Проф. д-р Јанка Димитрова,
Проф. д-р Емилија Митева-Кацарски, Проф. д-р Круме Николовски
ФАКТОРИ КОИ ВИЈААТ НА БРУТО ДОМАШНИОТ ПРОИЗВОД ВО РЕПУБЛИКА
СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА
- 185** Проф. д-р Весна Георгиева Свртинов, Проф. д-р Оливера Георгиева-Трајковска,
Проф. д-р Благица Колева, Доц. д-р Влатко Пачешковски
ДЕТЕРМИНАНТИ НА ЛИКВИДНОСТА НА КОМЕРЦИЈАЛНИТЕ БАНКИ ВО
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ ВРЗ МОТИВИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ОБРАЗОВАНИЕТО

Валентина Зафироска¹

¹Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
zafirovska.valentina@yahoo.com

Проф. Трајко Мицески²

²Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
trajko.miceski@ugd.edu.mk

Апстракт

Менаџментот како множество на активности преку кои се вршат одредени функции со цел на ефикасен начин да се обезбедат, распоредат физичките ресурси и мобилизираат човечките потенцијали и за да се постигне одредена цел, игра главна улога за успешното работење на секоја организација.

Човечкиот потенцијал претставува одлучувачки фактор за успех во работењето во сите дејности и е од голема важност за остварувањето на стратешките цели. Затоа, менаџерот (директорот) со нив треба правилно да раководи.

Вистинскиот менаџер треба да наликува на лидер кој без принуда влијае на своите соработници и вработените во организацијата, кој истите знае да ги мотивира и мобилизира, за на најдобар начин да придонесат за ефективно работење на организацијата.

Во рамките на менаџментот, мотивацијата игра важна улога, бидејќи таа претставува влијание кое предизвикува, насочува и одржува посакувано однесување на луѓето.

Дали работниците се внатрешно, надворешно, или пак и внатрешно и надворешно мотивирани или немотивирани, зависи од голем број фактори како што се карактеристиките на самите работници (како, на пример: нивната личност, способности, вредности, погледи, верувања...), природата на нивните работни места и природата на организацијата (како, на пример, нивната структура, културата, нивните контролни системи, управувачките системи на човечките ресурси, а и начините за наградување, на пример, дистрибуирањето на платите до работниците).

Во трудот преку теоретско елаборирање и емпириско истражување ќе бидат прикажани најновите сознанија и состојби во истражуваната област.

Клучни зборови: образование, човечки ресурси, менаџер-лидер, раководење, мотивација, воспитување.

The role of management in motivating human resources in education

Valentina Zafirovska¹

¹ Faculty of Economics, University "Goce Delchev", Stip
zafirovska.valentina@yahoo.com

Prof. Trajko Micevski²

² Faculty of Economics, University "Goce Delchev", Stip
trajko.miceski@ugd.edu.mk

Abstract

Management as a set of activities that perform certain functions in order to efficiently provide, deploy physical resources and mobilize human potentials and to achieve a specific purpose plays a key role in the successful operation of any organization.

Human potential is the deciding factor for success in working in all fields and is of great importance for achieving strategic goals. Therefore, the manager (director) should manage them properly.

The true manager should resemble a leader who, without coercion, influences his co-workers and employees in the organization, who knows how to motivate and mobilize them to best contribute to the effective operation of the organization.

Within management, motivation plays an important role, as it is an influence that causes, directs and sustains people's desired behavior.

Whether workers are internally, externally, or internally and externally motivated or unmotivated depends on a number of factors such as the characteristics of the workers themselves (such as their personalities, abilities, values, views, beliefs ...), nature their jobs and the nature of the organization (such as their structure, culture, their control systems, human resources management systems, and ways of rewarding, for example, the distribution of salaries to workers).

The paper, through theoretical elaboration and empirical research, will present the latest findings and conditions in the research area.

Keywords: education, human resources, manager-leader, leadership, motivation, upbringing.

Вовед

Менаџментот на образованието опфаќа голем број на активности, пред сè со човечките ресурси, како и принципи и правила кои се однесуваат првенствено на техниката на образовните активности, екстремниот однос при едукацијата и интровертниот однос при истражувањата.

Сегашното време на живеење, налага постојано развивање и позитивно менување на образовните услуги, а со тоа и подигнување на квалитетот на образование кое подразбира и квалитетно учење и квалитетна настава, но пред сè, квалитетно водство.

Менаџерите, односно директорите во образовните организации имаат важна улога во менаџирање и со промените, преку донесување соодветни одлуки да се поттикне посветеноста кон дејноста и подигнувањето на квалитетот на образованието.

Во тој поглед, тимската работа е важна не само меѓу наставниците, туку и помеѓу наставниците и студентите и учениците, воопшто како соработници.

Успешниот менаџер на образовна институција мора да располага со стратегија на движење на институцијата во посакувана насока на сите заинтересирани стејкхолдери. Тој треба да преферира визија на образовната институција, каде преку совесните погледи и активности на наставниот и соработничкиот кадар, градењето на идентитетот со истовремено градење на угледот на институцијата преку посветеност кон истата и постојано иновирање во секој поглед.

Денешницата, а повеќе од тоа и иднината, сè повеќе ќе се базира на посветеноста на дејноста и зголемување на знаењето. Сигурно дека, посветеноста на работата е поврзана со самата мотивираност на личноста.

За да се постигне успех во работењето неопходно е вработените да бидат мотивирани.

Разбирањето на причините за мотивација е една од главните алатки на секој менаџер кој што сака да биде успешен. Не постои организација која што може добро да работи со несоодветно мотивирање на вработените, и обратно, ниту една организација која има добар систем на мотивирање не може лошо да работи.

Мотивирањето на вработените не зависи само од еден одреден мотив, но тоа претставува комплексен процес со голем број мотиви.

Мотивите се внатрешни влијанија на една индивидуа кои создаваат енергија, го насочуваат и определуваат интензитетот на однесувањето. Тие ја поттикнуваат личноста да отпочне со определена акција и да ги извршуваат работите. Мотивите индиректно определуваат колку напор вработениот ќе ангажира во активноста. Тие претставуваат акцелератори кои иницираат, интензивираат, одржуваат и го одредуваат однесувањето на вработените во една организација.

Со оглед на тоа дека мотивите предизвикуваат внатрешни состојби кои движат, раздвижуваат, даваат енергија и побудуваат кон акција и истите произлегуваат од поттикнувањата, било од внатре или од надвор на организмот, затоа менаџерот, односно директорот на образовната организација мора да води грижа за правилно мотоивирање на вработените.

Во овој труд особено е истакнато влијанието на менаџерите во мотивирањето на вработените во образованието за нивно поквалитетно извршување на едукативните и истражувачките цели.

Активностите на менаџментот на човечките ресурси

Менаџментот на човечки ресурси претставува процес на привлекување, ангажирање, мотивирање, задржување, обучување и наградување на вработените, сè со цел да се обезбеди безбедна и функционална средина за вработените од една страна, а од друга страна постигнување на стратешките цели на организацијата.

Менаџментот на човечки ресурси е област во науката која се занимава со проучување на сите аспекти на вработеноста на човечките ресурси во организацијата¹.

Нејзиниот развој како научна област се менувал во различни временски периоди, според фокусот на поедини активности, во зависност од случувањата во опкружувањето и перцепцијата на работодавецот за важноста и значењето на тие активности.

Денес менаџментот на човечки ресурси постои како посебна научна дисциплина чија цел е воспоставување на подлабока соработка во развивањето на односите помеѓу менаџерот и вработените и помеѓу вработените воопшто, и истиот се развива врз основа на знаење, искуство и практикување.

Во тој поглед, Питер Дракер истакнува дека денешните, современи и стручни работници не се „работна снага, туку се капитал“, капитал кој е продуктивен и кој создава дополнителна вредност за својата организација², особено преку знаењето.

Раководителите на образовните институции мораат да бидат визионери кои на најстручен начин вршат планирање, организирање, раководење и вршење контрола, а сè со цел да се постигнат што подобри резултати за планираните активности.

Само високоедуцирани, правилно мотивирани вработени, со постојано и континуирано учење на нови работни вештини, можат да одговорат на предизвиците кои ги наметнува новото работно опкружување. Сето ова може да се постигне со добро образование, зголемена продуктивност, подобра организираност, успешно мотивирани професори и наставници

Секоја образовно-воспитна институција станува витална во однос на своето опкружување доколку е составена од квалитетен тим на вработени кои се мотивирани успешно да се усовршуваат и доучуваат во текот на работниот век, исто така да се стекнат со нови знаења и вештини и флексибилно да се прилагодат на промените.

„Знаењето е моќ“ на ова време, а со тоа работниците стануваат „работници на знаењето“³.

Образованието е сржта за ширење на знаењето, а менаџирањето со вработените е насоката за светла иднина на човештвото.

Современиот менаџмент треба да претставува нов стил на управување со човековите ресурси кој, пред сè ја обезбедува благосостојбата на секој, помага во позитивен човечки развој со што општеството се подига на едно повисоко ниво. Знаењето е моќ, што, всушност претставува најголема конкурентска борба за иднина⁴.

¹ Мицески, Т. (2009). *Менаџмент на човечки ресурси*, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип.

² Draker, P. (2005). *Upravljanje u novom društvu*, Adžes, Novi Sad, str. 95.

³ Draker, P. (2005). *Upravljanje u novom društvu*, Adžes, Novi Sad, str. 113.

⁴ Dessler, G. (2007). *Osovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd, str. 4.

Адекватен однос помеѓу раководството и вработените претставува клучен фактор за постигнување максимално ангажирање на вработените во остварување на поставените задачи и зацртаниот план.

За да се постигнат добри резултати во образовните институции потребно е секоја образовна институција самостојно да ги планира свите приоритети и да ги усогласи со компетенциите на вработените. Во функционирањето на образовниот и воспитниот систем се вклучени наставни и воннаставни вработени. Секоја образовно-воспитна институција е организација сама за себе која во глобалниот систем функционира по законски утврдени правила, меѓутоа, функционирањето на образовната институција како единка зависи од раководењето на нејзиниот менаџер кој е одговорен за целокупниот воспитен и образовен систем.

Образовните институции имаат за задача да обезбедат основно и општо образование, насочено и специјализирано образование на сите граѓани во општеството, преку наставни и воннаставни активности: спортски, еколошки, технички, научни, претприемачки.

Со други зборови образованието мора да има општа цел, на секој ученик да му се овозможат најдобрите услови за да се развие во зрела и разумна личност⁵.

Преку воспоставување на хуман однос спрема вработените, однос на соработка, тимски дух, комуникација базирана на почитување на секој вработен, меѓусебна доверба и напуштање на праксата на традиционалниот хиерархиски однос на претерана контрола и казнување, настанува нова работна филозофија раководена од човековите ресурси. Во таква околина вработените добиваат подобра можност за докажување, усовршување и реализирање на сопствените потенцијали, за давање максимален придонес во остварување на целите на претпријатието. Образовниот менаџмент опфаќа управување и раководење на целокупниот образовно-воспитен процес, раководење на наставни, ненаставни и административни работници вклучени во образовно-воспитниот систем. За да биде функционален целокупниот образовен систем, на местото на раководни позиции треба да бидат поставувани личности кои со своите компетенции можат да ги извршат сите планирани задачи. Во современите училишта, на раководните функции треба да бидат личности со менаџерски способности кои можат да вршат повеќе улоги и тоа: стратешки партнери, партнери за развивање на инструменти, партнери за спроведување, контрола и спроведување на законитоста, административен и оперативен менаџер на вработените.

Правилно управување со човечките ресурси како предизвик

Како клучна улога на менаџерите на човечките ресурси во современото и неизвесно работно опкружување е да раководат и управуваат со позитивните промени и да помогнат на вработените, како во својот личен и кариерен развој.

⁵ Бабић, Ј. (1997). Демократија и образование, у: Демократија, воспитање, личност, Институт за педагошка истраживања, Београд, стр. 28.

За оваа улога на менаџерите на човечките ресурси да се извршува ефикасно, неопходно е следење на трендовите и новитетите кои постојат на пазарот на труд и неопходно е навремено да се совладаат вештините за управување со човечките ресурси.

Како општи трендови кои треба редовно да се следат и анализираат за правилно управување со човековите ресурси се⁶:

- Трендови кои се поврзани со промената на работниот кадар (низ институциите е сè постар работен кадар, недостаток на вештини и знаења кај работниот персонал);
- Тренд кој е поврзан со постигнување сè повисоки цели (јакнење на тимски дух за работа, знаењето и познавањето на новитетите од страна на вработените);
- Тренд фокусиран на стратегијата (поставување на висококвалитетен стандард, ширење на пошироко домашно и меѓународно поле), технолошки промени кај менаџментот со човечки ресурси (интернет технологија, електорнски менџмент на човекови ресурси).

Покрај овие наведени општи трендови што треба да се следат од страна на менаџерите на човечките ресурси, треба да се согледуваат и конкретни активности на пазарот на трудот, лидерството на младите кадри, јазот помеѓу вештините и неусогласеноста од потребата на пазарот и понудата од образовните институции, појавата за промена на кариерата, како и развојот на жените на водечки позиции⁷.

Се поставува прашањето кои карактеристики треба да ги имаат менаџерите на човечките ресурси за во вистински момент да одговорат на потребите на променливиот пазар и околина, а соодветно управуваат со човечките ресурси.

Всушност, иако постојат повеќе карактеристики кои треба да ги поседуваат, сепак некои од нив би биле и следниве⁸:

- Менаџерите на човечките ресурси треба да имаат висок степен на одговорност, треба јасно да ја знаат својата улога, да бидат лесно достапни, брзо и ефикасно да одговорат на поставените барања и да помогнат и дадат совет на вработените;
- Менаџерите на човечките ресурси треба да бидат независни и самостојни во донесувањето на одлуки, да ја познаваат работната средина, да знаат да воспостават баланс и рамнотежа помеѓу вработените и работната потреба на институцијата;
- Менаџерите на човечките ресурси треба да имаат способност да ги согледаат и предвидат проблемите во одредени ситуации и да донесуваат клучни и крупни одлуки за нивно разрешување.

Значи, менаџментот на човечките ресурси мора стратегиски да пристапува кон управувањето со највредните ресурси во организацијата, т.е. луѓето, за зголемување на нивните знаења и вештини заради постигнување на конкурентска вредност.

Фокус на ефективното управување со човечките ресурси во образованието

До успешен општествено-економски развој се доаѓа со знаење, а до знаење се доаѓа со образование. Со самото тоа се поставуваат бројни прашања на кои се бара одговор во процесот на развој на образованието.

Успешниот развој бара адекватно знаење, инвентивност, одговорност, иницијативност, иновативност и многу работа од страна на човечките ресурси, најпрвин во образованието, а

⁶ Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Garhart, B., Wright, P. M. (2011). *Fundamentals of Human Resource Management*, McGraw-Hill/Irwin, str. 29-51;

⁷ Đorđević Boljanović, J., Dobrijević, G., Džamić, V., Đoković, F. (2015). *Istraživanje podataka iz budućnosti; HR trendovi u 2015 godini*, Synthesis 2015-International Scientific Conference of IT and Business-Related Research, Beograd, Zbornik radova, str. 664-667.

⁸ Hirsh, W., Carter, A., Gufford, J., Stebler, M., Baldwin, S. (2008). *What Customer Want From HR*, Institute for Employment Studies, <http://www.employment-studies.co.uk/resource/what-customers-want-hr>, 08.02.2016.

потоа и во сите други сфери. Со тоа науката и образованието претставува цврст темел и сигурен столб на секоја добро уредена држава⁹.

Науката и образованието се мерило за прогрес и напредок во секое општество. Да се подигне нивото на знаење кон повисоки цели потребно е да се развива подготвеност и способност за континуирано стручно усовршување и доживотно учење во целост.

Образованите личности во просек се: отворени за нови идеи, храбри во дискутирањето, рационални во постапувањето со проблемите, свесни за различните мислења и погледи на светот, независни и самостојни во своите ставови, самоуверени и подготвени за бранење на своите ставови. Неспорно е дека образованите личности влијаат на околината, а и тоа го пренесуваат на нивните деца и идните генерации. Сите овие карактеристики да ги поседуваат образованите личности би требало да поминат низ системот на воспитување и учење, кои им го овозможуваат човечките ресурси во образованието.

Најзначаен фактор кој е основа за квалитетно образование се менаџерите на образовните институции и наставниот кадар, односно човечки ресурси во образованието.

За да одговори на современите училишни потреби, директорот мора да биде многу стручна и способна личност. Со својата одговорност, стручност и верба во современиот систем на образовно-воспитниот процес директорот треба да делува врз сите стручни соработници, наставен и воннаставен кадар, ученици и на целото опкружување.

Образованието за да се води во насока на напредок и просперитет потребно е не само директорот, туку и целиот наставен кадар да работи на својот личен, професионален и стручен план и развој, за негово усовршување и унапредување. Човечките ресурси во образованието потребно е континуирано да се надградуваат и воедно да поседуваат одредени компетенции соодветни за работната задача што ја извршуваат.

Работата на директорот-менаџер на образовната институција кој покрај педагошките способности треба да поседува и низа други активности неопходни за соработка со колективот, со локалната заедница сè со цел да се гради рејтингот на институцијата во општеството.

Согласно општествените промени, директорите е потребно¹⁰:

- Да ја познава сопствената струка;
- Да го познава процесот на управување во образовниот систем;
- Да бидат позитивен пример во работата и однесувањето;
- Да биде визионер;
- Да го унапредува образовно-воспитниот процес;
- Адекватно да ја планира и организира работата на образовната институција;
- Да биде јасен и прецизен при задавање на задачите;
- Да придонесува за зголемување на угледот на образовната институција;
- Да ги мотивира вработените за прифаќање на промените;
- Да ги почитува и штити своите вработени;
- Да биде подготвен да преземе одговорност за направените грешки;
- Да има поголемо и пошироко знаење од другите вработени;
- Да биде подготвен да го пренесе знаењето на другите;
- Да биде подготвен да ги сослуша и почитува вработените;
- Да се грижи за интересите, потребите и проблемите на вработените;
- Да спречува и решава конфликти меѓу вработените;
- Да работи во интерес на учениците и наставниот кадар;
- Да биде иновативен и амбициозен;

⁹ Karavidić, S. (2006). Menadžment obrazovanja-socio ekonomski aspekti razvoja i modeli finansiranja, Institut za pedagogija i andragogija, Filozofski fakultet, Beograd, str. 8.

¹⁰ Основе менаџмента - скрипта (2010). Мегтренд универзитет, Београд, стр. 7.

- Да ги поттикнува своите вработени на постојано усовршување.

Стандардите на компетенциите на директорите утврдуваат критериуми со кои се обезбедува успешно управување, организирање, раководење, извршување и контролирање на работата на образовно-воспитната институција. Стандардите на компетенциите детално ги опишуваат клучните активности за кои директорот мора да биде оспособен за успешно да ја раководи институцијата и да обезбеди остварување на запишаните цели¹¹.

Ефективното управување со човечките ресурси во образованието сè повеќе добива на значајност во сите образовни институции со факт дека знаењето со кое располагаат вработените претставува најзначаен ресурс во овие институции.

Образовната институција, како и секоја друга организација која има законска обврска да биде во чекор со современите трендови на учење и која сака да биде конкурентна во сè подинамичното опкружување, мора успешно да раководи со човечките ресурси.

Раководење на човечките ресурси, опфаќаат повеќе активности меѓу кои поистакнати се¹²:

- Планирање на човечките ресурси како процес за идентификација на идните потреби за квалитетни и соодветни кадри;
- Активности поврзани со вработувања кои имаат за цел да ги одберат квалификуваните работници во согласност со потребите на институциите и идниот планиран развоен план;
- Кариерно развивање на вработените преку соодветни обуки, како и нивната работа после завршената обука и стручно усовршување;
- Компетенции на вработените, што се подразбира адекватно наградување на вработените за остварените резултати во извршувањето на својата задача;
- Одржување на ефективен однос помеѓу вработените, заради избегнување на конфликти помеѓу вработените и вработените со институцијата.

Денешното опкружување не може да се замисли без неопходното знаење, а образованието е еден од основните услови за постоењето на современото општество. Образовно-воспитниот процес е квалитетен доколку квалитетно се раководи со институцијата, т.е. доколку се врши адекватна примена на менаџментот во воспитно-образовниот систем.

Активностите кои ќе става акцент на управувањето на човечките ресурси, преку избор на соодветен кадар, правилно планирање и предвидување на настаните, водење, организирање и координирање на вработените, би требало да обезбедат остварување на поставената организациска цел.

Современиот пристап на управување со човечките ресурси укажува на неопходноста за примена на најмодерните современи методи за привлекување, а посебно задржување на најдобрите, клучни кадри, сè со цел подобрување на продуктивноста и конкурентската предност на образовните институции.

Постојат четири основни цели кои менаџерите би требало да ги постигнат во која било организација, па и во образованието за да одговорат на промените во околината и опкружувањето и тоа¹³:

1) Цели кои се однесуваат на вработените (основна цел на менаџерот е да обезбеди соодветен наставен кадар за ефикасно и ефективно извршување на наставата);

2) Цели кои се однесуваат на работата (кога ќе се обезбеди соодветен квалитетен кадар, следна мерка на менаџерите е мотивираноста, посветеноста на работата и максималното ангажирање). Овде посебен акцент се става на кариерниот развој на наставниот кадар, обуки, семинари, предавања за напредување и развој на образованието;

¹¹ Правилник о стандардима компетенција директора установа образовања и васпитања („Сл. гласник РС”, бр. 38/2013).

¹² Coulter, M. (2010). *Strategijski menadžment na delu*, Data status, Beograd, str. 180.

¹³ Ђуричин, Д., Јаношевиќ, С., Каличанин, Ђ. (2011), *Менаџмент и стратегија*, Центар за издавачку делатност Економски факултет у Београду, Београд, стр. 575.

3) Цели кои се однесуваат на менаџмент промените (промени треба да се прават и случуваат и во менаџерските делови). Да се воведуваат иновативни односи со вработените, пронаоѓање и ангажирање на креативни менаџерски тимови, вистински лидери кои ќе ги поткрнат промените околу себе;

4) Административни цели (се однесуваат на законското регулирање на договорите на вработените, со што тие се стекнуваат со сигурност и релаксираност, наспроти тоа исите го даваат својот максимум).

Извршувањето на основната функција и задача подразбира постојано унапредување на активностите во сферата на управувањето со човечките ресурси и современиот пристап кон образованието, кое ќе води кон остварувањето на целите на образовната институција.

Остварувањето на целите и развивање на успешно образование зависи и од степенот на мотивирање на вработените и покажување на нивна посветеност и задоволство во работењето.

Правилното управувањето со човечките ресурси како процес за обезбедување, обука, одржување на работниот однос, здравјето на вработените, сигурноста и безбедноста на вработените е една од главните задачи на секоја организација¹⁴.

Управувањето со човечките ресурси се однесува на политика, практика и системи, кои вилијаат на однесувањето на вработените, нивите ставови и перформанси. Правилното управување со човечките ресурси се изразува преу постигнатите позитивни резултати, врз основа на човековите вештини и знаења¹⁵

Човековата димензија во работата на менаџерите на човечките ресурси е многу важна, не само што од менаџерите на човечките ресурси се очекува да го имаат потребното знаење и влијание за тоа како и на кој начин да ја раководат институцијата, туку од нив се бара да ја знаат и проблематиката, програмата и праксата која на вработените ќе им овозможи да ги остварат своите задачи.

Мотивација како фактор на ефектуирање на вработените

Мотивација е фактор кој го поттикнува, насочува и одржува однесувањето на луѓето. Мотивацијата се однесува на флексибилниот - динамичен дел од личноста и се разликува од поимите како чувства и личност¹⁶.

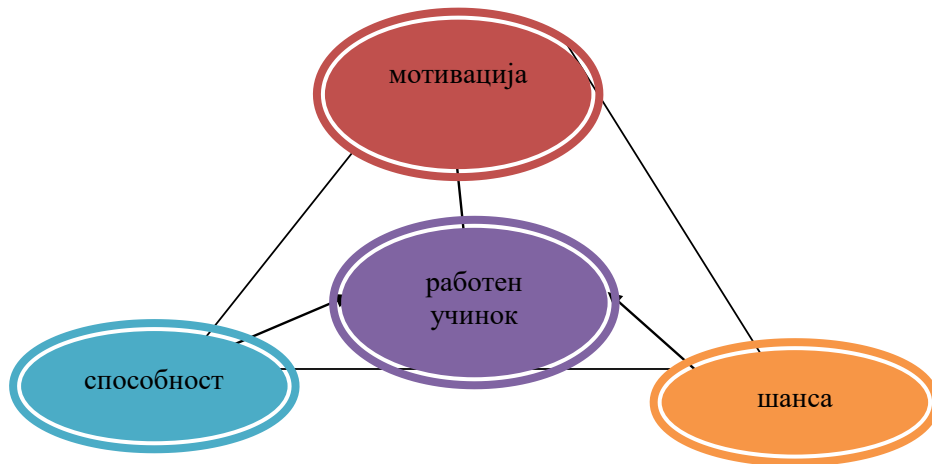
Мотивацијата е желба или волја на личноста да направи нешто. Поимот личност се однесува на помалку или повеќе трајните карактеристики на индивидуата (срамежлив, чувствителен, чесен), додека генерално мотивацијата се однесува на некоја привремена состојба на личноста која не е инстантно поврзана со однесувањето¹⁷.

Што се однесува до менаџментот, мотивацијата има важна улога за менаџерот кој настојува да ги задоволи желбите и потребите на своите соработници така што нивното однесување би било пожелно и прифатливо за претпријатието.

¹⁴ Dessles, G., Varkkey, B. (2009). *Human Resource Managmnet*, 11th edition Dorling Kindersley Ltd, India, str. 87.

¹⁵ Uddin, M. (2014), *HRM Practices in Insurance Companie, A Case Study of Banglades*, *Journal of Accounting- Business of Management* Vol.21.No.1, str. 1-11.

¹⁶ Seligman, Martin E. P. (1990). *Learned Optimism*, New York: Alfred A. Knopf, Inc., p. 101.



Слика 1: Детерминирање на работниот учинок¹⁸
Picture: Determining work performance

Терминот мотивација потекнува од латинскиот збор *movere* со значење да се движи¹⁹. Мотивирањето е од крајно значење за менаџерите, бидејќи нивната улога е подредените да бидат полни со енергија во остварувањето на целите на претпријатието. Разбирањето на причините за мотивација е главно барање на секој менаџер кој е ангажиран во надгледувањето.

Потребно е да се прави разлика помеѓу мотив и мотивација. Мотивирањето често се изразува со зборовите: желба, сакање, цел, потреби, поттикнување, движење, иницијатива и сл. Мотивот се дефинира на различни начини, како енергичен услов, внатрешна состојба и сл.

Отсекогаш човекот ги бара причините - мотивите на сопственото и туѓото однесување. Мотивите го осмислуваат животот на човекот, му даваат насока и исполнетост²⁰.

Мотивите се поттикнувачки сили кои предизвикуваат разновидна човекова активност. Постоенето мотив претставува една фаза во процесот на мотивација, која најчесто се одвива во циклуси, така што секое остварување на еден мотив, отвора можност за остварување на некој друг мотив.

Мотивацијата ја сочинува збирот од многубројни мотиви и истата се дефинира како сложен психодинамички процес за поттикнување на активност на човекот, нејзино насочување кон одредени објекти и регулирање на активноста заради постигнување на одредени цели. Таа може да биде свесна и несвесна како и надворешна и внатрешна.

Мотивите можат многу тешко да се идентификуваат, како заради сложениот механизам на нивното настанување, така и заради нивниот голем број и голема разновидност. Од тие причини, психолозите се обидуваат да ги класифицираат занемарувајќи ги нивните суптилни разлики, а потенцирајќи ги нивните заеднички карактеристики.

Мотивацијата на човекот делува на неговото однесување. Всушност, процесот на однесување генерално е сличен за сите индивидуи. За однесувањето на човекот можат да се направат три претпоставки и тоа:

1. *Однесувањето е причинско.* Првата претпоставка е идејата за причината, односно идеја дека човековото однесување е со повод. Каузалната претпоставка е имплицитна во верувањето дека окружувањето влијае на однесувањето;

2. *Однесувањето е насочено кон целта.* Втората претпоставка е идејата за насочување, идеја дека човековото однесување не е само предизвикано, туку насочено кон нешто, однесувањето е насочено кон целта, односно, кон она што луѓето го сакаат;

¹⁸Konopaske, R., Matteson, M., Organizational Behaviour and management, Boston McGraw Hill, 2005, str. 137.

¹⁹Movere "Copyright © 2012 Enhanced, Motivation ,www.webwzrd.com/motivation/movere.htm. Пристапено 17/1/2012.

²⁰ ПОТ, Општа психологија, ЗУНС, Белград, стр. 252.

3. *Однесувањето е мотивирано.* Третата претпоставка е идејата која вклучува мотивација дека однесувањето е поттикнато од нешто.

Процесот на мотивација започнува со потребите²¹. Откако ќе бидат откриени потребите, треба да се открие мотивот. Однесувањето или прогонувањето е акцино ориентирано и обезбедува енергија за остварување на целите. Целта е краен елемент на процесот на мотивирање. Задоволената потреба е резултат посакуван од индивидуата.

Мотиватори се фактори кои ја поттикнуваат личноста на дејствување и влијаат на однесувањето на поединецот. Мотиватори се награди или пак пофални зборови кои ја зголемуваат желбата за задоволување на одредена желба.

Наградата следува после појавата на одредено однесување, за поткинување на позитивното однесување и исто така со намера истото да се повтори. Дефиницијата на награда не смее да се замени со дефиницијата на поттикнување, која вклучува умерен раст на зачестеноста на посакувано однесување кое следи по додавањето на нешто ново во средината.

Има два вида на мотиватори: внатрешни и надворешни. Надворешна поткрепа е: пари, пофалби, итн., а внатрешни се: лично задоволство од постигнатиот успех, достигнување, подвиг итн. Може овие два вида на мотиватори да се комбинираат сè со цел да се добие повисоко ниво на мотивација. Некои автори прават разлика меѓу два вида на внатрешна мотивација: мотивација заснована на лично задоволство и мотивација заснована на обврска. Обврска се дефинира како она што личноста мисли дека треба да го направи.

Мотивот е дефиниран како внатрешна состојба која дава енергија, активира и движи (оттука и мотивирањето) и која насочува или канализира однесување кон целите. Мотивите се внатрешни влијанија на едни индивидуи кои создаваат енергија, го насочуваат и го определуваат интензитетот на однесувањето. Тие ја поттикнуваат личноста да се зафати со определена акција. Резултатот од мотивирањето е ефективниот напор. Мотивите определуваат колку некоја личност ќе се ангажираат во соодветната активност. Тие содржат фактори кои иницираат, интензивираат, одржуваат и го намалуваат однесувањето. Мотивирањето е од големо значење за менаџерите бидејќи нивната улога е подредените да бидат полни со енергија во остварувањето на целите на организацијата. Мотивот е она што движи или побудува кон акција. Тој може да произлезе од потреба, недостиг од нешто за преживување, здравје или благосостојба на индивидуите или пак од стимулансите надвор или внатре во организмот.

Во дефиницијата за мотив и мотивација содржани се три важни карактеристики:

- Првата се однесува на енергијата која го движи човечкото однесување;
- Втората се однесува на тоа што го насочува или канализира таквото однесување. Таа е ориентирана кон целта;
- Третата се однесува на тоа како однесувањето се поддржува или одржува. Тоа се оние сили кои на индивидуата ѝ даваат повратна спрега било да го интензивира поттикнувањето и насочувањето на енергијата, било да ја одврати индивидуата од таквиот тек на акција и да го пренасочи нејзиниот напор.

Мотивацијата е општ термин кој упатува на состојби, положби кои го мотивираат однесувањето, до однесувањето мотивирано од овие состојби и до цели крај таквото однесување. Со други зборови мотивацијата има три аспекти: состојба на мотивирање, мотивирано однесување и услови кои задоволуваат. Генерално може да се констатира дека мотивацијата претставува скап процес кој поттикнува, насочува и го одржува однесувањето и вниманието на вработените кон некоја поставена цел во организацијата.

Погледи кон мотивацијата и нејзиното значење

Работата на менаџерот на работното место е да ги извршува работите преку други лица, т.е. вработени. За квалитетно да го направи тоа, менаџерот треба да биде способен да ги

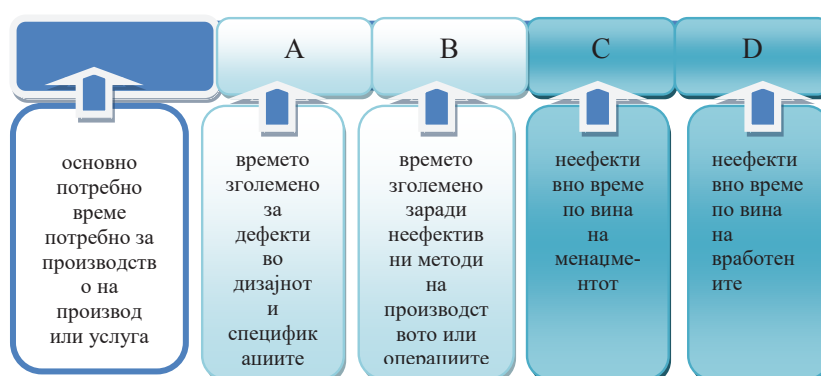
²¹ Isaac Ferguson, Process Theories of Motivation, Jun 18, 2000, http://www.suite101.com/article.cfm/foundations_of_psychology/41616.

мотивира вработените. Практиката и теоријата на мотивацијата како област која се истражува е многу тешка и допира неколку дисциплини²².

Мотивацијата на работното место, е многу важен фактор за успешно работење и затоа, истата мора добро да се разбере. За да се разбере мотивацијата мора да се разбере и самата човечка природа. Разбирање и почитување на ова е предуслов за мотивиран работник, ефикасно работно место и воедно ефикасно управување и лидерство со организацијата.

Зголемувањето на мотивацијата на вработените, а со тоа и продуктивноста, може да се изврши преку обликување на работата: полесна, поедноставна, побрза, поисплатлива, побезбедна, позабавна

Со оптимизирање на организационата околина се очекува да се зголемат перформансите во полињата А, В, С и D.



Слика 2: Влијателни фактори на мотивација и продуктивноста на вработените²³
Figure 2: Influential factors of employee motivation and productivity

Речиси и без разлика на тоа на која работна позиција работат или што работат, вработените мора да бидат мотивирани, самостојно или преку некој надворешен стимул.

Мотивација е вештина која може и мора да се научи, односно да се осознае од страна на менаџерите кои управуваат, со цел да се изнајде соодветен начин за да се мотивираат вработените за ефикасно и ефективно работење.

Заради значењето на мотивацијата за мобилизирање и ефектуирање на вработените, се развиле повеќе теории изнесени во посебни статии.

Меѓу попознатите статии и истражувања за практичните аспекти на мотивација на работното место се на: Даглас Мекгрегор (Теорија X и Теорија Y), Фредерик Herzberg (Теорија за хигиена), Абрахам Маслов (Теорија Z, хиерархијата на потреби), Елтон Мајо (Хоторнов ефект) Крис Argyris Rensis Likert и Дејвид McClelland (достигнување)²⁴.

Традиционалната Теорија „X“ претпоставува дека луѓето се мрзливи, тие мразат да работат до степен до кој тие ја избегнуваат работата, тие немаат амбиција, немаат иницијатива и го избегнуваат преземањето на одговорност²⁵. Од друга страна, тие ја сакаат безбедноста на работното место и за да ги натера менаџерот да извршат која било работа, вработените мора да бидат наградени, принудени, заплашувани и казнувани. Ова е т.н. „стап и морков филозофија

²² Employee Motivation: Theory and practice “ Accel-Team, based on the West Coast of Cumbria, UK, ©2011 www.accel-team.com/motivation/ Пристапено 15/12/2011.

²³ <http://dheise.andrews.edu/Content/leadership/comps/6b/1biblio/accel-team.htm> пристапено на ден 09.08.2019.

²⁴ Douglas McGregor (theory y), Frederick Herzberg (two factor motivation hygiene theory,) Abraham Maslow (theory z, hierarchy of needs), Elton Mayo (Hawthorne Experiments) Chris Argyris Rensis Likert and David McClelland (achievement motivation).

²⁵ Theory 'X' - Douglas McGregor.

на менаџментот²⁶. Ако оваа теорија е валидна, тогаш менаџерите ќе треба постојано да го контролираат и набљудуваат својот персонал, не можат да им веруваат на вработените и често ќе се случува некој вработен да одбие да соработува. Во една таква угнетувачка и фрустрирачка атмосфера, и за менаџерот и за вработениот не постои можност за какво било достигнување или творештво. Но, за среќа, како што практиката покажала, тоа не е случај во праксата.

Теорија „Y“ на Даглас Мекгрегор е во контраст со „X“ теоријата²⁷. Мекгрегор верува дека луѓето сакаат да учат и дека работата е нивната природна активност до степен до кој тие развиваат самодисциплина и сопствен развој. Тие не гледаат на нивната награда како готовинско плаќање, туку како слобода да се прават тешки и предизвикувачки работи. Работата на менаџерите е да се поттикнат и остварат човечки желба за сопствен развој во организацији, а сè со цел постигнување на поголема продуктивност и ефикасност.

Теорија „Z“ на Абрахам Маслоу за човековата мотивација ги подредува човечките потреби по хиерархиски ред и тоа²⁸:

- физиолошки потреби (најниска);
- безбедносни потреби;
- потреба од љубов;
- потреба од почит и
- потреба за само-актуелизацијата (највисок).

Највисоката состојба на само-актуелизацијата се карактеризира со интегритет, одговорност, грациозност, едноставност и природност.

Всушност, правилната само-актуелизација бара напорно работење и целосна посветеност на работа.

Теоријата на Фредерик Herzberg упатува на два типа на човечки потреби и тоа:

Потреби за живот „хиџиенски фактори“:

- Надзор;
- Меѓучовечките односи;
- Работни услови;
- Плата.

Внатрешни потреби на човекот (мотиватори):

- Признавање;
- Работа;
- Одговорност;
- Унапредување.

Незадоволените „хиџиенски фактори“ можат да дејствуваат како демотиватори, но и ако се на задоволително ниво, ефектот на мотивација е ограничен.

На наредната сликата направен е приказ и споредба на моделите на Maslow и Herzberg.

²⁶ Application of employee motivation theory to the workplace“Accel-Team, based on the West Coast of Cumbria, UK, ©2011 <http://www.accel-team.com/motivation/index.html>

²⁷ Theory 'Y' - Douglas McGregor.

²⁸ Theory 'Z' - Abraham Maslow.



Слика 3: Споредба на моделите на Maslow и Herzberg²⁹
Figure 3: Comparison of Maslow and Herzberg models

Според Chris Argyris, организацијата треба да биде дизајнирана за целосно користење на највредниот ресурс, односно на работниците, особено нивната психолошка енергија. Работата треба да се реконструира со цел да им овозможи на поединци да се развијат до потполн степен. Во исто време, работата ќе стане позначајна и предизвик преку самомотивација.

Fred Luthans се залага за т.н. „непредвиден пристап“, врз основа на кој одредени практики се подобри од други, и важат за одредени луѓе и одредени работни места. Како пример, крути, јасно дефинирани работни места, авторитетен лидер и строги контроли доведоа во некои случаи до висока продуктивност и задоволство меѓу работниците. Во некои други случаи, важи токму спротивното. Неопходно е прилагодување и на самата организација, и на вработените и на менаџерите.

Victor Vroom и „Теорија на очекуваното“ е продолжување на „непредвидениот пристап“. Овој стил на лидерство треба да биде „прилагоден“ за одредена ситуација и на одредена група. Во некои случаи се чини најдобро е консензус. Поединецот, треба да биде награден со она што тој или таа го гледа како важно, а не со она што менаџерот смета дека е важно. На пример, еден поединец може да посакува зголемување на платата, а друг може, наместо тоа повеќе да ја вреднува и посакува себепромоцијата и сл. Оваа теорија придонесува за увид во студијата на мотивација со објаснување како индивидуалните цели влијаат на индивидуалните перформанси.

Освен овие, теоријата и праксата за мотивацијата на вработените познаваат многу повеќе теории и практики и навистина целокупната слика е збунувачка. Ова не е изненадувачки, затоа што сè што е поврзано за човечката природа и човечкиот ум се спротивставува на јасните модели, математички пресметки и слични емпириски и економетриски модели или инстант шаблони. Како што и претходно спомнавме, практиката е пред теоријата во оваа област затоа треба да се дозволи менаџерите да се движат по практичната страна на менаџментот на човековото однесување и мотивацијата на работното место.

²⁹ Richard M. Hodgetts: Management, theory, process and practice, W.B. Saunders Company, Philadelphia, 1975, p. 326.

Емпириско истражување

Заради подобро согледување на состојбите во образовните организациите за улогата на менаџментот врз мотивирањето на човечките ресурси во образованието, покрај теоретско е направено и емпириското истражување со претходно подготвени прашалници на исти прашања за две групи на испитаници и тоа менаџери и вработени и е спроведено истражување во неколку организации во Кочани, Штип и Скопје.

При истражувањето повратен одговор на пуштените прашалниците дадоа 111 вработени, од кои 32 директори и 79 вработени (претежно наставен кадар).

Предмет на ова истражување е проучување на управувањето со човечките ресурси и задоволството на вработените во образованието, како и влијанието на менаџментот врз мотивирањето на човечките ресурси во образованието кој би требало на пазарот да произведе образовни профили способни и продуктивни за работа.

Основна цел на ова истражување е да се увиди влијанието на менаџментот врз мотивирањето на човечките ресурси во образованието,

Основната или генералната хипотеза на ова истражување се заснова на тврдењето дека правилното раководење на директорот, предизвикува поголема мотивираност на наставниот кадар и развивање на нивна посветеност кон професијата и поквалитетно образование.

Користени методи во емпириското истражување

Во трудот се употребени научни методи кои се применуваат во општествените науки. Покрај теоретските истражувања, се применуваат Аналитичкиот, Синтетичкиот, Компаративниот и Статистички метод. За подобро разбирање се применуваат и хипотетични примери. При изработка на трудот ќе се применат и други методолошки постапки, кои резултираат како во теоретски, така и во практични сознанија.

Резултатите од истражувањата се комбинирани и обработени врз основа на финалните заклучоци.

Методи кои се користени при истражувањето се: анализа, анкета, статистика и компарација. Од наведените методи за истражување посебно ќе се користат Методот на анкетирање и Статистичката обработка на податоците.

Статистичката обработка на податоците беше извршена преку директно средување на податоците и со помош на компјутерската апликација за табеларни пресметки Microsoft Excel, се изврши рангирање и табелирање на обработените податоци. Во рамките на статистичката обработка ќе го примениме χ^2 -тестот.

Резултати од истражувањето

Резултатите од истражувањето добиени од анкетните прашалници ги прикажуваме табеларно и графички. Потоа е користен χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција за да се согледа зависноста на искажаните одговори на испитаниците за начинот на користење на знаењето во стратешкото планирање и одлучување во организациите

Така, преку компаративна анализа, пресметки и коментирања ќе се направи осврт по трите поставени прашања.

Првото прашање гласеше: Дали менаџерот со своето раководење и неговото однесување делува мотивирачки на вработените?

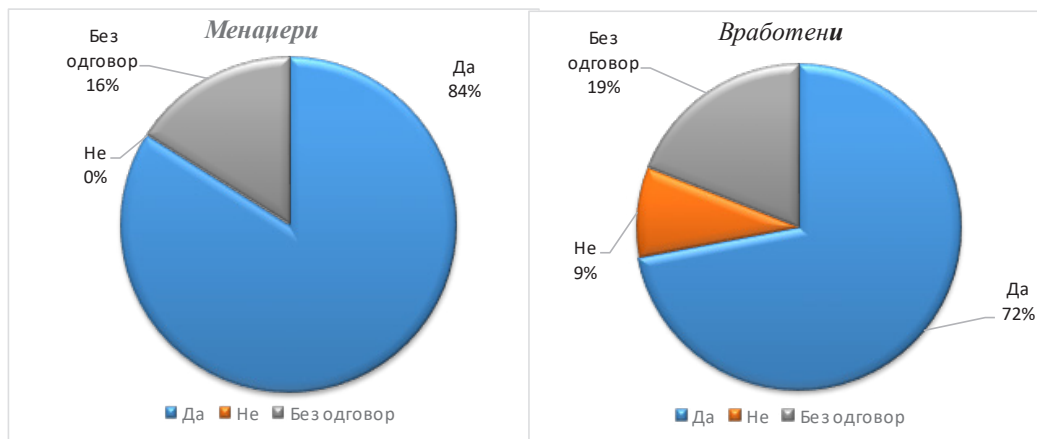
Истото прашање беше поставено и за менаџерите и за вработените. За менаџерите гласеше: Дали Вие како менаџер со Вашето раководење и однесување придонесувате за мотивираност на вработените? А за вработените гласеше: Дали менаџерот со своето раководење и неговото однесување Ве прави мотивирани во работењето?

Целта е да се споредат мислењата на вработените и менаџерите по поставеното прашање.

Табела 1: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по првото прашање
Table 1: View managers 'and employees' responses to the first question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
Дали менаџерот со своето раководење и неговото однесување делува мотивирачки на вработените?	Да	27	84	57	72
	Не	0	0	7	9
	Без одговор	5	16	15	19
	Вкупно	32	100	79	100 %
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 10,142 C = 0,220					

Следи графичкиот приказ:



Слика 4: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по првото прашање
Figure 4: View managers 'and employees' responses to the first question

Пресметана вредност за χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

$$\text{Пресметана вредност } \chi^2 = 10,142 > \chi^2_{0,5} = 5,991 \text{ Теоретска вредност} \\ C = 0,220$$

Се гледа дека, пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 10,142 што е поголема од табличната вредност на χ^2 -тестот. Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодветствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,220 што значи многу слаба поврзаност.

Од Табелата и од Графичкиот приказ по ова прашање јасно се забележуваат ставовите на менаџерите и вработените, односно, 84 % од менаџерите сметат дека менаџерот со своето раководење и однесување делува мотивирачки на вработените, а 16 % останале без одговор. Вработените по ова прашање одговориле 72 % со да, 9 % не и 19 % останале без одговор.

Од табеларниот и графички приказ се гледа дека поголем дел од менаџерите одговориле потврдно, наспроти нив вработените, кои во помал дел го мислат истото. Со тоа не е исполнета поставената хипотеза.

Второ прашање: Дали менаџерите во организацијата правилно ги вреднуваат своите колеги, односно реално ги ценат нивните способности, знаења, посветеност и самоодговорност кон едукативната активност?

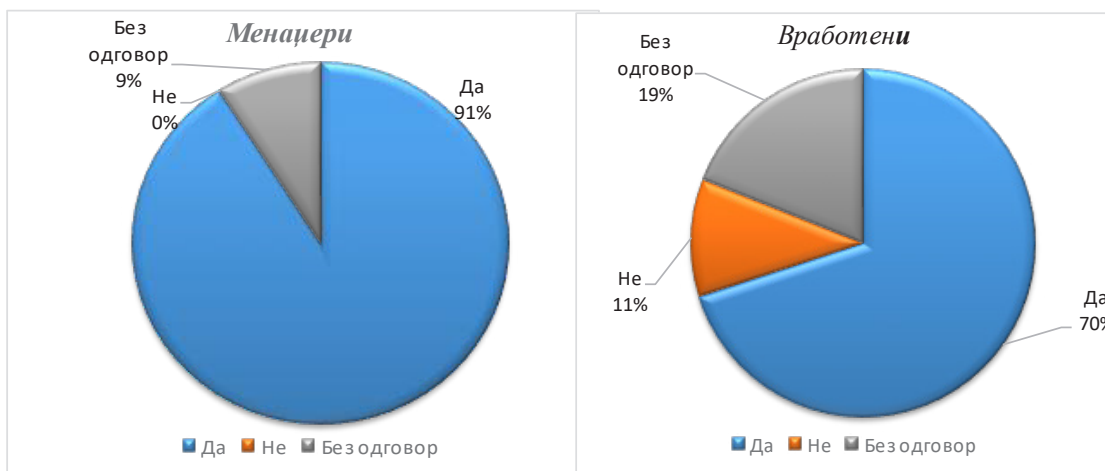
Истото прашање беше поставено и за менаџерите и за вработените со минимална преформулација за испитуваната група.

Одговорите на вработените и менаџерите по поставеното прашање се прикажани, табеларно, графички и пресметковно.

Табела 2: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по второто прашање
Table 2: View managers 'and employees' responses to the second question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
Дали менаџерите во организацијата правилно ги вреднуваат своите колеги, односно реално ги ценат нивните способности, знаења, посветеност и самоодговорност кон едукативната активност?	Да	29	91	55	70
	Не	0	0	9	11
	Без одговор	3	9	15	19
	Вкупно	32	100	79	100 %
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 17,403 C = 0,283					

Следи графичкиот приказ:



Слика 5: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по второто прашање
Figure 5: View managers 'and employees' responses to the second question

Пресметана вредност за χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

$$\text{Пресметана вредност } \chi^2 = 17,403 > \chi^2_{0,5} = 5,991 \text{ Теоретска вредност} \\ C = 0,283$$

Се гледа дека, пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 17,403 што е поголема од табличната вредност на χ^2 -тестот. Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодветствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,283 што значи многу слаба поврзаност.

Од Табелата и од Графичкиот приказ по ова прашање јасно се забележуваат ставовите на менаџерите и вработените, односно, 91 % од менаџерите сметаат дека менаџерите во организацијата правилно ги вреднуваат своите колеги, односно реално ги ценат нивните способности, знаења, посветеност и самоодговорност кон едукативната активност, а 9 % останале без одговор. Вработените по ова прашање одговориле 70 % со да, 11 % со не и 19 % останале без одговор.

Од табеларниот и графички приказ се гледа дека поголем дел од менаџерите одговориле потврдно, наспроти нив вработените кои во помал дел го мислат истото. Со тоа и по ова прашање не е исполнета поставената хипотеза.

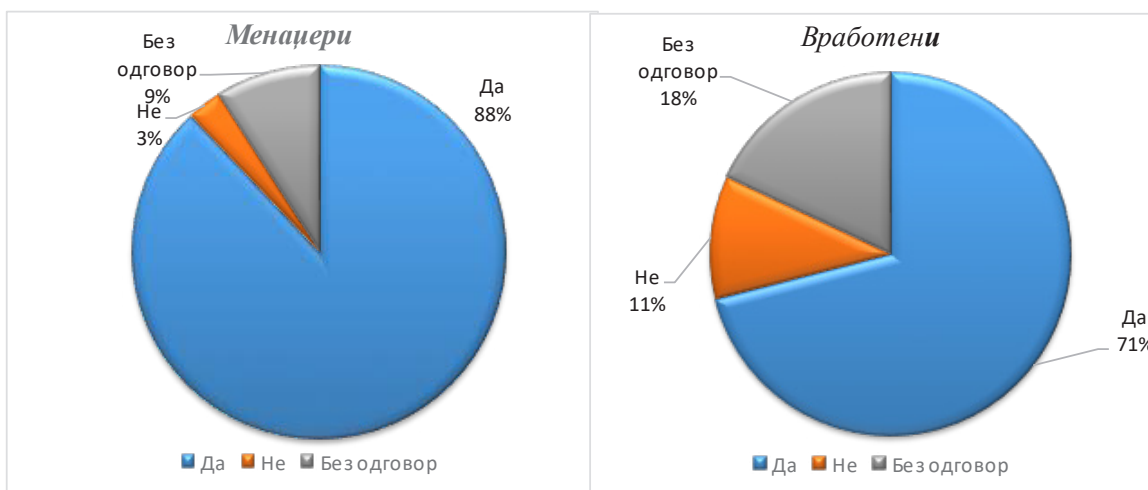
Третото прашање: Дали сметате дека добро сте мотивирани во Вашата образовна организација?

Одговорите на вработените и менаџерите по поставеното прашање се прикажани табеларно, графички и пресметковно.

Табела 3: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по третото прашање
Table 3: View managers 'and employees' responses to the third question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
Дали сметате дека добро сте мотивирани во Вашата образовна организација?	Да	28	88	56	71
	Не	1	3	9	11
	Без одговор	3	9	14	18
	Вкупно	32	100	79	100 %
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 9,022 $C = 0,208$					

Следи графичкиот приказ:



Слика 6: Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по третото прашање

Figure 6: View managers 'and employees' responses to the third question

Пресметана вредност за X^2 -тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

$$\text{Пресметана вредност } X^2 = 9,022 > X^2_{0,5} = 5,991 \text{ Теоретска вредност} \\ C = 0,208$$

Се гледа дека, пресметаната вредност за X^2 -тестот изнесува 9,022 што е поголема од табличната вредност на X^2 -тестот. Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодветствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените има вредност 0,208 што значи многу слаба поврзаност.

Од Табелата и од Графичкиот приказ по ова прашање јасно се забележуваат ставовите на менаџерите и вработените, односно, 88 % од менаџерите сметаат дека менаџерите во организацијата добро се мотивирани, 3 % одговориле со не, а 9 % останале без одговор. Вработените по ова прашање одговориле 71 % со да, 11 % со не и 18 % останале без одговор.

Од табеларниот и графички приказ се гледа дека поголем дел од менаџерите одговориле потврдно, наспроти нив вработените кои во помал дел го мислат истото. Со тоа и по ова прашање не е исполнета поставената хипотеза.

Краток заклучок од емпириското истражување

Иако, поголем дел од менаџерите се уверени дека во организацијата од нивна страна правилно се врши мотивирањето на човечките ресурси во образованието, сепак, одговорите од вработените не се идентични со оние од менаџерите.

Како општ заклучок по емпириското истражување би било дека различните погледи на испитаните менаџери и вработени и пресметките на вредноста на X^2 -тестот за сите прашања, потврдуваат дека пресметаната вредноста на X^2 -тестот е поголем од табличната вредност.

Со тоа не е исполнета основната хипотеза која гласеше дека, правилното раководење на директорот предизвикува поголема мотивираност на наставниот кадар и развивање на нивна посветеност кон професијата и поквалитетно образование, па затоа е потребно да се посвети поголемо внимание на континуирана обука на менаџерите и вработените за користење на знаењето во работењето.

Преферирање на менаџмент-активности за подигнување на мотивацијата и унапредувањето на севкупните перформанси во образовните организациите

За долгорочен успех на организацијата, важно е постојано подобрување на квалитетот на односот помеѓу раководителите, менаџментот и вработените.

Успешните раководители ќе мораат својата работа да ја насочат не само подобро да управуваат со работните процеси, туку и на максимизирање на ангажираноста и учеството на вработените во помагањето на одлучувањето за успешното работење. Тоа, исто така, дава значење дека управувањето со човеки ресурси станува задолжителен работен потсистем кој ќе мора да се интегрира во сите нови деловни модели.

Ефикасноста на селектираниот стил на водство во голема мера зависи од компатибилноста со организациската култура. Во тој контекст, при решавањето на проблемите, менаџирањето во организацијата може да биде оријентирано кон задачите или ориентирано кон луѓето. Ориентираноста кон задачите претпоставува рационална општествена структура, во која главна улога игра системот и правилата на однесување, додека ориентацијата кон луѓето подразбира пристап во кој проблемите се решаваат со директно влијание врз луѓето³⁰.

Една од најважните менаџерски импликации на организациската култура е поврзана со одлуките на селекција на нови вработени. Затоа тука треба посебно да се внимава.

Новите вработени не се целосно индоктринирани од организациската култура³¹.

Поради своето непознавање на културата тие може да ги разбрануваат поставените норми. Социјализацијата е чекор кој треба да ја превземе организацијата за да може вработениот да се прилагоди на новата култура. Најкритичен момент на социјализација е влегувањето во компанијата: Ова е моментот кога организацијата започнува да го обликува вработениот. Организацијата го социјализира секој вработен во текот на целата негова кариера.

Кога вработените ги имаат соодветните знаења и потребните ресурси од една страна, а од друга, доколку се подобро информирани, тие побрзо ќе ги решаваат проблемите и ќе донесуваат одлуки кои што се во насока да се подобри севкупниот перформанс на организацијата. Вработените многу лесно можат да го идентификуваат што е она што им недостасува како напредно знаење или одредена вештина за да бидат уште подобри во иднина. Во сето ова големо влијание има улогата на менаџерот, претпоставениот.

Мошне е значајно вработените да добиваат доволен број информации, бидејќи „тие сакаат и заслужуваат да бидат информирани за нештата што влијаат врз нив и нивната работа; да ја делат заедничката визија за организацијата, со што добиваат ‘поголема слика’ и чувство за припадност на организацијата и се стекнуваат со поголема мотивација“³². Од друга страна, комуницирањето со екстерната јавност не може оптимално да се одвива ако интерната јавност не е доволно добро информирана, вклучена во процесите на работење и мотивирана за успешно извршување на својата работа.

Вработените се уште еден клучен елемент потребен за изградба на пријатна организациска култура базирана на овластување и поголемо ниво на слобода, а од особена важност е и вклученоста и активноста на вработените во дискусиите на поделни проблеми во работењето.

Менаџерот ја презема одговорноста за да ги насочи вработените да ја преземат својата одговорност која се однесува на успехите и проблемите во работењето. Вработените треба да се консултираат при утврдување на позитивните работи кај поставените цели и задачи, тие треба да бидат вклучени во одредени дискусии, состаноци, со цел да се подигне свеста за

³⁰ Васил Поповски, „Влијание на организациската култура врз деловноста на претпријатијата“, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Економски институт - Скопје, 2001, стр. 140-141.

³¹ Ема Есмерова, „Менување на организациската култура - За да се направи комплетна промена на културата во организацијата потребно е прво да се направи дијагноза“, Скопје, 2010, стр. 1.

³² Сузана Цамтоска-Здравковска, „Перцепцијата за организацијата ја создаваат вработените“, Статија, Скопје, 2011, стр. 1.

одредени работни задачи, од нив да се побара помош за решавање на проблемите, идеи во врска со нови договори планови, задачи на фирмата и сл.³³.

Да се биде постојано мотивиран на своето работно место е еден од најважните фактори кој го детерминира успехот на вработените. Со соодветното поттикнување, инспирирање на вработените им се обезбедува енергија, мотивација за да постигнат дури и повеќе од она што треба да биде сработенно, како резултат на тоа ќе чувствуваат и поголемо задоволство од својата работа, а ќе бидат и повеќе успешни.

Начинот на комуникација и врската која што се формира помеѓу вработениот и менаџерот има големо влијание врз перформансите во една фирма, па оттука се става акцент на оваа врска помеѓу вработените и менаџерите, затоа менаџерите потребно е да се трудат за да ја зацврстат оваа врска.

Претходно нагласивме дека исклучително важен мотивирачки фактор преставува вклученоста и активноста на вработените во дискусиите на поделни проблеми во работењето, но не е важно само вработените да се вклучат на состаноците и дискусиите, но и да се разгледа нивното мислење, да се отвори заедничка дискусија и доколку е добро, истото да се прифати и имплементира во понатамошното работење.

Вработените не само што претставуваат каписла на креативни идеи, туку тие и тоа како придонесуваат кон изградбата на правилен став и носење на правилна деловна одлука. Во овај случај, не само што вработениот ќе се почувствува креативен, корисен, битен дел од деловниот процес, туку тој ќе вложи поголем напор со цел да ја реализира деловната одлука, работа во која и самиот учествувал.

Сите организации кои имаат желба да ги подобрат сопствените перформанси, да заштедат пари, да го подобрат задоволството на клиентите и на вработените, а воедно и полесно да се адаптираат кон новите услови на пазарот и воопшто, им препорачуваме што побрзо да започнат со процес на мерење на сопствените организациски и културните вредности на нивните лидери. Немањето свесност за квалитетот на културниот капитал во вашата организација и неменаџирањето на истиот е цена која е прескапа за кој било сериозен бизнис, особено во денешните рецесивни економски води³⁴.

Испитувањето на задоволството од работата им овозможува на компаниите да ја утврдат важноста на поединечните мотивирачки фактори за вработените и степенот на задоволство на вработените со поедини мотивирачки фактори, а сè со цел, зголемување на ефикасноста на работењето на вработените³⁵.

Само добро мотивирани, задоволни и совесни вработени можат да придонесат за успешно работење на секоја организација.

Заклучок

Долгорочниот успех на секоја организацијата, а со тоа и на образовните организации, мора да се темели на постојано подобрување на квалитетот во сите сфери на работење, пред сè на менаџментот, на односот помеѓу раководителите и вработените, на изграденоста на наставниците со знаење и успешното пренесување на истото, односот на наставниците и едукантите (ученици или студенти) и подигнувањето на нивната мотивираност.

Менаџментот на образованието, опфаќа голем број активности, пред сè со човечките ресурси, како и принципи и правила кои се однесуваат првенствено на квалитетот на образовните активности и истражувачките активности, подигнување на етичките одлики на едуцираните кадри и воопшто градење на личности со трајни вредности.

³³ Сунчица Саздовска, Валентина Чичева, Весна Димовска, „Менаџмент со човечки ресурси“, Скопје, 2008, стр. 62.

³⁴ Виктор Куновски, „Лидершип за 21 век, улогата на извршните директори во компаниите и социополитичките лидери во светот и Македонија“, Објавено во дневникот БИЗНИС, 18 ноември, 2009.

³⁵ Ризоска, Благоица, „Мерење на задоволството од работата“, мај 2009, Скопје, стр. 1-2.

Сегашното време на живеење, налага постојано развивање и позитивно менување на образовните услуги, а со тоа и подигнување на квалитетот на образованието кое подразбира и квалитетно учење и квалитетна настава, но пред сè, квалитетно водство.

Менаџерите, односно директорите во образовните организации имаат важна улога во менаџирањето и организирањето на тимски и квалитетни работни активности не само меѓу наставниците, туку и воопшто помеѓу наставниците и едукантите (студентите и учениците), соработниците и техничкиот персонал.

За да се постигне успех во работењето неопходно е вработените, односно наставниот и соработничкиот кадар да бидат мотивирани, посветени на својата професија и зголемување на знаењето.

Разбирањето на причините за мотивација е една од главните алатки на секој менаџер кој што сака да биде успешен. Мотивирањето на вработените не зависи само од еден одреден мотив, но тоа претставува комплексен процес со голем број мотиви.

Мотивите индиректно определуваат колку напор вработениот ќе ангажира во активностата. Тие претставуваат акцелератори кои иницираат, интензивираат, одржуваат и го одредуваат однесувањето на вработените во една организација.

Со оглед на тоа дека мотивите предизвикуваат внатрешни состојби кои движат, раздвижуваат, даваат енергија и побудуваат кон акција и истите произлегуваат од поттикнувањата, било од однатре или однадвор на организмот, затоа менаџерот, односно директорот на образовната организација мора да води грижа за правилно мотивирање на вработените.

Влијанието на менаџерите за правилно мотивирање на вработените во образованието за нивно поквалитетно извршување на едукативните и истражувачките цели е од голема важност за сите организации.

ЛИТЕРАТУРА:

- [1] Бабић, Ј. (1997). Демократија и образовање, у: Демократија, воспитање, личност, Институт за педагошка истраживања, Београд;
- [2] Draker, P. (2005). Upravljanje u novom društvu, Adižes, Novi Sad;
- [3] Dessler, G. (2007). Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd;
- [4] Dessles, G., Varkkey, B. (2009). Human Resource Managmnet, 11th edition Dorling Kindersley ltd, India;
- [5] Есмерова, Е. (2010). „Менување на организациската култура - За да се направи комплетна промена на културата во организацијата потребно е прво да се направи дијагноза“, Скопје;
- [6] Konopaske, R., Matteson, M. (2005). Organizational Behaviour and management, Boston McGraw Hill;
- [7] Karavidić, S. (2006). Menadžment obrazovanja-socio ekonomski aspekti razvoja i modeli finansiranja, Institut za pedagogija i andragogija, Filozofski fakultet, Beograd;
- [8] Куновски, В. (2009). „Лидершип за 21. век улогата на извршните директори во компаниите и социополитичките лидери во светот и Македонија“, Објавено во дневникот БИЗНИС, 18 ноември, 2009;
- [9] Мицески, Т. (2009). Менаџмент на човечки ресурси, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип;
- [10] Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Garhart, B., Wright, P. M. (2011). Fundamentals of Human Resourcingn Management, McGraw-Hill/Irwin;
- [11] Поповски, В. (2001). „Влијание на организациската култура врз деловноста на претпријатијата“, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Економски Институт - Скопје;
- [12] Richard M. Hodgetts (1975). Management, teory, process and practice, W. B. Saunders Company, Philadelphia;

- [13] Саздовска, С., Чичева, В., Димовска, В. (2008), „Менаџмент со човечки ресурси“, Скопје;
- [14] Seligman, Martin E. P. (1990), *Learned Optimism*, New York: Alfred A. Knopf, Inc.;
- [15] Hirsh, W., Carter, A., Gufford, J., Stebler, M., Baldwin, S. (2008) What Customer Want From HR, Institute for Employment Studies, <http://www.employment-studies.co.uk/resource/what-customers-want-hr>;
- [16] Uddin, M. (2014). HRM Practices in Insurance Companies, A Case Study of Bangladesh, *Journal of Accounting- Business of Management* Vol. 21. No.1;
- [17] Coulter, M. (2010). *Strategijski menadžment na delu*, Data status, Beograd;
- [18] Ђуричин, Д., Јаношевић, С., Каличанин, Ђ. (2011). Менаџмент и стратегија, Центар за издавачку делатност, Економски факултет у Београду, Београд;
- [19] Ђорђевић Болјановић, Ј., Добријевић, Г., Дžамић, В., Ђоковић, Ф. (2015). Истраживање података из будућности; HR трендови у 2015. години, Synthesis 2015-International Scientific Conference of IT and Business-Related Research, Beograd, Zbornik radova;
- [20] Џамтоска-Здравковска, С., (2011), „Перцепцијата за организацијата ја создаваат вработените“, Статија, Скопје;
- [21] Правилник о стандардима компетенција директора установа образовања и васпитања („Сл. гласник РС“, бр. 38/2013);
- [22] ПОТ, Општа психологија, ЗУНС, Белград, Isaac Ferguson, *Process Theories of Motivation*, Jun 18, 2000;
- [23] http://www.suite101.com/article.cfm/foundations_of_psychology/41616;
- [24] <http://dheise.andrews.edu/Content/leadership/comps/6b/1biblio/accel-team.htm> пристапено на ден 09.08.2019;
- [25] <http://dheise.andrews.edu/Content/leadership/comps/6b/1biblio/accel-team.htm> пристапено на ден 09.08.2019;
- [26] Douglas McGregor (theory Y), Frederick Herzberg (two factor motivation hygiene theory), Abraham Maslow (theory Z, hierarchy of needs), Elton Mayo (Hawthorne Experiments) Chris Argyris Rensis Likert and David McClelland (achievement motivation.);
- [27] Application of employee motivation theory to the workplace“Accel-Team, based on the West Coast of Cumbria, UK, ©2011 <http://www.accel-team.com/motivation/index.html>.