

Универзитет „Св. Кирил и Методиј“,
Филозофски факултет - Скопје
Институт за педагогија
Последипломски студии-Менаџмент во образованието



магистерски труд

„Мотивацијата и ефикасното менаџирање во основното образование„

Ментор:

Проф.д-р Трајан Гоцевски

Изработил:

Калафова Емилија

Скопје, 2011

СОДРЖИНА

1. ВОВЕД

2. ТЕОРИСКИ ПРИОД

1. Основи на менаџментот во воспитно-образовниот, научно-истражувачкиот и едукативниот систем;

1.1. Значење, задачи и функции на менаџментот;

1.2. Менаџментот во образовните институции;

1.2.1. Менаџментот т.е. однесувањето на раководството како идеал за вработените;

1.2.2. Каков менаџер му е потребен на образованието;

1.2.3. Директорот како менаџер на основните училишта;

1.3. Менаџментот и раководството како пристапи на работа во училиштето;

2. Мотивацијата - значаен фактор во современиот менаџмент;

2.1. Основи и видови на мотивација;

2.1.1. Видови мотиви;

2.2. Концепт на мотивација;

2.3. Фактори на мотивација;

2.3.1. Парите како фактор на мотивација;

2.3.2. Плата и мотивација;

2.3.3. Задоволство во работењето;

2.3.4. Зголемување на задоволството во работењето, задоволството на работното место и задоволството што работи во таква организација;

2.4. Мотивација и однесување;

2.5. Мотивација и продуктивноста;

3. Стратегии за мотивирање;

3.1. Стратегии за материјално мотивирање;

3.2. Стратегии за нематеријално мотивирање;

4. Менаџерот како мотиватор;

5. Краток осврт врз мотивираноста на работниците за подобрување на квалитетот на работење;

6. Активности за мотивирање на вработените за унапредување на квалитетот на наставата;

6.1. Улогата на менаџерот во поглед на мотивираноста на наставниците за работа;

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. Дефинирање на истражувањето.....
2. Цел и задачи на истражувањето.....
3. Хипотези на истражувањето.....
4. Варијабли во истражувањето.....
5. Методи, техники и инструменти на истражувањето.....
6. Популација и примерок на истражувањето.....
7. Динамика и фази на истражувањето.....
8. Обработка на податоците.....

АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА ПОДАТОЦИТЕ

Интерпретација на резултатите од истражувањето

Заклучок

Користена литература

Прилози

1. ВОВЕД

Денес живееме во мошне сложен општесвено-економски и политички услови. Живееме во време на транзиција и промени, време на премин од старата кон новата парадигма, време на парадокси, парадокси кои ги има насекаде и секојдневно, но еден од најголемите парадокси го среќаваме во образованието. Имено, дваесет и првиот век е ера на информатиката, техниката, новата технологија, менаџментот и сл., и затоа кадрите што се едуцираат во училиштата треба да се подготвуваат за да се справат со тие предизвици. Но, училиштата во кои тоа се прави, според условите, својата организациска поставеност и структура, водството и начинот на работа се временски многу поназад. Имајќи ја оваа појава во предвид и сознание дека училиштето е основна организациска клетка на која се темели образовниот систем на една држава, јасно следи констатацијата дека промените треба да започнат токму од училиштето. Тоа ќе значи иницирање на промените оддолу нагоре. Но, тие промени за да бидат успешни потребно е во исто време да се проследи и со промени одгоре (државата) према долу (училиштето). Клучен фактор во обдинувањето на овие двострани процеси е директорот на училиштето и неговото водство, односно менаџирањето. Од тие причини, мошне значајно е моделирањето на водството со цел да се спроведат успешни промени во училиштата. Но, промени не само заради менувањето на состојбите, туку промени кои ќе значат развој на училиштата и кои ќе доведат до воспоставување на здрава клима во училиштата и изградување на актуелна училишна култура со што ќе се овозможи унапредување и усовршување на работата на персоналот и училиштата во целина, а тоа треба да резултира со постигнување на подобри образовни резултати на учениците.

Човечките ресурси, несомнено станаа доминантна преокупација на современите менаџменти. Менаџментот на човечките ресурси е релативно нова дисциплина, но луѓето, нивното работно и организациско однесување и факторите кои него го одредуваат и насочуваат се предмет на истражување повеќе децении. Него го сочинуваат низа меѓусебно поврзани активности на

менаџментот и организацијата, насочени кон адекватен број и структура на вработени, нивни знаења, вештини, интереси, мотивација и облици на однесување потребни за остварување на актуелните стратегии и развојните цели.

Во последните неколку години промените во образовниот систем во нашата држава стануваат се подинамични и посеопфатни, при што како главна точка се посочува подобрувањето на квалитетот на образовните услуги и менаџментот. Менаџментот како главна структура, темел на секоја работна организација, меѓу кои се разбира и образовниот систем, односно училиштата, е доста комплексна структура, од чија добра поставеност, добра организација и добро управување и функционирање, зависи и успешноста односно, постигнувањето на добри резултати и реализирањето на поставените цели и задачи на целата организација воопшто. Меѓутоа, дали една училишна установа ќе оди во нагорна линија на својот развој и ќе биде во чекор со новите научно технички и технолошки збиднувања и достигнувања и ќе постигнува добри резултати, односно ќе произведува успешни и добро потковани кадри, или пак ќе стагнира таа установа или се движи во надолна линија, односно спортивно од она што е поставено да се оствари, сметам дека пред се зависи од организацијата на менаџментот и менаџерскиот тим на таа установа на чело со менаџерот, односно директорот на образовната институција, како лидер на тој тим и на работната организација воопшто. Во редот на функции и задачи на менаџерите во едно претпријатие, односно училиште, управувањето со човечките ресурси зазема значјно место. Мотивацијата како претпоставка за постигнување на високи резултати, претставува важна функција на менаџерот. Без тоа ниту најдобрите планови, ниту најдобрата организација немаат никаков ефект. Денес, се повеќе се истакнува дека најважната работа на менаџерот е да ги најде најдобрите луѓе, да ги мотивира и да обезбеди нивни развој. Може слободно да се каже дека модерниот менаџер се поинтензивно се занимава со функцијата управување на човечките ресурси, односно луѓето. Менаџментот на човечките ресурси опфаќа повеќе процеси и функции кои, всушност, ја сочинуваат неговата содржина, како што се: анализа на работните места, планирање, придобивање на работниците, избор, односно селекција, воведување во работата, развој на кариерата, образование, професионална ориентација, напредување, мотивација,

креативност, оценување на успешноста, откривање на раководните (менаџерските) потенцијали, информирање и прекин на работниот однос. Во рамките на функциите на менаџментот на човечки ресурси, посебно место заземаат активностите за поттикнување на успешноста во работата, како што се мотивацијата, креативноста, оценувањето на успешноста, меѓу кои, мотивацијата како психолошки фактор, зазема централно место и е еден од најизразените и најкомплексните феномени на сите времиња.

Во мотивацијата за работа, продуктивноста, задоволството на работа, професионалниот развој и општото задоволство на луѓето, постојат низа меѓусебни причини и последици. Мотивацијата за работа ја поттикнува продуктивноста. Како резултат на тоа се добиваат подобри резултати во стопанството. Стопанството бруто националниот доход, кој пак, може да донесе подобар квалитет на живот. Или пак, мотивацијата за работа влијае врз задоволството при работата, а тоа пак има дефинитивно влијание за општото задоволство во животот. Голем дел од времето човекот го минува на работа. Мотивираноста за него развива интерес за континуиран професионален развој, што повторно дејствува врз резултатите на претпријатието.. Многу познавачи на бизнис трендовите, имаат прифатено дека причините за намалено прозиводство се во генералниот недостиг на мотивација. Иако парите се многу важни за луѓето, луѓето се мотивирани и за остварување и на други цели.

Мотивацијата означува динамика на процесот на внатрешна условеност на поведението на човекот. Мотивацијата е ознака за комплекс од фактори кои го насочуваат и обусловуваат поведението на човекот. Мотивацијата укажува на нејзината пресудна улога за тоа како и колку ќе се ангажира секој извршител, без разлика на кое скалило од хиерархијата се наоѓа. Тоа значи дека мотивацијата директно влијае врз залагањето, упорноста, истрајноста и квалитетот на работењето на секој поединец во организацијата, односно во едно училиште, а со тоа и самата продуктивност на трудот, без која пак, нема економска ефикасност. Основата на мотивацијата како феномен лежи во потребите на човекот кои можат да бидат разновидни, како билоќки, материјални, културни, образовни и слично, како и во целите кои тој ги поставил пред себе и пред своето семејство и средината во која работи и живее.

Поведението на човекот постојано е насочено кон оставрување на некоја цел, а таа најчесто е задоволување на неговите потреби по обем и квалитет каков што тој самиот ги замислил. Но, тоа не е статична категорија, бидејќи потребите постојано се менуваат по обем и квалитет, па така тие постојано се менуваат на ново рамниште. Тоа го мотивира човекот кон нови и нови напори, ангажирања, стремежи и слично.

Од аспект на ова може да се истакне и дека мотивацијата подразбира систем од дејствија сврзани со ползувањето на ресурсите од економски, организациони, педагошки, психолошки, социјални и други аспекти, за стимулирање на професионалната активност на наставниците и другите кадри во воспитно-образовниот систем.

2. ТЕОРИСКИ ПРИОД

1.ОСНОВИ НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО ВОСПИТНО-ОБРАЗОВНИОТ, НАУЧНО-ИСТРАЖУВАЧКИОТ И ЕДУКАТИВНИОТ СИСТЕМ

Ако се направи една ретроспектива на економското учење во дваесеттиот век, ќе воочиме дека една неодминлива економска појава со која се занимаваат скоро сите микроекономисти е менаџментот. Без разлика со кој поим го означуваат овој своевиден универзален и неодминлив економски процес, заеднички именител на сите е дека менаџментот ги покрива сите функции од кои зависи успешното работење на секој економски субјект и дека без него е незамисливо функционирањето на индустриското општество и на цивилизацијата воопшто.

Менаџментот е планирање, организирање, водење, поттикнување и контролирање на остварување на поставените цели, со помош на човечки и други ресурси¹. Менаџментот има организациона улога, ги поставува обврските, одговорностите и односите во претпријатието и може да се дефинира како општествен процес на одговорноста за корисно планирање и регулирање на операциите во едно претпријатие, на остварување на формулираните цели, како и одговорноста која вклучува расудување и одлучување за плановите, употреба на податоци за контрола на извршувањето унапредувањето на напорот и водење, поврзување, мотивирање и контрола на кадрите во училиштето и спроведување на активностите, процес на идентификација, избирање и извршување на најпрофитабилен начин на поставените цели, остварување на

¹ Гоцевски, Трајан (2003), „Образовен менаџмент,, - второ дополнето и изменето издание,- Куманово, Македонска ризница;

долгорочна компатибилност меѓу внатрешните искуства и ресурсите на една организација и конкурентското, економското и општественото окружување во кое организацијата работи. Менаџментот е дисциплина која ги систематизира правилата, принципите и теориите. Врз таа основа менаџментот се препознава како посебна дисциплина која ги остварува поставените цели со потенцирање на најефикасно искористување на човечкиот напор со помош на расположливите ресурси. Менаџментот е практична примена на искуства и знаења што ги имаат менаџерите. Менаџерот е личност која се обидува да ги оствари поставените цели со насочување на човечките активности во производството на производи и услуги.

Менаџментот е универзален процес на ефективно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите во остварувањето на однапред дефинираните цели на претпријатието². Во оваа дефиниција јасно се издиференцирани четири елементи кои го карактеризираат менаџментот, кој во себе ги апсолвира планирањето, организирањето, координирањето, мотивирањето и контролата.

Менаџментот може да се дефинира како множество на активности преку кои се вршат одредени функции со цел на ефикасен начин да се обезбедат, распоредат и мобилизираат човечките потенцијали и физичките ресурси, за да се постигне одредена цел³. Тоа е процес, серија на чекори или насочувања на акциите во правец на остварување на дефинираната цел. Менаџментот има организациона улога, ги поставува обврските, одговорностите и односите во претпријатието, односно во училиштето. Менаџментот се дефинира како општествен процес на пренесување на одговорноста за корисно планирање и

² . Кралев, Тодор (2001), *Основни на менаџмент*, трето издание – Центар за интернационален менаџмент, Скопје,

³ . Кралев, Тодор (2001), *Основни на менаџмент*, трето издание – Центар за интернационален менаџмент, Скопје,

регулирање на операциите во едно претпријатие, на остварување на формулираните цели, како и одговорноста која вклучува; расудување и одлучување за плановите, употреба на податоци за контрола на извршувањето и унапредувањето на напорот и водење, поврзување, мотивирање и контрола на кадрите во училиштето и спроведување на активностите.

Денес ефикасноста на менаџментот може да се објасни исклучиво како резултат на примената на научните сознанија во сите сфери од работењето, почнувајќи од менаџментот па завршувајќи до навидум наједноставната операција во работењето. Менаџментот не треба да се подразбере како управување само во стопанството, туку управување во сите стопански и нестопански организации, без оглед дали се непрофитни или валидни агенции. Лицата кои извршуваат активности од менаџментот се нарекуваат менаџери или лидери. Всушност, менаџер е оној човек кој ја извршува од работата во организацијата (претпријатието) со помош на ангажирањата на други луѓе кои се директно или индиректно вклучени во процесите. Додека, лидер е личност кој има влијание врз соработниците и другите луѓе во организацијата за остварување на одредени цели во организацијата. Вистинскиот лидер е лице кое без принуда влијае врз своите соработници и вработените во организацијата за да најдобар начин придонесат за ефективно работење на организацијата. Треба да се земе во предвид дека секој менаџер не поседува изразени лidersки способности, односно не е и лидер, како и секој лидер не мора да е и добар менаџер.

Може да се каже дека менаџерот планира, ја организира работата, ги поставува задачите, ги раководи, води и мотивира вработените, ги координира активностите и напорите и го следи извршувањето на работите односно врши контрола и истовремено претставува пример за способен човек со високо изграден вредносен систем.

1.1. Значење, задачи и функции на менаџментот

Најголем дел од својот живот луѓетоведуваат во некој облик на организација од семејната заедница преку детската градинка, училиштето и факултетот, верската и спортска организација, до претпријатието односно здравствена организација. Ерата во која живееме се почесто се именува како информатичка ера. Процесот на донесување на деловни одлуки никогаш не бил посложен, придружен од многу ризици во однос на успешноста на работењето на субјектите. Исто така, извесен е и фактот современото економско работење никогаш не било повеќе зависно од менаџментот како процес кој во себе го апсолвира функциите на планирањето, организацијата, координацијата, мотивирањето и контролата во работењето. Сите овие активности се насочени кон единствената цел која се поставува пред секое претпријатие, а тоа е неговата деловна успешност.

Збирот на структурирани знаења со кои се координира работата на поединци и ограничени ресурси во функција на остварување на избраните цели, на ефикасен начин се нарекува менаџмент. Традиционалната дефиниција на менаџментот подразбира координација на човечки, технички и финансиски ресурси, потребни за остварување на организациски цели. Менаџментот е задолжен за прибавување ресурси (во смисла на луѓе, материјали, технологија, финансии, итн.) кои се неопходни за да се заврши некоја работа. Менаџментот ги дизајнира задачите и го организира начинот на кој ќе се изврши работата. Обезбедува координација на поединичните задачи и работи, како и фокусираност кон целта или причината за постоење на организацијата. Накратко може да истакнам дека менаџментот подразбира одговорност за перформираноста, одговорноста за постигнување на организациските цели, со ангажирање на ресурси кои ги преминуваат границите на личните ресурси. Организациите постојат за да се извршуваат задачи кои не можат да се без координирани напори, а менаџментот е развиен со цел да

поединци или група луѓе да се направат одговорни за перформансите и успех на координираните напори во организацијата.

Менаџментот, сфатен како современ процес, во себе содржи повеќе значења кои синтетизирани и можат да се групираат во неколку групи:

- ⇒ Современиот менаџмент подразбира широко подрачје на активности насочени кој остварување на однапред поставените цели;
- ⇒ Современиот менаџмент го означува функционалниот период кој ги содржи: планирањето, организацијата, координацијата, мотивацијата и контролата;
- ⇒ Современиот менаџмент ги поставува нивоата на авторитети во рамките на претпријатието и ги определува нивоата на менаџментот на врвен, среден и менаџмент на ниско право;
- ⇒ Тој ги опфаќа вработените, материјалите, купувањето продавањето, методите, постапките, средствата, опремата, парите и сл.

Современиот менаџмент станува универзален процес и подеднакво успешно се практикува во претпријатијата, банките, осигурителните друштва, државната управа, здравството, образованието, културата, одбраната и сл. Менаџментот е динамичен процес, кој претпоставува успешно раководење со работниците и успешно искористување на расположливите ресурси за остварување на поставената цел⁴. Современиот менаџмент, исто така, игра значајна улога за интегрирање на екстерното со интерното окружување, како неизбежен процес и услов за ефикасно работење. Оваа функција на менаџментот доаѓа до израз со се поинтензивните процеси на глобализација кои настануваат во економијата, како и со интензивирањето на регионалните региони интеграциони процеси кои екстерното окружување и во потесна и во поширока смисла на зборот го прават многу значајно за успешното работење. Современиот менаџмент исто така мора да се посматра како непрекинат

⁴. Бобек Шуклев: (1999), Менаџмент, Економски факултет, трето издание, Скопје

процес, кој е постојано во движење, поставувајќи цели, остварувајќи ги нив, едновременно поставувајќи нови цели и градејќи стратегија за нивно остварување и се така непрекинато, во континуитет. Тендирањето на современиот менаџмент треба да воид кон остварување на поставените цели, од период до период, на квалитетно повисоко ниво, со што ќе придонесува за постојано динамизирање на општествениот и на економскиот развој на земјата или економските субјекти на кои се однесува работењето.

Постојат многубројни дефиниции на поимот менаџмент, но една од најинтересните и најсуштинските, сметам дека е дефиницијата на Маргарет Паркер Фоллет (Маргарет Паркет Фоллет)* според која менаџментот се поистоветува со уметност за вршење на работите - директно, со или со посредство на други луѓе.⁵

Иако организациите и менаџментот се нераздвојни поими кои се привлекуваат низ историјата, менаџментот како наука се развива дури на почетокот на 20-тиот век, додека поимот организација е во употреба неколку илјади години.

Потребата од определување на функциите на менаџментот има практична природа бидејќи менаџерот, извршувајќи разни работни задачи и активност, всушност врши определена функција на менаџментот која, пак, претпоставува разни настани кои го движат субјектот кој остварување на неговите однапред поставени цели. Со оглед на тоа што извршувањето на функции на менаџментот имаат подеднакво значење за сите економски и останати субјекти во кои се практикува менаџментот, функциите на менаџментот имаат универзален карактер и примена. Со оглед на универзалноста на функциите, на нивната многубројност, и на опфатот на секторите каде што се практикува менаџментот, до денес се уште не постои прецизно утврден број на функции на менаџментот. Во зависност од времето кога тие се определувани на менаџментот му се определувале разни функции, помеѓу кои како секогаш прифатени и неспорни биле: планирањето, организирањето и

⁵ www.edusoft.rs

контролирањето. Тие биле посочувани и како минимум функции без кои менаџментот не би можел да се замисли. Без претензии за целосна анализа на овој проблем, што и не е цел на овој труд, ќе се обидеме да дадеме само некои комбинации на функции на менаџментот, дадени од разни автори:

- Планирање, организирање, кадри, насочување, контрола;
- Планирање, организирање, раководење, контролирање;
- Планирање, организирање, кадри, насочување, контрола;
- Планирање, контрола, кадри, организација, насочување, претставување;
- Планирање, организирање, кадри, влијание, контролирање;
- Планирање, организирање, кадри, насочување, претставување, контролирање, иновирање;
- Планирање, организирање, кадри, насочување и раководење, контролирање, одлучување;
- Планирање, креирање, организирање, мотивирање, комуницирање, контролирање;
- Планирање, одлучување, организирање, кадри, контролирање, комуницирање, насочување⁶

Од изнесеното може да се заклучи дека, сепак, најприфатени функции на менаџментот се: планирање, организирање, контролирање и мотивирање.

⁶ www.edusoft.rs

1.2. Менаџментот во образовните институции

Во сферата на информатичкото општество управувањето и раководењето со сите функции во претпријатијата и другите институции, во кои спаѓаат и воспитно-образовните, станува се позначајна дејност на која внимание и посветуваат повеќе значајни дисциплини. Интересот кон менаџментот како универзална активност од која зависи успехот на секоја образовна институција, произлегува од желбата за постојан напредок, подобрувањето на работните и животните услови кон кои се стреми човекот. Основните елементи на менаџмент процес, ресурси, ефективно и ефикасно извршување на работата од страна на други луѓе и целите. Менаџментот особено води сметка за меѓучовечките односи и тоа како внатре во системот така и за оние кои со окружувањето. Менаџерот се јавува во улога на лидер кој ги канализира односите во образовната институција. Тој ги поврзува луѓето како во институцијата, така и со оние кои се надвор од неа, а не се во врска во нив. Менаџерот се јавува во улога на претставник на институцијата, ја претставува и пошироко во околината и пред јавноста. Менаџментот овозможува прибирање на информации и нивна дистрибуција за сите релевантни прашања за институцијата и за нејзино работење. Менаџерот се јавува во улога на нервен центар на организацијата, во улога на претприемач, во улога на решавач на проблемите со кои се соочува образовната институција или пак, било која друга организација или институција. Менаџментот ги обезбедува сите неопходни информации потребни за компетентно одлучување во организацијата. ⁷

За успешно функционирање на воспитно-образовните институции е потребно во работењето да се потпираат врз современиот менаџмент и изградување менаџери и менаџерски тимови способни да се носат со проблемите во пазарните услови на работење. Менаџерите треба да бидат оспособени да можат да ја обликуваат работата на образовната институција на чие чело се наоѓаат, да можат да ја координираат работата и односите со окружувањето, да иницираат

⁷ Бобек Шуклев: (1999), Менаџмент, Економски факултет, трето издание, Скопје

промени кои ќе ја одржуваат стабилноста на образовната институција, да знаат да ги мотивираат вработените за постигнување на што подобри резултати во воспитно-образовната и едукативната работа, да бидат способни да прибираат и да овозможуваат циркулација на информации, да бидат оспособени да ја играат улогата на глава на институцијата, да бидат оспособени да водат преговори како внатре, во воспитно-образовната институција, така и со надворешните партнери и органи од кои зависи работењето на самата воспитно-образовна институција која ја водат.

Искуствата од развиените земји покажуваат дека воспитно-образовните институции, особено во средното и високото образование е потребно да се форсира менаџерското работење со тоа што би се одвоило од остварувањето на чиста образовна технологија. Така, со појавувата ректори или декани кои се одговорни за квалитетот и современоста на образовните услуги кои ги нуди институцијата, апостои и менаџер кој е одговорен за вкупните состојби, за организацијата и успешноста на институцијата.

Менаџментот, како современ концепт за управување и раководење со воспитно-образовните институции се наметнува како императив на времето, особено во услови кога и во оваа област се промовира пазарното работење и конкуренцијата, што го овозможуваат новите закони за средното и високото образование, кои овозможуваат приватна иницијатива и во оваа дејност. Оттука се јавува и барањето за радикални промени во осовременувањето на менаџерската функција кај воспитно-образовните институции, која досега е маргинализирана па дури може да се рече и исфрлена од практика.

Кога зборуваме за новиот пазарен амбиент кој се создава во нашата земја и за потребата од промени во сферата на управувањето и раководесњето, неминово е да нампоменеме дека се нужни промени и во образовниот систем. Така, образовниот систем на земјата мора да понуди програми за оспособување на современи менаџери како за своите, така и за потребите на останатите економски субјекти. Промените во образованието се нужни поради тоа што во современи услови знаењето станува основен ресурс и главен капитал врз кој се засновува стратегијата за современиот развој во сите области. Затоа трката за

развиток почнува со трката за знаење. Старата парадигма за значењето на природните компаративни предности се заменува со нова парадигма за значењето на стекнатите компаративни предности, меѓу кои и знаењето и инвентивноста се неспорни приоритети. Светото одамна увиде дека образованието, развитокот и искористувањето на интелигенцијата е единствен извор на напредок и благосостојба, друг и не постои. Затоа пред нашиот систем за образование се поставува прашањето како да се доаѓа до поголемо знаење и посовремено и употребливо знаење како ресурс за идниот развој на земјата. Во рамките на тоа и создавањето нов профил на современ деловен човек- менаџер, оспособен за новите предизвици на пазарната економија.

Имено новиот деловен човек-менаџер, подразбира пред сè поседување на следните особини: вроден талент, стабилност, истрајност, снаодливост, амбициозност, независност, способност за брзо одлучување, интелектуална ефикасност, богатство на идеи, храброст во истражувањето и објективност во проценувањето. Покрај овие особини е неопходно и поседување стручни знаења и искуство.

Без претензии за целосно елаборирање на оваа материја, за која на запад се публикувани многу студии, во мојто труд ќе се задржам на решенијата во сферата на управувањето, раководењето со образовните институции, поконкретно со ефикасното менаџирање и мотивацијата на менаџерот во основно образованието. Имено, кај нас во последно време се превземнеи низа чекори кои водат кон осовременување на системот за раководење со воспитно-образовните институции со ориентација кон современото менаџерство.

1.2.1. МЕНАЏМЕНТОТ Т.Е. ОДНЕСУВАЊЕТО НА РАКОВОДСТВОТО КАКО ИДЕАЛ ЗА ВРАБОТЕНИТЕ

Менаџментот во училиштето е основниот фактор за негово успешно работење. Добриот менаџмент се засновува врз професионални, добро оспособени и изградени менаџери, кои си својот однос, став и впечтливи настапи, кај вработените предизвикуваат чувство на идеал. Таквите менаџери, односно менаџер на едно училиште, не се воздигнуваат, идеализираат самите, туку напротив, поради нивната способност и однос тие се идеализирани од вработените во самото училиште. Често вработените се однесуваат онака како што се однесува нивниот менаџер. Затоа, квалитетот на работењето посакува и квалитет во раководењето. Доколку менаџерите со своето знаење, работливост, однос, став, постапки и воопшто со своите активности, успеат внатрешно да ги мотивираат (убедат, воодоошеват, задоволат) вработените, тогаш вработените и самите се придржуваат и доживуваат истите правила идеализирајќи ги своите менаџери. Менаџерот треба секогаш да ги открива и воочува факторите кои можат да влијаат врз мотивирање или демотивирање на вработените. На менаџерот му е потребно знаење и способност за да може на секој човек да му даде задача која нему му е најмногу му одговара, исот така тој треба да ја познава и индивидуалната способност и желба на вработените.

Менаџерот треба да знае дека квалитетот и унапредувањето на квалитетот во работењето ќе се постигне тогаш кога вработените во училиштето, како една работна организација, го чувствуваат како своја, како еднаков дел, како нејзини рамноправни членови, со подеднаков третман, однос, привилегии или обврски. Училиштето мора да претставува едно семејство со многу членови, па односот на менаџерот треба да наликува на односот на родителот кон детето, тој треба да се грижи за воспоставување на добри меѓучовечки односи во организацијата, да се грижи за своите работници како свои деца, да ги оспособува не само стручно туку и морлно, за развивање на најдоброто, а тоа е љубовта кон соработниците, колегите, работата, фирмата и сл. Наставниците и наставничкиот колегиум и

сите вработени во училиштето воопшто, работата заедно во организацијата, се следат меѓусебе, а на најмногу менаџерот, па често велат,, зошто јас да не го направам тоа што прави мојот менаџер,, Тој е доста загрижен, а заангажиран за работата и унапредувањето на квалитетот, па зашто да не бидеме и ние такви,, Менаџерот во начело треба да биде голем поборник за демократска, отворена и егалитрона атмосфера. Човек од кого зрачи доброволно прифатен авторитет кој се идеализира кај вработените. Таквиот идеал понесен во душата на вработените, внатрешно ги мотивира и ги тера кон негово достигнување.

1.2.2. Каков менаџер му е потребно на образованието

Со изнесената констатација дека на воспитно-образовниот систем во услови на пазарна економија му е неопходен современ менаџмент, кој во оваа дејност ќе ги воведат современите форми на управување и раководење, тогаш се поставува прашањето каков менаџер му е потребен на образованието? За да се даде одговор на ова прашање најнапред треба да се објасни потребата од менаџер во воспитно-образовните, научно-истражувачките и едукативните институции. Таа потреба е неспорна бидејќи како што е неопходно воведувањето на современ менаџмент во образованието и образовните институции, па следствено се јавува и потребата од оспособување на кадри кои ќе ја вршат оваа сложена и динамична работа, односно менаџерите кои треба да се оспособени за раководење и управување со процесите во воспитно-образовната, научно-истражувачката и едукативната сфера.

Менаџерите би се ангажирале на следните неколку работни обврски и тоа:

- ✓ треба да се обезбедат услови за најефикасно давање на воспитно-образовни, научно-истражувачки, едукативни, развојни и информатички услуги кои ќе бидат пласирани на пазарот;
- ✓ да се планира и да се обезбеди стабилност на активности поврзани со обезбедувањето на образовната понуда;
- ✓ да ѝ се обезбедат услови на образовната институција, да ги задоволи барањата на оние државни органи кои ја контролираат нејзината работа, како што се Министерството за образование, Педагошкиот завод, Просветна инспекција и др.
- ✓ да се обезбеди стратегија за развој на својата институција која нема да биде подложена на влијание од окружувањето и на чести промени и нестабилност;
- ✓ треба да се обезбеди вклучување во информатичкиот систем или системи, од соодветната област, кои ќе овозможат ползување на достигнувањата кај другите, но и нудење на своите достигнувања во науката, воспитанието, образованието, образовната технологија;
- ✓ треба да се делува како авторитет кој компетентно и одговорно ги води организацијата, управувањето, раководењето, мотивирањето и контролата над работата.

Со еден збор, менаџерот во оваа област треба да биде оспособен преку современата организација и управување во својата институција за да ги насочи напорите на сите вработени кон успешно остварување на однапред поставените цели.⁸

⁸ Гоцевски, Трајан (2003), „Образовен менаџмент„ - второ дополнето и изменето издание,- Куманово, Македонска ризница;

1.2.3.ДИРЕКТОРОТ КАКО МЕНАЏЕР НА ОСНОВНИТЕ УЧИЛИШТА

Менаџерската функција е доста сложена, динамична и одговорна работа. Менаџерот е должен да ги направи сите напори за да ги мобилизира сите расположливи ресурси и да ги насочи во правец на остварување на поставената цел. Сметам дека успешен менаџер не е оној кој се ангажира сам, бесконечно, кој со принуда ја наметнува својата волја и кој круто се однесува кон вработените, туку напротив, успешен менаџер е оној менаџер кој успева да ги мотивира сите и да ги насочи кон осварување на поставената цел, кој е добар кон вработените, ги разбира нивните потреби, подготвен е да помогне, не се наложува од позиција и моќ.

Директорот како менаџер, раководител на едно основно училиште, својата функција треба успешно да ја спроведе, односно да ја реализира во однос планирањето, организирањето, мотивирањето па и контролирање на вработените во основното училиште, односно на сите оние кои се директно или индиректно вклучени во севкупната работа на училиштето. Како една од најважните задачи на директорот, во работењето и водењето на основното училиште се смета контролната функција, нејзиното организирање и екипирање во врска со потребите од наставен и воннаставен кадар, како главен носител за квалитетно работење и ефикасност во наставата. Мислам дека улогата на директорот во однос на екипирањето е откривањето на успешни и креативни индивидуи и нивно организирање за тимско работење, планирање и организирање на работата. Директорот треба да ги мотивира вработените за да го зголеми нивниот интерес, самостојност и истрајност во работата. Треба да наоѓа начини да ја истакне способноста и самодовербата во нивното работење.

Контролата, како една од најзначајните функции и задачи на директорот, доаѓа до израз пред сè преку соработката и следењето на работата на екипата. Менаџерската функција, односно контролната функција на директорот во основно училиште во глобала сметам дека треба да се состои во следното:

- редовно и навремено извршување на сите обврски предвидени со законот за основно образование;
- успешно реализирање на предвидените планови и програми за работа;
- применување на современи форми, методи и средства за работа;
- следење и применување на промени и иновации во наставата;
- следење на односот на наставниците кон учениците, стручните соработници, родителите и сите други кои директно се вклучени во воспитно-образовниот процес;
- контрола на работата на стручните органи за сите проблеми од воспитно-образовен карактер, конкретно за основното образование;

Директорот треба да биде присутен во секој дел, во секој сегмент на воспитно-образовниот процес, да има непосреден увид во состојбата и текот на воспитно-образовната работа. Што значи тоа? Тоа значи да директорот би имал увид во работата и текот во училиштето за кое е одговорен, во форма на посета на часовите. Посетата на часови претставува начин преку кој директорот добива увид за состојбата и текот на воспитно-образовната работа. Тоа не би требало да биде заради контрола дали наставникот добро работи или не, и врз основа на тоа да даде оценка за неговата работа и неговата стручна подготвеност, што мислам дека има и негативен ефект. Наместо да врши контрола, директорот треба да ги посетува часовите за да проучи одреден проблем што го воочил како карактеристичен во своето училиште. Исто така, директорот треба да ги посетува и часовите на слободните ученички активности, работата на дополнителните и додатните воспитно-образовни активности, да ја контролира работата на родителските средби, да е во постојан контакт со родителите на учениците од училиштето, навремено да ги открива проблемите во училиштето и соодветно да делува. На тој начин тој ќе добие увид во целосен увид во воспитно-образовниот процес, а пак ако се ограничи само на посетата на наставните часови или пак на само еден друг дел, тогаш неговит увид е ориентиран само на еден дел на наставната работа.

Директорот треба повеќе пати да ги посетува наставниците кои имаат потреба од поголема и подолготрајна помош. Треба да го насочува наставничкиот кадар кон повисоко образование, се разбира доколку дека сеуште го немаат, да се

усовршуваат и надградуваат, да го следат перманентниот развој на општеството, на наставните технологии, односно современата наставна и образовна технологија и воедно практично да ги применуваат, при што и воспитно-образовниот процес би одел во позитивна насока. Исто така, директорот треба да практикува и посета на часовите кај наставниците кои се истакнуваат со успешна наставна работа, за да се искористата нивните постигнувања во унапредувањето на воспитно-образовната работа во целото училиште. Во овој контекст сакам да кажам дека преку посетата на наставните часови, директорот треба да создаде таква клима да што неговата посета ќе биде почесто барана. Наставниците треба посетата на часовите од страна на директорот да ја сфатат како посета на поинтересен колега кој може да им помогне во нивните напори за унапредување на воспитно-образовната работа.

Работата на директорот на полето на воспитно-образовниот процес не може и не треба да се проценува според бројот на прегледите и сознанијата, туку според тоа колкав е придонесот на наставниците за измените и подобрувањето на воспитно-образовната работа во основното училиште во кое ја има менаџерската функција. Имено, степенот на ефикасноста на директорот треба да бидат резултатите од неговата подготовка, непосредниот увид во работата на наставниот кадар за успешноста во воспитно-образовниот процес. За да биде навистина ефикасен во следење на работата на наставниот кадар, неопходно е директорот да знае каква била состојбата порано на полето на реализацијата програмите во училиштето, што е поравено, унапредено, какви се досегашните резултати во однос на поранешните, што треба да промени, дополни, а не да ја продолжи својата работа на веќе поставената основа која претходно не вродила со ефект и позитивни резултати. Не треба да има ист начин на работа во сите стручни органи, само бележење на состаноци, без согледување за степенот на реализација на поставените задачи.

Ефикасноста на директорот на училиштето и директната контрола врз наставниот кадар се гледа во обемот и квалитетот на промените што се резултат на реализацијата на програмата на директорот, а ефикасноста би била уште поголема ако директорот со разновидност на приодот, со формите, методите и облиците на дејствување им помага на наставниците да се здобијат со чувство на

вредност, поддршка и разбирање во работата. Ефикасноста во себе содржи и поголема стручност и широчина во работењето на директорот, со што мислам дека се подразбира негово следење на реализацијата на моралното, естетското, интелектуалното, работно-техничкото и физичкото образование во основното училиште, а не само на прегледот на документацијата и постата на часовите.

Мојот став, моето мислење е дека вака поставена, на овој начин организирана личност би можела да ја превземе одговорноста на функцијата директор на основно училиште и да стане успешен менаџер, кој ќе го води училиштето во позитивна, нагорна насока, ќе го води кон позитивизам, успешност, просперитет и што е најважно од вака добро организирана училишна установа би можело да произлезат успешни наставни кадри, затоа што имаат се разбира добра и цврсто поставена основа, кои ќе просперираат и ќе се надоградуваат со знаења. Едноставно ќе знаат и умеат да вложуваат во себе, да градат сопствен капитал од знаења, можности и способности, затоа што утре тоа и ќе им се исплати.

1.3. Менаџментот и водство како пристапи во работата на училиштето

Концептите на менаџмент и водство се развиени во организациската теорија и се применети во образованието. Актуелна врска помеѓу овие два поими, била широко дискутабилна, а несомнено е дека ќе продолжи и понатаму да ги бранува академските кругови. Во таа смисла се издеференцирани неколку ставови и пристапи, како на пример:

- ✱ Некои докажуваат дека и двете во суштина се исти или неразделиви;
- ✱ Други нив ги гледаат како сосема различни функции;

- ✱ Третиот поглед е дека тие се дискретно, но сепак сроден процес;
- ✱ Многумина менаџментот го гледаат како дел од водството;
- ✱ Конечно, постои гледиште дека водството се сведува на менаџментот;

Поаѓајќи од овие пристапи, јасно следи дека станува збор за комплексен проблем, и дека погледите се менувале и еволуирале со текот на времето.

Кога зборуваме за менаџментот во образованието, тогаш во предвид треба да ги имаме следниве нешта:

- Менаџментот е активност или процес, а не поим или настан. Една од најзначајните бариери за успешно прифаќање на концептот за менаџментот и менаџерскиот однесување во образовните организации е традиционалниот пристап во поимањето дека менаџментот се однесува само на раководната структура, а не и на персоналот во целина. На тој начин менаџментот како поим асоцира на статус и моќ. Денес, постои поместување на парадигмата од менаџментот како поим (именка) во менаџмент како една активност (глагол) и тој се однесува на сите членови на една образовна организација, односно училиште, како на пример: раководната структура, наставниот персонал, персоналот што не е во настава или учениците.
- Менаџментот или управувањето се однесува на извршување на работите или овозможување работите да се случат, и тоа се однесува на процес кој што сите луѓе го прифаќаат како начин или култура на нивно живеење во образовните организации.
- Менаџментот не е апсолуте и тој не може универзално да се примени без да се земе во вид посебноста на ситуацијата и условите, односно во контекст на тоа што треба да се дејствува. Менаџментот има смисла само тогаш кога се интерпретира во една специфична ситуација, бидејќи тогаш концептот за менаџментот станува осмислен и концептуализиран.

- ✚ Разбирањето на менаџментот е процес кој бара прифаќање, интеграција и споредување. Менаџментот егзистира или како резултат на презентирањето на ефективната практика или пак, како апликација на теоретските модели во практиката. Процесот на управување, гледано ефективно е резултат од преземање на некоја теорија или опишување на некоја практичка и нивно применување во специфични ситуации и во определен контекст.
- ✚ Да се постане менаџер е учење за вклучување во дебата за целите и вредностите на училиштето. Менаџментот е целно насочен и се грижи за постигнување на резултати. Постоенето на резултати подразбира воспоставување на комплет или систем од вредности за природата на тие резултати и за нивното значење заради кое тие треба да се постигнат. Станувањето на успешен менаџер е всушност развивање на капацитет за да се разбере природата на резултатите и постигањата и да се поврзат тие во соодветни системи на вредности. Значи, менаџментот не е и не може да биде неутрален во поглед на вредностите и резултатите.
- ✚ Луѓето учат за да станат успешни менаџери преку процесот на управувањето. Интеракцијата меѓу теоријата и праксата е круцијален фактор во овозможувањето на некој поединец да ги информира другите и шири своите идеи. Меѓутоа, ефективниот менаџмент е исто така случување како резултат на организациските односи во кои грешките се сфаќаат како можности за засилување и развој. Организациите кои се однесуваат кон грешките како кон слабости или неуспех не се во состојба да се развиваат и растат.
- ✚ Менаџментот се изразува преку однесувањето. Ако менаџментот подразбира акција, тогаш задолжителен критериум за успешност е големината на опфатот на оние резултати кои се постигнати и оние интенции кои се преточени во согледливи промени.
- ✚ Успешниот менаџер е во состојба да работи и во услови кои се рангираат во сложени ситуации и проблеми. Управувањето со тензијата помеѓу теоријата и праксата, вредностите и она што е корисно и најпрактично во таа ситуација, како и крајната сложеност на

социјалните односи се основа за процесот на менаџментот во образовната институција . Ова претпоставува потреба од вештини за анализа, за поставување приоритети и комуницирање.

- Менаџментот или управување со училиштето вклучува промени. За да се стигне до совршенство во работата на образовната институција, потребни се чести и промени. Успешното управување налага процес на издржана одговорност кон барањата на персоналот и околната средина. Тензиите и стресните ситуации што често се сретнуваат во образовните институции, најчесто се резултат на дадена промена, некој недостаток или неуспех во прифаќањето на промената да се стане способен за промени, отколку што се обид за управување со промените.
- Прашањето за управувањето, односно менаџирањето со една образовна институција, како организационски систем, е суштинско прашање кое тесно е поврзано со опстојувањето на таа образовна институција. Имено, несоодветното управување доведува до нереализирање на мисијата, што значи неостварување на поставените цели, а без тоа нема успех и опстанок.
- Според д-р Тодор Кралев ***„менаџментот претставува комплекс на функции, кој во еден организационски систем е задолжен за дефинирање на целите и водење кон остварување на тие цели, односно за управување⁹„***

Во контекст на ова, може да истакнам дека :

>> Менаџментот значи да се поттикнуваат другите, односно вработените во образовната институција, да се стремат кон постигнување и реализирање на поставените цели, преку најразличните облици на работа и заемна соработка, при што компактноста на училиштето рефлектира со успех, добри

⁹ Кралев, Тодор (2001), *Основни на менаџмент*, трето издание – Центар за интернационален менаџмент, Скопје,

резултати, скалило погоре и исполнетост на вработените при работењето. <<

2. Мотивацијата - значаен фактор во современиот менаџмент

Менаџментот опфаќа повеќе процеси и функции кои, всушност, ја сочинуваат неговата содржина, како што се анализа на работните места, планирање, придобивање на работниците избор (селекција), воведување во работата, развој на кариерата, образование, професионална ориентација, напредување, мотивација, креативност, оценување на успешноста, откривање на одговорните (менаџерските) потенцијали, информирање и прекин на работниот однос. Во рамките на функциите на менаџментот на човечките ресурси, посебно место заземаат активностите за поттикнување на успешноста во работата. Тука се: мотивацијата, креативноста и оценување на успешноста. Мотивацијата како функција во менаџментот на човечките ресурси има есенцијално значење и централно место.

Иако мотивирањето е дел од функцијата раководење и многу автори тука ја сврстуваат, сепак заради нејзиното широко значење кое го има не само во организацискиот систем, односно училиштето, туку и надвор од него, т.е. во семејството, средината, другарството и сл. Меѓутоа, јас ќе се осврнам на мотивацијата како елемент на менаџментот, односно функција на лидерот, менаџерот. Тој треба да знае дека ефикасноста и ефикасноста на вработените во остварувањето на заедничките цели во образовната институција е во неразделна спрега и пропорционална со нивното задоволство при работењето, мотивираноста и приврзаноста кон работата. Со други зборови

кажано, парите т.е. платата не е траен и единствен мотиватор, туку доаѓаат и други многубројни мотиватори и фактори кои ја поттикнуваат и ја чинат ефикасноста и ефективноста на вработените во остварувањето на заедничките цели на организацијата, како што се задоволството на работа, наградувањето и приврзаноста на вработените. Движечките снаги кои предизвикуваат активност, ја насочуваат и управуваат со неа, со општ назив се нарекуваат мотиви. Значи, мотивите се причина за иницирање на одредено однесување т.е. активност. Взаемното делување на комплекс од повеќе (или сите) мотиви во конкретната ситуација ја чини мотивацијата. Мотивацијата, всушност е процес на раздвижување на активноста на човекот, односно насочување на неговата активност заради постигнување на одредени цели. Мотивите кај човекот можат да бидат доста разновидни. Но, без оглед на нивната разновидност согласно нивното временско однесување и нивното влијание врз управувањето на квалитетот на работењето , истите можат да се поделат на групи и тоа на : внатрешни (долгорочни) мотиви; чувство на задоволство на работењето, добро извршена работа, задоволство за остварениот успех и недовршени, (каткорочни) мотиви ; плата , наградување, унапредување, привилегии, заплашување со казни или страв од казни¹⁰.

Иако понекогаш се јавува и засебно делување на пооделни групи на мотиви, што се изразува како причина за иницирање на одредено однесување на личноста, сепак истите мораат да се набљудуваат преку нивното взаемно дејство, комплексност, во конкретната ситуација што ја изразува мотивацијата на личноста. Добра мотивирана личност има јасно одредени цели и првзема акции од кои очекува дека ќе ја доведат до осигурување на тие цели.

Мотивацијата како психолошки фактор, е еден од најизразените и најкомплексните феномени на сите времиња: минати, сегашни, а најверојатно и идни. Мотивацијата како претпоставка за постигнување на високи резултати,

¹⁰ Гоцевски, Трајан (2003), „Образовен менаџмент„ - второ дополнето и изменето издание

претставува важна функција на менаџерот. Без тоа ниту најдобрите планови, ниту најдобрата организација немаат никаков ефект. Денес, се повеќе се истакнува дека најважната работа на менаџерот е да ги најде најдобрите луѓе, да ги мотивира и да обезбеди нивни развој. Може слободно да се каже дека модерниот менаџер се поинтензивно се занимава со функцијата управување на човечките ресурси, односно луѓето.

Во мотивацијата за работа, продуктивноста, задоволството на работа, професионалниот развој и општото задоволство на луѓето, постојат низа меѓусебно поврзани причини и последици. Мотивацијата за работа ја поттикнуваат продуктивноста. Како резултат на тоа се добиваат подобри резултати во стопанството. Стопанството го зголемува бруто националниот доход, кој пак, може да донесе подобар квалитет на живот. Или пак, мотивацијата за работа може да влијае врз задоволството при работата, а таа пак има дефинитивно влијание за општото задоволство во животот. Голем дел од времето човекот го минува на работа. Мотивираноста за него развива интерес за континуиран професионален развој, што повторно дејствува врз резултатите во претпријатието.

Што е мотивација и зошто е важна?

Поимот мотивација доаѓа од латинскиот збор „мовере,, што подразбира поместување. На нивоа на поединците мотивацијата подразбира желба на поединецот да вложи напор во активностите кои што ги исполнува незадоволените потреби. Во работна смисла мотивацијата подразбира способност на зголемување на желбата на работникот одговорно и ангажирано да даде придонес кон организациските цели. Во најширока менаџерска смисла мотивацијата е способност за превземање на акции со кои што се исполнуваат

незадоволените потреби.¹¹ Работниците кои што се мотивирани за работа најчесто се енергични, возбудени и отворени за можноста за извршување на работа и нас очекуваните граници. Сон на секој менаџер или претприемач е да има работници кои што се полни со енергија, со позитивни ставови спрема работата, предани, склони да работат и прекувремено ако тоа работата го бара од нив. Но, како да се дојде до такви работници ?

Дали можат да се изберат или можат да се создадат во самата институција во која работат? Како да се задржат? Како да се одржи еднаков степен на нивната преданост, напор, ангажираност на работа? Точно заради овие прашања важно за важно е да се знае што и зошто е важно менаџерите да се занимаваат со мотивацијата и мотивирачките теории.

Мотивацијата опфаќа низа на сили кои што го насочуваат и одредуваат однесувањето на човекот. Овие сили се под влијание на многу интерни и екстерни фактори, кои што иницираат, одредуваат, ја одржуваат содржината, насоката, интензитетот и траењето на одредениот образец на однесување.

Мотивирањето како менаџерска функција подразбира способност на менаџментот да ја разбури, насочи, зајакнува и одржува висока свест за ентузијазам за организационските работи и цели, меѓу кои и вработените во претпријатијата. Со правилно мотивирање можно е да се унапредат перформансите и квалитетот на работата.

Мотивацијата е процес поттикнат со воочување на потребите. После идентификацијата на желбите, луѓето бараат задоволување на потребите и пробуваат да превземат акции кои што ќе резултираат со задоволување на потребите на потребите. Ако тие акции се успешни потребата ќе биде помалку силна; помала ќе биде покренувачката сила на однесувањето на човекот. Ако акциите не се успешни потребата расте и прави поголем притисок на начините на

¹¹ Мицевски, Т. (1999), „Основи на менаџментот,, ; Скопје,;

однесување , превземајќи се поголемо внимание во свеста на човекот, присилувајќи го нешто да превземе во врска со таа потреба.

Мотивацијата е најдетално истражувана тема на менаџментот, постојат многубројни теории поврзани за мотивацијата, но во продолжение ќе објаснам и споменам само некои кои се занимаваат со темелните потреби кои што произлегуваат од работните односи на работникот и работодавачот. Спрема некои сфаќања мотивацијата односно однесувањето на човекот е одредено со индивидуални карактеристики; за други услови на потесната или пошироката околина кои што можат да бидат стимулативни или демотивирачки. Исход од многубројните извори на влијанија на однесувањето резултира со сфаќањето дека човековото однесување е доста сложено. Но, менаџерите и предприемачите од познавањето на сложениот однос на силата која што го оформува човековото однесување можат да извлечат одредени поуки и да ги применат таквите знаења на поефективно управување со училиштето.

2.1. Основи и видови на мотивацијата

Зборовите потреба, поттикнување, алчност, желби, цел, сака и напругнува се употребуваат за да ја опишат мотивацијата. Таа упатува на состојби и положби кои го поттикнуваат однесувањето, и е широк и комплексен концепт. **Мотивацијата** е сет од процеси кои го предизвикуваат, го насочуваат и го одржуваат човечкото однесување за постигнување на одредени цели¹². Првиот дел од дефиницијата се однесува на побудата. Таа мора да се однесува на акцијата, или на енергијата зад нашите акции. На пример, луѓето можат да бидат

¹² Гоцевски, Трајан (2003), „Образовен менаџмент„ - второ дополнето и изменето издание

водени од нивниот интерес да предизвикуваат убави импресии кај другите, да извршуваат интересна работа, да бидат успешни во тоа што го работат итн. Нивниот интерес за исполнување на тие мотиви ги стимулира да се ангажираат во однесувања дизајнирани за исполнување на мотивите. Мотивацијата се грижи и за изборот што го прават луѓето, насоката што ја трасира нивното однесување. На пример, вработените кои се интересираат за развојот на импресиите кои кај своите претпоставени можат да направат повеќе различни работи: да им делат комплименти за нивната добра работа, да им прават специјални услуги, да работат напорно на некој важен проект и сл. Третиот дел од дефиницијата се однесува на одржување на однесувањето, колку долго луѓето ќе истраат во обидите да ги постигнат своите цели. Луѓето кои не настојуваат да ги остварат своите цели, не може да се каже дека се високо мотивирани.

Како заклучок: мотивацијата ги бара сите три компоненти: побудата и насоката и одржувањето на однесувањето насочено кон целта.

По дефинирањето на мотивацијата, би било пожелно да се укаже на две интересни поенти: прво, мотивацијата не може да се види, туку само може да се претпостави врз база на извршувањето. Без мотивација, перформансите страдаат. Доброто извршување на одредена работа од некого не значи и автоматски дека тој или таа е високо мотивиран/а. Таа личност всушност може да биде многу вешта, но да не вложува многу напори во тоа. Ако некој е математички гениј, на пример, тој може да ги направи своите пресметки без многу напорни обиди. Спротивно, некој кој е со посиромашни перформанси, може да внесува многу напор, но сепак да не ги исполни своите цели од причини што не поседува умешност која е потребна за успех.

Второ, мотивацијата е истовремено со повеќе лица. При тоа се мисли дека луѓето можат да имаат неколку различни мотиви кои се манифестираат одеднаш. Понекогаш од тоа може да се јават конфликти. На пример, операторот кој пишува текстови може да биде мотивиран да му се допадне на својот претпоставен со тоа што ќе биде продуктивен колку е можно повеќе. Меѓутоа, со таа продуктивност, може да ги налути своите соработници, кои се плашат дека со тоа тие ќе изгледаат лоши. Резултатот е дека двата мотива може да ја повлечат индивидуата во различни насоки. Овие примери јасно покажуваат дека мотивацијата е комплексен и важен концепт во однесувањето на вработените.

Многу набљудувачи на бизнис трендовите ги имаат антиципирано проблемите на намаленото производство во генералниот недостиг на мотивација кај работната сила. Како и да е, да се тврди дека денешните вработени се слабо мотивирани, може да доведе до заблуда. Поради предностите што ги носи новата технологија, напорната работа е исфрлена од многу области, така што денешните вработени се мотивирани за извршување на работи кои се интересни и предизвикувачки - не само работи кои се добро платени. При тоа постојат различни мотиви кои играат пресудна улога во побудата кај вработените за извршување на одредени активности.

Терминот мотивација потекнува од латинскиот збор *мовере* со значење *да се движи*. Тоа значење е присутно во следната формална дефиниција, според која мотивот е дефиниран како ***внатрешна состојба која дава енергија, активира и движи и која насочува или канализира однесување кон целите.***¹³

Мотивите се внатрешни услови на една индивидуа кои создаваат енергија, го насочуваат и го определуваат интензитетот на однесувањето. Мотивите ја поттикнуваат една личност да се зафати со определена акција. Напорот е резултат на мотивирањето.*

Мотивите диктираат луѓето да ги извршуваат работите. Тие го определуваат напорот што една личност ќе го ангажира во одредена активност. Мотивите содржат фактори кои го иницираат, го интензивираат, го одржуваат и го намалуваат однесувањето. Мотивот означува движење во смисла на побудување, поттикнување или снабдување со сила за движење. Мотивот е она што движи или што побудува на акција. Мотивот може да произлезе од потреба, недостиг од нешто за преживување, здравје и благосостојба на мотивација. Мотивот е внатрешен услов или состојба која го детерминира интензитетот на однесувањето на индивидуата. Мотивацијата е процес во кој однесувањето е поттикнато, активирано и канализирано кон остварување на целите. Мотивацијата е поширок термин од мотивот. Таа го вклучува целиот процес со кој однесувањето е енергирано, одржувано или намалено. Мотивите се ограничени од интерните потреби на индивидуата. Мотивацијата ги вклучува

¹³ Мицевски, Т. (1999), „Основи на менаџментот,, ; Скопје,;

овие интерни состојби плус сите други интерни и екстерни фактори кои ја определуваат сумата на енергија и ентузијазам на индивидуата вклучена во работата. Кога надзорникот го наградува извршувањето на подредените, предизвикувајќи индивидуите да продолжат да работат вредно, оваа постапка е дел од процесот на мотивацијата. Мотивацијата во оваа смисла е набљудувана како менаџмент активност насочена кон побудување на другите да постапат на начин кој ќе биде корисен за организацијата. Мотивирањето е работа на менаџерите за извршување, за поттикнување, за охрабрување и за одушевување на луѓето да ја преземат бараната акција.

Во дефинициите за мотив и мотивација содржани се три важни карактеристики. **Првата** се однесува на енергијата која го движи човечкото однесување. Тоа се интерни сили кои ја поттикнуваат индивидуата да се однесува на определен начин. **Втората** се однесува на тоа што го насочува или го канализира таквото однесување. Тоа е ориентацијата кон целта. Однесувањето на индивидуата е насочено кон нешто. **Третата** се однесува на тоа како однесувањето се поддржува или одржува. Тоа се оние сили кои на индивидуата и даваат повратна спрега за да го интензивира поттикнувањето и насочувањето на енергијата, или пак да ја одврати од таквиот тек на акцијата и да го пренасочи нејзиниот напор во друга насока. Во мотивацијата, потребите предизвикуваат мотиве, што водат кон постигнување на целите. Потребите се предизвикани од недостатоци, кои можат да бидат физички или психолошки. На пример, постојат физички потреби кога некоја индивидуа нема спиеено 48 часа. Психолошките потреби егзистираат кога некоја индивидуа нема пријатели или познати. Мотивот е стимул што води до акција која ги задоволува потребите. Со други зборови, мотивите предизвикуваат акции. Недостигот од спиење (потреба) активира физички промени од замор и премореност (мотивот), кој предизвикува спиење (акција , или , во случајов, мирување). Постигнувањето на целите ги задоволува потребите и ги редуцира мотивите. Кога целта е постигната, рамнотежата е обновена.

2.4.1. ВИДОВИ МОТИВИ

Мотивите или потребите општо се поделени во две широки категории : примарни и секундарни.

Примарни мотиви

Примарните мотиви се однесуваат на физиолошките аспекти на однесувањето. Тие директно произлегуваат од физиолошките потреби на организмот, и нивното задоволување е важно за преживување или физиолошка за благосостојба на поединецот.¹⁴ Тие вклучуваат поттикнување на сите организми кои се однесуваат на глад, жед, спиење, секс, избегнување болка и безбедност. Тие по својата природа се биолошки и релативно стабилни. Лесно се идентификуваат од причини што нивното влијание на однесувањето е стабилно. Според критериумот на биолошката функција, примарните, односно физиолошките мотиве можат да се поделат на:

- *Позитивни мотиви*: резултираат од недостигот и произведуваат барање и потрошувачка на потребните супстанции (гладен, жеден);

- *Негативни мотиви*: резултираат од присуството на штетен или потенцијално штетен поттик. Кој предизвикува бегство или напуштање (болка, страв);

- *Групни мотиви*: резултираат од припадата на репродуктивниот систем и произведуваат брак, деца, воспитно однесување и сл.

¹⁴ Кралев, Тодор (2001), *Основни на менаџмент*, трето издание – Центар за интернационален менаџмент, Скопје,

Секундарни мотиви

Овие мотиви не служат директно за задоволување на физиолошките потреби. Тоа се психолошки мотиви, кои се стекнуваат низ искуството и значајно варираат во зависност од културата, а и од индивидуите. Секундарните мотиве содржат интерни состојби како: чувство на сигурност, желба за моќ, остварување, љубов, дружење, статус, независност, чувство на способност. Сите ови се манифестираат на безброј начини, се во зависност од индивидуата. Сигурноста е многу поедноставен мотив од другите мотиве, бидејќи се базира на старв. Таа вклучува способност да се задржи она што се има, да се биде сигурен дека некој ќе биде способен да патува во иднината исто како и во минатото. Несигурноста на работа, посебно има голем ефект на мотивацијата за најголемиот број на вработени. Несигурноста е присуство на страв дека може да се загуби она што сега се има. Несигурноста се базира на страв дека нема да се биде способни да се задоволат мотивите на поединецот.

Статус или престиж мотивот е од особена важност во денешното турбулентно општество. Материјално богата личност е честа слика на „ статус барач,, или „ качувач на пирамидата. Луѓето се обвинуваат зошто стануваат позаинтересирани за екстерните симболи на статусот – облека, автомобил и слично, отколку за поедноставните, човечко ориентирани вредности во животот. Иако симболите на статусот служат како доказ да се биде уникатен во модерното општество, факт е дека статусот постои откако биле две или повеќе личности на земјата. Статусот е релативно рангирање или социјална положба што ја има поединецот или позицијата во групата. Еден тип статус се препишува на личноста при нејзиното раѓање. Друг многу поизразен тип на статус е достигнатиот, статусот што личноста го придобива за време на својот живот. Луѓето кои работат генерално достигнуваат повисок статус од оние кои не работат. Статусот варира директно од функцијата на работата што ја вршат. Неколку фактори помагаат да се детерминира статусот на работа : знаењето и вештината потребна за извршување на работата, рингот на хиреархиската скала во организацијата, односно

ужилиштето, платата исл. Покрај рангот како пример за статус, и престижот претставува пример за илустрација на статусот. Потребата за престиж е потреба за подобро чувство на отколку други личности со кои се споредуваме. Символи на престижот се: облека, пари, автомобили, станови, стил на живеење, патувања, како начини личноста да се чувствува подобро од другите.

При изучување на статусот како доминантен неформален однос како многу важни аспекти се јавуваат изворите и символите. Изворите на статусот или социјалната положба што ја има поединец, или позицијата во групата се однесуваат на самата работа, нивото на извршување на работата во претпријатието и карактеристиките на поединецот. Еден вид работа се рангира на повисоко ниво од друг. На пример, високо рангирани занимања се : научник, државник или претставник на влада и сл. И нивото на кое се извршува работата во училиштето претставува значаен извор на статус. Символот за статус претставува надворешно обележје на социјалната положба на поединецот кое е видно, како што се титулата на работа, парите, облеката, големината на канцеларијата, типот на автомобилот доделен од компанијата и сл.

Социјалната интеракција: повеќето работи не се извршуваат изолирано од останатите луѓе. Значи работата е социјална, па од тие причини може да биде принципиелен двигател за исполнување на социјалните потреби. Важноста на социјалниот аспект на работата е функција од неколку фактори како додаток на степенот на потребите вработениот. Со исклучок на соодветноста меѓу личноста на вработениот и тие на неговите соработници, работата сама за себе игра улога во важноста на меѓусебната интеракција, додека дизајнот на работата ги детерминира тие социјални интеракции кои се дозволени и оние кои се барани: на пример, ако ги споредуваме работата на еден работник на монтажна линија, во заголшувачка продукциска линија, со најблискиот соработник оддалечен на повеќе од еден чекор, и онаа на секретарка во мала канцеларија, која слободно комуницира со соработниците за време на целиот работен ден. Овие две работи ги репрезентираат спротивните краеве на дозволената социјална интеракција со работниците на монтажната линија карактеризирана како рестриктивна и онаа на секретарката како дозволена. Бараните интеракции се оние меѓуперсонални контакти со надредените, корисниците и соработниците кои ги налага работата.

Моќта претставува способност за примена на влијание на други или присилување на други да ја извршат работата. Моќта е всушност способност да се влијае на однесувањето на другите. Авторитетот, пак, е форма на моќ, и тоа институционализирана моќ добиена од старешина. Изворите на моќ произлегуваат од авторитетот, знаењето, контролата, казнувањето, наградувањето и сл. Моќта и изворите се особена важност за менаџерот. Тој треба да знае кој извор на моќ како влијае на извршувањето на работата, задоволството од работа и мотивацијата за работа. За менаџерот е особено важно моќта во текот на работата да произлегува од знаењето, авторитетот и карактеристиките на индивидуите, а помалку од казнување, награди и контрола. Моќта има силно влијание врз мотивацијата за работа. Таа влијае мотивирачки доколку менаџерите користат моќ која произлегува од знаења, авторитет, карактеристики на индивидуите и награди. *Мотивот за моќ* традиционално не е поврзуван со мотивацијата на човекот во училиштето, како работна организација. Имено, мотивацијата на човекот била заснована на поттикнување на супериорност или моќ, односно во секој психолошки феномен се гледа борба за надмоќ. Сите наши функции ја следат таа насока, правилно или погрешно тие се борат за освојување, гаранција, зголемување.

Способноста како мотив била запоставувана во теоријата за мотивација. Се претпоставува дека човекот има капацитет да постапува ефективно со неговото опкружување. Овој мотив потенцира дека луѓето настојуваат да имаат контрола над нивното опкружување.

Успехот - најважен мотив во мотивацијата на човекот. Високиот степен на успех мотивира и секогаш е од корист за поединецот и за претпријатието. Карактеристиките на успешна личност се:

- ✧ **Умерен ризик** - многу успешна личност е подготвена да превземе умерен ризик, но не може со сигурност да се каже дека во секое време би превзела висок ризик;
- ✧ **Непосредна повратна спрега** - претпочита активности кои ќе обезбедат моментална и прецизна повратна спрега на информации за тоа колку прогресивно оди кон целта;

- **Исполнување** - наоѓа внатрешно задоволство во исполнувањето на задачата. Таа неочекува материјална награда;
- **Преокупација со задачата** - кога целта е избрана, претендира да биде целосно преокупирана со задачата додека таа комплетно не се заврши успешно.

2.2. Концептот на мотивацијата

Работната дефиниција за мотивацијата е следнава: мотивацијата е термин кој се користи за да ги опише оние процеси и двата вида на инстинктивни и рационални, според кои луѓето се стремат да ги задоволат базичните потреби и личните цели, што го диктираат човековото однесување.

Многу е комплексно да се разбере човековата мотивација. Понекогаш личните мотиви може да му се јасни на поединецот, но сосема збунувачки за другите. Во други ситуации, и поединецот и оние кои се изложени на неговото однесување разбираат што го води. Во некои ситуации, особено каде што е инволвиран и стресот, немирот на поединецот може да биде тотално несвесен од неговите мотиви, додека другите можат да ги видат сосема јасно. За оние на менаџерски и контролни позиции важно е да бидат свесни за ваквите состојби и да го имаат тоа на ум. Тоа е така затоа што нашите напори да ги сфатиме другите се обоени со нашите ставови спрема другите и со претпоставките што ги правиме за нивното однесување. Ако претпоставиме дека одредена група работници работат напорно и одговорно, се стремиме да ги третираме со рес-пект и доверба, ако пак ги гледаме како мрзливи и неодговорни, веројатно ќе ги третираме со потреба за поголема контрола и супервизија.

Некои психолози ја дефинираат мотивацијата како сите внатрешни насочени услови опишани како желби, побуди, двигатели итн¹⁵. Тоа е една внатрешна состојба што активира или движи. Поспецифично, терминот мотивација често е нарекуван интервентна варијабла. Интервентните варијабли се интерни и психолошки процеси кои директно не е можно да се забележат и кои повратно влијаат на однесувањето. Според тоа, мотивацијата е интервентна варијабла која неможе да биде видена, слушната или почувствувана, и која може единствено да биде изведена од однесувањето. Со други зборови, ние не можеме да судиме како е мотивирана одредена личност со набљудување на нејзиното однесување; тоа не можеме да го мериме директно, бидејќи е неможно да се набљудува. Тоа значи дека првин мора оперативно да дефинираме што е мотивација, додека можеме да ги мериме само претпоставените индикатори на мотивацијата. На пример, ако еден студент константно добива повисоки оценки од другите студенти со слична интелигенција, можеме да извлечеме заклучок дека тој е високо мотивиран. Во секој случај, ние не ја мериме мотивацијата директно ; ние ги набљудуваме претпоставените индикатори на мотивација (во примерот оценките) и изведуваме заклучок од нашите набљудување

2.3. Фактори на мотивација

Човековото однесување е крајно комплексно и не е лесно да се предвиди и разбере. Делумно тоа зависи од самата индивидуа. Од тие причини тешко е да се постават стриктно дефинирани принципи на мотивацијата. Дел од примарните мотиви се релативно стабилни, додека дел се непредвидливи. Исто така и опкружувањето битно влијае на човековото однесување. Индивидуалните разлики меѓу луѓето се значајни. Постојат бројни фактори со релативна важност кои битно влијаат врз однесувањето на индивидуата.

¹⁵ Димитријевска, С. (1999), *„Мотивација и однесување при работа„* Скопје

Факторите кои влијаат на мотивацијата на една индивидуа можат да произлегуваат од самата личност или да се наоѓаат во опкружувањето на личноста:

Табела 1. Две групи на фактори на мотивацијата

<i>Што донесува личноста во работата</i>	<i>Работно опкружување</i>
Знаење и способност	Определување на задачите
Ставови и вредности	Плаќање и други користи
Работни навики	Можности за унапредување
Ниво на физичка енергија	Правила, регулативи и политики
Разновидност и интензитет на потребите	Односи со еднакви на себе и со надзорниците
Персонални	аспирации
Физичко и психолошко опкружување	
Сопствен имиџ	Други организациски награди

Првата група фактори се однесува на личните карактеристики што поединецот ги носи со себе на работа. Менувањето на кој било од овие фактори, освен на знаењето и способностите, е многу тешко. Менаџерот нема да биде успешен доколку при мотивацијата на работниците претежно се концентрира кон промена на нивните ставови, работни навики, енергија, потреби или персонални аспирации. Менаџерот треба да се обидува да го менува работното

опкружување, односно да влијае врз втората група фактори, бидејќи овие фактори полесно се модифицираат.¹⁶

Од анализата на разните теории за мотивација и емпиriskите резултати од одделни истражувања, како најзначајни фактори кои ја карактеризираат мотивацијата се спомнуваат: раководење, растеж и знаење, корисност, плаќање, иницијатива, поседување на време, идентификација на обврските, разбирање на вкупната операција, конкуренција, адекватна алокација на кадрите и времето, разумно насочување од врвот на менаџментот.

Според Lyman W. Porter и Raymond E Miles, постојат три групи фактори кои се сметаат за најкритични во разбирањето на мотивацијата:

Табела 2. Фактори кои влијаат на мотивацијата

<i>Индивидуални карактеристики</i>	<i>Карактеристики на работата</i>	<i>Карактеристики на претпријатието</i>
1. Ставови		1. Непосредно работно опкружување
- кон самиот		а) еднакви на себе;
- кон работата	- Видови внатрешни награди	б) надзорници;
- кон работната ситуација	- Степен на автономија	2. Акции на претпријатието:
2. Интереси;	- Степен на разновидност на задачите	а) наградување:
3. Потреби:	- Бројот на директните повратни врски	- системи на групни награди
- сигурност;		- индивидуални награди
- социјални;		б) Клима во претпријатието
- успех;		

/-Приспособено од . www.wikipedia.com/

¹⁶ Димитриевска, С. (1999), „Мотивација и однесување при работа,, Скопје

1. *Индивидуални карактеристики.* Карактеристично е тоа што варираат од една до друга личност, а тоа значи дека и индивидуалната мотивација ќе биде различна кај секој вработен, односно одреден вработен може да биде мотивиран со праи, друг со сиурност во вработувањето, а трет со потребата за успех и постигнување;

2. *Карактеристики на работата.* Тоа се карактеристики на самата работа што ја работата вработените. Така, работата на научникот бара поголема автономија отколку потребната повратна спрега. Или, пак, работата на претседателот на компанијата се карактеризира со повеќе различни задачи, а со помала автономија.

3. *Карактеристики на претпријатието.* Наградите можат да ги мотивираат вработените, други, пак, можат да бидат мотивирани од климата во претпријатијата, трети, пак, од работното опкружување.

Објаснувањето на факторите кои влијаат на мотивацијата не би било комплетно доколку не се елаборира мислењето на основоположникот на мотивационата теорија на два фактора, Federick Herzberg. Тој интервјуирал 200 сметководители и инженери од 11 индустрии во Питсбург додека тие биле многу мотивирани за работа и другпат кога тие биле незадоволни или немотивирани за работата. Анализата на резултатите покажала дека незадоволството од работата кај работниците било чувство сврзано со опкружувањето во кое тие работеле, а задоволството било сврзано со самата работа.¹⁷ Од тука Herzberg, факторите кои влијаат на мотивацијата ги групира во две групи:

1. *Мотивациони фактори или фактори на задоволството.* Тие влијаат на задоволството од работата и кога тие не се присутни работниците не се ниту задоволни ниту незадоволни, но кога се присутни се јавува силна мотивација и високо работно задоволство. Во оваа група спаѓаат:

¹⁷ Миречевски, М. (2001), „Мотивација на работниците и менаџерите во претпријатијата,,

- Успех,
- Признавање,
- Самата работа,
- Одговорност,
- Можност за унапредување.

2. *Фактори на незадоволство или поддржувачки фактори на работата.* Тие се потребни за поддржување на соодветно ниво на задоволство кај вработените. Имено, нивното присуство не ги мотивира значајно вработените поинтензивно да работат, но го намалува незадоволството од работата, а нивното отсуство претежно влијае на незадоволството на вработените. Тие во суштина го опишуваат опкружувањето на работата и првенствено служат да спречат незадоволство. Во оваа група спаѓаат:

- Политика и менаџмент на компанијата,
- Технички надзор,
- Плата,
- Меѓуперсонални односи,
- Работни услови.

2.3.1. ПАРИТЕ КАКО ФАКТОР НА МОТИВАЦИЈАТА

Гледано историски, во минатото, парите биле основна мотивирачка сила и играле доминантна улога во мотивацијата на вработените. Тенденцијата во последно време оди кон тоа да се намали важноста на парите во мотивацијата. Тие и понатаму остануваат како многу важен, но и комплексен мотиватор. Колку е централна улогата на парите - тоа е важно и широко, неодговорено прашање. Некои луѓе ги сметаат за многу важни, така што независно колку ги имаат - кај нив секогаш постои желба за уште повеќе, најверојатно затоа што преку нив ги задоволуваат своите желби за статус во општеството, како и за други повисоки цели. За други луѓе, пак, не се толку важни, било да ги имаат многу или малку. Од друга страна, важно е колку пари поседува индивидуата, како и тоа колкав износ што треба да добие е во прашање. Тоа од причина што ако 1 000

денари се додадат на 10 000 денари, ефектот ќе биде поголем, бидејќи тоа директно ќе влијае на неговиот стандард за живеење, отколку ако 1 000 денари се додадат на 1 000 000 денари, со што влијанието на дополнителните пари врз стандардот ќе биде занемарливо па генерално може да се заклучи дека најпогодна перспектива за гледање на улогата на парите е како „инструмент за добивање на другите посакувани излези (резултати)“. Парите сами по себе не се важни, тие добиваат важност во смисла на остварување на потребите, на пример купување на материјални егзистенцијални добра. Парите, исто така, можат да бидат двигател за исполнување на општествени потреби, на пример за купување билет за некоја забава со пријателите. Конечно, ако вработените ги гледаат парите како мерка за сопствениот развој, тие можат да играат улога во пополнување на растот на потребите со тоа што ќе служат како мера за сопствените достигнувања.

Во таа линија треба да се објасни улогата на парите како мотиватор. Генерално, парите имаат различна улога во задоволувањето на потребите на поединецот.

Нивната улога како мотиватор е посилна кога станува збор за задоволување на физиолошките и сигурносните потреби, отколку за задоволување на повисоките нивоа на потреби, како потребите за респект и самореализација. Па, би можело да се каже:

1. Основното значење на парите лежи во нивната моќ да се купи задоволување на основните *физиолошки потреби*: храна, облека и сл.;

2. Потребите за сигурност, во однос на парите, означуваат финансиска сигурност. Парите означуваат осигурување од физиолошки лишувања и финансиски hazard на сиромаштво, здравје, старост и невработеност. Барањата за колективно договарање за сигурност, како и општиот феномен на купување на животно осигурување и чување на пари за црни денови, се очигледни примери за користење на парите за задоволување на потребите од сигурност.”

3. Потребите на третото ниво на хиерархијата на потреби, *социјалните потреби*, можат исто така да бидат задоволени со парите, и тоа индиректно. Некој ќе купи членство во даден клуб, но вистинско пријателство и љубов тоа членство не може да обезбеди. Најголемата корист од парите на ова ниво лежи во ослободување на индивидуата од упорната врева на неговите физиолошки

потреби и потребите за сигурност, така што тој може да се посвети на неговите социјални потреби.”;

4. Кај четвртото ниво во однос на парите постои специфична ситуација. Тука парите се мера за статусот и остварувањето. Оттука, тие стануваат најважни за задоволување на *потребите на респект*. Многу луѓе се подготвени да ја прифатат својата плата како фактор кој ја одразува нивната вредности;

5. Во однос на петтото ниво, *потребите за самореализација*, може да се каже дека парите се од мала важност во обезбедувањето на исполнувањето и самореализацијата. Тие можат само да ги оттргнат тешкотиите во остварувањето на самореализацијата. Нивната улога е да ги задоволат физиолошките и другите потреби, така што индивидуата е слободна да го посвети својот напор во исполнување на нејзиниот потенцијал.¹⁸

Доколку парите се третираат како мотиватор, потребно е да се испитаат односите помеѓу извршувањето и наградите. Оние кои бараат пари ќе бидат мотивирани за повисоко извршување доколку тие го поврзат повиското извршување со наградата од повеќе пари. Однесувањето кое е наградено со пари ќе тендира да се повтори, додека однесувањето кое не е наградено - нема да се повтори.

Важноста на парите не би можела да се процени. Во една анкета во САД, на анкетираниите им било поставено прашање, „Кога би добиле доволно пари да живеете така комотно, како што Вие би сакале за остатокот од Вашиот живот, дали би продолжиле да работите или пак би престанале?“, Повеќе од 63% од одговорите биле дека би продолжиле. Генерално, парите се битни ако работникот ги гледа како средство за некој посакуван крај, но парите, јасно, не се единствениот двигател за задоволување на сите потреби на индивидуата. Луѓето за време на својот живот, во многу ситуации се мотивирани да работат заради поттикнување, а помалку заради парите. Ова за менаџерот може да значи:

¹⁸ Гоцевски, Трајан (2003), „Образовен менаџмент,, - второ дополнето и изменето издание,- Куманово, Македонска ризница;

1. Да не се потпира исклучително на понатамошното зголемување на дневниците со цел да ги мотивира вработените, откако веќе еднаш се поставени адекватни награди и користи;
2. Да создаде услови кои водат кон задоволување на човековите социјални потреби, потребите за респект и за самореализација во текот на работата;

Плата и мотивација

Во овој дел сакам да се фокусираме на тоа како менаџерите можат да ја користат платата за да ги мотивираат вработените да извршуваат на високо ниво и да ги реализираат работните цели. Платата се користи да ги мотивира работниците на влезно ниво, менаџерите на ниско ниво и средните менаџери, па дури и врвните менаџери, како што е главниот извршен директор. Платата може да се користи да ги мотивира луѓето да споредуваат однесувања кои и помагаат на организацијата да ги оствари нејзините цели, и да ги мотивира луѓето да и се придружат и да останат во организацијата. Платата треба да биде заснована на извршувањето, односно, платата мора да биде висока за биде висока и мотивацијата. Покрај тоа, платата е резултат кој за многу луѓе има висока валентност. Луѓето треба да бидат способни да ги задоволат нивните потреби со извршување на високо ниво, платата може да се користи за да се задоволи неколку различни видови на потреби.

Менаџерите можат да ја базираат вредноста на платата на индивидуалното, групното или организациското извршување. Кога индивидуалното извршување може точно да биде одредено, индивидуалната мотивација е со веројатност да биде повисока кога платата е базирана на индивидуалното извршување. Кога членовите на организацијата работат заедно и непосредно, и не може точно да биде одредено индивидуалното извршување, платата не може да биде базирана на индивидуалното извршување, и мора да биде употребен план базиран на групата или организацијата. Кога остварувањето

на целите зависи од заедничкото работење и соработка на членовите, плановите базирани на групата или организацијата можат да бидат поадекватни отколку плановите базирани на индивидуалното извршување.

Менаџерите можат да дистрибуираат вредност на платата на луѓето во форма на зголемување на платата, или бонус на врвот на редовните плати. Меѓутоа, бонусите тендираат да имаат поголемо мотивациско влијание, затоа што вработните во континуитет би се залагале да ги остваруваат поставените цели, максимално би се ангажирале и би ги вложувале своите напори, да се качат на скалило повеќе, да постигнат подобри резултати и да ги реализираат своите цели. На пример, во едно училиште, како наставниците би биле повеќе мотивирани, доколку секој месец ќе добиваат сите иста плата и ги работат тековните работи, односно ја релизираат тековната наставна содржина, или пак, оној наставник кој ќе работи повеќе со своите ученици, односно неговите ученици ќе земаат учество во разни училишни натпревари и постигнуваат подобри резултати, ќе организираат разни воннаставни активности, ќе ја прошируваат и дополнуваат наставната содржина што треба да ја обработат за таа наставна година, при што покрај литературата што треба да се користи што е во согласност со литература од наставната програма, ќе се потрудат да употребуваат и користат и друга литература и наставни средства вон наставната содржина, најразлични текстови, енциклопедии, книги и слично, самостојно ќе работат и ќе изработуваат најразлични трудови, есеи, самостојни работи, за што треба да бидат мотивирани од својот наставник, а наставникот пак би бил повеќе мотивиран за тоа, за постигнатите резултати на учениците, преку добивање на дополнителни бонуси, покрај стандардната плата.

Задоволство во работењето

Задоволството како збор се јавува не само како фактор на надворешната и внатрешната мотивација, туку и како сила на сакана(привлечна) работа, сигнал за состојбите на меѓучовечките односи, добар менаџмент, лидер и сл.

Погледнувајќи го, задоволството, од аспект на надворешната мотивација ќе истакнам дека тоа се јавува како задоволување на човековите потреби преку заработка односно, платата. Во овој поглед, да земеме еден пример, дека човекот се апстахира од другите задоволства (од неговиот третман во организацијата, меѓучовечките односи и сл.) важна му е платата, за да ги задоволи основните потреби : храна, облека, засолниште и сл.

Доколку зборот задоволство го погледнеме од аспект на внатрешната мотивација ќе видиме дека тоа се манифестира преку чувство на задоволство на човекот од неговиот третман од страна на претпоставениот, колегите, вработените, потоа задоволството од привлечноста на работата, самостојноста во работата, постигнатиот успех во работењето и сл.

Значи, употребата на зборот „ задоволство на работа,, вклучува не само задоволување на потребите, туку и други фактори како што се добрите услови на работа, добрите меѓучовечки односи, задоволството во соработката, задоволството кон соработниците, задоволство кога работата е извршена, задоволство што вложениот труд е ценет, задоволство што вработените се вреднуваат по вредност, способност , знаење и сл.¹⁹

Приврзаноста кон работата, работното место, организацијата или групата може да се јави како појак фактор од мотивацијата или задоволството. Всушност,

¹⁹ Мирчевски, М. (2001), „Мотивација на работниците и менаџерите во претпријатијата,,

приврзаноста не означува ништо друго туку прифаќање на целите, вредностите, погледите или слепо врзување кон неког односно некои, и сл.

Погледано од аспект на мотивацијата, ќе истакнам дека приврзаноста кон училиштето, или општо организацијата, претставува доста позитивен ефект во мотивирањето на вработените во остварувањето на целта на самото училиште. За да се поттикне и развие чувството на приврзаност кон училиштето во кое работат или самата организација, потребно е залагање, упорност, знаење и умеење. Лесно е да се развие чувство на приврзаност кај вработените во организацијата каде има изградено систем на вредности, на квалитети во работењето, каде информираноста е на високо ниво, каде комуникацијата е отворена, реална, добронамерна, но тешко е да се развие приврзаност и подигне чувство на задоволство во работењето и подобри мотивацијата кај вработените во организацијата каде постои авторски систем на управување, неправилна и злонамерна контрола, пресија и разни методи а одржување на власт на раковосниот кадар. Во такви случаи, најнапред мора да се воид грижа за да се задоволат некои услови во организацијата како што се:

- Обезбедување на лидерство односно поставување(избор) на лидер со изграден вредносен систем на квалитети со посебно истакната љубов кон положбата и улогата на лидер, со особено познавање и знаење на менаџментот, дејноста и други општи знаења, со умеење, способност, работливост и доблесност.
- Свесноста на менаџерот- лидерот на вложување на додатни напори за развивање на чувството за приврзаност кон организацијата;
- Оспособување, односно обучување на потесниот менаџерски тим од областа на менаџментот;
- Поцелосно информирање за состојбите и развивање на добра комуникација и добра меѓусебна соработка;
- Развивање на нови знаења од областа на структурата и менаџментот кај сите вработени;
- Храбро и достоинствено соочување со насранатите проблеми и неизвесности;
- Разбивање, односно отстранување на отпорите против напредните и доблесните промени;

- Развивање на чувство на самоодговорност и прифаќање на поголем терет на лидерот и неговиот менаџерски тим за спроведување на зацртаните цели;
- Подобрување на условите за работа и по можност зголемување на платата;
- Развивање на чувство за самоконтрола в контрола во работењето;
- Развивање на чувство за тимско работење и учество во одлучување и сл;

Секој доблесен менаџер - лидер треба секогаш, пред себе да го има предвид прашањето, како и на кој начин ќе може да влијае за зголемување на ангажираноста на вработените преку подобрување на задоволството во работата, нивната мотивираност и приврзаност кон организацијата

2.3.4. Зголемување на задоволството во работењето, задоволството на работното место и задоволството што работи во таква организација

Поставете го вистинскиот човек на вистинско работно место. Тоа се изведува преку негово познавање, познавање на неговите способности, знаење, умеење и љубов, односно наклонестост кон соодветното работно место. Прашајте го отворено, дискретно, што сака да работи, да биде. Тестирајте го. Доколку одговара, поставете го на соодветно место и следете ги неговите резултати, постапки, однесување со колегите, потчинетите, вработените и сл. Доколку пак, не одговара за неговото желбено место, достоинство, учтиво и благопријатно кажете му на што да посвети внимание за да биде професионалец на желбеното

место, а потоа дајте му друга можност да размисли дали ќе остане на истото работно место или на друго, кои се неговите погледи, барања и сл.

- Поттикнете кај вработените поголемо залагање, работливост, ангажираност, учење, оспособување и други позитивности и дајте им поголема одговорност и овластување во работата;
- Градите подеднаков однос према сите вработени. Поставете се како татко во семејството, како татко на сите вработени. Сите вработени третирајте ги како членови од семејството, како свои пријатели;
- Достоинствените, вредните, способните, работливите, чесните, моралните и стручните - учените по поделни области, назначете ги за раководители, доколку тие имаат желба за тоа работно место;
- Оние што се трудат, што работат, што се креативни, инвентивни и творешни, пофалете ги преку нивните дела и земете ги за пример, велејќи дека и ивие сте вредни потрудете се уште повеќе за да утре ги истакнеме и вашите дела;
- Со оние кои грешат, неработат, имаат домашни или други проблеми и не се ефективни, разговарај ендаш или два пати насамо, и ако понатаму продолжат, превземи други мерки, кои ќе ги поздрават други а ќе бидат поттик за залагање и ефективност;
- Поцелосно и почесто информирајте ги вработените за сите состојби, успеси;
- Известувајте ги вработените благовремено и директно за нивните резултати во работењето и нивниот придонес во работењето на организацијата;
- Трудете се транспарентно и потполно, вработените да бидат запознати за условите и можностите за унапредување. Информирајте јавно преку огласна табла, преку нивните шефови или преку кратки состаноци;
- Запознајте ја добро дејноста на училиштето, активностите и напорите во секоја служба, работно место или поединечно разговарајте со вработените нивните заложби, проблеми и барања;
- Трудете за оспособување и развивање на стручните способности кај вработените и користете ги нивните плодови од работењето;
- Дајте им можност на лицата стручно да се усовршуваат, учат, се оспособуваат унапредуваат во струката и професијата;

- Воведете систем на обука, оспособување и градење на менаџерскиот тим и раководителите од областа на менаџментот со човечките ресурси;
- Трудете се за стекнување на правилно искуство, знаење и оспособување на секој еден и за отворено, чесно и добронамерно и пренесување на истото на новите генерации што доаѓаат;
- Настојувајте секогш да се подобруваат условите за работење во самото училиште;
- Настојувајте секогаш да поставувате јасни и реални цели во работните активности трудете се да ги разберат сите оние на кои тие се однесуваат;
- Трудете се благопријатно да постапувате и настапувате со секого и секогаш на само во училиштето туку и со другите деловни пратнери, преку медиумите, на собири, разни училишни активности, состаноци и слично;
- Настојувајте вашите зборови да одекнуваат во срцата на луѓето, да го бистрат нивниот разум и ја подигнат нивната совесност кон работата, колегите, вработените и другите луѓе;
- Залагајте се секогаш да произведувате квалитетни и барани производи;
- Не превземајте злонамерни, затрашувачки и други мерки. Туку грешките „казнувајте,, ги на соодветен приличен и достоинствен начин;
- Достоинствено (осврнувајте) навраќајте се на минатотот, доблесно гледајте кон иднината и совесно служете и на сегашноста;
- Учете, усовршувајте се, професионално и дуговоно издигувајте се и градаите го својот вредносен систем на калитети, само така ќе останете „вечен,, лидер во мислите и срцата на вашите следбеници.²⁰

²⁰ . Димитријевска, С. (1999), *„Мотивација и однесување при работа,,* Скопје

Подобрување на мотивираноста преку наградување

- Секогаш трудете се да обезбедите адекватна награда за надпросечно залагање и остварување на поголем ефект;
- Наградувајте со онаква награда која најмногу ја цени поединецот пр.: пари, повисоко работно место, платен одмор и сл.
- Воведете систем за награди, пофалби или некој вид благодарности или истакнете ги во погодно време на училишна прослава или патрониот празник на училиштето или некоја друг празник;
- Никогаш не заборавајте да го пофалите трудот, залагањето и способностите на поединецот;
- Кога поминувате покрај некого, поздравете се, прашајте го како е, подудрете го со раката по рамењата и речете му убави зборови, како на пример: мораме да работиме да се трудиме за наше добро, така треба да се извршува работата и сл.
- Ширете љубов кон секого, вреднувајте го трудот, ефектот од работата и гледајте безболно да ја поттикнете работливост и кај „ мрзите,, до границите на толерантност;

Золемување на чувството за приврзаност кон организацијата

- Биди пример со својот изграден систем на вредности: осознаеност, знаење, љубов, отовореност, реалност, работливост, делотворност, мудрост, совестност, квалитетност, професионалност и сл;
- Упорниот , трпеливо и достоинствено настојувај да ја пробудиш и развиеш свесноста за мисијата и системот на вредности во вашата организација;

- применувај систем на еднаков поглед кон сите, но цени го нивното знање, способност, работливост и умеење;
- секоја поставена цел терба да е во интерес на училиштето, добро објаснета и правилно спроведена;
- работи тимски, отоворено, реално и делотворно и поттикнувај тимско работење;
- настојувајте со соодветен приод , во соодветно време и на соодветен начин, да бидете меѓу вработените и изворно (непосредно) да го почувствувате нивното задоволство или незадоволство ;
- никогаш не делете ги вработените на подобни и неподобни, или на пријатели и непријатели;
- никогаш не смеете да привилигирате една група на луѓе (свои приврзаници) и спрема нив да се однесувате многу пријатно, дарежливо, добро и секогаш да сте отворени за соработка и разговор со нив, а кај останатите, селективно добро или лошо, односно во секој случај строго;
- не можете да барате вработените да бидат дисциплирани, задоволни и приврзани кон организацијата;
- внимавајте што правите, како постапувате, како се однесувате, како и што зборувате и какви дела правите, зошто се излегува на виделина. Денес луѓето добро се информирани и знаат да го разликуваат доброто и лошото;
- во соодветно време организирајте себастни состаноци со вработените, каде би разговарале за актуелни прашања, проблеми и активности во училиштето. Внимателно слушајте ги нивните предлози, нека се воид запсиник, по можност снимајте ги. Кога сме тука, пожелно е еднаш годишно да се одржат пооделни состаноци со класните раководители и натавниците од одделенска настава;
- воведете систем на слободно изнесување на проблемите , размислете и предлозите од страна на вработените на состанок или преку пишани текстови уфрелни во кутија за поплаки, пофалби, предлози, размисли и сл., која е истакната на јавно место во училиштето;
- вие скогаш бидете реални, отворени, пријатни, строги во работата т.е. извршување на задачите и добронамерни и барајте од вработените и тие да бидат такви;
- следете ја пораката,, што ќе си поссеш, тоа ќе никна,,

Ова е само дел од моето согледување за зголемување на задоволството во работењето, подобрување на мотивацијата и подигнувањето на чувството за приврзаност кон училиштето, како посебна организација.

2.4. МОТИВАЦИЈА И ОДНЕСУВАЊЕ

Психолозите генерално се согласуваат дека секое однесување е мотивирано и дека луѓето имаат причини да ги прават нештата или да се однесуваат на начин како што тоа го прават. Секое човечко суштество е насочено кон постигнување на одредени цели. Една незадоволена потреба е почетна точка во процесот за мотивација. Тоа е недостиг од нешто во индивидуата и предизвикува искра која ја започнува веригата случувања водејќи кон однесување. Една незадоволена потреба предизвикува тензија во индивидуата, водејќи ја индивидуата кон одреден вид на однесување за да ја задоволи потребата, а со тоа да ја редуцира тензијата. Треба да се одбележи дека оваа активност е насочена кон целта; со доаѓање до целта се задоволува потребата и процесот на мотивација е комплетиран. На пример, жеден Човек има потреба од вода, движен е од жедта и мотивиран од желбата за вода за да ја задоволи потребата. Континуираниот процес започнува со незадоволена потреба и завршува со задоволување на потребата со насочено однесување кон целта како дел од процесот.

Насока на мотивацијата

Мотивациите имаат насока, како и сила. Тие се ориентирани кон целта со желба да се задоволат потребите. Многу цели можат да бидат постигнати по повеќе патишта и алтернативи.

Типови потреби

Луѓето се раѓаат со потреби за одредени елементи неопходни за одржување во живот, како храна, вода, воздух и засолниште. Тие се т.н. биолошки потреби. Луѓето може да имаат и други потреби кои не се вро-дени. Психолошките потреби се стекнуваат во процесот на станување на член на културата. Тоа вклучува статус, моќ, припадност итн. Психолошките потреби ги рефлектираат приоритетите на културата и нивниот ефект на однесувањето ќе варира во различни опкружувања. На пример, еден Американец се однесува различно од Јапонец во релативно слична ситуација, со оглед на тоа што припаѓаат на различни култури.

Мотивациски конфликти

Целта има валенција, што значи дека може да биде позитивна или негативна. Позитивно валуирана цел е таа спрема која индивидуата го насочува своето однесување; мотивирана е да п се приближи на целта. Сепак, не секое однесување е мотивирано со желбата за приближување до целта. Понекогаш индивидуата е мотивирана да го избегне негативниот исход.

Во случај кога постои повеќе од еден извор на мотивација, индивидуата може да се најде во ситуации каде што различни мотиви, позицни и мегативни, се конфронтираат еден со друг. Три генерални типа можат да настапат: приближување-приближување, приближување-избегнување, избегнување-избегнување.

✎ Приближување-приближување конфликт. Во овој конфликт индивидуата може да избира меѓу две посакувани алтернативи.

Теоријата на когнитивна дисонанција е базирана врз премисата дека луѓето имаат потреба за ред и доследност во нивните животи и дека и состојбата на тензија се креира кога верувањата или однесувањата се конфротираат едно со друго. Конфликтот што се јавува при бирање меѓу две алтернативи може да биде решен низ процес на редукција во когнитивната дисонанција, во која луѓето се мотивирани да ја редуцираат таа недоследност и со тоа да се елиминира

непријатната тензија. Состојба на дисонанција се јавува кога постои психолошка неконзистентност меѓу две или повеќе верувања или однесувања. Тоа често се случува кога индивидуата мора да направи избор меѓу две алтернативи, при што и двете процесираат добри и лоши квалитети. Со изборот на *едната* алтернатива, а не другата, индивидуата ги добива лошите квалитети на избраната алтернатива и ги губи добрите квалитети неизбраната алтернатива. Тие загуби креираат непријатна, дисонантна состојба при што индивидуата е мотивирана да ја редуцира. Луѓето настојуваат да се убедат самите себе со фактот дека изборот што го направиле бил најпааметен, со наоѓаше дополнителни причини да ја поддржат алтернативата што ја избрале или можеби со откривање на мааните на опцијата што не ја избрале.

➤ Приближување-избегнување конфликт. Многу од продуктите и сервисите што ги посакуваме имаат негативни консеквенции прикачени на нив. Кога ја посакуваме целта, но сакаме да ја избегнеме истовремено настанува овој конфликт. На пример, желбата да се има крзнена бунда, но истовремено е присутно и чувството на одговорност за убиеното животно.

➤ Избегнување-избегнување конфликт. Индивидуата понекогаш може да биде поставена пред две непосакувани алтернативи - на пример со опцијата или да фрли повеќе пари во стар автомобил или да купи нов автомобил. Таквите конфликтни состојби вообичаено ги решаваат маркетерите, на пример со бенефиции за избор на опцијата за нов автомобил со посебни кредити.

Веригата потреби-желби-задоволство

Мотивацијата можеме да ја набљудуваме како верижна реакција: потребите што ги чувствуваме доведуваат до желби или цели кон кои се стремиме, што предизвикува напнатост која води кон активности за остварување на целите, што конечно резултира со задоволство.

Објаснувањето на веригата е сложено. Во прв ред, освен во случај на физиолошки потреби, како што е храната, потребите не се независни од опкружувањето. Многу физиолошки потреби, сепак, се поттикнати од факторите на опкружувањето, на пример мирисот на храната може да предизвика глад, ниската

температура може да предизвика студ, а погледот на ладно пиво може да предизвика жед.

Веригата потреби-желби-задоволство не дејствува секогаш така едноставно како што е прикажано. Потребите го условуваат однесувањето, но потребите исто така можат да резултираат од однесувањето. Задоволувањето на една потреба може да води кон желба за задоволување на други потреби. На пример, потребата за постигнување може да биде пот-тикната со задоволството кое резултира од остварувањето на посакуваната цел или намалена со неуспехот.

Еднонасочната природа на веригата е доведена во прашање со испитувањата на некои биолози, кои востановиле дека потребите не се секогаш причина за нискошнио однесување, туку можат да бидат и резултат од него.

Мотивацијата е сложен и комплексен процес. Во кој било момент мотивите на поединецот можат да бидат прилично сложени и често во меѓусебен конфликт. Личноста може да биде мотивирана со желбата за економски добра (подобра куќа, автомобил, патувања), но и тие желби можат да бидат сложени и меѓусебно противставени (да се купи нов автомобил или нова куќа?). Истовремено, поединецот може да сака спопочитување, статус итн.

Мотивацијата се однесува на стремежот и напорот за задоволување на желбите и целите. Задоволството се однесува на задоволувањето кое го чувствуваме поради исполнувањето на желбите. Со други зборови, мотивацијата имплицира стремеж за постигнување резултати додека онолството е последица од тој резултат.

Од гледиште на управувањето, поединецот може да биде многу задоволен со својата работа, но да има ниско ниво на мотивација за работата и обратно.²¹Разбирливо, постои одредена веројатност дека високо мотивирана индивидуа со ниско ниво на задоволство од работата ќе побара друга позиција. Слично, луѓето што ја сметаат својата положба корисна, но се платени значително помалку отколку што сакаат или мислат дека заслужуваат, веројатно ќе побараат друга работа.

²¹ Димитријевска, С. (1999), „Мотивација и однесување при работа,, Скопје

2.5. Мотивацијата и продуктивноста

Продуктивноста е исто толку стара како и историјата на развојот на човековото општество, бидејќи човекот, од своите почетоци, се борел да создаде што повеќе со што помалку труд. Поврзаноста на мотивацијата со продуктивноста е многу силна, логична и очигледна од самата дефиниција за продуктивност. Продуктивноста е однос помеѓу извршувањето на работата на вработените и користењето на ресурсите.

Максимизирањето на продуктивноста е клуч за економскиот успех, бидејќи секое зголемување на продуктивноста значи зголемување на производството воопшто, зголемување на националниот доход, подобрување на животниот стандард, смалување на трошоците на производство, јакнење на извозната и на конкурентската способност итн. Ако се има предвид содржината на големините кои се споредуваат, при определување на продуктивноста на трудот: човечкиот фактор од една страна и ресурсите односно сировините и технологијата од друга, продуктивноста може да се зголеми со дејствување врз едната или другата големина.

Човечката способност е критичен, но крајно променлив ресурс и таа може да биде неисцрпен извор. Дејствувањето врз човековата способност, согласно дефиницијата за продуктивност ²²(„со помалку труд“) , треба да се сфати во насока на нејзино усовршување, вложување средства за нејзино подигнување, флексибилно приспособување, целосно искористување. Токму инвестирањето во човечките ресурси е основа за зголемување на продуктивноста.

Втората големина од која зависи продуктивноста, односно унапредувањето на технологијата може да направи значајни разлики во системот на продуктивноста. Исто така, промените на сировините што се користат во производството можат да влијаат на ефикасноста.

²² Бобек Шуклев: (1999), Менаџмент, Економски факултет, трето издание, Скопје

Врз оствареното ниво на продуктивноста во секое претпријатие влијаат голем број фактори, меѓу кои значајно место и припаѓа и на мотивацијата.

3. Стратегии за мотивирање

Мотивацискиот систем претставува комплексна големина составена од повеќе компоненти. Со цел да се активираат вработените да ја насочуваат својата енергија кон постигнување на целите на организацијата, со тоа реализирајќи ги и своите цели, развиени се повеќе стратегии на мотивирање. Сепак сите тие глобално би можеле да се поделат на две групи:

- стратегии за материјално мотивирање - вклучуваат материјални односно финансиски стимулации; и
- стратегии за нематеријално мотивирање - задоволување на потребите од повисок ред;

3.1. Стратегии за материјално мотивирање

Материјалната, односно финансиската стимулација набљудувана во контекст на мотивирање за работа не е еднозначен, еднодимензионален концепт. Таа е сложена конструкција од различни облици на мотивирање, насочени кон осигурување и подобрување на материјалната положба на вработените и финансиската компензација за работата. Различните стратегии кои ги опфаќа, може да се анализираат и класифицираат според две димензии:

1. Степенот на директност на материјалните добра - релизација поединец-материјална добивка.

2. Улогата на индивидуалната работа во остварување на добивката.²³

²³ Мицевски, Т.(1999), „Основи на менаџментот,, ; Скопје;

Во однос на степенот на директност на материјалните, односно финансиските примања, може да се зборува за две категории финансиска стимулација:

а) Директни материјални добивки. Поединецот ги добива „во пари“ и „на рака“. Овде спаѓаат платите и другите материјални поттикнувања, односно бонуси, врзани со индивидуалната или групната работа, па се припиѓуваат како директни награди за работата.

б) Индиректни материјални добивки. Придонесуваат за индивидуалниот материјален стандард, иако вработените не ги добиваат непосредно во облик на плата. Овде спаѓаат низа материјални бенифиции, кои во контекст на мотивацискиот систем и работното однесување внатре во претпријатието, се делотворни во привлекување и задржување, но не и во поттикнување на непосредно работно однесување. Овде спаѓаат: здравствено и пензиско осигурување, прехрана, стипендии, школарини, слободни денови, *годишни одмори итн.*

в) Вториот аспект на материјална мотивација претставува нивото и опфаќањето на организацијата и дистрибуцијата во претпријатието. Всушност, еден дел од материјалните награди е врзан за индивидуалното ниво и се темели на индивидуалната работа и остварување, додека другиот дел е врзан за организациското ниво и се дистрибуира врз база на организациските програми или политики и успешноста во постигнување на целите. Таков е голем дел од индиректните материјални компензации, но и се поголем сегмент на индивидуални примања поврзани за успешноста на организацијата и цела низа стратегии за мотивирање кои ги поврзуваат индивидуалните цели и интереси со организациските цели.

Материјалните награди, изразени со општиот поим плати, се најопштиот, најконкретниот поттикнувачки облик на признавање на нечиј труд и успешност. Големата важност на платата за индивидуалната мотивација во никој случај не претпоставува често очекуван автомати-зам за нејзино влијание врз мотивацијата за работа: „поголема плата -поголема мотивација за работа - голем резултат“. Тој однос е многу посложен и на него влијаат низа индивидуални, субјективни и објективни фактори.

На составот на платите и материјалното наградување во однос на нивното мотивациско дејство влијаат повеќе фактори, за кои менаџерите мора да знаат да ги искористат.

1. Материјалните награди за да бидат во функција на зголемен учинок и успешност, мора да бидат поврзани со оние показатели на работна успешност, на кои поединецот може да влијае со своето однесување.

2. Мора да постои јасна врска меѓу резултатите од работата и наградите (платата).

3. Системот на наградување се темели повеќе на позитивни, отколку на негативни консеквенции на работното однесување.

4. Зголемувањето на материјалниот надомест, кое резултира од поголемиот учинок, мора да биде доволно големо, да го оправдува и да го поттикнува дополнителниот напор.

5. Зголемувањето на платата и наградите поврзани со поголем учинок и поголема работна успешност мора непосредно да ги следат зголемените резултати.

6. Материјалните награди мора да се перципираат како соодветни на вложената работа, фер и правични, во споредба со другите.

7. Разликите во платите меѓу добри и слаби работници мора да бидат значајни за да ја стимулираат работата.²⁴

Стимулативното дејство на системот на наградување и мотивирање е поврзано со постоењето јасни стандарди за работното извршување и успешноста. Предуслов е постоењето на доверба, особено меѓу менаџерот и извршителот.

Во поново време, со промените кои се случуваат во современото работење на организациите, се воведуваат алтернативни облици на мотивирање и стимулирање на вработените. Таков е начинот во кој системот на мотивирање и стимулирање се заснова на тоа колку вработениот поседува знаење и вештина, а не колку работа извршува. Со други зборови, се стимулираат вработените да вложуваат во знаење и вештини, што, од друга страна, индиректно ќе и донесе големи бенифиции на самата организација, преку задоволството од работа, поголем квалитет на производите, многу пониски оперативни трошоци и намалена флукуација.

Стратегии за индиректно материјално мотивирање

Во практиката на современите претпријатија се развиени бројни облици за мотивирање и стимулирање, кои непосредно влијаат на економскиот стандард за време на работниот век, но и по завршување на работниот однос. Тие, во однос на мотивирањето и наградувањето, имаат две специфики:

- Правото на нив произлегува од припадноста во претпријатието;
- По правило не се перципираат како финансиски стимулации врзани за работата.

Во контекст на мотивацискиот систем, тие можат да ги привлечат луѓето во организацијата, а исто така да придонесат и за нивно задржување во организацијата. Така, во современите претпријатија и стимулацијата, како и

²⁴ . Кралев, Тодор (2001), *Основни на менаџмент*, трето издание – Центар за интернационален менаџмент, Скопје,

бенифициите од нив, стануваат тема на стратегијата на претпријатијата и нивната споредба во натпреварот со конкуренцијата. Голем дел од претпријатијата настојуваат да ги истражат очекувањата и желбите на своите вработени, за да можат според тоа да ги приспособат системите на мотивација. Многу од нив основаат фондови за стипендирање на децата, даваат парична помош за грижа за децата и старите, разни финансиски и правни услуги и сл. Со други зборови кажано, современите организации овозможуваат (посредно или непосредно) неколку видови бенифиции заради мотивирање и стимулирање на своите вработени:

- Бенифиции на сигурност и здравје: пензиско осигурување, здравствено осигурување, животното осигурување, осигурување од повреда на работа, социјална сигурност, отпремнини итн.;
- Плаќање на слободното време: празници, одмори, платени отсуства, платено стручно усовршување;
- Услуги на вработените: помош и стипендии за школување, кредити, правни услуги, грижа за деца и стари и сл.;
- Флексибилни програми за бенифиции: вработените, од менито на бенифиции што им го нуди организацијата, можат да направат свој избор. Со тоа вработените стануваат посвесни и повеќе го ценат она што им го овозможува организацијата. Исто така, предноста е во тоа што се овозможува пакетот на бенифиции да се усогласи со преференциите на вработените.

Сето погоре изнесено укажува на тоа дека улогата на индиректните мотивирања и бенифиции е навистина голема и дека организациите настојуваат во нив да вградат битна мотивациска димензија за привлекување и задржување на квалитетни и способни луѓе.

3.2. Стратегии за нематеријално мотивирање

Комплетниот мотивациски систем, со материјалните стратегии за мотивирање кои ја сочинуваат неговата основа, мора да вклучува и разгранета база и инфраструктура на различни нематеријални поттикнувања за работа. Основна појдовна точка во денешната практика на мотивирање во денешните организации е заклучокот дека мотивацијата за работа ќе биде дотолку поголема, доколку индивидуата може да задоволи повеќе различни потреби. Особено стануваат важни потребите од повисок ред, односно развој и потврдување на сопствените способности и можности за автономија, почитување, одреден статус и сл. Добриот систем на материјално мотивирање и стимулирање на квалитетната работа не го исклучува, туку напротив бара примена на низа други стратегии за мотивирање. Во практиката постои широк спектар на стратегии кои дејствуваат слично, произведувајќи позитивен работен ефект врз мотивацијата на голем број луѓе, особено оние стручните, од кои зависи успешноста на организацијата. Нивната примена е важна и поради тоа што различните облици на однесување, поврзани со различни аспекти на работната успешност, бараат различни поттикнувања, односно стратегии на мотивирање. Во организациите се развиени и се применуваат различни нематеријални стратегии на мотивирање:

1. *Дизајнирање на работата.* Тоа е процес со кој се утврдува содржината на работата, функциите и социјалните односи на работа, за да се постигнат организациските цели и за да се задоволат индивидуалните потреби на извршителите. Значи, со тоа се одредува колку и кои задачи се извршуваат на некое работно место, кои вештини се потребни за тоа, кои одговорности и авторитет имаат извршителите, и како таа работа се поврзува со другите работи. Денес се диференцираат два пристапа во обликувањето на работата: специјалистички и мотивациски. Во основа, тие пристапи имаат различни појдовни точки врзани за мотивацијата и однесувањето на оние кои ги извршуваат таквите работи.²⁵

²⁵ Димитријевска, С. (1999), „Мотивација и однесување при работа,, Скопје

Во специјалистичкиот пристап е содржана идејата за висока поделба на работата и многу тесна специјализација, во која секој поединец треба да извршува една операција или задача, затоа што тоа води кон поголемо производство и контрола на вработените.

Мотивацискиот пристап тргнува од интензивна мотивација која по правило е спротивна на интензивната специјализација, што значи дека е насочен на зголемување на комплексноста и автономијата на задачите, поголема одговорност и авторитет на вработените и сл.

Специјалистичкиот пристап покажува дека неговата врска со по-голема ефикасност е ограничена со негативните последици што ги има на индивидуален, психички план, произведувајќи незаинтересираност, апатија, здодевност, демотивација и други негативни ефекти. Токму тие довеле до потребата од драстично редизајнирање на работата во современите организации. Врз база на тие промени се развиени два темелни пристапи, односно стратегии за мотивирање преку обликување и интервенции во работата што ја извршува поединецот:

Првиот пристап е насочен кон смалување на негативните мотивирачки консеквенции предизвикувани од технолошки ограничувања, како и од многу специјализираните, едноставни, повторувачки работи. Овде спаѓаат: ротација на работните места што претставува периодично поместување на вработените од една специјализирана работа на друга, со што се спречува монотонијата, стагнацијата и здодевност, на пример, кога работник во Скопска пиварница работи една недела на линијата за полнење на пивото, втора недела е поставен на инспекција на полнењето, трета недела е ангажиран на ставање етикети и пакување на пивото за транспорт итн., или работник на лента за автомобили првата недела може да работи на поставување на предните седишта, втората на ноставување на задните, третата на предната маска итн., и проширување на работата, што претставува комбинирање на повеќе слични специјализирани задачи во една работа, која се доделува на еден извршител. Тоа е всушност хоризонтално ширење на работата и извршување на поголем број активности,

што има за цел воведување на разновидност во повторувачките работи, за да се намалат нивните негативни, демотивирачки влијанија. Така, на пример, ако работникот на лента за автомобили ги става предните седишта во автомобилот, со проширувањето на работата може да му се дадат и нови работни задачи, како што е поставување на облогата на предните врати и предната маска, или, ако еден работник лемел една жица во некој апарат, сега може да му се даде задолжение да ги залепи сите жици во апаратот.

Вториот пристап е насочен кон соодветно обликување и збогатување на работата. Тоа претставува мотивациски пристап кон работата, насочен кон потполн развој и употреба на индивидуалните можности и потенцијали. Во основа, збогатувањето на работата е вертикално насочено, затоа што со зголемување на барањата за различни вештини и занимања, основна одредница е враќањето на низа активности на вработените (како планирање, одлучување, контрола) кои во основа ги извршуваат менаџерите. Всушност, се работи за процес, кој вертикално ја шири работата, вклучувајќи во неа повеќе разновидни задачи и вештини, одговорности и автономни дејства, на начин кој ја зголемува примената и реализацијата на различните лични способности и знаења, овозможувајќи индивидуален раст и развој.

2. Стил на менаџмент (менаџерот како мотиватор). Процесот на дејствување на менаџерот врз работното однесување и успешноста, односно мотивацијата на вработените, започнува со одредување на работните задачи, цели и стандарди на извршување.

Обликувањето на работните задачи и работата е една од многу битните задачи на менаџментот. Веќе во таа фаза, со определување на различните концепции на задачата (специјалистичка или мотивациска), се вградува различен мотивациски потенцијал во самата работа. Важно е да се истакне дека начинот на кој менаџерите се поставуваат „озгора“, автократски или во соработка со вработените, битно ја одредува мотивацијата.

Објективните услови што треба да ги осигури менаџерот, како што се организација на работата, потребните ресурси, средствата итн.

Исто така во голема мера влијаат на работната успешност. Се е поголем бројот на работни места каде што клучна улога играат информациите и

знаењето. Недостигот од потребни објективни претпоставки влијае двојно на работното однесување и постигнување: објективно и субјективно преку фрустрирање и снижување на мотивацијата на луѓето.

ПОТТИКНУВАЊЕ НА КВАЛИТЕТНО ИЗВРШУВАЊЕ НА ЗАДАЧИТЕ со воведување на различни мотивациски инструменти како што се систем на наградување, видови и количество награди, е исто така многу битна обврска на менаџерот. Многу важна задача на менаџерот во мотивирањето на вработените е утврдувањето и следењето на нивните потреби и преференција наспроти наградите кои сакаат да ги примат за својата работа и она што им е важно. Овде се јавуваат чести недоразбирања меѓу она што менаџерите мислат дека нивните соработници го сакаат, и она што тие навистина го сакаат.

Уште едно важно порачје и дејствување на менаџерот врз мотивацијата е неговото секојдневно однесување и однос спрема соработниците. Менаџерите на мотивацијата на вработените дејствуваат не само низ активностите кои треба да ги преземат, туку и несвесно со нивното однесување. Давањето на нови и предизвикувачки задачи, пренесувањето на знаењето, забележувањето на способностите и интересот за соработниците, почитувањето и поттикнувањето на мислењата и идеите, покажувањето на луѓето дека се ценети и почитувани, дека се разбираат нивните проблеми, се постојани процеси на мотивирање (или демотивирање) на луѓето со кои се работи.

3. Партиципација на вработените. Партиципацијата претставува степен на учество на вработените во процесите на одлучување за битни аспекти на работата во организацијата. Тоа е процес во кој вработените во организациите се вклучуваат во процесот на одлучување и решавање на различни проблеми со намера за подобро искористување на нивниот потенцијал во квалитетно остварување на организациските цели.

4. Управување со помош на цели. Тоа е пристап по кој низ соработка и партиципација на сите заинтересирани се поставуваат организациските и индивидуалните цели, кои ја претставуваат основата за утврдување на планот на активности за нивно остварување, следење, проценка и наградување на успешноста. Со други зборови, тоа означува партиципација на менаџерите и подредените на секое ниво при формулирањето на целите за претпријатието, организационите единици и во едишште и во контекст на мотивирањето и

наградувањето има три темелни улоги, односно начини на дејствување на мотивацијата:

- ЦЕЛИТЕ И НИВНОТО ОСТВАРУВАЊЕ СЕ ОБЈЕКТИВЕН ПОКАЗАТЕЛ НА РАБОТНАТА УСПЕШНОСТ И СО ТОА ОСНОВА ЗА НАГРАДУВАЊЕ, ДИСТРИБУИРАЊЕ И ДИФЕРЕНЦИРАЊЕ НА МАТЕРИЈАЛНИТЕ И ДРУГИТЕ НАГРАДИ НА ВРАБОТЕНИТЕ;

- Само по себе како процес и стратегија на менаџментот, има неза-висен мотивациски потенцијал и дејство, бидејќи интегрира, практично операционализира и применува ДВЕ СТРАТЕГИИ НА МОТИВИРАЊЕ:

- ПОСТАВУВАЊЕ ЦЕЛИ;И

- ПАРТИЦИПАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ТОА - НАКРАТКО КАЖАНО, ПРАКТИКУВА ПАРТИЦИПАТИВНО ПОСТАВУВАЊЕ НА ЦЕЛИТЕ;

- НЕОПХОДНО ВОДИ КОН ЗБОГАТУВАЊЕ НА РАБОТАТА.

5. *Управување со помош на перформанси* . Концептот менаџмент со помош на перформанси има некои слични карактеристики со оние на управувањето со помош на целите. Идејата е да се организира работата за да се постигнат најдобри можни резултати. При тоа, се идентификуваат критериуми за перформансите, се проценуваат резултатите периодично и по потреба соодветно се приспособуваат.

6. *Флексибилно работно време и програми*. Тоа се различни иновации врзани за работното време. Тие се насочени кон поголемо сообразување на личните и работните потреби, како и кон зголемување на чувството на контрола над сопствената работа и сопствениот живот. Се применуваат различни стратегии и решенија:

- **ФЛЕКСИБИЛНО РАБОТНО ВРЕМЕ:** се применуваат разни модели на користење на работното време од страна на вработените.

- **СКРАТЕНА РАБОТНА НЕДЕЛА:** на вработените им се овозможува во текот на одредени денови да одработат повеќе од 8 часа, со тоа што работната недела можат да ја скратат за продолжените работни часови.

- **ОВОЗМОЖУВАЊЕ РАБОТА ДОМА:** на вработените им се овозможуваат услови да можат дел од своите активности да извршуваат дома, без да доаѓаат на работното место.

- **УСЛОВНО РАБОТНО ВРЕМЕ:** на вработените им се поставуваат норми, така што ако ги исполнат можат да си одат порано од работа.

7. *Признание и повратна врска (feedback)*²⁶. Се смета дека личното и професионалното признание е главен фактор во мотивацијата. Признанието често може да има и материјален, финансиски облик. Меѓутоа, голема важност имаат нематеријалните признанија од типот на благодарудувања, пофалби и сл. Мудриот менаџер постојано бара можност да им покаже на вработените како нивната работа се гледа и се цени.

Знаењето на луѓето колку добро работат, колку нивната работа е важна и резултира во добри (или лоши) резултати, е еден од најмоќните и најделотворните фактори на мотивацијата. Познавањето на сопствените, како и на резултатите на другите, овозможува натпревар на индивидуата првин самата со себе, а потоа со другите. Рееџаск-от има повеќе функции:

- ја зголемува мотивацијата;
- ја поттикнува самодовербата;
- поддржување на саканото однесување;
- им дава поддршка и помош на соработниците;
- зборува за тоа дека работата се следи и се цени.

8. *Организациска култура*. Културата претставува збир на вредности, верувања и очекувања, применети при донесување на одлуки од менаџерите и вработените во претпријатието. Непосредната социјална околина и поддршката на добрата работа, ги поттикнува соработниците на подобра работа. Тоа е оној сегмент од организацијата, кој на вработените им „праќа“ сигнали за тоа што е посакувано, а што непосакувано однесување и што во конкретната организација се цени и се вред-

²⁶ www.wikipedia.com

нува (преку признанија, материјални награди, напредувања, промоции, статусни симболи и др.). Културата која ја поттикнува високата мотивација ги има следниве карактеристики:

- ги врзува своите темелни вредности за луѓето, квалитетната работа и услуги спрема клиентите;
- обезбедува услови и се приспособува на потребите и барањата на способните и креативни луѓе;
- развива клима која: поттикнува и ја наградува креативноста; не ги казнува грешките; поттикнува преземање на ризик; бара постојано унапредување и воведување на промени;
- видливо ги поврзува сите награди за добра работа и работните придонеси;
- создава неформална пријателска атмосфера, која напорната работа ја прави удобна;
- овозможува интензивни и непосредни комуникации;
- создава и шири чувство на задоволство и гордост за добрата работа и високите индивидуални организациски квалитети и успеси;
- се шири дух на заедништво и грижа на организацијата за луѓето;

Сето погоре наведено води кон поголема мотивација и создавање на квалитетни предуслови за квалитетна работа кај сите вработени

9. Усовршување и развој на кариера. Можноста за постојано усовршување и развој е исто така еден од силните фактори на мотивацијата. Напредувањето и развојот на кариерата, перспективите и можноста за остварување на сопствените амбиции и цели во професионалниот развој на кариерата, исто така се важен мотивациски фактор. Со тоа менаџментот го шири просторот за индивидуална мотивација, за добра работа и успех.

4. Менаџерот како мотиватор

Менаџерската функција во услови на слободна конкуренција станува сложена, динамична и одговорна работа. Менаџерот е должен да ги направи сите напори за да ги мобилизира сите расположливи ресурси и да ги насочи во правец на остварување на поставената цел пред организацијата. Во тој процес на менаџмент тој ги користи сите методи и принципи за да ги мотивира поединците и групите, со цел да оствари максимални резултати од работењето на својата институција. Во литературата се сретнува ставот дека успешен менаџер не е оној кој што се ангажира сам и бесконечно, и сам постигнува резултати туку, напротив, оној менаџер кој успева да ги мотивира сите и да ги насочи кон остварување на поставената цел.

Современите менаџери, пред се, ја користат институционалната моќ, преку која ги мотивираат вработените за подобри резултати во работата и за поголема продуктивност на трудот. Но, најчесто, успешен менаџер не е оној кој се однесува круто кон вработените, кој со принуда ја наметнува својата волја и кој се повикува на службената положба и моќ. Успешен е оној менаџер кој, пред се, е добар кон вработените, ги разбира нивните потреби, подготвен е да им помогне, не се наложува од позиција на сила и моќ.

Оваа карактеристика на менаџерите е особено значајно за мотивирањето на вработените од воспитно-образовните, научно-истражувачките и едукативните институции. Тие сепак се специфични и само одмерените чекори на менаџерот водат кон мотивација на вработените. Специфичностите произлегуваат од повеќе аспект, но јас би ги истакнала само следните:

- Менаџерот кој го води истражувачкиот проект, најчесто не е, а и не мора да биде на повисоко рамниште по научно звање од истражувачите, па секое негово наметнување од позиција на сила и моќ може да го доведе во прашање остварувањето на проектот.
- Менаџерот кој ја води образовната институција, исто така, не мора да има највисоко наставно-научно звање. Според тоа, тој е на врвот на

хриеархиската скала во водење на менаџментот на институцијата, но во образовниот процес тој не може да придонесе ништо ако се однесува арогантно и од позиција на моќ. Таму мора да се создава мотивација кај сите за да се оствари целта поставена пред образовната институција, или било која работна организација воопшто;

- Менаџерот кој го води проектот за перманентно образование или доквалификација, исто така, не може да се наметне над извршителите бидејќи само тие се оспособени за изведување на наставните содржини, предвидени со проектот. ²⁷Менаџерот е должен да создава услови за квалитетно осварување на проектот.

Од друга страна значајно е и тоа колку, пак, менаџерите се мотивирани успешно да си ги извршуваат своите многубројни и одговорни задачи. И за тоа се правни многубројни истражувања од кои е дојдено до сознание дека мотивираноста на менаџерите зависи пред се, од:

- меѓуперсоналната конкуренција која бара висока мотивација, самопожртвување и креативност на менаџерот;
- можноста да се работи на значајни проекти и цели кои менаџерот го подигаат на повисоко скалило во својот „еснаф“;
- постоењето на определен систем на менаџмент кој ги мотивира и издига луѓето кои занимаваат со оваа работа;

²⁷ Гоцевски, Трајан (2003), „Образовен менаџмент“, - второ дополнето и изменето издание, - Куманово, Македонска ризница;

5. Краток осврт врз мотивираноста на работниците за подобрување на квалитетот на работењето

Самата поставена теза упатува на некои размислувања за тоа кои се основните чинители и извори на мотивираност за работа и како можат работниците, односно вработените повеќе да се мотивираат за работа, бидејќи мотивацијата е многу комплексен и многу променлив феномен. Некои луѓе добро работат. Ќе се рече дека тие имаат работни навики. Сметам дека и работните навики се фактор, но мотивацијата е фактор за зголемено или намалено залагање. Така, некои луѓе се повеќе мотивирани за работа, а некои пак се слабо мотивирани.

Имајќи ги предвид теориските поставки и истражувања за мотивацијата како и нашите извршни истражувања, се доаѓа до сознание дека за постигнување на квалитативни и квантитативни резултати во работата најзначајни се следниве мотивациони фактори: сигурноста на работа, способни раководители, платата, добри меѓучовечки односи, добри соработници, признание односно респектирање при работењето, индивидуална можност за изразување сопствената работа, можност за усовршување на струката, можност за напредување работата, занимливост на работата, праведен и вреден надзор, можност за исполнување на скромните сопствени барања, прифаќање на предлозите и мислењата, итн.

Во време на транзициониот период во Република Македонија, кога и стопанството беше соочено со голем број на проблеми (загуби, немање на работа, каснење на плата или неземање на плата воопшто, отпуштање на вработените) еден од најважните мотиви на испитаните вработени се јавува сигурноста на работа. Тоа значи дека кај најголем број на вработените постои загриженост од губење на работата, како резултат на влијанието на моменталната состојба во земјата. Но, тоа не значи дека другите мотиви се потиснати, но напротив дел од мотивите како што е платата е посебно изразен, но не со желба за повисока плата

туку за нејзино редовно и навремено примање. Исто така и другите мотиви се изразени редоследно, како што ги напоменав.

6. АКТИВНОСТИ ЗА МОТИВИРАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ЗА УНАПРЕДУВАЊЕ НА КВАЛИТЕТОТ

Иако постојат повеќе начини за мотивирање на вработените за унапредување на квалитетот, ќе изнесам неколку кои сметам дека се позначајни:

- 1) постојано унапредување на менаџментот, преку постојана обука на менаџерите од повеќе училишта, по пат на семинари, советувања или вид на организирано оспособување, обука, тренинг слично;
- 2) постојана, редовна и навремена информација на вработените за целокупните активности на училиштето, а особено за унапредување на квалитетот;
- 3) развивање на добри меѓучовечки односи во самото училиште, односно создавање на пријатна работна атмосфера;
- 4) овозможување на активна вклученост на вработените кои самостојно врз основа на креативност можат да придонесат за унапредување на квалитетот на работењето;
- 5) обука, тренинг или друг вид на освежување на знаењето или придобивање на нови знаења на вработените за себе или пренесување на знаењата на своите колеги, се со цел за унапредување на квалитетот;
- 6) поставување на јасни цели за обезбедување и унапредување на квалитетот во училиштето;
- 7) развивање на меѓусебни пријателски и партнерски односи во пружање на помош или давање на совети при појавување на проблеми, можност за грешки или недоволно познати состојби, преку пренесување на знаења, искуство или заеднички настап во изведбата;
- 8) поттикнување и водење на разговори за унапредување на квалитетот, преку меѓусебна почит, доверба и заеднички изградена одлука;
- 9) развивање на чувство за сопствена одговорност за унапредување на квалитетот т.е. самоконтрола на своите активности, постапки и изведби;

- 10) развивање на отворени комуникациски разговори меѓу вработените, слободно меѓусебно пренесување на знаењата се со цел обезбедување на поголем валитет на производите или услугите;
- 11) прифаќање на фактот дека богатството на организацијата го чинат сите вработени со своите способности и креативност па затоа истите треба да се поттикнуваат кон поголем успех преку познавање на нивниот процес;
- 12) преовладување на пофалбите над казните, односно изнаоѓање на начини ненамерните грешки преку советување да се отстранат, а доколку оние кои намерно грешат или предизвикуваат лоши меѓусебни односи, кај нив се применуваат и санкции. Пофалбите повеќе мотивираат, отколку казните;
- 13) создавање на услови за наградување на добрите работници, затоа што наградите пријатно се доживуваат и предизвикуваат зголемено интересирање и воодоошевувањ за работата. Тие позитивно влијаат на чувството на самопожитување;
- 14) развивање на чувство за припадност на групата преку заеднички пристап во решавање на проблемите, тимско работење и градење на заедничка визија во работењето;
- 15) врежување на чувство за припадност во организацијата и истото чувствување како своја а со тоа и развивање на свесноста за унапредување на квалитето

6.1. УЛОГАТА НА МЕНАЏЕРОТ ВО ПОГЛЕД НА МОТИВИРАНОСТА НА РАБОТНИЦИТЕ ЗА РАБОТА

Менаџерот е тој кој создава услови за мотивираност на работниците за работа во соодветни работни услови. Јасно е дека луѓето се најважниот елемент во секоја организација, како ќе бидат мотивирани истите, ќе зависи и од способноста на самиот менаџер. Видливо е дека ако подолго се доцни со платата на пример, се јавуваат голем број на проблеми. Колку и да се чинат напорни, нормално да се одвива работењето, сепак во таквата состојба тешко можат да се мотивираат вработените за остварување на повисоки резултати, бидејќи губат ентузијаам за работата. Вакви слични реакции се забележуваат, на пример во ситуации кога луѓето работат под несоодветни услови во просториите во кои се работи, односно во училниците, тие да се незатоплени, да немаат основни помагла за извршување на наставата, да немаат додатни алатки за полесно реализирање на наставниот процес и изведување на практична настава, потоа нечисти канцеларии, необезбедени услови за комуницирање лоши меѓучовечки односи, лоша исрана на учениците, не се разрешуваат конфликтите и проблемите, раководењето е лошо, се чувствува фаворизирање на некои вработени. Со отстранување на овие демотиватори не значи дека веднаш ќе следи позитивно мотивирање, но позитивно е дека работите ќе се постават на задоволително ниво. Тоа значи дека успешниот менаџер треба секогаш да ги открива и воочува факторите кои можат да влијаат врз демотивирање на работниците. Менаџерот треба да знае и умее да го планира и организира работењето се со цел да предизвика создавање на поголемо чувство кај вработените за постигнување на подобри резултати. Сигурно дека планирањето и организирањето на работењето треба да започнува од врвот, а потоа да се пренесува на секое следно ниво на раководење, овластување и одговорност, каде можат да се формулираат и задачите со кои се испробуваат способноста и задоволуваат амбициите.

Секој менаџер треба да има свои начини и мерила за оценување на успешноста во работата, со што кај вработените се создава чувство дека постигнале задоволителни резултати со својата работа. Паралелно со ова следат признанија и пофалби, при што треба да се има предвиди дека јавните признанија имаат поголем ефект од оние во четири очи. Признанијата, дури и за мали успеси, се значајни во однос на мотивацијата. Меѓутоа ова се само краткотрјни фактори на мотивирање и нивните ефекти се губат ако не се повторуваат одвреме на време. Па затоа тука се долготрајните фактори : одговорност, можност за усовршување во структурата и можност за напредување во работата, занимливост на работата, добри меѓучовечки односи, добри соработници, способни раководители, праведен и вреден надзор, можност за исполнување на скромните сопствени барања, прифаќање на предлозите и мислењата и можност за развој.

Одговорноста како мотиватор е доста важен фактор за успешното работење. Факт е дека доделувањето на одговорности кај мнозинство луѓе делува стимулативно. Напоредно со одговорностите расте и авторитетот, кој не мора истовремено да значи моќ над другите луѓе. Се што треба да се направи е да се делегира дел од одговорноста во однос на донесувањето одлуки за тоа, како да се извршува работата, што и кога да се прави. Притоа на вработените треба да им се објасни што се очекува од нив, за кои ресурси се одговорни и за нивото на авторитет кое им се доделува.

Можноста за усовршување во структурата и можноста за напредување во работата како мотиватор е фактор што овозможува не само задоволување на интересите на поединците, туку и интересот на самото училиште. Кај оној чија желба е да оди напред, со работа, знаење и умеење, сигурно дека ќе може да се очекува и успешно остварување на новите посложени задачи.

Занимливоста на работа односно интересна работа , работа која причинува задоволство е мотивирачки фактор како за непрекинато залагање така и за успешно извршување. Затоа е неопходно да се откријат елементите кои ја прават работата интересна. Не може да се каже дека секоја работа за секого е интересна. Додека за некого една работа е интересна, за друг не мора да е интересна. Секој вработен во училиштето, посебно наставничкиот кадар кои директно се

инволвирани во наставата и работата со децата, односно учениците, би било пожелно да се преиспитаат, тестираат и сл, дали се компетентни и доволно обучени и имаат знаење и познавање од областа за која се назначени да одржуваат настава и дали методичкиот дел го совладале, како и психофизичката подготвеност и способност. Менаџерот ќе биде успешен во поглед на мотивирањето, ако успева да ги препознава потребите на секој поединец и чини позитивни напори да ја направи секоја работа колку е можно поинтересна.

Добрите меѓучовечки односи се јавуваат како фактор кој овозможува добра атмосфера и успешно работење.

Способните раководители, односно директори на едно училиште, како менаџери на тоа училиште, се фактор на мотивацијата, бидејќи вработените вон ив гледаат како на свои водачи, свои претпоставени и спрема нив се наоѓаат во еден вид подредена положба. Па затоа тие и го следат својот раководител, наеговата поставеност, ангажираност, однос, култура, односно со еден збор кажано неговите постапки. Па, замислете каков мотивирачки фактор е еден раководител, кој постојано доцни на работа, неуредно облечен, ги фаворизира само „, своите,, луѓе, затоа што му се додоворуваат, во способните колеги гледа како на непријатели.

За вработени најважно е нивните раководители да се вистински раководители кои применуваат еднакви правила мерила кон сите вработени, сите вработени имаат рамноправност, слобода на изразување, креативност и самостоен успех според своите способности, знаења, умеења, своето ангажирање и напорна работа.

Можности за развој е фактор на мотивација изразен преку можноста за работа во пошироки хоризонти од вообичаената работа. Ова може да се постигне преку обуки организирани преку различни курсеви, семинари за совладување и усовршување на нови научно технички и технолошки новитети, трансфер на искуства, работење во тимови од други училишта со различни искуства и способности, а со тоа и црпење на нивно искуство, обука во странство и други можности, за проширување на своите знаења, стекнување нови искуства.

Наведените фактори за мотивација можат да послужат како добра ориентација во барањето на патишта и начини за остварување на мотивираноста на работниците за поуспешно работење. Менаџерот треба да гледа на своите луѓе, на своите вработени како на личности, да излегува во пресрет на нивните потреби и да применува мотивациони средства што во моментот на состојбите се применливи.

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. Дефинирање на предметот на истражување

Предметот на моето истражување ќе биде насочено кон истражување на факторите на мотивацијата и нивното влијание врз ефикасноста во основното образование, односно поврзаноста на мотивацијата и ефикасното менаџирање во основното образование, следење на функцијата на менаџерот во основното образование и начинот на кој тој го мотивира, односно демотивира својот тим за работа. Ова истражување се состои од два дела и тоа:

- теориски дел - кој ќе биде во функција на збогатување на научната мисла во доменот на оваа проблематика;
- емпириски дел - кој ќе биде во функција на идентификување на начините на менаџирање и мотивирање на директорите во четири основни училишта во град Штип, не вклучувајќи ги нивните подрачни училишта.

2. Цели и карактер на истражувањето

Цел на истражувањето

Основна цел на истражувањето е да се идентификуваат факторите на мотивацијата и да се утврди нивното влијание врз ефикасноста на менаџирањето во основното образование. Да се утврди колку мотивацијата во работата зависи од ефикасноста на менаџирањето, односно: Дали поголема ефикасност на менаџирање вродува со повисок степен на мотивраност кај вработените? Со согледување на факторите од кои зависи мотивацијата, менаџерот може да добие сознание за тоа како и на кој начин да се подобри мотивацијата, за училиштето

подобро да функционира. Всушност, кога тој ќе се запознае со тие фактори, ќе настојува да ги применува во поголема мера, а недостатоците да ги отстранува.

Карактер на истражувањето

Ова истражување има дескриптивен карактер, затоа што ќе се опишуваат карактеристиките на одредени феномени, манифестации на однесување и ставови на субјекти кон одреден проблем.

Истражувањето има и дијагностички карактер бидејќи анализирам зошто нештата се случуваат, ќе ги откривам причините и последиците во одреден склоп на односи (каузални проблеми).

Исто така, истражувањето има и евалуациски карактер, бидејќи ќе се анализира како се одвиваат работите, какви се ефектите и колку се постигнува целта.

Ова истражување има и стратешки карактер бидејќи ќе анализирам што е потребно понатаму да се направи. На пример, како правилно и во која мера самиот менаџер да ги мотивира своите вработени, односно својот тим, за да се постигнат подобри резултати, а воедно да се постигне и поголем ефект на задоволство во она што го работат самите вработени.

Индивидуално истражување - кое ќе го споведам јас како поединец - истражувач.

3. Задачи на истражувањето

Ова истражување, чиј предмет инволвира доста деликатни и комплексни компоненти и категории, ги поставува пред себе следниве задачи, односно поставената цел на истражувањето ќе се конкретизира низ следниве задачи:

- ❖ да се утврди дали се интегрирани интересите на поединците со интересите на организацијата;
- ❖ да се испита дали се задоволени основните услови за работа во училиштетето;
- ❖ да се испита дали вработените го сакаат тоа што го работат, односно дали ги исполнува работата;
- ❖ да се испита дали во училиштето постојат услови за тимска работа, во која се поврзани целите на поединецот со групите;
- ❖ да се испита дали зголемувањето на финасиските средства кај вработените ги мотивира за извршување на своите работни обврски и постигнување на подобри резултати ;
- ❖ да се испита дали доделувањето на бонуси за извршените работни задачи ги мотивира вработените да го вложат својот максимум во постигнувањето на поставената цел;
- ❖ да се испита дали положбата на поединци во самата институција доведува до поголема мотивација за работа;

- ❖ како условите за работа влијаат врз ефикасноста на наставниот процес;
- ❖ да се испитаат ставовите и мислењата на вработените, односно наставниците во основните училишта, дали се задоволни и исполнети од својата работа;
- ❖ да се испитаат ставовите и мислењата на наставниците дали се задоволни од работата на својот директор, како менаџер на училиштето во кое работат и дали се доволно мотивирани;

4. Хипотези на истражувањето

Во врска со проблемот што е предмет на истражувањето поставена е следнава хипотеза:

- Степенот и факторите на мотивирање за ефикасно менаџирање на својот тим од вработени и успешно реализирање на поставените задачи;

Поголемата мотивираност кај менаџерот за поефикасно менаџирање провлекува поголема мотивација и задоволство кај вработените за поголема ефикасност и успешно реализирање на поставените цели и задачи.

Посебни хипотези

- Се претпоставува дека успешното реализирање на поставените задачи произлегува од финансиското задоволување на вработените;

- Личниот афинитет, односно ентузијазмот на вработените е доволна мотивација за ефикасно работење;
- Се претпоставува дека директорот како менаџер има најголема улога за мотивирање на наставниците, како дел од својот менаџерски тим;
- Наставниците сметаат дека покачувањето на месечната плата е најзначаен фактор што ги мотивира во извршувањето на своите работни оврски;
- Наставниците сметаат дека наградите, признанијата, пофалниците се доволен стимул за ефикасно извршување на работните задачи;
- Високо мотивиран директор, односно менаџер на едно училиште, привлекува и високо мотивиран тим за работа;
- Се претпоставува дека почитувањето на личноста на вработениот, односно наставникот, неговиот авторитет се доволен поттик за работа и ефикасно извршување на задачите;

5. Варијабли на истражувањето

Статус на независни варијабли во ова истражување имаат:

- менаџерски стаж на директорот во образованието;
- број на вработени во училиштето;

- стаж на наставниците во училиштето;
- мотивацијата како услов во менаџирањето на менаџерот;
- мотивацијата како услов во исполнувањето на работните задачи на наставниците;

Зависна варијабла е основното училиште;

6. Методи, техники и инструменти на истражувањето

Методи на истражувањето:

- Дескриптивно- аналитичка метода со цел да се опишат и анализираат добиените податоци од ефектите на мотивирање на менаџерот на вработените во едно основно училиште;

За прибирање податоци во процесот на истражување ќе се користат повеќе постапки, техники и инструменти.

Техники на истражувањето:

- техника на анкетирање;
- техника на скалирање;
- интервју;
- анализа на содржина;

Инструменти на истражувањето:

- бележник за податоци;
- анкетен лист;
- чек листа;

За испитување на задоволството, ставовите и мислењата на испитаниците-наставници ќе користам комбинирана примена на техниките анкетање и скалирање. При анкетањето, како инструмент за прибирање податоци за наставници вработени во училиштата, ќе користам анкетен лист.

Техниката интервју ќе ја користам за испитување на директорите на училиштата. Значи, преку протоколот на интервјуто ќе добијам прецизни податоци за начинот на мотивирање на менаџерот на својот тим за работа за постигнување на поставените цели и задачи.

7. Популација и примерок на истражувањето

Популацијата од ова истражување ја сочинуваат вработните од четири основни училишта во општина Штип, ОУ„Тошо Арсов,, , ОУ„Ванчо Прке,, , ОУ„Гоце Делчев,, , ОУ„Димитар Влахов,,.

За секој вработен да има еднаква можност да биде избран, се определив за случаен примерок.

Од вкупно 192 вработени во горенаведените основни училишта, се определив за 98 вработени, кои што се директно или индиректно вклучени во воспитно-

образовниот процес (се мисли на наставничкиот кадар и директорите на училиштата) . Сметам дека овој примерок дека е доста репрезентативен и врз основа на добиените резултати можам да извлечам адекватен заклучок.

Временскиот период во кој се врши истражувањето е месец Мај, 2010 година, во Штип.

8. Организација и тек на истражувањето

Ова истражување ќе го реализирам преку анкетирање и интервјуирање на неколку вработени од основните училишта, преку анкетен лист составен од седум прашања и полуструктурирано интервју. Со примената на овие техники ќе се испита дали и во која мера менаџерот има улога во мотивацијата на вработените за постигнување на нивните досегашни резултати.. Прашањата во анкетниот лист се од комбиниран тип. Податоците од анкетниот лист ќе се обработат и ќе се сумираат резултатите од истражувањето. Анкетирањето го спроведувам во времетраење од 20 минути. Добиените пополнети анкетни листови најпрвин ги проверувам во точноста на пополнувањето. Доколку имам некои анкетни листови кои не се целосно пополнети, односно не е одговорено на сите прашања, или пак, ако воопшто не е одговорено на ниту едно прашање, тие анкетни листови не ги вклучувам во обработка. Потоа ги класирам податоците во групи според одредени ознаки. После обработката на податоците, добиените резултати ги образложувам и графички ги прикажувам, поради појасен преглед. Интервјуто е од полуотворен тип, затоа што покрај формулираните прашања, оставам простор за поставување и на дополнителните прашања кои ќе произлезат од самиот тек на водењето на разговорот, односно интервјуто. На крај, откако ќе ги сумирам резултатите од анкетирањето и интервјуто, ќе направам коорелација помеѓу анкетирањето и интервјуирањето, односно, помеѓу наставниците и директорот како менаџер. Анкетниот лист, протоколот за интервју се дадени во прилог.

9. Анализа и интерпретација на резултатите

Анектирањето го спроведував само кај наставничкиот кадар од училиштата, додека интервјуто е наменето само за директорите на училиштата. Со анектирањето, од вкупно 192 наставнички кадар во овие училишта, од кои 48 се одделенски наставници, а 144 се предметни наставници, со анектирањето се опфатени 98 наставници, односно 27 одделенски наставници и 71 наставник од предметната настава. Од вкупно 98 анкетни листови, во ова истражување обработени се 63 анкетни листови, затоа што 15 анкетни листови беа целосно празни, односно непотополенти, а на 20 анкетни листови беше одговорено на 20% од прашањата. Анектирањето го спроведував за време на претпладневната настава, прво во основните училишта „Тошо Арсов„ и „Димитар Влахов„ каде во тој ден ги интервјуирав и директорите на ови две училишта, а наредниот ден анектирањето го спроведов во основните училишта, Ванчо Прке„ и „Гоце Делчев„ додека поради отсуството на директорите тој ден, интервјуто во овие две училишта го спроведив после два дена.

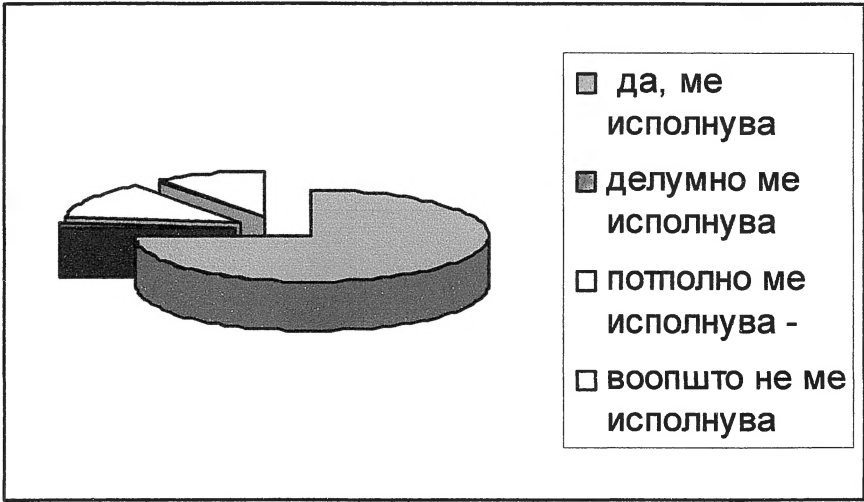
Имав подготвено 110 анкетни листови, меѓутоа пред да го започнам анектирањето најдов на отпор и несоработка од некои наставници кои не сакаа да бидат дел од моето анектирање, така што 12 анкетни листови останаа, кои секако не влегоа во обработката.

Поплнетите анкетни листови го исткнуваат следното:

На првото прашање „Дали работата како наставник во ова училиште Ве исполнува,, ,

Табела бр.1 Табеларен преглед на податоците кои се добиени при обработка на првото прашање

	Дали работата како наставник во ова училиште Ве исполнува		
да, ме исполнува	73	75%	
делумно ме исполнува	2	2%	
потполно ме исполнува	13	13%	
воопшто не ме исполнува	10	10%	



Слика 1. Графички приказ на дадената табела

под а) да, ме исполнува - одговориле 73 испитаици, односно 75% од вкупниот број на испитанци, под б) делумно ме исполнува - одговориле вкупно 2 испитаници, односно 2% од вкупнио број на испитаници, под в) потполно ме исполнува - одговориле 13 испитаници, односно 13%, под г) воопшто не ме

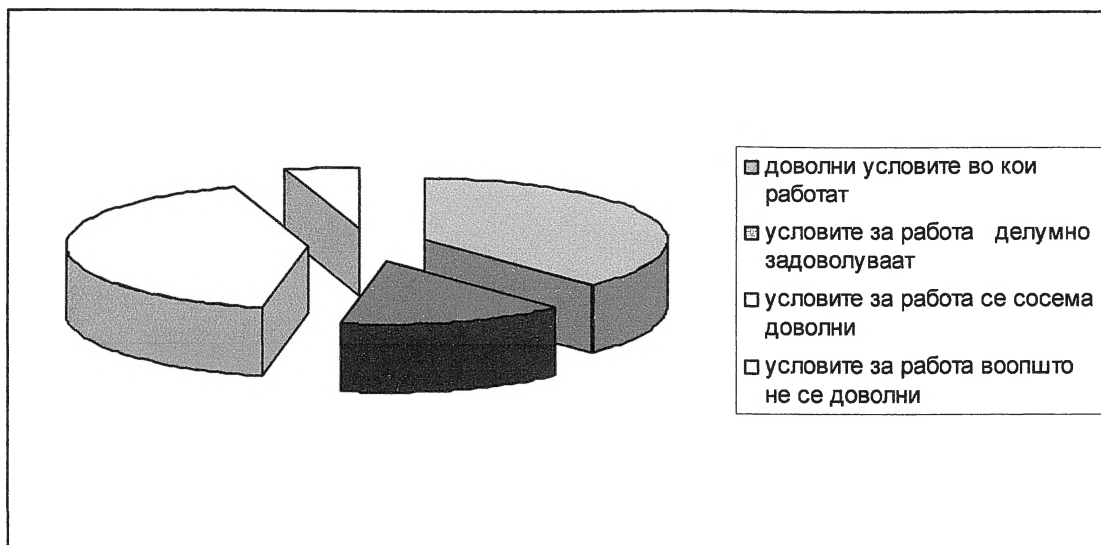
исполнува, одговориле 10 испитанци, односно 10% од вкупниот број на испитаници.

Од ова, можам да согледам дека наставниците уживаат во својата работа, односно ги исполнува работата.

На второто прашање „Дали сметате дека условите во кои работите се доволни за реализирање на Вашите работни цели и задачи?„

Табела бр. 2. Табларен преглед на податоците добиени при обработка на второто прашање

Дали сметате дека условите во кои работите се доволни за реализирање на Вашите работни цели и задачи		
Доволни услови за работа	37	38%
Условите за работа делумно задоволуваат	15	15%
Сосема задоволуваат	41	42%
Воопшто не се доволни	5	5%



Слика 2. Графички приказ на дадената табела

, 37 испитаници сметаат дека им се доволни условите во кои работат, односно 38% проценти, 15 испитаници односно 15% одговориле дека условите за работа делумно задоволуваат, 41 испитаник или 42% од вкупниот број на испитаници одговориле дека условите за работа се сосема доволни и 5 испитаника или 5%, сметаат дека условите за работа воопшто не се доволни за реализирање на нивните работни задачи.

Резултатите од третото прашање „Изберете неколку работи што Ви сметаат во реализирањето на работните задачи,, го истакнуваат следново:

-дека преобемните наставни содржини им сметаат, се изјасниле 7 испитаници или 7% од вкупниот број на испитаници,

- недоволната опременост на училиштето со технички и наставни средства ја навеле 18 испитаници или 18% од вкупниот број на испитаници

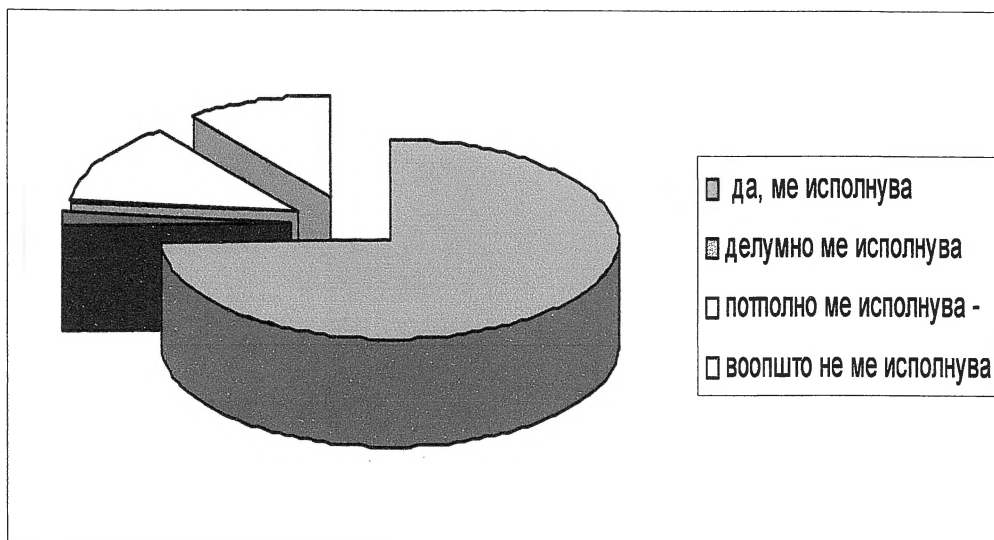
- недоволната соработка на директорот со наставниците, се јавува како проблем, односно им смета на 27 испитаници за реализирањето на наставните содржини;

- инволвираноста на политиката во образованието, односно училиштата е најголемиот проблем кој им смета на повеќето наставници, односно, 46 испитаници или 47% од вкупниот број на испитаници;

Дали месечната плата што ја добиваат наставниците ги задоволува нивните желбите и потребите, резултатите се следниве: 5% од вкупниот број на испитаници ги задоволува месечната плата, односно 5 испитаници одговориле со да, 13 испитаници одговориле „И така И,, така, односно 13%; ниеден од испитаниците не одговориле дека не размислувал за тоа; најголем број од испитаниците односно 80 или 82% воопшто не се задоволни од месечните примања.

Табела бр.3 табеларен преглед на податоците добиени при обработка на четвртото прашање

Дали месечната плата што ја добивате како наставници ги задоволува Вашите желбите и потребите		
Да, ги задоволува	5	5%
И така И	13	13%
Не сум размислувал за тоа	/	/
Воопшто не сум задоволен	80	82%



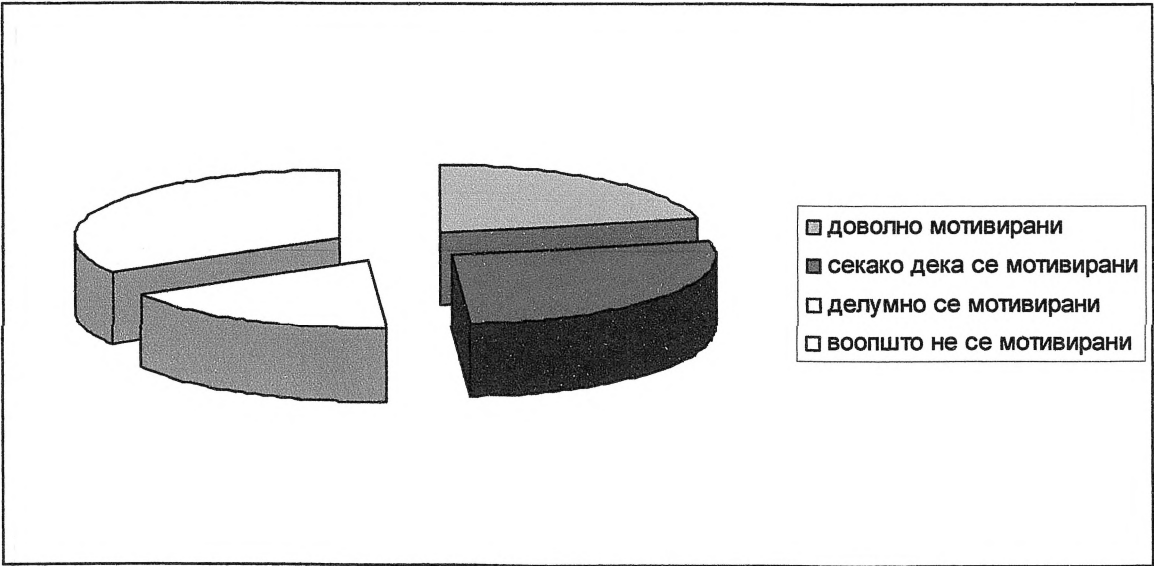
Слика бр.3 Графички приказ на дадената табела

Во контекст на ова прашање можам да истакнам дека висината на месечната плата е еден од клучните проблеми и значаен стимул за работа кај просветните работници, наставниците.

На прашањето, Дали наставниците се доволно мотивирани за реализирање на наставните содржини и постигнување подобри резултати, испитаниците го одговорија следново: 21 од испитаниците мислат дека се доволно мотивирани, секако дека се мотивирани одговориле 27 испитаници, делумно се мотивирани 17 испитаници и воопшто не се мотивирани 33 испитаници или 34%. Ниеден од испитаниците не навел дополнителен одговор на понудените две празни места.

Табела бр.4 Табеларен преглед на податоците добиени при обработка на петтото прашање

Дали сте се доволно мотивирани за реализирање на насатвните содржини и постигнување подобри резултати		
доволно мотивирани	21	21%
секако дека се мотивирани	27	28%
делумно се мотивирани	17	17%
воопшто не се мотивирани	33	34%



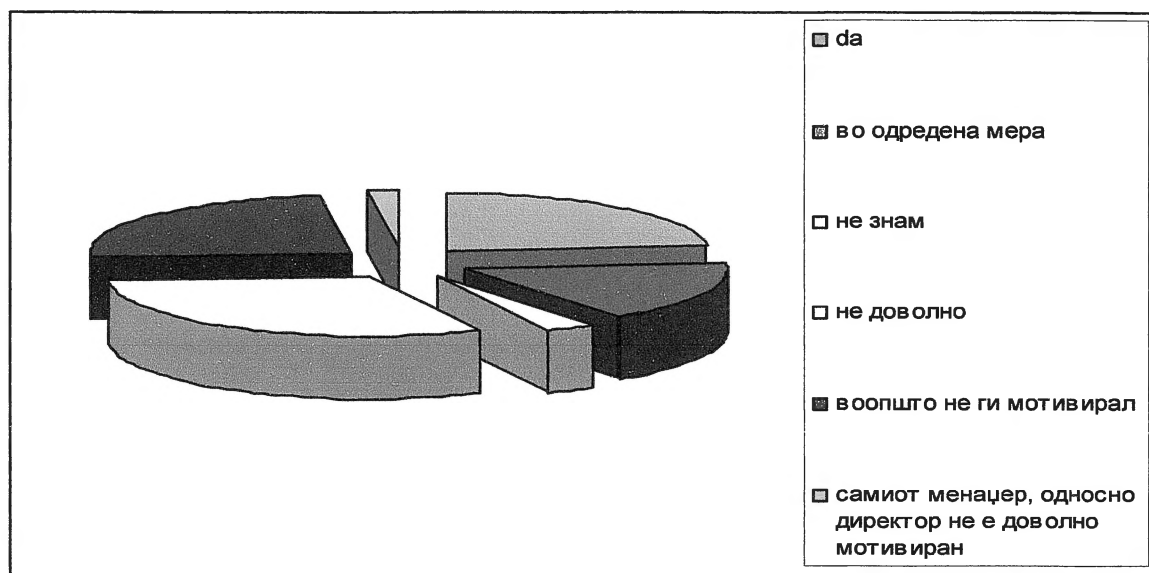
Слика бр.4 Графички приказ на дадената табела

Ствавовите на испитанците во однос на тоа што повеќе би ги мотивирало за реализирањето на наставните содржини и постигнувањето подобри резултати, е следново: 75 испитаници или 77% од вкупниот број на испитаници одговориле дека повисоката месечна плата повеќе би ги мотивирало за работа, 11 испитаници или 11% се изјасниле дека подобрите услови за работа повеќе би ги мотивирало за работа; Иновациите во наставата ја навеле 3 испитаници или 3% од вкупниот број на испитаници, за 6 испитаници посетувањето на наставни семинари би биле доволен стимул за постигнувањето на подобри резултати при работењето, поголемата соработка за колегите ниеден од испитаниците не ја избра како стимул, односно мотив плус за успешно реализирање на наставата, доколку 3 испитаници се изјасниле дека поголема соработка со директорот како менаџер повеќе би ги мотивирало за работа.

На наредното прашање „Дали директорот како менаџер на Вашето училиште има улога на мотиватор во реализирањето на наставните содржини и постигнувањето на подобри резултатие,, , ги добив следниве резултати

Дали директорот како менаџер на Вашето училиште има улога на мотиватор во реализирањето на наставните содржини и постигнувањето на подобри резултатие,		
да	23	23%
во одредена мера	17	17%
не знам	3	3%
не доволно	31	31%
воопшто не ги мотивирал	24	24%
самиот менаџер, односно директор не е доволно мотивиран	2	2%

Табела бр.5 Табеларен преглед на податоците добиени при обработка на прашањето бр 6.



Слика бр.5 Графички приказ на табела бр.5

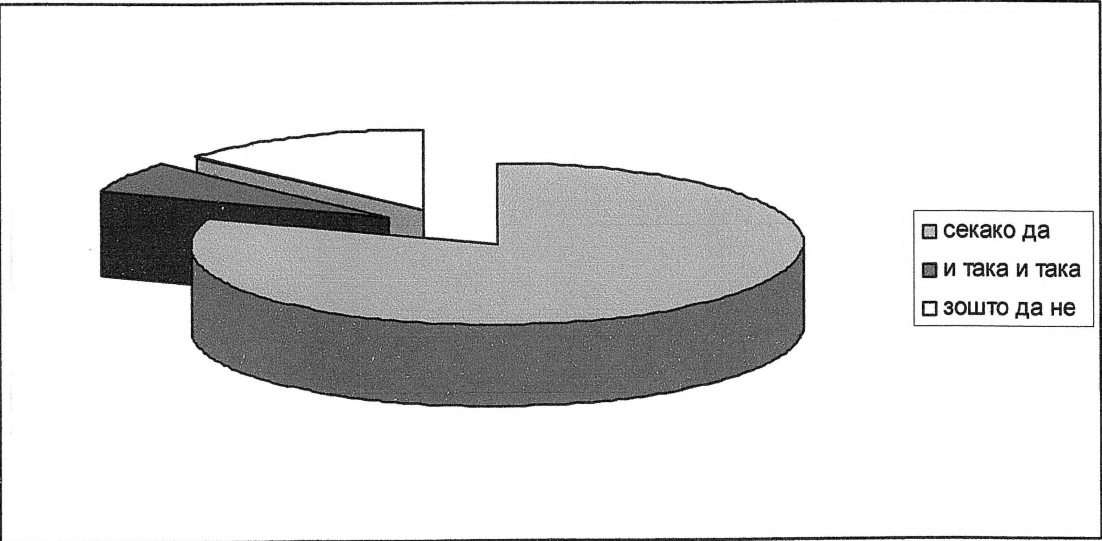
23 испитаници одговорија со да; дека во одредена мера директорот има улога на мотиватор се изјасниле 17% од испитаниците, односно 17 испитаници, 3 од испитаниците одговориле „не знам,“ ; 31 испитаници одговориле дека директорот не доволно ги мотивирал за постигнување на подобри резултати, негативно, односно дека директорот воопшто не ги мотивирал за постигнување успех одговориле 24 испитаници или 24% од вкупниот број на испитаници, и 2 испитаници дополниле дека самиот менаџер, односно директор не е доволно мотивиран за работа. Во контекст на ова прашање, односно од добиените резултати во контекст на ова можам да истакнам дека директорот доволно не ги мотивира своите вработени за успешна реализација на поставените работни задачи, со што се отфрла хипотезата дека менаџерот има најголема улога во мотивирањето на вработените.

Најмногу интерес побуди прашањето дали доделувањето на бонуси за извршените работни задачи повеќе би ги мотивирало за да го вложат својот максимум во работата за постигнување на подобри резултати, најмногу

одговорија со секако да, односно 79 испитаници или 80% од вкупниот број на испитаници, 6 испитаници одговориле и така и така , 13 испитанци одговоија „зошто да не,, нема ниеден негативен одговор на ова прашање, ниту пак дополнителен одговор.

Табела бр.6 Табеларен приказ на добиенти резултати при обработка на седмото прашање

Дали доделувањето на бонуси за извршените работни задачи повеќе би Ве мотивирало за да го вложите својот максимум во работата за постигнување на подобри резултати		
секако да	79	81%
и така и така	6	6%
зошто да не	13	13%
не	/	/



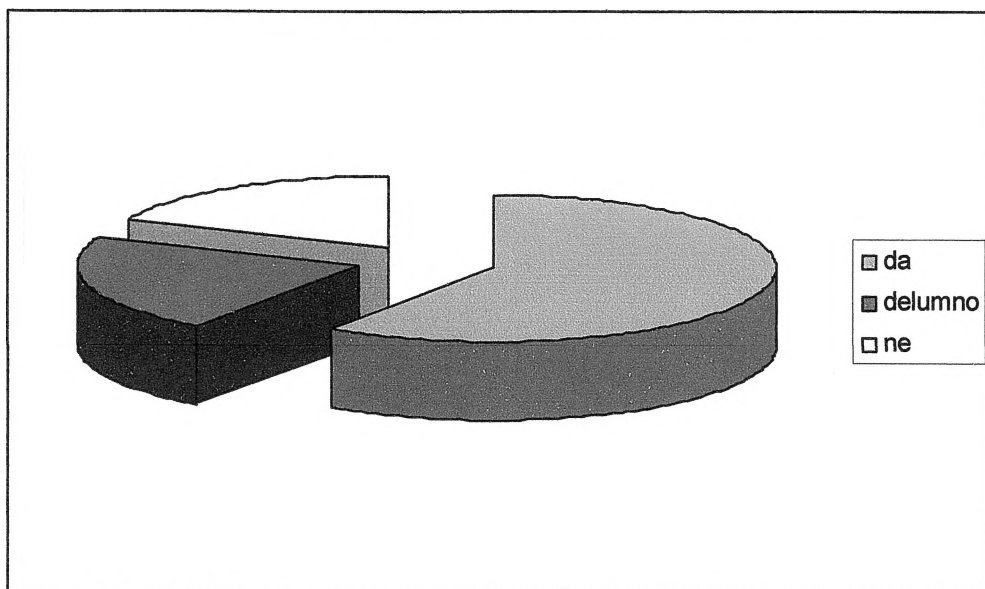
Слика бр.6 Графички приказ на дадената табела

Во согласност со добиените резултати од ова прашање, можам да констатирам дека доделувањето на бонусите повеќе би ги мотивирало наставниците да превземат повеќе и да го вложат својот максимум во реализирањето на наставните цели и задачи, а воедно би постигнале и подобри резултати.

Исто така, најмногу позитивни одговри добив и на наредното прашање дали директорот е отворен за комуникација , односно 58 испитаници или 59% од вкупниот број на испитаници одговрија дека директорот е отворен за комуникација со наставниците, 21 испитаник се изјасниле дека делумно е отворен за комуникација, дека не е , одговориле 18 испитаници и само еден испитаник дополнително свој одговор на ова прашање.

Табела бр.7 Табеларен приказ на добиените резултати при обработка на осмото прашање

Дали директорот е отворен за комуникација		
да	58	59%
делумно е отворен	21	22%
не	18	19%



Слика бр.7 Графички приказ на дадената табела

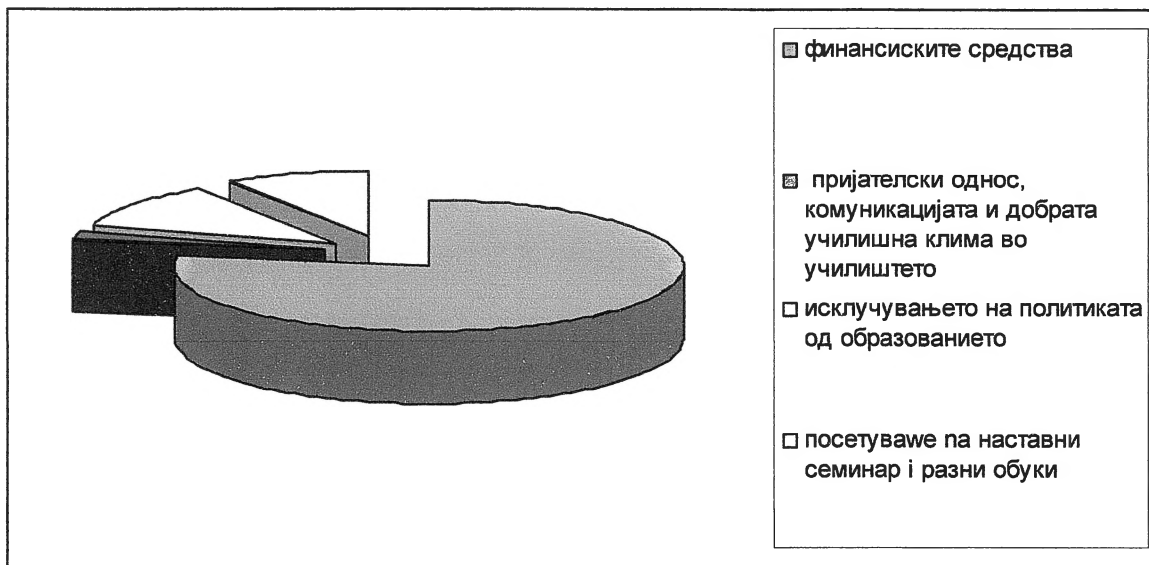
Врз основа на ова истакнувам дека директорите како менаџери на своите училишта, се отоврени за комуникација со своите вработени, односно наставниците. Во продолжение на ова се надоврзува и прашањето за соработката на директорот и наставниците за поефикасно менаџирање, и следуваат следниве резултати: 64 од испитаниците сметаат дека има добра соработка помеѓу нив и нивниот директор, ниеден не одговорил со не знам, за делумна соработка се изјасниле 31 од испитаниците и дека воопшто не постои соработка помеѓу директорот и наставниците се изјасниле само 3 испитаници. Врз основа на овие одговори, можам да наведам дека постои добра соработка помеѓу директорот на овие основни училишта и наставниците.

Од последното прашање „Доколку сте менаџер, односно директор на училиштето во кое работите, што сметате дека најмногу би ги мотивирало наставниците за постигнување на подобри резултати?“, на понудените одговори ги добив следниве резултати: од вкупниот број на испитаници 76, односно 78% за зголемување на мотивацијата кај своите вработени, се изјасниле дека финансиските средства се најголемиот мотив за мотивираност во работата, односно со зголемувањето на платата или доделување на парични бонуси ќе се зголеми и мотивацијата за работа кај вработените. Ниеден од испитаниците не

одбрале дека повеќе би се мотивирале за работа со менувањето на позициите за оние кои покажуваат интерес и ажурност во работњето. Воспоставувањето на пријателски однос, комуникацијата и добрата училишна клима во училиштето во кое работат, 2 од испитаниците се согласуваат со овоа и сметаа дека тоа би ги мотивирало, додека пак 11 испитаници, односно 11% од вкупниот број на испитаници сметаат дека исклучувањето на политиката од образованието би бил најдобар стимул за работа за постигнувањето на добрите резултати. Дали оние наставници што би посетувале повеќе наставни семинари, разни обуки и слично, би биле повеќе мотивирани, 9 испитаници се изјасниле дека ова е еден од факторите за мотивација во нивното извршување на работните обврски.

Табела бр.8 Табеларен приказ на добиените резултати при обработка на осмото прашање

Доколку сте менаџер-директор на основно училиште, што би направиле за да ги дајат зголемите мотивацијата кај вработените, во Вашето училиште, за постигнување на подобри резултати;			
финансиските средства	76	76%	
пријателски однос, комуникацијата и добрата училишна клима во училиштето	2	2%	
исклучувањето на политиката од образованието	11	11%	
посетување на наставни семинари и разни обуки	9	9%	



Слика бр.8 Графички приказ на дадената табела

Врз основа на спроведената анкета кај 98 наставници од четирите основни училишта во град Штип, можам да воочам и констатирам дека наставниците пред се си ја сакаат својата работа, имаат добри услови за работа и добра соработка и комуникација со својот директор, менаџер на училиштето во кое работат. Инволвираноста на политиката е еден од поголемите проблеми за мотивираност за работа кај наставниците. Доколку би се отсранил овој проблем, односно доколку се отстранила политиката во образовните институции, би се зголемила мотивацијата за работа. Меѓутоа, финансискиот дел во однос на мотивацијата е најголемиот проблем за што би се превземаат секакви мерки, затоа што најголем број од испитаниците се изјаснија дека зголемувањето на платата пред се, или пак во помала мера добивањето месечни бонуси, односно парични бонуси, би овозможиле наставниците да имаат поголем елан за работа, да внесат поголем ентузијазам во реализирањето на наставните содржини, а водно ќе имаат желба за посетување на наставни семинари, обуки и слично, со тоа и инволвирање на иновациите од тие семинари во реализирањето на наставните

содржини. Доколку платите би се зголемиле, би се зголемила и мотивацијата за работа. Помотивирани наставници би вродило со поефикасни реализирани наставни содржини, а со тоа и рејтингот на училиштето би било и на повисоко ниво. Исто така, можам да истакнам и дека помотивиран менаџер ќе ги разбере потребите на своите вработени и ќе може да ги води на скалилото на успехот и постигнувањето на подобри резултати.

Спроведеното интервју со директорите на основните училишта и добиените резултати ,сметам дека ги задоволи моите барања и очекувања, и ја поткрепи мојата теза, затоа што директорите пред се беа отворени за соработка и комуникација, и доста обсежно ми одговорија на поставените прашања. Сите од директорите пред се, со подолг работен стаж, прво како наставници, а потоа во просек 3-4 години на работното место директор, имаат добро воспоставен тим за работа, што го согледав од одговорите на поставените прашања за степенот на комуникација и стручната соработката со наставниците, како дел од нивниот менаџерски тим. Менаџирањето на своите училишта, во однос на стручната доквалификација и надградување на наставниците, ефективно го реализираат преку вклучување на наставниците во најразлични стручни обуки и семинари, што сметаат дека тоа повеќе ги мотивира за работа, односно тоа го покажуваат нивните резултати евидентирани во училиштето, спроведувајќи го тоа во годините назад, покажуваат дека постепувањето на наставниците семинари или обуки, за краток период вродуваат со подобри резултати на училиштето. Всушност на тој начин ги мотивираат за работа, при што, за тоа им доделуваат сертификати, дипломи, признанија и друго. Со ова можам да ја потврдам хипотезата дека признанијата, сертификатите ја зголемуваат мотивацијата на наставниците.

Во поглед на прашањето дали училиштето со кое менаџираат ефикасно работи и ги постигнуваат поставените цели, директорите се изјаснија дека се задоволни од постигнатите успеси на училиштата, што се должи пред се на добро организираниот менаџерски тим, на успешната работа на вработените односно наставниците. Во две училишта, односно во училиштето „Ванчо Прке,“ и „Тошо Арсов,“ , директорите ми изјавија дека ефикасноста на успешноста, покрај неаведеното, се должи и на финансиските бонуси на оние наставници кои

покажуваат подобри резултати во реализирањето на наставните содржини, што пак произлегува од добро обучени и подготвени ученици, кои преку учеството на училишни натпревари од регионален и државен карактер, покажале одлични резултати. Овие директори овој метод, односно бонус, како стимул за работа, го вовеле пред 2 години, при што првата година го вовеле како експериментален фактор, при што се покажало доста успешно. Во другите две училишта ваквиот начин на мотивирање се уште не е применуван, но затоа пак директорите размислуваат како идејно решение за зголемување на мотивацијата на вработените да го воведат. Затоа што сметаат дека доколку го спроведат тоа, или пак доколку се зголемат месечите примања, би се зголемил и ентузијазмот за работа и кај оние наставници кај кои се со подолг работен стаж, затоа што тврдат дека своите вработени се мотивирани за работа. Преку ова ги добив и одговорите на прашањата дали зголемувањето на месечните примања или доделувањето бонуси, ќе ја зголемат и мотивацијата кај наставниците.

Врз основа на спроведеното интервју, согледувам дека директорите како успешни менаџери, можам да кажам, воспоставувајќи одлични услови за работа, во смисла, во секое училиште има компјутери, опремено е со нагледни средства по хемија, физика, биологија, секое од училиштата има посебен кабинет за работа по стручните предмети, наставниците имаат и поголем елан и ентузијазам за работа, што вродува и со подобри резултати кај учениците, се потврдува хипотезата дека личниот афинитет односно ентузијазам на вработените е доволна мотивација за ефикасно менаџирање. Во однос на прашањето дали се сметаат за добри менаџери, еден од директорите го изјави следново, „Тоа што во областа на математиката, физика, историја, македедонски, физичко, англиски, на општисно ниво, оваа учебна година имаме освоено четири први, една втора и три третти награди, на регионлано ниво две први и три втори нагреди, и на републичко ниво една прва и една втора награда, оваа учебна година, доволно кажува за моето успешно менаџирање со училиштето.„ И останатите директори се изјаснија дека се задоволни како менаџери на своето училиште, што го поткрепија со тоа што сметаат дека пред се тие се доволно мотивирани за работа, качувајќи го рејтингот на училиштето на повисоко ниво во однос на образовната и стручната подготвеност на учениците, инволвирање на иновации во наставата,

што привлекува и високо мотивирани наставници за работа, за реализирање на наставните содржини. Директорите сметаат дека имаат добро поставена образовна организација затоа што основните училишта дека основна, цврста подлога за поставување на цврст темел од добро особени ученици за усовршување во образованието и науката воопшто.

Откако ги сумирав и обработив резултатите од анкетањето на наставниците и интервјуирањето на директорите на четирите основни училишта, се осврнав на тоа да направам една мала корелација помеѓу истите. Односно, ова истражување ја потврдил мојата теза дека поголемата мотивираност кај менаџерот за поефикасно менаџирање, привлекува поголема мотивација и задоволство кај вработените за поголема ефикасност и успешно реализирање на поставените цели и задачи.

Заклучок

Мотивацијата е претпоставка за нечији намери, и често се очекува тие намери да се пронајдат во нечија непосредна јасна цел, како пари, сигурност, престиж. При тоа, одредени цели кон кои се чини дека се стреми индивидуата, многу често, при анализата произлегува дека се инструменти за постигнување на други фундаментални цели. Така, богатството, сигурноста, статусот и сите други видови цели кои веројатно го предизвикуваат однесувањето се само алат за постигнување на крајните намери на некоја индивидуа, што е всушност да се биде свој.

Многу е комплексно да се разбере човековата мотивација. Понекогаш личните мотиви може да му се јасни на поединецот, но сосема збунувачки за другите. Во други ситуации, и поединецот и оние кои се изложени на неговото однесување разбираат што го води. Во некои ситуации, особено каде што е инволвиран и стресот - немирот - поединецот може да биде тотално несвесен за неговите мотиви, додека другите можат да ги видат сосема јасно. Битно е за оние на менаџерски и контролни позиции да бидат свесни за ваквите состојби и да го имаат тоа на ум. Тоа е поради тоа што нашите напори да ги сфатиме другите се обоени со нашите ставови спрема другите и претпоставките што ги правиме за нивното однесување. Ако претпоставиме дека одредена група работници работат напорно и одговорно, се стремиме да ги третираме со респект и доверба, ако пак ги гледаме како мрзливи и неодговорни, веројатно ќе ги третираме со потреба за поголема контрола и супервизија.

Мотивацијата е комплексен и важен концепт во однесувањето на вработените. Многу познавачи на бизнис трендовите ги имаат антиципирано проблемите на намаленото производство во генералниот недостиг на мотивација кај работната сила. Иако парите се навистина важни за луѓето, луѓето се мотивирани исто така за остварување на многу други цели. Поради предностите што ги носи новата технологија, напорната работа е исфрлена од многу области, така што денес вработените се мотивирани за извршување на работи кои се интересни и предизвикувачки - не само работи кои се добро платени.

Важно е да се напомним дека и денес луѓето се изложени на голем број влијанија, со што се субјект на голем број промени. Локалните традиции и конвенционални мудрости не се повеќе главни детерминанти на повеќето човечки идеи. Информациите пристапни до човекот кои му овозможуваат обликување на неговите идеи за самиот себе, како и за неговиот свет, растат по системот на експлозија, со што неговите идеи, како и претпоставките, стануваат помалку предвидливи, како и неговото опкружување. Овој тренд најверојатно ќе добива во интензитет.

Луѓето кои ќе бидат подготвени да ја извршуваат својата работа во утрешниот свет, мора да сметаат на тие фреквентни промени ако сакаат да опстанат. Организациите ќе бидат управувани од нов вид менаџери, кои ќе мора целосно и темелно да ја познаваат личноста на вработениот, за да можат да го мотивираат што поуспешно да си ја извршува својата работа. До одреден степен технолошките промени, растежот на организациите и вообичаените промоции ќе апсорбираат дел од тие промени, но кога тоа нема да биде доволно, менаџментот ќе мора навистина да ги активира луѓето со сопствените вештини и знаења. Степенот на ефикасноста на директорот треба да бидат резултатите од неговата подготовка, непосредниот увид во работата на наставниот кадар за успешноста во воспитно-образовниот процес. За да биде навистина ефикасен во следење на работата на наставниот кадар, неопходно е директорот да знае каква била состојбата порано на полето на реализацијата програмите во училиштето, што е поравено, унапредено, какви се досегашните резултати во однос на поранешните, што треба да промени, дополни, а не да ја продолжи својата работа на веќе поставената основа која претходно не вродила со ефект и позитивни резултати. Не треба да има ист начин на работа во сите стручни органи, само бележење на состаноци, без согледување за степенот на реализација на поставените задачи.

Ефикасноста би била уште поголема ако директорот со разновидност на приодот, со формите, методите и облиците на дејствување им помага на наставниците да се здобијат со чувство на вредност, поддршка и разбирање во работата. Ефикасноста во себе содржи и поголема стручност и широчина во работењето на директорот, со што мислам дека се подразбира негово следење на реализацијата на моралното, естетското,

интелектуалното, работно-техничкото и физичкото образование во основното училиште, а не само на прегледот на документацијата и постата на часовите.

Од спроведеното истражување, преку добиените резултати од анкетирањето и интервјуто, констатирав дека наставниците, како дел од менаџерскиот тим на овие четири основно училишта, пред сè се доволно мотивирани во реализирањето на наставните цели и задачи. Задоволни се од работата на својот директор во менаџирањето со училиштето, поттикнувањето за работа, вклучување на училиштето, односно на наставниците како дел од тоа училиште во разни наставни семинари, обуки, доквалификации и слично, што повеќе ги мотивира за работа. Тие тврдат дека нивните директори се главен мотиватор за нивното постигнато ниво на скалилото на успехот. Тоа го наведуваат преку тоа што директорите, следејќи ја нивната работа во текот на годината, преку доделување на признанија, сертификати, пофалници за постигнатите подобри услови им даваат стимул плус за понатамошната работа. Во поглед на материјалното мотивирање, многу од испитаниците го прифатија како позитивен фактор за мотивација, дека колку подобро се платени, односно доколку би се зголемиле месечните примања или би добилвале бонуси или други слични парични признанија, дотоклу повеќе би биле мотивирани за работа. Сепак, дали тоа е најбитниот фактор за поголема мотивација кај наставниците, е доста дискутабилен проблем, кој со себе проблекува низа други размислувања и поставки за истражување. Меѓутоа, сепак кај повеќето се јавува како доволна и најбитна мотивирачка спрега за успешното реализирање на поставените цели и задачи и постигнувањето на подобри резултати и успеси, со што би го довеле и училиштето на повисоко ниво во однос на квалитетот на образованието

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Ангелоска-Галевска, Наташа (1998), *Квалитативни истражувања во воспитанието и образованието*. Битола: Киро Дандаро.
2. Ангелоска-Галевска, Наташа (2005), *Планирање на научно истражување*. Скопје: Интерен материјал.
3. Кралеv, Тодор (2001), *Основни на менаџмент*, трето издание – Центар за интернационален менаџмент, Скопје,
4. Бобек Шуклев: (1999), *Менаџмент*, Економски факултет, трето издание, Скопје
5. Мојаноски Т. Цане, (1998), *Методологија на научно - истражувачката работа*. Скопје
6. Мицевски, Т.(1999), *„Основи на менаџментот,,* ; Скопје,;
7. Петковски, Константин; Трајковска Ирена (2004), *Прирачник за развојно планирање на училиштето*. Битола: Херакли-Комерц.
8. Мужик, В. (1986), *Методологија педагошког истраживања*, Сарајево: Свјетлост.
9. Гоцевски, Трајан (2003), *„Образовен менаџмент,, - второ дополнето и изменето издание,-* Куманово, Македонска ризница;

10. Димитријевска, С. (1999), *„Мотивација и однесување при работа„* Скопје

11. Мирчевски, М. (2001), *„Мотивација на работниците и менаџерите во претпријатијата„*

12. www.edusoft.rs

13. www.wikipedija.com

АНКЕТЕН ЛИСТ ЗА ПЕДАГОШКОТО ИСТРАЖУВАЊЕ ВО ОСНОВНИТЕ УЧИЛИШТА

Почитувани колеги,

Истаржувачкиот проект, чија реализација е во тек има за цел да го утврди доситгнувањето на вашите резултати, кои фактори влијаат на Вашата успешна работа и дали менаџерот на Вашето училиште има улога и на некој начин Ве мотивира за постигнување и остварување на Вашите цели и задачи и реализирање на истите, и доколку има, во која мера го имплементира тоа. Во прилог следат прашања на кои би сакала да Ве замолам да одговорите јасно и прецизно на сите наведени прашања. Вашите податоци и одговори ќе бидат анонимни и ќе послужат во научна насока

Однапред Ви благодарам на соработката

На прашалникот одговара:

Наставник: _____

1.) Дали работата што ја работите, како наставник во ова училиште Ве исполнува?

- а) Да, ме исполнува;
- б) Делумно ме исполнува;
- в) Потполно, ме исполнува;
- г) Воопшто не ме исполнува;
- д) _____;
- ѓ) _____;

2.) Дали сметате дека условите во кои работите се доволни за реализирање на Вашите работни цели и задачи?

- а) Да, сметам дека се доволни;
- б) Делумно задоволуваат;
- в) Сосема се доволни;
- г) Воопшто не се доволни;
- д) _____;
- ѓ) _____;

3.) Изберете неколку работи Што Ви сметаат во реализацијата на Вашите работни обврски;

- а) преобемните наставни содржини;
- б) недоволна опременост на училиштето со технички и наставни средства;
- в) несоработување на директорот и наставниците;

г) инволвираност на политиката во образованието;

д) _____;

ѓ) _____;

4.) Дали месечната плата што ја добивате како наставник ги задоволува Вашите желби и потреби?

а) Да

б) И така и така;

в) Не сум размислувал за тоа;

г) Воопшто не;

д) _____;

ѓ) _____;

5.) Што сметате, дали сте доволно мотивирани за работа и извршување на Вашите работни обврски?

а) Мислам да;

б) Секако дека сум;

в) Делумно сум мотивиран/а;

г) Воопшто не сум;

д) _____;

ѓ) _____;

6.) Што мислите дека би Ве мотивирало за успешно реализирање на наставните содржини и постигнување подобри резултати?

а) повисока месечна плата;

- б) подобри услови за работа;
- в) иновации во наставата;
- г) посетување на семинари;
- д) поголема соработка со колегите од другите училишта

во Штип;

- ѓ) поголема соработка со директорот;
- д) _____;

7.) Дали директорот, како менаџер на Вашето училиште, има улога на мотиватор во реализирањето на наставните содржини?

- а) Да;
- б) Во одредена мера;
- в) Не знам;
- г) Не доволно;
- д) Не;
- ѓ) _____;
- е) _____;

8.) Дали доделувањето на одредени бонуси за извршените работни задачи повеќе би Ве мотивирало да го вложите својот максимум за постигнување на подобри резултати;

- а) Секако да;
- б) И така и така;
- в) Зошто да не;
- г) Не;

д) _____;

ѓ) _____;

9.) Дали директорот е отворен за комуникација со вработените:

а) Да;

б) Делумно;

в) Не;

г) _____;

д) _____;

10.) Дали поголемиот степен на соработка помеѓу директорот и Вас, наставниците доведува и до подобри резултати во менаџирањето?

а) Да, секако;

б) Не знам;

в) Делумно;

г) Не, воопшто;

д) _____

ѓ) _____;

11.) Доколку сте менаџер-директор на основно училиште, што би направиле за да ги да ја зголемите мотивацијата кај вработените, во Вашето училиште, за постигнување на подобри резултати;

а) финансиски би ги мотивирал, преку бонуси или зголемување на платата;

б) со менување на позициите за оние кои покажуваат интерес, ажурност во работењето и постигнување добри резултати;

в) воспоставување пријателски однос, добра комуникација со вработените и воспоставување на добра училишна клима;

г) исклучување на политиката во училиштето во секаков поглед;

д) ќе им овозојам на наставниците вклучување во повеќе наставни семинари, најразлични обуки од нивниот домен и слично;

ѓ) -----;

е) ----- ;

Протокол за интервју со директорите на четирите основни училишта во град Штип, за мотивацијата и ефикасното менаџирање во училиштата со кои тие менаџираат.

Цел на ова интервју е да се утврди дали и во која мера Вие како директор, менаџер на ова основно училиште, сте доволно мотивирани за ефикасно менаџериња со училиштето и на кој начин ги мотивирате своите вработени, односно наставниците за ефикасно извршување на нивните работни задачи се со цел постигнување на подобри резултати на училиштето.

Затоа би Ве замолила да ми одговорите на неколку прашања што ќе Ви ги поставам.

Основно училиште: _____

Место: _____

Стаж како директор: _____

Образование: _____

Број на вработени во училиштето: _____

1. Колку време сте директор на ова училиште?
2. Дали мислите дека Вашето училиште ефикасно работи и ги постигнува поставените цели?
 - 2.1. Ако не, зошто и кои се причините
 - 2.2. Ако да, што придонесува за тоа?
3. Каква е комуникацијата во релација директор- наставник?
4. Каква е стручната соработка во релација директор- наставник?
5. Дали се сметате за добар менаџер на училиштето?
6. Врз основа на што сметате дека се должи Вашето успешно менаџирање?

7. Што мислите дали во училиштето имате добри услови за работа, во смисла на тоа, покрај основните услови што ги има училиштето, се разбира, дали имате добар стручен кадар, техничка опременост на училиштето, наставни нагледни средства, и сл?
8. Дали наставниците се доволно мотивирани за извршување на работните задачи?
 - 8.1. Доколку се , што придонесува за нивната мотивираност?
 - 8.2. Доколку не се или делумно се, што мислите дека е причината за тоа?
9. Дали вработените, односно наставниците учествуваат на наставни семинари преку Вашето училиште, воннаставни активности и сл?
10. Дали посетата на семинари, други воннаставни активности и други воспитно- образовни манифестации, повеќе би ги мотивирало наставниците во реализирањето на наставните содржини?
11. Дало наставниците применуваат иновации во наставата?
12. Дали сметате дека иновациите повеќе би ги мотивирале за подобра работа?
13. Дали вработените покрај месечната плата добиваат и некој друг паричен бонус, доколку постигнат подобри резултати?
14. Што мислите дали тоа повеќе би ги мотивирало да и во наредниот период го вложат својот максимум за да постигнат подобри резултати, знаејќи за тоа дека парично ќе бидат наградени?
15. Или пак, доделувањето на дипломи, сертификати или други признанија се доволен стимул за постигнување на подобри резултати?
16. Што мислите дека повеќе би ги мотивирало, паричен бонус или пак признание, пофалба, диплома со што би добиле и поодговорна функција во училиштето?

Ви благодарам за соработката!