

**УНИВЕРЗИТЕТ “СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ”-СКОПЈЕ**

**ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ**

**ИНСТИТУТ ЗА ПЕДАГОГИЈА**

**ПОСЛЕДИПЛОМСКИ СТУДИИ ПО МЕНАЏМЕНТ ВО  
ОБРАЗОВАНИЕ**

**МАГИСТЕРСКИ ТРУД**

**УПРАВУВАЊЕТО ВО ФУНКЦИЈА НА ПРОМОЦИЈА НА  
СРЕДНИТЕ УЧИЛИШТА**

Изработил:  
Костадиновска Драгица

Ментор:  
Проф.д-р.Анета Баракоска

*Скопје, АПРИЛ, 2014*

## СОДРЖИНА

<b>ВОВЕД</b> .....	4
<b>I ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ</b> .....	6
1. Дефинирање на проблемот и основните поими .....	6
1.1. Организација – поим и значење.....	9
1.2. Менаџерот и неговото значење за организацијата .....	13
1.3. Лидерство .....	21
1.4. Комуникацијата како потреба на менаџментот.....	30
1.5. Мотивација концепт и значење .....	36
1.6. Стили на донесување одлуки .....	39
1.7. Организациска култура.....	47
1.8. Организациска клима .....	50
1.9. Менаџерите и интелектуалниот капитал на организацијата.....	53
1.10. Значење на промоцијата на средните училишта преку управувањето, менаџерот и менаџментот.....	56
<b>II МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО</b> .....	57
1. Предмет на истражувањето .....	57
2. Цел на истражувањето.....	58
3. Задачи на истражувањето .....	58
4. Хипотетска рамка.....	59
5. Варијабли на истражувањето .....	60
6. Методи, техники и инструменти на истражувањето .....	60
7. Популација и примерок.....	60
8. Обработка на податоците.....	61
9. Резултати од спроведено анкетирање.....	61
<b>III АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО</b> .....	63
1. Анализа на добиените резултати од спроведена анкета на директори.....	63
2. Анализа на добиените резултати од спроведена анкета на директори.....	83
3. Анализа на добиените резултати од спроведена анкета на директори.....	123

ЗАКЛУЧОК.....	164
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА .....	167
ПРИЛОЗИ.....	173

**ВОВЕД**

Способноста да се планира, способноста да се управува, да се води и организира, контролира, или накратко кажано да се манаџира, значи да се одлучува и да се имплементира.

Менаџментот претставува современ, универзален процес кој бара од менаџерот-директорот на училиштето правилно и во целост да ги искористи овластувањето и одговорноста што му се дадени со функцијата за да стекне авторитет во училиштето со кое управува, но и способност за влијание над останатите субјекти. Менаџерот треба исправно да ја насочи својата моќ, но во исто време да ги почитува и искористи влијанието и моќта на вработените во институцијата со која управува.

На менаџментот можеме да гледаме како на наука, професија или умешност, тој всушност претставува непрекинат процес кој е во постојано движење, односно менување.

Во развојниот пат менаџментот поминал низ различни школи и толкувања, но сите тие ги содржат истите основни функции од кои зависи успешното функционирање на институциите во едно општество.

Во рамките на менаџирањето, власта која ја поседуваат раководителите на сите нивоа, претставува еден вид дадено право или овластување (од управниот одбор, бордот на директори или повисокиот менаџмент) да донесуваат одлуки, да се управува со работата на другите и даваат наредби. Во менаџментот, овластувањето на менаџерите од сите нивоа се разликува од овластувањето на персоналните менаџери. Од друга страна пак менаџерите кои се на различни нивоа во организацијата се одговорни за постигнувањето на целите на организацијата, нејзината мисија и визија, дотогаш, персоналните менаџери или менаџерите на интелектуалниот капитал им помагаат и ги советуваат другите менаџери во остварувањето на тие цели во подрачјата на вработувањето, обучувањето и наградувањето.

Изборот и развојот на компетентни кадри е фундаментален предуслов за ефикасно работење и во сегментот на перманентно промовирање на училиштата преку примена на соодветни стратегии, што подразбира квалитено етаблирање и конкурентска позиционираност.

Директорот е носител на менаџерската функција во училиштето и како резултат на тоа ја носи одговорноста во справувањето со потребите на новото време, поставувајќи си цели и остварувајќи ги во соодветниот период на квалитативно повисоко ниво.

## I. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

### 1. Дефинирање на проблемот и на основните поими

*Под управување се подразбира организирање на некој процес кој води кон остварување на одредена задача по пат на дејствување според алгоритмот на управување.*

Образованието е сфера која е значајна за целото општество. Во изминатите години, како и во светот така и кај нас, во образовниот систем се сретнуваат мноштво иновации што се предизвикани од промените во опкружувањето. Во оваа сфера се спроведени многу проекти, реформи и иновации и се склучени многубројни меѓународни договори со цел за подобрување на стандардите во образованието и зголемување на капацитетот на државата. Токму затоа од посебна важност е прашањето за управување како детерминанта за ефективна промоција на училиштето кое сакаме да го истражуваме на ниво на магистерски труд.

Во продолжение ќе ги дефинираме основните поими на проблемот на истражување.

Зборот “управување” потекнува од латинскиот “gubernatio” (менаџмент, владеење). Управување како збор е составен од Античко Грчкиот κυβερνάω (kubernao, “Јас, управува, водам”) и Латинскиот –mente, аблативна еднина од mēns (“памет”).

Имајќи во предвид дека сакаме да ги елаборираме прашањата поврзани со управувањето како детерминанта за ефективна промоција на средните училишта ќе дадеме објаснување на управувањето како во општ, така и во контекст на управување на средните училишта.

Доколку воспитанието како основен педагошки поим го гледаме и разгледуваме како систем, процес и појава, во тој случај се истражува

менаџирањето со овој систем како и менаџирањето со процесот на негово промовирање покрај другите средни училишта.

Современото училиште се третира како организациски систем затоа што е дел од воспитно - образовниот систем, тој според суштината и карактерот претставува подсистем на глобалниот општествен систем со прилично сложена структура, со голем број на елементи, интеракции меѓу самите елементи, итн.

Секое училиште има свој менаџерски тим кој се труди да спроведе квалитетното образование што е најзначаен фактор за развојот на секоја индивидуа - ученик, а со тоа и на општеството во целина. Знаењето поставено на високо ниво, вештините и компетенциите се прифатени како базични услови за активно граѓанство, вработување и социјална кохезија.

Секако дека потребата за повисок квалитет на образованието е условена од промената на постоечкиот систем за обезбедување и вреднување на квалитетот на образованието. Нашиот образовен систем не содржи сеопфатен систем кој би обезбедил контрола на квалитетот на сите заинтересирани страни, во и надвор од системот, навремено нуди валидни и релевантни информации за ефикасноста на системот, резултати од активностите, условите во кои се одвива образовниот процес, како квалитет на постигнувањата на учениците.

Последните десет години од дваесеттиот век се исполнети со бројни настани кои на подолг период ќе се одразат на економските и вкупните општествени односи во нашата земја. Во рамките на промените што настанаа по конституирањето на Р. Македонија како самостојна и суверена држава, од поголемо значење е промената на моделот на економскиот систем и воведувањето на нов, според принципите на слободниот пазар и пазарната економија. Таа промена налага адекватни промени и во економските односи во сферата на воспитно-образовниот, научно-истражувачкиот и едукативниот систем во земјата.

Новите односи создаваат конкуренција и во овој сектор, отварањето на пазарот на работна сила е тој што ќе наметнува постојано подигање на степенот на знаења како и негово осовременување и прилагодување кон понудата и побарувачката на работна сила. Овој премин секако бара осовременување на образовната технологија, модернизација и опремување на воспитно-образовните, научно-истражувачките и едукативните институции според меѓународно прифатените стандарди и правила на верификација на стекантите знаења.

Новата состојба во која се наоѓа пазарно однесување бара промени во сите области од работењето на овие институции, како што се: промените во позицијата на воспитно - образовната и научно - истражувачката дејност во државата; промени во материјалната положба; кадровски промени; промени во планирањето; организацијата; управувањето; координирањето; контролата и сл.

Менаџментот се потпира врз професионалното и високостручното раководење и управување со процесите, потребно е тој да биде составен дел на новата организација и пазарната ориентација на институциите од оваа област, нешто што може да ги води до успешно остварување на целите и извршувањето на својата основна дејност врз современи основи. Процесот на воведување на современиот менаџмент во областа на воспитанието, образованието, научно-истражувачката и едукативната дејност не е ниту едноставен, ниту лесен, со оглед на немањето на традиција, кадри, соодветна нормативно-правна регулатива и сл.

Секако сметам дека потребно е да се спроведе паралелно водење на активностите за воведување на менаџментот во овие дејности, при што е потребно да се започне со изградување и оспособување на менаџерски кадри кои ќе се справат со ризикот за успешно работење на воспитно-образовните, научно-истражувачките и едукативните институции во нашата земја во новиот пазарен амбиент.

## 1.1. Организација - поим и значење

Организациите, во суштина, се групи од луѓе кои дефинираат политики, создаваат структури, управуваат со ресурсите и се опфатени со активности за да ги достигнат посакуваните резултати во духот на нивните сопствени индивидуални и заеднички вредности и потреби. **Под организација** се подразбира свесно создадена општествена единка со релативно дефинирани граници која функционира на релативно свесна основа составена од луѓе кои ги координираат нивните активности за остварување на општите цели<sup>1</sup>.

Зборот *o r g a n и z a ц и j a* има грчко потекло, изведен е од старогрчкиот збор “organon” кој значел оружје, алат, направа, справа, музички инструмент, но и правење, создавање на организација. Во Аристотеловата логика “organon” означува внатрешна поврзаност.

Организацијата има повеќекратно значење – но најсоодветно е дека под организација се подразбира збир на луѓе или друштва. Со организацијата се означува делување (организирање) или состојба која се постигнува со организирањето (поредок, состав).

Поконкретно содржината на поимот организација е одреден како:

А) во поширока смисла организацијата се протега на целокупното искуство во светот и опфаќа области на природни појави кои не ги создал човекот и културниот свет како резултат на човековите човековите активности,

Б) во потесна смисла организацијата го опфаќа само оној дел на реалното подрачје кое се однесува на човекот и неговата култура – во овој дел значајни се: поредокот (ред) и свесното насочување на целите,

В) во уште потесна смисла организациите врзани за делот на човековите културни активности за господарски живот – оваа организација

<sup>1</sup> Солучевски М., Организација и менаџмент, (2010), достапно на <http://www.scribd.com/doc/31250791/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86>, пристапено на: 15.05.2014 год.

носи ознаки: поредок (ред), свесно насочување на целите и тежнеењето кон оптималните решенија.

Организациите може да бидат воспоставени од страна на државата, од страна на приватни лица или група граѓани според што на различните начини на финасирање поттикнуваат три сектори – јавен, приватен и граѓанско друштво. Во поглед на целта, организациите се делат на оние чија цел е да креираат одредени услуги и да остварат профит (фабрики, деловни компании, корпорации...), како би остварувале одредена функција (власт, политика, интересни групи, синдикати, партии) и на организации кои за цел имаат грижа за поединци или прифатлив и пожелен впечаток на промена на луѓето и друштвените клими и истите најчесто се непрофитни (училиштата, болниците, друштвените клими, универзитети, затвори).

Покрај тоа што има различен број на дефиниции и одредувања, организацијата различно се разбира. Често пати теоријата и праксата имаат дивергентни ставови, но и во праксата постојат контроверзии кои го отежнуваат нивното правилно разбирање.

Без разлика на лојалноста и различноста за сфаќањето, теоријата на организацијата искристализирала неколку најзначајни сфаќања за организацијата и тоа: Биологистичко сфаќање за организацијата; механистичко сфаќање за организацијата; практицистичко сфаќање за организацијата; бирократско сфаќање за организацијата; сфаќање на организацијата како социјален систем; останати сфаќања за организацијата; сфаќање на организацијата како наука, професија и вештина; интегрално сфаќање за организацијата.

Разбирањето на организацијата како социјален систем во поново време е резултат на се присутните социолошко – психолошки ставови во организацијата. Според ова сфаќање организацијата ја сочинуваат пред се луѓето и нивните меѓусебни односи, додека другите елементи на организацијата се занемаруваат или се ставаат во втор план. Под луѓе се подразбира, психолошко и социјално битие кое има свои потреби, желби,

мотиви, интереси и проблеми. Тежиштето на социјалните организации треба да се стави на основите со луѓето, на придобивката на луѓето за остварување на целите на организацијата, на нивните формални, но пред се неформални групи и дружења, на водење на луѓето наместо нивно раководење и друго. Социјалното сфаќање на организацијата во современата организација се повеќе добива на значење и се здобива со се поголем број на припадници. Социјализацијата на организацијата се повеќе се смета за важен причинител на успешност во работењето и често претставува услов за ефикасно функционирање на организацијата.

Организацијата долго време имала карактер на вештина. Организацијата се засновала на база на искуство во работата и се пренесувала од една на друга генерација. Ова обележје на организацијата ги задржала сите појави на машинската работа, кога се укажува на потреба за воведување на бројни науки, како што се: математика, физика, економија, психологија. Машинската работа се повеќе барала бројни пресметани, методи и техники за усогласување на ресурсите. Од наведените причини, организацијата се повеќе поприма карактеристики на научна дисциплина. Таа се повеќе се занимава со истражување на правилата, принципите и законитостите во остварување на оптималните работни резултати. Организацијата како наука има свој предмет, метод и место во светот на науката. Според тоа, организацијата е наука и во исто време вештина.

Голем дел од професионалците организацијата ја гледаат како уредено единство на делови, кои претставуваат функционално поврзани задачи, како што вели Mintzberg<sup>2</sup>. Таквото единство Kose го препознава во рамката на економски заокружените единици во формално идентификувано претпријатие<sup>3</sup>. Bernard организацијата ја гледа како систем на свесно координирани активности на две или повеќе личности кои се во можност меѓусебно да комуницираат и кои сакаат да ги остварат тие активности како

<sup>2</sup> Mintzberg, H (1979): *The structuring of Organizations*, New Jersey: Prentice Hall, p.104.

<sup>3</sup> Coase, R.H. (1937): The nature of the firm. *Economica*, vol. 4, br.5, str. 386-405.

би постигнале заедничка цел<sup>4</sup>, додека Grol i Virm на организацијата гледаат како на систем за формални правила за управување на активностите<sup>5</sup>. Од наведеното може да се заклучи дека организациите ги сочинуваат работните системи, според современите сфаќања, работните места, работните задачи, поединци, социјални групи, функционални или економски единици, правно одредени делови на претпријатието во кои важат формалните правила кои го уредуваат нивното делување. Во моделите на организацијата кои ги претставуваат Galbrajt, консултантската куќа Mekenzi, Simons, и други се споменува уште во многу други елементи, кои сами по себе се комплексни, а некои од нив се стратегија, процес, перформанси и друго. Организацијата е во секој случај сложен ентитет: нејзините елементи може да се изучуваат и секој посебно, со примена на методот на научна анализа, но на тој начин неможе да се одреди целината, односно организацијата како таква.

За разлика од техничките средства и опрема во нормални околности, луѓето со текот на работата се унапредуваат, се стекнуваат со нови знаења, ги развиваат своите способности и вештини, стануваат креативни, имаат идеи како да го унапредат сопственото работење и работењето на целата организација. Луѓето се носители на човечкиот капитал, под што Semjuelson и Nordhaus<sup>6</sup> подразбираат збир на корисни и вредни вештини и знаења, кои луѓето ги акумулираат во текот на процесот на образованието и обуката. “Човековиот капитал претставува човеков фактор во организацијата, која делува како комбинација на интелегенцијата, вештината, способноста и искуствата, што на организацијата и дава посебен карактер”.

Човековите компоненти на организацијата се способни да учат, да се менуваат, да бидат иновативни и креативни, кои доколку се правилно

<sup>4</sup> Barnard, Chester I.(1938): *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA, USA: Harvard University Press, pp.5-6.

<sup>5</sup> Blohm, H., (1980): *Kooperation*, u Grochla E.: *Hamdwoterbuch der Organization*, 2<sup>nd</sup> Stutgard, Poschell, pp.215-226.

<sup>6</sup> Samuelson, P.A., Nordhaus, W.D. (1992): *Economics*, New York, McGraw-Hill Education (ISE Editions), pp.321.

мотивирани, обезбедуваат долгорочен опстанок на организацијата<sup>7</sup>. Се додека човечкиот капитал не се вклучи во процесот на остварување на целите на организацијата, дотогаш истиот може да се смета само за нејзин потенцијал, ама не и вредност. Поради тоа прашањата за мотивација, однесувањето и соработката, се неразделни од прашањата за човековата способност, вештина и знаење.

Секако, лидерот е од многу голема важност, бидејќи во негова надлежност се одредени задачи, располага со одредени ресурси, и друго. Изучувањето на организацијата не може да се одвои од изучувањето на луѓето, нивните особини, способности, темпераменти и мотивации.

## 1.2. Менаџментот и неговото значење за организацијата

Зборот менаџмент, потекнува од италијанскиот збор *maneggiare* (справување), кој пак произлегува од латинскиот збор *manus* (рака). Францускиот збор *mesnagement* (подоцна *ménagement*) влијаел на развојот во значењето на Англискиот збор *management* во 17-тиот и 18-тиот век<sup>8</sup>.

Во превод Англискиот збор *management*, во најширока социјална смисла, може да се поистовети со поимот процес и координација на ефикасно користените човекови и материјални ресурси, како би се постигнале одредени цели<sup>9</sup>. Поимот Менаџмент е поприлично сложен бидејќи може да се свати и дефинира од различни аспекти, како што се работните процеси, носителите на одредени функции во организациите, вештина, научна дисциплина, професија или функција во организацијата.

<sup>7</sup> Baron, A., and Armstrong, M., (2007): *human Capital Management: Achieving added value through people*, Kogan Page, London.

<sup>8</sup> *Vocational Business: Training, Developing and Motivating People* by Richard Barrett - Business & Economics - 2003. - Page 51.

<sup>9</sup> Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 3.

Најголемиот број на автори го прифатиле “процесниот” пристап за дефинирање на менаџментот од кој произлегува следната дефиниција:

**Менаџмент:** е процес на обликување и одржување на околинста во која поединците, работејќи заедно во групи, ефикасно ги остваруваат поставените цели<sup>10</sup>.

**Менаџмент во организацијата:** процес на планирање и програмирање, организирање и екипирање, водење, евалвирање и контролирање, одлучување и мотивирање во реализација на дефинираните цели на организацијата<sup>11</sup>.

**Менаџер на организација:** раководител на ресурсите во организацијата<sup>12</sup>

Сложеноста на менаџерските процеси се управува преку хиерархиска поставеност на субјектите во однос на ингеренциите во поставувањето на целите и донесувањето на одлуките. Во науката таа хиерархија е позната како нивоа на менаџментот. Во големите организации раководењето е поделено на три нивоа<sup>13</sup>:

- **Врвен менаџмент (top managers)**
- **Среден менаџмент (middle managers)**
- **Прво ниво на менаџмент (first – linemenagers)**

Нивоата на менаџментот се разликуваат според овластувањата при дефинирањето на деловната политика, спецификите на целите и степенот на учество во извршувањето на менаџерските функции.

<sup>10</sup> Wehrich i Koontz: “Menedžment”, MATE, Zagreb, 1998., str. 4.

<sup>11</sup> Business dictionary, достапно на <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-management.html>, пристапено на: 03.05.2014 год.

<sup>12</sup> My Scouting Tools, достапно на [http://www.scouting.org/filestore/idg/organization\\_manager-v2.pdf](http://www.scouting.org/filestore/idg/organization_manager-v2.pdf), пристапено на 03.05.2014 година.

<sup>13</sup> Национален центар за развој на иновации и претприемачко учење, Менаџмент, достапно на <http://www.pretpriemac.com/e-learning/mk/>, пристапено на 03.05.2014 година.

Во дваесетиот век се појавуваат голем број на учења за менаџментот како современ процес, но зачетоците на научниот менаџмент се појавиле и порано и истите се поврзуваат со имињата на францускиот инженер Хенри Фајол (1841 - 1925), кој воедно ги поставил темелите на процесниот менаџмент и американскиот инженер Фредерик Тејлор (1856 - 1915), кој управувањето го заснова на научни основи. Во понатамошниот период се појавуваат голем број на други имиња кои даваат придонес на развојот на менаџментот, како што се Емерсон, Гант, Форд, Џилберт, Адамецки и други.

Менаџментот во својот развој како посебна дисциплина може да се подели на 4 периоди и тоа:

- Преднаучен менаџмент (пред 1880 година);
- Научен менаџмент (1880-1930 година);
- Човечки односи (1930-1950 година); и
- Рафинирање, ширење и синтеза (од 1950 до сега).

Значајно за секој од овие периоди е што имаат посебни принципи, функции, автори, истражувања и школи на менаџмент. Големiot интерес за менаџментот и неговото проучување доведува до создавање на голем број на школи за менаџмент, меѓу кои како најзначајни ќе ги споменеме: класичната школа, школата за процесен менаџмент, школата за човечките односи, математичката школа, емпириската школа, школата на социјалните системи, ситуационата школа, школата за ефективен лидер, партиципативната школа и други. Сите автори и школи кои се појавиле во овој период сакале да го дефинираат менаџментот како современ универзален процес, при што, во зависност од нивните сфаќања, менаџментот различно е дефиниран. Според тоа, зависно од тоа на која школа и припаѓале авторите, донесени се следните дефиниции за менаџментот:<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Проф. Д-р. Бобек Шуклев, *Менаџмент*, Економски факултет, Скопје, 1993 година.

- Менаџментот претставува процес, односно серија на чекори или насочувања на акциите во правец на остварување на дефинираната цел. Според тоа, менаџментот е збир на акции водени кон некоја општа цел;
- Менаџментот има организациона улога, тој ги поставува обврските, одговорностите и односите во претпријатието. Менаџментот се дефинира како општествен процес на пренесување на одговорноста за корисно планирање и регулирање на операциите во едно претпријатие, на остварување на формулираните цели, како и одговорноста што вклучува: расудување и одлучување за плановите, употреба на податоци за контрола на извршување и унапредувањето на напорот и водење, поврзување, мотивирање и контрола на кадрите во претпријатието и спроведување на активностите;
- Менаџментот се дефинира од аспект на ситуацијата во која се применува. Ситуациониот менаџмент се однесува на односите меѓу важни варијабли во окружувањето и соодветниот менаџмент концепт и техниките што водат кон ефикасно остварување на целите
- Менаџментот од стратегиски аспект се дефинира како начин за определување на долгорочната прилагодливост на претпријатието кон окружувањето. Тој се дефинира како процес на идентификација, избирање и извршување на најпрофитабилен начин на поставените цели, остварување на 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 што ги остварува поставените цели со потенцирање на најефикасно искористување на човечкиот напор и со помош на ресурсите

- Менаџментот се дефинира како интердисциплинарна наука која го подига сопственото научно ниво. Менаџментот значи примена на интердисциплинарна системска наука, која ги анализира проблемите, значи одлучување и примена на решенијата во организацијата
  - Менаџментот е посебен процес на планирање, организирање, поттикнување и контролирање на остварувањето на поставените цели, со помош на човекот и другите ресурси. На ваков начин дефиниран, менаџментот укажува на неговите три основни дела: ресурси, функции и цели.
  - Менаџментот во претпријатијата се дефинира како ефикасно искористување на ресурсите. Менаџментот е активност на алокација и искористување на ресурсите за остварување на целите на организацијата или, пак, менаџментот значи искористување на физичките и човечките ресурси со координиран напор, а тоа се остварува со извршување на функциите на планирање, организирање, насочување, координирање и со кадри.
  - Од аспект на одлучувањето, менаџментот се дефинира како континуиран процес на донесување одлуки, извршување на одлуките и нивна ревизија.
- 
- Менаџментот претставува практична примена на искуствата и знаењата што ги имаат менаџерите. Менаџерот е личност што се обидува да ги оствари поставените цели со насочување на човечките активности во производството на производи и услуги. Менаџерот ги користи средствата на најефикасен начин. Начинот на извршување на функциите што ја прават неговата работа е опишан како менаџмент.
  - Менаџментот се дефинира како систематизирано знаење за ефикасно управување со акциите на претпријатието во насока на остварување на дефинираните цели. Оттука, менаџментот е збир на систематизирано знаење засновано на општи принципи кои се

верификуваат во деловната практика или, пак, менаџментот е збир на знаења за управување. Управувањето е процес на планирање, организирање, насочување, координирање и контролирање на луѓето, методите, машините и парите за да се обезбеди оптимално остварување на целите. Менаџерите се личности додадени на овој процес. Тие го изучуваат менаџментот за да го унапредат управувањето.

Од сето она што досега го имаме изложено може да заклучиме дека постојат различни начини за дефинирање на менаџментот. Можеме да синтетизираме една дефиниција според која “менаџментот е универзален процес на ефективно извршување на работата со помош на другите луѓе и ангажирање на ресурсите во остварувањето на однапред дефинираните цели на претпријатието”. Со оваа дефиниција се конкретизирани четири елементи што го карактеризираат менаџментот, а тие се: процесот кој во себе ги апсолвира: планирањето, организирањето, координирањето, мотивирањето и контролата; алокацијата и употребата на ресурсите во кои спаѓаат: суровините, машините, пазарите и парите; ефективно и ефикасно извршување на работата од други луѓе; и остварување на однапред поставените цели.

Организациите се мотори на технолошките и социјалните иновации, основачи на индивидуални кариери, па според тоа и основа за социјален напредок и разновидност. Академските проучувања на организациите се мулти-дисциплинарни напори кои произлегуваат од различни социјални научни дисциплини кои вклучуваат економии, политички науки, психологија и социологија.

Менаџерите работат на клучното управување и извршување на работите во организацијата. Менаџерите го организираат и координираат извршувањето на работните задачи, го надгледуваат нивното работење и ги мотивираат вработените. Со тие активности тие настојуваат да ги

задоволат целите на организацијата: да ги оддржат и зголемат производноста и добивката, да ги задоволат промените и се посспецифичните потреби на купувачите, да воведат технолошки промени и работни процеси.<sup>15</sup>

Најголемиот дел од времето менаџерите на организациите се збунети во поглед на тоа која е нивната улога. Менаџерот треба да се осигура дека целите на организацијата се постигнати.

Менаџерот треба да се соочи со комплексноста. Практиката и процедурата која менаџерот ја спроведува во голема мера се одговор на појавата на големите организации. На било кое ниво во организацијата, менаџерот го насочува напорот на другите луѓе за остварување на целите, а воедно тој е одговорен за нивната работа. Тој на неговата работата гледа како на начин за остварување на целите, заснован на акции преземени од страна на работниците, односно како на процес кој претставува комбинација на луѓе и идеи, кои треба да соработуваат при формулирање стратегии и донесување одлуки. Најчесто менаџерите сакаат да работат со луѓето и избегнуваат солидарни активности, бидејќи тие ги прават нервозни. Меѓу другото во работа на менаџерите спаѓа и комуникацијата со нивните вработени индиректно, користејќи “сигнали“ наместо “пораки“. Тие исто така инсистираат на навремено извршување на работата<sup>16</sup>.

Mary Parker Follet<sup>17</sup> менаџментот го дефинира како “Уметност за завршување на работите преку луѓето”.

<sup>15</sup> Менаџери, достапно на <http://mrav.ffzg.hr/zanimanja/book/part2/node1201.htm>, пристапено на 02.04.2014 година.

<sup>16</sup> Рунчев, Н., Крстев, Б., Голомеов Б. ЛИДЕРИ И МЕНАѢЕРИ- ЛИДЕРСТВО, МОЌ И ПРОМЕНИ, достапно на <http://eprints.ugd.edu.mk/4637/1/%D0%A0%D1%83%D0%BD%D1%87%D0%B5%D0%B2%203.pdf>, пристапено на 25.03.2014 година.

<sup>17</sup> Smith, M. K. (2002) ‘Mary Parker Follett: community, creative experience and education’, *the encyclopedia of informal education*, достапно на [<http://infed.org/mobi/mary-parker-follett-community-creative-experience-and-education>]. Retrieved: enter date], пристапено на 01.04.2014

Менаџментот вклучува координација и контрола на работните активности на другите така што нивните активности потребно е да бидат комплетни и ефикасни и ефективни.

- 1) Координација и контрола на другите е она по што се разликува менаџерската позиција од неменаџерската.
- 2) Ефикасноста опфаќа голем аутпут од мала количина на инпути со цел да се минимизираат изворните трошоци. Ефикасноста најчесто се најчесто се однесува на “исправно работење на работите”. Ефикасноста ги комплетира активностите така што организациските цели се постигнуваат и често се опишани како “да се направи она што е исправно”. Работата на двајца менаџери не е нималку слична. Сите менаџери извршуваат одредена функција, пропишуваат одредени закони и покажуваат вештини во нивното работење.

Во 21 век со себе донесе нова работа на која секој мора да се прилагоди на брзиот развој на општеството со постојано премостување на барањата и можностите. Економијата станала глобална, водена од иновациите и технологијата, организациите потребно е да се трансформираат за да можат да ги задоволат барањата на клиентите.

Новата економија претставува основа на знаење и изведување на перформансите. Во денешно време се почитува партиципацијата, ополномоштувањето, тимската работа. Во поглед на претходно наведените предизвици за работа е потребен лидер кој ќе го води бизнисот преку турбулентните времиња. Менаџерите во организациите ја вршат оваа работа.

Менаџер е оној кој ја координира и надгледува работата на другите луѓе така што организациските цели би се исполниле во целост. Не станува збор за лични достигнувања туку за помагање на другите да ја завршат

нивната работа. Менаџерите исто така може да имаат дополнителна работа која не е поврзана со координирањето на работата на другите.

Менаџерите може да бидат класифицирани по нивните нивоа на организација, посебно во традиционално структурираните организации – тие се поставени како пирамида. Како што на самиот почеток на оваа подточка наведовме постојат три нивоа на менаџери и тоа:

- 1) First line managers - Менаџери на прва линија (често наречени супервизори) кои се лоцирани на најниското ниво на менаџмент.
- 2) Middle managers – Менаџери на средното ниво, тука се вклучени сите нивоа на менаџмент помеѓу линијата од првото ниво и врвното ниво на организацијата.
- 3) Top managers – Топ менаџерите вклучуваат менаџери кои се блиску до врвот на организацијата кој е одговорен за организацијата во смисла на донесување на одлуки и формирање на планови и цели кои ќе влијаат на целокупната организација.

Променливата природа на организацијата и работата често бара вработените во некогашните неменаџерски работи да изведуваат менаџерски активности. Не менаџерските работи се оние кои работат една работа а никој не ги известува за тоа што го работат.

### 1.3. Лидерство

Менаџерот се смета за лидер во организацијата. Работата на менаџерот е да ги води вработените. Менаџерот може да е но и може да не е добар лидер. Штом “Лидерството може да се издигне во секоја ситуација каде постои комбинација на трудот на луѓето за достигнување и исполнување на задачите, ”лидерот не секогаш е менаџер<sup>18</sup>. Менаџментот и лидерството не се синоними. Една од важните задачи на лидерството е да

<sup>18</sup> Ivancevich, J. M., Donnelly, Jr., J. H., & J. L. Gibson. (1989) Management: Principles and Functions (4th ed.). Boston: BPI Irwin.p. 296.

се мотивираат другите да ги извршат организациските цели. Менаџерите може да им кажат на подредените што да работат и како да го сработат тоа, но може да не ги мотивираат подредените да ја завршат работата. Лидерите ги инспирираат другите не само да ја сработат работата, но и да ја завршат. Лидерите ги промовираат промените, внимаваат на достигнувањата во поглед на работата, гледаат во долгорочно исполнување на целите, и инспирираат и мотивираат, додека пак менаџерите одржуваат status quo, го следат начинот на кој работата треба да биде завршена, и ги решаваат проблемите кои ќе се појавуваат во организацијата. Лидерите и менаџерите во суштина може да бидат со спротивен пристап кон работењето и кон достигнувањето на организациските цели.

Често пати се дискутира на тема дали лидерите се родени со лидерски карактеристики, учат да бидат добри лидери, или едноставно имаат способност да бидат подобри лидери од другите. Теориите истакнуваат дека лидерите се родени со специфични карактеристики кои ги прават посposобни во водењето од другите<sup>19</sup>. Тие може би се емоционално постабилни; имаат подобар осет за бизнис; или имаат поголема самодоверба, интегритет, искреност и постојано вршат промоција на промените и подобрувања во нивната средина. Спротивно на овој пристап, може да биде дека лицето кое се смета за лидер едноставно е посposобно да ги претставува однесувањата поврзани со лидерството – да се биде поддршка за другите, пријателски настроен, достапен, способен да поставува цели, да дава насоки, да поставува задачи, да инспирира и мотивира – и да ги води вработените во организацијата со цел да се достигнат индивидуалните и организациските цели<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> Bass, B. M. (1981). Stogdill's handbook of leadership. New York: Free Press.p.103.

<sup>20</sup> Defining management and organization, достапно на [http://www.uk.sagepub.com/upm-data/32122\\_1.pdf](http://www.uk.sagepub.com/upm-data/32122_1.pdf), пристапено на 24.05.2014 год.

**Лидерство:** влијание, т.е. уметност и процес на влијание врз луѓето на начин кој ќе придонесе тие спремни и ентузијастички да тежнеат да ги постигнат организациските цели.

**Лидер:** Дејвид Конли и Пол Голдман го дефинираат лидерството како начин на однесување што ја истакнува колективната способност на организацијата на прилагодување, решавање на проблемите и подобрување на квалитетот.

**Лидерите,** им помагаат и ги охрабруваат другите за да: придонесат со нивните идеи и искуства; да ги изнесат отворено своите проблеми; охрабруваат; донесуваат и спроведуваат одлуки; постигнуваат подобри резултати и др.

Лидерот во формална, хиерархиска организација, во која е назначен на менаџерска позиција има право да управува и и обединува поради авторитетот кој го ужива неговата позиција. Како и да е, тој мора да поседува соодветни лични карактеристики кои би се усогласиле со неговиот авторитет, бидејќи авторитетот му е нему доделен. Во недостаток на лична компетентност, менаџерот може да се соочи со лидер кој може да спротистави во организацијата и да проба да го заземе неговото место.

Лидерството исто така се објаснува како способност на менаџментот да создава окружување кое поттикнува обврзување на вработените да учествуваат во извршувањето на стратегијата на организацијата. Тоа вклучува комплексни трансакции меѓу лидерите и следбениците.

Технолошките промени што настануваат со текот на времето, поголемата меѓународна конкуренција, дерегулацијата на пазарите, нестабилниот нафтен картел, трансакциите со junk bonds и демографските промени на работната сила, претставуваат некои од бројните фактори кои придонесуваат за ова поместување. Големиот број на промени кои настануваат во организацијата се се понеопходни за опстанокот и успешното конкурирање во новото окружување, а таквите промени секогаш бараат повеќе лидерство.

Лидерите создаваат врски помеѓу луѓето и односи за извршување на планот и се обидуваат да обезбедат луѓето да ја извршат работата. Лидерот како личност спроведува влијание без принуда спрема вработените во извршувањето на неговите задачи. Тој ги поттикнува промените и за да биде ефективен потребно е да биде способен своите идеи да ги пренесе на други луѓе. За водење на другите без принуда, лидерот треба пред се да се познава самиот себе. Со други зборови кажано лидерот е архитект кој ја оформува културата на организацијата.

Лидерите размислуваат за целите на тој начин што тие креираат претстава и очекувања за насоката во која ќе се одвива работењето на организацијата. Позицијата од која поаѓаат лидерите е високо ризична, па за да бидат ефектни, на окружувањето гледаат како на пријатен амбиент кој ги поттикнува луѓето на правилен избор. Наспрема другите, лидерите вклучуваат емоции. Тие изразуваат чувство на идентитет и разлики, а таквата атмосфера ги мотивира луѓето.<sup>21</sup>

Динамичните промени на микро и макро околината на маркетинг окружувањето на организациите има се подраматичен ефект на резултатите од работењето. Секој вработен треба да развива, пред се, лидерски, менаџерски, технички и тимски вештини. Менаџментот е поврзан со ефикасноста, а лидерството со ефективноста и промените. Менаџерите и аквизицијата предизвикуваат големи промени во организацијата, што имплицира на барањата и промените на луѓето (состојба на свест кај луѓето), а тие се менуваат така што се менува нивниот однос и нивните ставови. Исто така промените се производ на комуникацијата. Промените може да бидат диктирани, тие мора да бидат претставени на луѓето на соодветен начин, да им биде јасно и да ги разберат во потполност. Тие мора да ги разберат причините за промена, посебно затоа што потребно е тие да знаат што добиваат со таа промена. Па така, што поголема е самоувереноста и комуникацијата на различниот профил на луѓе кои го

<sup>21</sup> Дракулевски Љ., (1999), *Лидерство-основа за ефективен стратешки менаџмент*, Економски факултет Скопје;

слушаат лицето, тоа поголеми се шансите да стане голем лидер и водач. Со денешниот брз развој на теоријата и праксата на менаџментот, маркетингот и организациите, се појавуваат бројни проблеми од економска и организациска природа.

Може да кажеме дека кај нас има голем број “менаџери” и “лидери”. Секако дека се лидери во нешто, а менаџери во друго, што укажува на тоа дека користењето на овие поими зазема замав, па се добива впечаток дека овие зборови го губат своето право значење или многу малку се знае за нивното право значење.

Лидерството пред се претстваува вештина за работа со луѓе. Тоа е способност да се влијание на однесувањето на луѓето, на насочување на нивните желби, ставовите и напорите во правец на остварување на самиот лидер или организацијата на чие чело се наоѓа.

И покрај тоа што постојат голем број на дефиниции за лидерството, што ги условува и постојаните разлики во дефинирањето на лидерството, може да се издвојат одредени заеднички елементи или одредени карактеристики за дефинирање, кои се содржат во скоро сите поимни одредувања. Тие заеднички елементи се<sup>22</sup>:

- Прво, под лидерство се подразбира динамичен и флексибилен процес кој го регулира соодветното однесување.
- Второ, под лидерство се подразбира постоење на две групи, една која води, тоа се водачи и лидери и друга која од водени, тоа се следбеници и подредени.
- Трето, под лидерство се подразбира нееднаква распределба на моќта и различни аспекти на моќ со кои лидерите овозможуваат да влијаат на своите следбеници, така што лидерите имаат поголема моќ од своите следбеници.

<sup>22</sup> Liderstvo i upravljanje promenama, достапно на <http://www.maturskiradovi.net/forum/attachment.php?aid=1690>[http://books.google.mk/books?id=tieF3xg\\_wOgC&printsec=frontcover&dq=organizacije&hl=en&sa=X&ei=kRw9U\\_Akj8e0BuecgYAH&redir\\_esc=y#v=onepage&q=organizacije&f=false](http://books.google.mk/books?id=tieF3xg_wOgC&printsec=frontcover&dq=organizacije&hl=en&sa=X&ei=kRw9U_Akj8e0BuecgYAH&redir_esc=y#v=onepage&q=organizacije&f=false), пристапено на 19.05.2014 год.

- Четврто, под лидерство се подразбира постоење на одредени вредности, односно уважување на одредени морални норми.
- Пето, лидерството подразбира и во неговиот состав се вклучени најмалку три елементи, а тоа се луѓето, влијанието и целите, што значи дека лидерството постои помеѓу луѓето, да вклучува користење на различни влијанија и да се користи за остварување на целите на организацијата.
- Шесто, под лидерство се подразбира активност на обликување на однесувањето на сите вработени во организацијата со цел да се креираат специфичните корпоративни култури.

Лидерството или водењето може да се дефинира како способност на една личност, една надредено лице во организацијата, да влијае на вработените во неа така што тие меѓусебно да соработуваат во поглед на работата и да ги остварат целите на организацијата. Кога се користи терминот водство се мисли на процесите и можностите на влијание кое го имаат едни луѓе врз однесувањето на други<sup>23</sup>. Тие се, кога е во прашање организацијата, одраз на влијанието на поединците и групите во неа да вложат напори кои се потребни во правец на остварување на нејзините цели и задачи. Лидерството во организацијата е насочено на човечкиот аспект на менаџмент во неа. Лидерството од тој дел на менаџментот настојува да го извлече аксимумот. Фокусирано на оваа страна на менаџментот, лидерството е засновано на претпоставка, дека ефикасноста на работењето во голем дел е условено од мотивацијата, способностите и трудот на вработените лица во организацијата. Таа претпоставка ја потврдуваат наодите, техниките и начелата на протагонистите на научното управување, кои со своите истражувања на оптималните организации и оптимално користените фактори на производство потполно ги занемаруваат луѓето и нивното однесување во организацијата, што за последица има значително помала продуктивност од можната, ниски работни морали и се

<sup>23</sup> Mihailović D., Ristić S., Menadžment ljudska strana, Tehnički fakultet, Novi Sad, 2007., str. 189.

поголема отуѓеност на вработените од организацијата и покрај примената на научните методи и техники во работата на организацијата.

Излез од оваа состојба најден е во остварувањето на “меѓучовечките односи”, која тежиштето на организацијата го става на луѓето, нивната мотивација, ставови, групни норми и правила на однесување. Човековата ефикасност е значајна детерминанта за ефикасноста на организацијата. Суштината во поглед на тоа спознавање доведува до тоа менаџерот во вршењето на своите човечки улоги да ги стимулира, мобилизира и инспирира вработените да работат, вредносно и кооперативно да допинесуваат за остварување на целите на организацијата.

За да една организација се издигне на глобалниот пазар потребно е да има јако и ефикасно лидерство, под што се подразбира процес на создавање и имплементирање на точни стратегии. Во денешниот хаотичен свет многу мал број од лицата сметаат дека лидерството е непотребно. Лидерството е процес на трансформација на организацијата од онакви какви моментално се, до оние какви некои лидери би сакале да бидат<sup>24</sup>.

Тоа би значело дека лидерите мора да бидат во секој момент спремни на промена поради подобра иднина на организацијата, а исто така за да ги мотивираат и другите луѓе во организацијата на промените. Во денешното конкурентно окружување се повеќе е важно пред се да се работи она што е неопходно, бидејќи голем број од активностите пропаѓаат, а глобалното село станува се посложено и непредвидливо, а животниот циклус на производите на пазарот е се пократок и пократок.

Бидејќи лидерите претставуваат агенти за промена чиј успех се мери според тоа на кој начин тие имплементираат стратегиска визија и мисија, успешните лидери мораат да ги препознаат трите меѓузависни активности кои мора непрестајно да се преиспитуваат за да организацијата има успех. Клучните активности кои лидерите мораат да ги превземат за да ги

---

<sup>24</sup> Dess.G, Lumpkin, G., Eisner, A., Strategic management (redaktori izdanja na srpskom jeziku Mašić.B, Erić.D), Data status, Beograd, 2007., str.397.

исполнат конкурентски предности, во услови на постојани промени во окружувањето се:

1. Одредување насоки,
2. Проектирање организации и
3. Негување на култури посветени на исклучителното и етички исправното однесување.

За да бидат поефикасни, лидерите мора да посветат внимание на секоја од овие активности, а исто така неопходно е да се дискутира и за значењето во ситуациите кога лидерите треба да се изборат со отпорот наспроти промената. Организациите кои успеваат да опстанат во денешното турбулентно окружување се оние во кои на споментатите три активности гледаат рамномерно и посветуваат и време и внимание на секој од нив.

#### *1. Одредување насоки (насочување)*

Лидерите мора да ги раберат сите стејхолдери во својата организација, а за тоа им е потребна посебна способност за следење и анализирање на опкружувањето и за добро запознавање на стејхолдерите на компанијата (на пр. купувачите, добавувачите, акционерите) и другите главни трендови и настани во окружувањето како би ги интегрирале овие знаења во визија која би можела да одговара на организацијата. Развојот на стратешките визии е многу битен, посебно кога во прашање е било каква промена во организацијата, бидејќи таа носи многу користи како: јасен правец за иднината, општа рамка на мисијата и целите на организацијата и унапредувањето на комуникацијата, ангажирањето и поврзаноста со вработените.

## 2. Проектирање на структурната организација, процесот и системот на вреднување и контрола

Сите лидери понекогаш имаат потешкотии во имплементирањето на своите визии и стратегии. Таквите стратегии може да произлезат од различни извори, како<sup>25</sup>.

- Недостаток во разбирањето на должноста и одговорноста помеѓу менаџерите.
- Системот на наградување кој не ги мотивира поединците (или колективите како што се групите и оделенијата) за постигнување на посакуваните цели на организацијата.
- Несоодветни и неодговарачки системи за планирање и контрола.
- Недоволни механизми за координирање и интегрирање на активностите во организацијата.

Друга клучна активност на лидерството е проектирање на структурата на организацијата, процесот и системот за вреднување и контрола каде успешните лидери активно се вклучуваат во изградбата на структурата, тимовите, системите и организациските процеси, кои го олеснуваат имплементирањето на нивните визии и стратегии. Јасно е дека фирмата воопшто нема да биде во можност да постигне предност со ниските трошоци, доколку внимателно не ги следи своите трошоци по пат на детални и формални процедури за контрола на трошоците на финасирање<sup>26</sup>. Исто така, постигнувањето на предностите на диференцијација ќе ја условат потребата да се поттикнат иновациите, креативностите и чувствителностите на условите на пазарот, а таквите инвестирани напори се сметаат за комплицирани правила и прописи, како и централизирано донесување на одлуки.

<sup>25</sup> Dess.G, Lumpkin, G., Eisner, A., Strategic management (redaktori izdanja na srpskom jeziku Mašić.B, Erić.D), Data status, Beograd, 2007., str.399.

<sup>26</sup> Ibid, стр.26

3. Негување на културата посветена на извонредноста и етички исправното однесување.

Културата на организацијата може да биде ефикасно и позитивно средство за контрола во организацијата, а лидери се тие кои играат клучна улога во развојот и одржувањето на културата на организацијата, се менуваат доколку е потребно, и секако се спремни на промени доколку се неопходни. Активностите на лидерите, доколку не се исправни, исто така може да имаат многу штетно влијание на културата и етиката на фирмата, па неопходно е однесувањето на лидерот да биде етички исправно и со тоа да влијае на организацијата.

Менаџерите и највисоките директори исто така мора да ја прифатат лична одговорност за развивање и јакнење на етички исправните однесувања ширум организацијата и мораат доследно да потврдат дека таквото однесување е основната работа во визијата и мисијата на организацијата. За фирмата да стане организација на високо етичко ниво, мора да ги негува некои од следните елементи кои мораат постојано да бидат присутни: примери, корпоративен кредо и кодекс на однесување, системите за наградување и вреднување и политики и процедури<sup>27</sup>.

#### 1.4. Комуникацијата како потреба на менаџментот

Комуникацијата (од Латинскиот *communīcāre*, што значи “да дели”<sup>28</sup>) е активност на пренесување на информација преку размена на идеи, чувства, намери, однесувања, пишувања, и друго. Тоа е значајна размена на информации помеѓу двајца или повеќе учесници.

Во менаџментот е одговорноста за обезбедување на визија, инспирација и мотивација на оние кои се водат. Менаџментот има потреба и

<sup>27</sup> Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A., Strategic management (redaktori izdanja na srpskom jeziku Mašić, B., Erić, D), Data status, Beograd, 2007., str. 402.

<sup>28</sup> Online Etymology Dictionary, достапно на [http://en.wikipedia.org/wiki/Online\\_Etymology\\_Dictionary](http://en.wikipedia.org/wiki/Online_Etymology_Dictionary), пристапено на 15.04.2014 год.

од лидерство за да ги сослуша поплаките, да ги реши прашањата и да ги имплементира промените. Алатките за комуникација се користат во менаџментот за зголемување на продуктивноста, задоволството на вработените и ефективните промени. Ефективната комуникација<sup>29</sup> во менаџментот им овозможува на вработените да поставуваат прашања, да добијат појаснување и да ги исполнат нивните задачи со јасни чекори за постигнување на целите. Менаџерската комуникација вклучува разгледување, фокус групи, еден на еден состаноци и комуникациски активности.

Менаџирањето на комуникацијата вклучува соработка и стратешки пристап. Потребно е да се сослушаат луѓето во средината и клиентите за да се открие кое е нивното барање и потреба. Добрите комуникациски стратегии потребно е да ги одредат вредностите, идеалите и визиите на компанијата и да ја остварат двонасочната комуникација – да се слуша онолку колку што се зборува.

**Комуникација:** размена и споделување на информации, ставови, идеи и информации. Сортирање, селектирање, формирање и пренесување на симболи меѓу луѓето со цел да се создаде некое мислење или претстава за нешто што е предмет на комуникација<sup>30</sup>.

За да ја подобрите комуникацијата со луѓето или како што се вели, да воспоставите добри меѓучовечки односи, потребно е **правилно да ги разберете луѓето и нивната природа**. Тоа значи, да ги разберете нивните: **потреби, интереси, верувања и очекувања**, од една страна, но и нивниот **карактер, нивните лични особини, ставови**, од друга страна.

Разбирањето на луѓето и нивната природа подразбира:

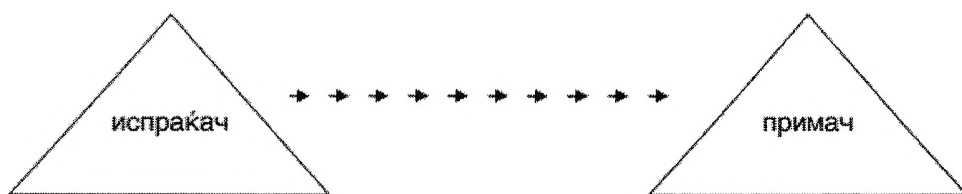
- Прифатете ги луѓето такви какви што се;

<sup>29</sup> Communication management tool, достапно на [http://www.ehow.com/list\\_6695858\\_communication-management-tools.html](http://www.ehow.com/list_6695858_communication-management-tools.html), пристапено на 12.04.2014 год.

<sup>30</sup> Communication and Lidership, достапно на <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadcom.html>, пристапено на 16.05.2014 год.

- Не мислете дека луѓето се такви како што вие мислите дека се; Не мислете дека луѓето се такви како што вие би сакале тие да бидат.

**Комуникацијата** е размена на информации меѓу две или повеќе лица, или групи за да постигнат заедничко разбирање.



Слика 1. Едноставен модел на комуницирање

Имајќи го во предвид фактот дека директорите мора да комуницираат со другите во организацијата за да ги извршуваат различните улоги и задачи, тие го поминуваат поголемиот дел од времето во комуникација, без разлика дали станува збор за состаноци, телефонски разговори, е-маил пораки, или пак разговори лице в лице. Статистички гледано директорите поминуваат 85% од своето време ангажирани во некаков вид на комуникација.

Во случаите каде не постои добра комуникација помеѓу директорот и другите членови – соговорници, работата на таа организација ќе страда, а конкурентната предност на таа организација има големи изгледи дека ќе биде загубена. Од друга страна лошата комуникација може да предизвика големи падови на организацијата.

Директорот со вработените потребно е да праќаат јасни пораки за да бидат целосни и комплетни. Една порака е јасна доколку примачот лесно ја разбира и толкува, а комплетна е пак кога ги содржи сите информации што им се потребни на испраќачот и примачот како би се постигнало заедничко разбирање. За да се испратат јасни и комплетни пораки, луѓето мора да

научат да предвидат како примачите ќе ги толкуваат тие пораки, а со тоа да ги отстранат изворите на недоразбирање и конфузија.

За да директорот (менаџерот, лидерот) знае дали исправно ја испратил потребната информација ќе дознае од повратната информација која е важна за ефективна комуникација.

Комуникацијата е една од човечките активности која секој може да ја препознае, но мал број можат да ја дефинираат на задоволително ниво. Авторот Lee Thayer истакнува: „Комуникацијата е добар пример на сè она за што повеќе се зборува, отколку што вистински се разбира.“<sup>31</sup>

Во теоријата постојат различни толкувања и дефинирања за поимот комуникација. Но просто кажано, комуникацијата претставува концепт или состојба за размена на информациите меѓу субјектите. Некои автори сметаат дека комуникацијата е неопходен предуслов на односот човек – човек, други, пак, сметаат дека е резултат од него.

Комуникацијата всушност претставува механизам за заемни врски со кој се воспоставуваат контакти, а исто така и збир на целокупните средства и методи со кои се пренесуваат информациите за да се изврши влијание врз поведението на луѓето. Комуникацијата се дефинира и како двонасочен процес кој се состои од последователно поврзани елементи. Анализа на комуникативните примери и дизајнирање на комуникативните програми се постигнува само со разбирањето, воедно комуникативните примери и комуникативните програми потребно е да одговараат на организациските потреби.

Комуникацијата се смета за успешна кога ја постигнува саканата реакција и одговор од примателот. Постојат сугестии од ставови кои сметаат дека за да настане комуникацијата, потребно е да се воспостави заемност во мислењата. За да се постави заемност во мислењата не е секогаш лесно како што изгледа. Како резултат на ова, многу напори за комуницирање се без успех. Ако се воспостави добра координација и

<sup>31</sup> Rogers, E. and Rogers, R. (1976). Communication in organization. New York: The Free Press, a Division of Macmillan Publishing Co, p.1.

комуникација, се создава систем во кој секој ја извршува својата задача на свое лично задоволство, па со тоа ќе придонесе и за извршување на целите на организацијата.

Комуникацијата се класифицира во четири нивоа и тоа: интраперсонална, интерперсонална, организациска и макроопштествена.<sup>32</sup> Секое од овие нивоа зазема различна позиција во секојдневните интеракции на луѓето, поаѓајќи од различни ситуации.

Интраперсонална комуникација е онаа комуникација која се занимава со тоа што се случува „во“ личноста – односно како индивидуата процесира, складира или произведува пораки. Тука се вклучени елементите на перцепција, когниција, емоции, ставови, автопортрет и самосвест.

На ниво на интерперсонална комуникација, фокусот е насочен на изучување на комуникативните односи помеѓу две личности или многу мала група. На ова ниво се вклучени анализата на развојот на врската, нејзино одржување и потенцијално раскинување, стекнување комуникативни способности и вештини, комуникациска дисфункција, како и професионална комуникација.

Понатаму третото ниво на комуникација е мрежата на организациското комуницирање. Тука, поголеми колективи се изучуваат во контекст на тековните односи. Организациската комуникација, е сложен и континуиран процес преку кој организациските членови ја креираат, менуваат и одржуваат организацијата<sup>33</sup>.

Организациската комуникација во своето изучување ги опфаќа групните норми и начинот на кој тие се развиваат и спроведуваат, понатаму формирање на организациски идентитет и негово претставување преку симболи, формулирање на организациски вредности, внатрешна дифузија на истата, како и создавање нејзин видлив израз за набљудување од надвор. Во овој домен припаѓаат и формални и неформални канали на

<sup>32</sup> Hargie, O., Dickison, D. and Tourish, D. (1999). *Communication in management*. England: Gower Publishing, p. 65.

<sup>33</sup> Keyton, J. (2005). *Communication and organizational culture: a key to understanding work experiences*. Sage Publications, p.13.

комуникација, награди и казни, односно процеси кои го олеснуваат поврзувањето и чувството на припадност за на крајот да се дојде до создавање и развој на корпоративен имиџ. Авторите се со поделено мислење едни сметаат дека организациската комуникација потребно е да се подели на интерна и екстерна комуникација, што значи поделба на комуникацијата помеѓу членовите на организацијата и комуникација помеѓу организацијата и окружувањето.

Она што последно го наведовме како дефиниција води кон комуникација на макро ниво, односно општествена комуникација. Овде фокусот е ставен врз комуникациските особини и активности на големите општествени системи.

Погоре наведените четири нивоа на комуникација ја даваат сликата за комплексноста која е одредница на комуникацијата како поим и процес. Дефинирањето на комуникацијата, проучувањето и анализирањето ја зацврстуваат нејзината важност, од една страна, а од друга, пак, ја разгледуваат на ситни делови кои само доколку вистински се истражат, ќе доведат до полесно прифаќање на самиот поим.

## 1.5. Мотивација - концепт и значење

**Мотивирањето** се однесува директно и конкретно на луѓето кои треба да ги извршат и постигнат поставените цели на организацијата.

Функцијата мотивирање се остварува преку иницирањето, насочувањето или каналзирањето на однесувањето на поединците за остварување на организациските цели. Менаџерите со луѓето и преку луѓето. Бидејќи луѓето се комплексни психолошки суштества, менаџерите се предизвикани голем дел од своите напори да ги вложатво создавање на атмосферата на задоволството во работата.

Менаџерите имаат за задача да го канализираат однесувањето на вработените кон остварување на целите на организацијата. Под ова се подразбира дека секој вработен може да биде добро мотивиран, да ја извршува својата задача, да помогне во остварувањето на задачите на своите колеги и добри интерперсонални односи.

Во тој правец, тие превземаат стимулативни методи и акции кои ќе го зголемат и задоволството на поединците во претпријатието и со тоа ќе придонесат попродуктивно остварување на поставените задачи. Со мотивациските техники се поттикнуваат иновативните и креативните способности на вработените во изнаоѓање на нови, подобри начини на остварување на целите.

**Мотивација:** причини, покренувачи или извори на однесувањето; процеси на покренување и насочување на однесувањето; очекувани или остварени исходи на однесувањето<sup>34</sup>.

Етимологијата на терминот мотивација е во латинскиот збор *movere* со значење “**да се движи**”. Според тоа, мотивирањето треба да се разбере како процес преку кој ќе се предизвика раздвижување на персоналот во насока на подобрување на индивидуалните перформанси, а со цел да се задоволат потребите, интересите и целите на организацијата и на нејзините клиенти. Мотивацијата го енергизира, насочува и одржува однесувањето на луѓето. Работната мотивација има две димензии. Првата се однесува на прашањето: Зошто луѓето се однесуваат точно на таков начин на своето работно место? и втората: Како може да им се помогне да прифатат однесување во работата кое може да биде подобро и за организацијата и за нив самите?

Мотивацијата е фактор кој го поттикнува, насочува и одржува однесувањето на луѓето. Мотивацијата се однесува на динамичниот дел од личноста и се разликува од поимите како чувства и личност. Мотивацијата

---

<sup>34</sup> Satinoff E., Teitelbaum P., (1983), *Motivation*, Plenum Press, pp.3-4.

претставува желба или волја да се направи некоја работа. Онаа личност која е мотивирана може да си постави одредена цел.

Од друга страна пак мотивацијата во менаџментот има важна улога за менаџерот кој настојува да ги задоволи желбите и нагоните на своите соработници така што нивното однесување би било пожелно и прифатливо за организацијата.

Постојат повеќе дефиниции за мотивацијата, најверодостојна е следната:

*“Мотивацијата претставува однесување насочено во остварување на некоја цел, поаѓајќи од одредена потреба во човекот, а со намера за нејзино остварување”<sup>35</sup>.*

Мотивот, всушност претставува емоција или потреба кај човекот која го поттикнува на акција. Во организациски контекст, мотивираноста кај вработените се дефинира како подготвеност за учество во остварувањето на целите на претпријатието. Мотивацијата е многу комплексен и променлив феномен. Низ анализата на сопственото однесување можеме да се увериме колку нашите желби убедувања и интереси се менуваат. Најчесто, причината за тоа е во мотивите кои делуваат и на нас. Во стручната литература (антропологија и психологија), мотивацијата како феномен зазема истакнато место како основа за разбирање на однесувањето на вработените и едновремено во согледувањето на техниките за поттикнување на вработените кон остварување на целите на организацијата. Содржинските теории настојуваат да откријат што е тоа што ги мотивира вработените на определено однесување. Мошне се практични, бидејќи во откривањето на потребите кои ги стимулираат луѓето на активност во организациите би можеле на соодветен начин да се мотивираат за вложување на додатен напор.

---

<sup>35</sup> Ibid, стр.13.

Улогата на мотивацијата во однесувањето на организацијата може да има критично влијание на продуктивноста, работната атмосфера, и многу други области кои помагаат да се одреди нивото на успех на организацијата. Разбирајќи го психолошкото значење на мотивацијата може да побогне бизнисот, училиштето, спортските тимови, и другите организации да создадат здрава подржувачка култура која помага да се остварат организациските цели. Накои од најважните практики со кои може да се подобри мотивацијата е доброто лидерство, поттикнатите програми и чесните политики. Мотивацијата е таа која ја води личноста да учествува во организацијата. Мотивираната личност генерално работи напорно, произведува повеќе, и има многу подобро однесување од лицето кое се чувствува немотивирано. На пример, ученикот кој чувствува дека не е еднакво третиран од страна на професорот може да појави желба да отсутствува од час или да ги игнорира работните задачи, додека студентот кој ужива во часот, ќе присуствува на сите часови и ќе учествува во проектите. Кога работната сила или тимот на учесниците се чувствува мотивирано, за организацијата ќе биде полесно да ги постигне своите цели.<sup>36</sup>

Исполнувањето на улогата на мотивацијата во однесувањето на организацијата бара суштинско проучување на потребите, целите и очекувањата. Среќавањето со потребите на учесниците преку компензациските значења, постојат уште многу други стратегии кои би помогнале во подобрување на мотивацијата на однесувањето на организацијата. Добрите лидери може да бидат важна мотивациска алатка, бидејќи работниците може да бидат попродуктивни под закрила на добар, добро обучен супервизор кон кого имаат доверба и почит. Создавањето на

---

<sup>36</sup> What Is the Role of Motivation in Organizational Behavior?, достапно на <http://www.wisegEEK.com/what-is-the-role-of-motivation-in-organizational-behavior.htm>, пристапено на 01.04.2014 год.

стимулирачки програми, како што се бонуси, наградувачките супериорни перформанси може да ги охрабрат учесниците да работат попродуктивно.

## 1.6. Стили на донесување одлуки

Донесувањето одлуки се однесува на менталниот (или когнитивниот) процес на селектирање на логичкиот избор од дадените опции. Со други зборови, вклучува одредување и избирање помеѓу неколку алтернативи. Во обидот да се донесе соодветна добра одлука, лицето мора да ги одмери позитивните и негативните страни на секоја понудена опција, и да ги земе во предвид сите алтернативи. За ефективно донесување одлуки, лицето мора да биде способно да го предвиди исходот од секоја понудена опција, и засновано на сите овие предмети, да одлучи која опција е најдобра за таа одредена ситуација. Така, секое донесување на одлука доведува до краен избор. Исходот може да биде акција или избор на мислење<sup>37</sup>.

Човековото претставување во донесувањето на одлуки е субјект на неколку перспективи. Од психолошка гледна точка, неопходно е да се проверат одлуките кои ги донесува индивидуата во контекст на потребите и препораките кои таа индивидуа ги има. Од когнитивна перспектива, процесот за донесување одлуки мора да биде награден како постојан процес интегриран во интеракција со средината.

Донесувањето одлуки е заклучок на емоционален процес, кој може да биде рационален и ирационален, и може да се заснова на претпоставки или тактички претпоставки<sup>38</sup>.

Донесувањето е есенцијален аспект на модерниот менаџмент. Тој е примарна функција на менаџментот, менаџерската најголема работа е

<sup>37</sup> Reason. J., (1990), *Human error*, Ashgate, NY 1990, p.52.

<sup>38</sup> Kahneman. D., Tversky A., (2000), *Choice, values, and frames*, Cambridge University Press (2000), p.211.

рационалното донесување одлуки. Тој донесува стотици одлуки свесно или подсвесно. Донесувањето одлуки е клуч на менаџерските активности. Одлуките се важни во донесувањето на менаџерските и на организациските акции. Одлуката може да се дефинира како “тек на дејство кое свесно е избрано од бројните алтернативи за достигнување на посакуваниот резултат.” Таа претставува добро избалансирана пресуда и посветеност на активностите.

Поточно кажано првата важна функција на менаџментот е да се донесуваат одлуки за проблемите и ситуациите. Донесувањето одлуки е неопходна компонента на самиот менаџерски процес.

Зависно од деловната состојба, фазата на развојот на бизнисот или условите кои владеат во окружувањето, менаџментот потребно е да го дефинира најефикасниот стил кој е прифатлив за вработените и кој добро функционира во дадена ситуација. Не постои менаџерски стил кој универзално се променува или се променува во сите ситуации.

Менаџерскиот стил за кој во текстот подолу ќе зборуваме најчесто зависи од карактерот на менаџерот, видот на работата која ја работи, нивото и видот на едукација на луѓето со кои се соработува, како и условите кои владеат на пазарот. Во праксата се познати шест менаџерски стила<sup>39</sup>, но има менаџери кои знаат да комбинираат неколку стилови на менаџментот, зависно од потребата или личната проценка. Според тоа стилови на менаџментот се:

### **Автократски стил**

*Јас ќе кажам што и како ќе се работи, бидејќи јас сум газда, јас сум „големиот“ водач.*

Менаџерите со автократскиот стил на раководење најмногу ја користат власта која произлегува од нивната позиција. Ваквите менаџери

<sup>39</sup> Е-учење за претприемништво, достапно на <http://www.pretpriemac.com/e-learning/mk/stilovi-menadzment/>, пристапено на 22.05.2014 год.

наредуваат и бараат послушност. Секоја ситуација од која се бара брза и одлучувачка акција, често пати може да биде добро решена од менаџерот кој има автократски стил.

Автократскиот менаџерски стил најчесто се применува за работење во средини каде има инфлација, владее несреденост на пазарот, има несигурна и променлива влада, постои состојба на која мора да се интервенира како што се состојбите на војна, поплава, земјотрес и др. менаџерот во овој менаџерски стил одговара и за работењето со групи кои се недоволно обучени или недисциплинирани за вработените кај кои има појава на психолошки профили.

Оние личности кои се агресивни и непријателски расположени подобро ги извршуваат зададените задачи кога се под раководство на автократен менаџер. Непријателските ставови на ваквите личности се пренасочуваат кон обврските околу извршувањето на работните задачи, а поради нивната презафатеност не доаѓа до израз нивниот карактер. Оние личности кои се несигурни и кои чувствуваат зависност од наредениот, се чувствуваат посигурни и работат подобро под влијание на автократскиот лидер.

Во современиот менаџмент не се препорачува применување на автократскиот тип на управување, тука менаџментот нетреба да биде граден ниту врз база на апсолутно владеење врз луѓето. Менаџментот најбитно е да биде дефиниран врз база на знаење, разбирање и човечки однос. На овој начин би се создала добра работна атмосфера и продуктивно би се реализирале работните задачи.

### ***Беневолентен стил***

*Јас ќе кажам што и како ќе се работи, бидејќи тоа ќе биде најдобро за сите нас.*

Беневолентниот стил на работење е потолерантен од автократскиот, бидејќи тука менаџерот има поголема толеранција кон вработените и покажува поголемо разбирање и почитување кон истите.

### ***Консултативен стил***

Јас ќе одлучам, но со Вас ќе продискутирам за се, бидејќи сакам да го  
имам Вашето мислење.

Овој менаџерски стил се наоѓа помеѓу автократскиот и демократскиот стил. Помалку се користи, но секако егзистира во пракса.

### ***Партиципативен стил***

*Одлучуваме заедно, но сите гласови не се подеднако важни.*

Партиципативниот стил е најблизок на демократскиот стил. Тој покажува одредени негативни страни, бидејќи покажува одреден степен на непочитувањ е од страна на подредените па и мотивацијата која треба да ја создаде менаџерот кај вработените е со нешто помал интензитет.

### ***Консензус или демократски стил***

*За проблемот треба да се продискутира, се додека не се согласиме за одлуката.*

Демократскиот стил е стил кој најмногу одговара на стабилното опкружување и за стабилна деловна политика. Менаџерите на овој стил пред да превземат било какви акции, првенствено се консултираат со подредените, а потоа преминуваат на спроведување на задачите.

Решавањето на проблемите е полесно бидејќи се консултирани подредените и изнајдено е конструктивно решение. Кооперативниот тип на личности многу добро се снаоѓаат и работат под демократско раководство, а стабилните групи многу добро работат под демократскиот стил на управување.

### ***Laissez-faire или либерален стил***

*Правите што сакате.*

Либералниот менаџер во овој случај многу малку ја употребува власта, но со овој стил не му се дозволува на секој да работи што сака, туку менаџерот ги остава вработените сами да си постават задачи и да ги решат самостојно, при што им овозможуваат голема слобода во работењето и одлучувањето. Ваквиот стил се применува кога станува збор за високообучени вработени и професионалци. Ваквиот стил на менаџирање се користи во големите компании каде менаџерот има доверба во подредените. Во овој случај менаџерската функција е пружање на поддршка, информации и обезбедување на предуслови за реализација на задолженијата.

Во праксата најмногу се користат автократскиот и демократскиот стил и зависно од условите, опкружувањето и карактерот на менаџерите и вработените, може да се добие позитивен резултат. Не е спорно дека може да се користат и другите стилови, но праксата покажува дека најмногу се користи автократскиот стил. Некој од менаџерските стилови може да предизвика незадоволство кај вработените. Заради тоа се препорачува да се замени со друг менаџерски стил. Со тоа резултатите од работењето би се поправиле. Не препорачуваме крутост и едностраност во работењето. Менаџерот не треба да биде само оперативна машина која ќе ги спроведува наредбите и задолжувањата, туку треба да поседува одредени емотивни и човечки карактеристики.

Најдобриот менаџерски стил е оној каде менаџерите соработуваат со вработените, развиваат кооперативен и колегијален однос, ги почитуваат нивните права и го наградуваат соодветно трудот, бидејќи луѓето се разликуваат многу еден од друг и затоа не можат да бидат третирали исто. Потребно е секоја личност да се набљудува со почит, да се испита нивното однесување во разни ситуации, па дури тогаш да се третираат соодветно.

Виктор Врум и Филип Јитон, развиле метод со кој им помагаат на менаџерите да одлучат кога и во колкава мера да ги вклучат вработените во решавање на одреден проблем. Тие најпрво ги одредиле петте стили на донесување на одлуки спомнати во текстот, кои претставуваат континум, почнувајќи од авторитарниот пристап на донесување одлуки, преку консултативниот, до целосно партиципативниот.

Секој во организацијата донесува одлуки, но донесувањето на одлуките е една од најважните задачи во работата на менаџерот. Донесувањето на одлуки е многу важен дел за петте менаџерски функции кои се синоними со менаџирањето.

Разбирањето на менаџерскиот стил на одлучување дава можност за подобро разбирање на менаџерите, нивното одлучување, решавање на проблемите и интеракција со другите луѓе во организацијата<sup>40</sup>. По однос на тоа што во литературата различно се пристапува кон дефинирањето на стиловите на одлучување, во смисла на критериумите, димензиите и терминолошки, сепак основна е поделбата на автократските и демократските стилови на одлучување. Во таа смисла стиловите на одлучување се движат од една крајност која го претставува автократскиот стил до друга крајност која го претставува демократскиот стил, а изборот на стиловите зависи од доносителите на одлуките, соработниците и од ситуацијата за која се донесуваат одлуките.

<sup>40</sup> Rowe, A., Boulgarides, J. (1983), „Decision-styles: a perspective“, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 4, No. 4, str. 3-9. preма Yousef, D. A. (1998), „Predictors of decision-making styles in a non-western country“, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 19, No. 7, str. 366.

Автократскиот стил на одлучување е начин на одлучување во кој една личност најчесто топ менаџер на претпријатието, има неограничена моќ и власт во одлучувањето. Сите останати вработени во претпријатието само се извршители на одлуките. Доминацијата на поединците, кои превземаат целосна власт и одговорност за одлучување, не е нужно неделотворна. Имено, автократскиот стил на одлучување може да биде делотворен во помалите организации односно во организациите со помал број на вработени. Кај поголемите претпријатија разгледаниот стил на одлучување ги маргинализира средното ниво на менаџмент што може да ја доведе во прашање успешната работа на претпријатијата.

Демократскиот стил го подразбира следното: постоење на повеќе нивоа на одлучувања во претпријатието, моќ на одлучување на пониските нивоа на менаџмент, почитување на хиерархијата на одлучување, јасно разграничување на одлуките по видови на високи и ниски нивоа на менаџмент и др. Менаџерот се консултира со своите соработници во процесот на одлучување, со тоа овој стил може да се нарече и партиципативно-демократски стил на одлучување.

Во современите услови на работа демократскиот односно партиципативно-демократскиот стил има значајна предност пред автократскиот стил на одлучување бидејќи развива таква работна клима во која соработниците самостојно и одговорно донесуваат одлуки, а поголемото задоволство на соработниците на крајот резултира со успех на претпријатието.

Знаењето кое се однесува на стилот на одлучувањето може да му помогне на менаџерот во разбирањето на неговите соработници во подобрување на работата на соработниците поврзани со обврските и одговорностите на поединци со одговарачка сила на одлучување. Важноста на стиловите на одлучување ја препознале и следните автори: R. Likert,

F.Heller, V. Vroom и P. Yetton, B. Bass и E. Valenzi, F. Muna и A. J. Ali како и бројни други автори<sup>41</sup>.

**Табела 1.** Преглед на стиловите на одлучувањево три класификации.

V.VROOM & P. YETTON (1973)	F.MUNA (1980)	A. J. ALI (1993)
Менаџерот самостојно ги донесува одлуките.	Сопствена одлука	Автократски стил
Менаџерот донесува одлика врз основа на информација од соработник.	Консултации со соработниците	Псевдо-консултативен стил
Менаџерот ги запознава соработниците со проблемот; одлуката ја донесува самостојно.	Делегирање на одлуките на соработниците	Консултативен стил
Менаџерот ја запознава групата со проблемот; одлуката ја донесува самостојно		Партиципативен стил
Менаџерот и соработниците заеднички доаѓаат до општоприфатливи одлуки.		Псевдо-партиципативен стил.
Менаџерите и групата ја дискутираат, проценуваат и ја донесуваат групната одлука.		Делегирање на одлуките на соработниците.
Ја делегира одлуката на соработниците.		

Извор: Ali, A. J. (1993), „Decision-Making Style, Individualism, and Attitudes toward Risk of Arab Executives“, International Studies of Management and Organization, Vol. 23, No. 3, str. 56-57.

Vroom-Yetton моделот на одлучување се темели на претпоставки дека, менаџерските одлуки се под влијание на природните проблеми кои треба да се решат, расположливоста на информациите за тој проблем и разните партии подредени во нивното решавање.

Моделот, дава нормативни упатства како да се однесуваат во одредени ситуации, дефинира повеќе стилови на одлучување (и водење):

<sup>41</sup> Ali, A. J. (1993), „Decision-Making Style, Individualism, and Attitudes toward Risk of Arab Executives“, International Studies of Management and Organization, Vol. 23, No. 3str. 56-57.

првиот стил се карактеризира со екстремно автократски начин на одлучување, по што следат стилови кои постепено во тој процес вклучуваат и подредени, за на крајот да завршува со стилот за кој карактеристично е подредените потполно да соработуваат во одлучувањето.

## 1.7. Организациска култура

Секоја организација има своја препознатлива *култура*. Таа е комбинација од основачите, претходните водачи, постојното водство, историјата и големината. Ова резултира во церемонии: искуства (рутина), ритуали и начин на работење и однесување. Овие церемонии влијаат врз индивидуалното однесување со цел тоа да биде сообразено со добра изведба или норма и да го определува соодветното однесување во секоја ситуација.

Кога станува збор за организациската култура, треба да се има во вид фактот дека таа е мошне сложен и комплексен феномен, којшто може да се третира од повеќе аспекти. Организациската култура, всушност, го отсликува начинот на којшто се одвива животот и работата во една организација. Според *Торингтон (Torrington)* и *Веитман (Weightman)* (1:103)( доле фуснотата целосна)

*Организациската култура претставува збир на вредности, сфаќања и претпоставки кои произлегуваат од интеракциите на организациските членови*<sup>42</sup>. Организациската култура ги засега сопствениците или менаџерите само како средство со кое може да се подобри продуктивноста, ефикасноста и ефективноста. Тие имаат одредена почит спрема организациската култура бидејќи сметаат дека е единствена за секоја организација и дека преку неа може да се дојде до квалитетни

<sup>42</sup> Kim, H. (2007). A multilevel study of antecedents and a mediator of employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 167.

вработени а со тоа би ја направиле нивната организација различна од другите. Секој оној кој е вработен сака да работи во средина која ги отсликува и ги поддржува нивните вредности и идеи<sup>43</sup>.

Видот на организациската култура зависи од организациската средина и интеракциите на членовите на организацијата<sup>44</sup>. Организацијата е целосна кога таа поседува различни комуникациски активности, исто така таа обезбедува основа за воспоставување на културата. Комуникациски процеси од овој тип го регулираат однесувањето кое води до воспоставување модел на основни претпоставки кои се откриени или развиени од дадена група во или од целата организација во процесот на справување со проблемите на надворешна адаптација и внатрешна интеграција<sup>45</sup>. Доколку овој модел функционира многу добро и се смета за валиден, во тој случај потребно е да се пренесува на новите членови како правилен начин на согледување, размислување и чувствување одговорност кон организацијата.

Начинот на кој комуницираат индивидуите и групите го создава основниот стимул за активно креирање, одржување и зацврстување на организациската култура<sup>46</sup>. Културата не таа која креира одредени комуникациски модели, сепак предизвикува одреден вид на интеракции па на тој начин предизвикува зближување на вработените во организациите. Според тоа, една од најважните функции на организациската комуникација претставува идентификување на прекинот на врската помеѓу културните вредности и начинот на кој организацијата навистина работи, особено во случаите кога овие практики би можеле да доведат до намалување на ефективната на работна сила и целокупните резултати. Вработените и менаџерите поседуваат комуникациски практики со кои придонесуваат за

<sup>43</sup> <http://www.nakladaslap.com/public/docs/knjige/Organizacijska%20klima%20i%20kultura%20-%20poglavlje.pdf>

<sup>44</sup> Keyton, J. (2005). *Communication and organizational culture: a key to understanding work experiences*. Sage Publications, 1.

<sup>45</sup> Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 9.

<sup>46</sup> Sypher, D., Applegate, L., and Sypher, E. (1985). *Culture and communication in organizational processes*. Beverly Hills, CA: Sage, 17.

остварување хармонија и ритам на работа во организацијата. Ефективните лидери се тие кои ги учат вработените за вредностите на организацијата и како тие вредности да ги трансферираат во работни активности<sup>47</sup>. Ваквиот процес бара посебни комуникациски вештини. Најчесто вработените не ги согледуваат вредностите на тоа што го работат се додека целосно не се заврши. Но сето ова предизвикува проблеми на одбивање, неприфаќање и обесхрабрување од страна на вработените. Разумните менаџери ги надминуваат ваквите проблеми со посветеност кон организациските вредности и инспирирање за нивно поголемо прифаќање. Согласно тоа вредностите потребно е да се придвижат од објективните организациски цели до субјективната реалност на секој вработен. Со други зборови, тие треба да се променат од организациска реторика во индивидуална посветеност.

Предложени се седум димензии на организациската култура:

- Промена и превземање на ризик (степен до кој вработените се охрабрени да бидат иновативни и да превземаат ризици);
- Обрнување внимание на деталите (степенот до кој од вработените се очекува да ги искажат точностите, анализите, и да посветат внимание на деталите);
- Ориентација на исходите (степен до кој менаџерите се фокусираат на резултатите или исходите, а не на техниките и процесите кои се користат за да се постигнат овие исходи);
- Ориентација на луѓето (степен до кој менаџерските одлуки во предвид ги земаат влијанијата на луѓето во организацијата);
- Тимска ориентација (степенот до кој работните активности се организирани во тимови а не на индивидуи);
- Агресивност (е степен до кој луѓето се агресивни и конкурентни, а не безгрижни и кооперативни);

<sup>47</sup> Clappitt, P. (2005). Communicating for managerial effectiveness. California: Sage publications, 55-56

- Стабилност (е степен до кој организациските активности го истакнуваат одржувањето status quo за разлика од растот).

## 1.8. Организациска клима

*Организациската клима* е чувството за организацијата, односно индивидуалните и споделените перцепции и ставови на членовите на организацијата. Додека организациската култура има длабоки корени во природата на организацијата коишто се резултат на долгорочното постоење и опстојување на формалните и неформалните системи, правилата, традициите и обичаите, дотогаш организациската клима е краткорочен феномен создаден од постојното водство. Оваа индивидуална перцепција во поглед на она што го чувствуваат за организацијата, произлегува од тоа што луѓето мислат и веруваат за активностите коишто се преземаат во организацијата. Овие активности влијаат како на индивидуалната мотивираност и задоволството од работата, така и на заедничката и тимската работа. Таквите активности вклучуваат:

Колку добро водачот ги определува приоритетите и целите на организацијата?

Што очекува од вработените?

Каков е системот на признанија, награди и казни во организацијата?

Колку е компетентно водството?

Дали водачите имаат слобода во одлучувањето?

Во последните триесет години објавени се повеќе од десет трудови на тема организациска клима (на пр. Forehand i Gilmer, 1964; Tagiurii litwin, 1968; James i Jones, 1974; payne и pugh, 1976; Ekvall, 1987; Rousseau, 1988). Како што е случајот со поголемиот број на психолошките конструкции, помеѓу истражувачите на климата не постои согласност за нејзината концептуално одредување.

Помеѓу бројните дефиниции во литературата за организациската клима, потребно е да се издвојат две заеднички точки. Тие всушност, овозможуваат јасно разликување на климата од останатите конструктори, а конзистентно се присутни во поголемиот број на наведените поимни одредувања<sup>48</sup>.

Прво, клучен збор на поголемиот број дефиниции за климата е *перцепција*. Овде треба да се напомене дека наведениот поим за дефинирање на организациската клима се користи во смисла на *доживување* на организациската околина. Имено, поимот перцепција во научната психологија е дефиниран како “психички процес или невролошка активност со која се опфаќа и запознава објективната реалност. Перцепцијата овозможува опфаќање на релативните карактеристики на околните предмети и појави – нивното просторно и временско распоредување, облик, големина на квалитативните и интензивните разлики<sup>49</sup>”.

Второ, организациската клима е *дескриптивна*. Се работи за лични извештаи или описи кои ги даваат членовите на организацијата за тоа како ја доживуваат организациската околина? Одговорот на прашањето дали индивидуалните разлики или ситуациски фактори објаснуваат поголем или помал удел на варијантата во овој опис варира од дефиниција до дефиниција, а тоа е, како Rousseau (1988) вели, повеќе е емпириски отколку појмовен проблем. Но, секако она што следи од ваквото дефинирање на климата е сложеноста на нејзината структура, односно различното одредување на нејзинат димензионалност.

Во продолжение на овој магистерски труд ќе одговориме на прашањата кои погоре во оваа потточа беа поставени.

Прво, се поставува прашањето, колку добро водачот ги определува приоритетите и целите на организацијата? Секако дека водачот (менаџерот,

<sup>48</sup> Претприемништво, достапно на <http://www.scribd.com/doc/20690291/41/Organizaciona-klima> пристапено на 12.05.2014 год.

<sup>49</sup> Jovanović, M., Petković M., *Organizaciono ponašanje*, Fakulteta za menadžment, Zaječar, 2002.god. p. 307.

лидерот) на организацијата се труди да ги определи приоритетите и целите на организацијата најдобро што може. Но, секогаш постои можност да водачот погреша во донесувањето на ваквите одлуки. Водачот на организацијата може да побара мислење од соработниците пред да ги определи приоритетите и целите, што немора да значи дека мора да ги прифати во целост.

Второто прашање се однесува на тоа што водачот очекува од вработените? Секој работник учествува во изградбата на угледот на претпријатието. Тој е репрезент на своето претпријатие пред бизнис партнерите, соработниците и околината, а водачот треба да е свесен за овие функции на соработникот. Од вработените се бара голема флексибилност. Од нив се бара да се прилагодат на новите услови и барања во околината, што значи и постојано прилагодување на вработените и нивните потенцијали на новите барања и форми на работа. Од вработените се бара добро да се однесуваат и тоа да го стават на прво место, а чувствата и ставовите на второ.

Трето е прашањето кое се однесува на тоа каков е системот на признанија, награди и казни во организацијата? Секоја организација има различен начин на доделување признанија, награди и казни на вработените во организацијата. Практиката покажува дека поголем е бројот на казнување на вработените, отколку наградување. Економската нестабилност, намалувањето на платите доведува до тоа водачите да ги казнуваат вработените и за најмала грешка или невнимание, а да очекуваат многу за да бидат наградени што и скоро не се случува. Ваквата ситуација најчесто се сретнува во малите организации, организациите со мал број на вработени, додека кај организациите со голем број на вработени и најчесто со странски инвеститори на вработените покрај заслужените казни им се доделуваат и признанија и награди (парични) за добро завршената работа и остварениот успех во организацијата, и за организацијата.

Четвртото прашање се однесува на тоа колку е комплетно водството? На ова прашање може да одговориме со несигурност. Сметам дека водството во организациите не е комплетно, постои недостаток од стручни водачи на организациите.

Петтото прашање се однесува на тоа дали водачите имаат слобода во одлучувањето? Секако дека водачите имаат слобода во одлучувањето кога станува збор за помали организации, но кога станува збор за поголемите организации слободата на одлучување на водачите е ограничена, бидејќи хиерархиската подреденост на вработените не го дозволува тоа.

## **1.9. Менаџерите и интелектуалниот капитал на организацијата**

Менаџментот се однесува на праксата и политикте што менаџерите треба да ги постават и извршат преку луѓето (вработените), односно на персоналните аспекти на работата на менаџерите. Основната цел на менаџерите е ефикасно и ефективно работење и развој на организацијата преку развој и оптимално искористување на човечкиот интелектуален капацитет.

За да се разбере суштината на менаџментот од овој аспект потребно е да се направи преглед на тоа што работат менаџерите. Повеќето теоретичари и практичари во менаџментот се сложуваат со тоа дека може да се издиференцираат пет основни менаџерски функции: планирање, организирање, екипирање, водење, контролирање.

Менаџерите се оние вработени во организацијата, кои ги извршуваат работите и постигнуваат резултатите со помош на другите луѓе. Треба да се запомне дека, менаџерот може да направи правилно се што треба како менаџер: да направи одличен план за работа, да воспостави функционална организациска структура, да воведи современа технологија на работа, да

користи софистицирани методи и техники за контрола на работењето, но ако, не успее да биде добар менаџер за човечки ресурси (да вработува погрешни луѓе или да не ги мотивира вработените), тогаш сигурно нема да успее во својата работа. Праксата покажува дека, многу менаџери кои имаат чувство да ги постават вистинските луѓе на вистинско работно место, кои се одлични мотиватори и кои ги оспособуваат своите вработени, постигнуваат врвни резултати и тогаш кога немаат најдобри услови за работа.

Во прилог на погоренаведеното ќе продискутираме за функциите на менаџерите. Функциите на менаџерите на корисникот му нудат структура за организирање на знаењето на менаџментот.

Првата функција е планирањето кое вклучува одбирање на задачите и целите, тоа се делувања кои со години би се постигнале. Тоа бара донесување на одлуки, т.е. одбирање на идните насоки на акции помеѓу постоечките алтернативи. Постојат различни типови планови, од целокупните поставените цели до најдеталните акции кои треба да се превземат. Точниот план не постои додека одлуката – вложувањето на човечки или материјални ресурси не се донесе. Пред да се донесе одлуката, потребно е да се направи планска студија, анализа или предлог.

Втората функција на менаџерите е организирањето. Луѓето кои работат заедно во групи за да постигнат одредени цели мора да имаат улога која ја извршуваат, без разлика на тоа дали таа улога ја развиваат сами, или се настанати случајно или ненамерно, или пак ги дефинира и структурира некој кој сака да се осигура дека луѓето на специфичен начин придонесуваат во работната група.

Третата функција е екипирањето. Екипирањето е пополнување на работните места во организациската структура и одржување на пополнети места. Тоа се постигнува со утврдување на потребата за работна сила, изработка на прегледот на расположливиот екипен потенцијал, ангажирање, селекција, поставување, унапредување, оценување,

планирање на кадар, селекција, давање надомест, како и усовршување или на друг начин подобрување на положбата на вработените.

Четвртата функција е водењето. Водењето значи влијание на луѓето како би ги исполниле целите на организацијата. Претежно се занимава со меѓучовечките аспекти на менаџментот. Сите менаџери би се сложиле дека нивните најважни проблеми пристигнуваат од луѓе, нивните желби и атавови, нивното однесување како поединци и во групи, така што квалитетните менаџери треба да бидат и ефикасни водачи.

Петтата функција е контролирањето. Контролирањето е мерење и исправување на поединечните и организационите делувања со што ќе се обезбеди настаните да течат преку конципиран план. За тоа е потребно да се измери успешноста на целите и плановите, да се покаже каде доаѓа до отстапувања од стандардите и да се помага во исправување на отстапувањата. Накратко, контролирањето го олеснува исполнувањето на плановите. Иако планирањето мора да претходи на контролирањето, плановите не се исполнуваат сами од себе. Менаџерите се раководат по плановите во користење на ресурсите како би се исполниле специфичните цели. Тогаш активностите се проверува дали одговараат на тие планови. Присилувањето настаните да се вклопат во плановите значи да се утврди која личност е одговорна за резултатите кои отстапуваат од планираните акции и притоа превземаат неопходни чекори да се унапредат перформансите. Така се контролираат исходите за контрола на она што луѓето го работат.

## **1.10. Значење на промоцијата на средните училишта преку управувањето, менаџерот и менаџментот**

Ефективниот менаџмент во средните училишта зависи од трудот кој вработените ќе го вложат во извршувањето на своите задачи. Директорот е значајна врска во мрежата и игра најзначајна улога во осигурување и остварување на ефикасноста на училиштето. Неговата улога е комплексна

и обврзувачка. Таа вклучува менаџмент од финасиски, човечки и материјални извори во динамична ситуација, а под влијание на многу внатрешни и надворешни сили.

Директорот се наоѓа во тешка положба, бидејќи од него се очекува да испорача “подобар квалитет” образование со минимум извори. Доброто извршување на задачите во поглед на промовирањето на училиштето, потребно е директорот да ги изврши комплексните задачи, и потребно е да ги мобилизира сите потребни извори.

Директорите како менаџери на училиштата потребно е да ги промовираат своите вредности преку подобрување на работата на училиштата.

Директорите при промовирањето ги контролираат вработените. Тие ги водат директните програми за промоција кои се поврзани со рекламирањето со цел да се привлече поголемо внимание и да се оствари поголема репутација. Со цел да се оствари подобра промоција на училиштето може да се користи и директен маил, телемаркетинг, телевизија или радио рекламирање, каталози, изложби, прилози на текстови во весници и списанија, Интернет рекламирање или претставување на училиштето преку веб сајт, како и организирање на специјални настани.

## II.МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

### 1.Предмет на истражувањето

*Предмет на ова истражување ќе претставува управувањето на директорот како детерминанта за ефективна промоција на средните училишта.*

Незадоволството од менаџирањето произлегува од инкоматибилноста на практикувањето на менаџерските функции, стиловите на лидерството и донесувањето одлуки. Тоа предизвикува појава на демотивираност, тензична организациска клима во која не се почитува системот на вредности како комплекс кој ја дизајнира организациската култура. Тоа продуцира неможност да се постигнат индивидуалните потреби по теоријата на Маслов за самодокажување и самореализација што директно се рефлектира и во одржување на кредибилитетот и интегритетот на организацијата во деловното окружување.

Слушањето на вработените, споделувањето на информации со нив, уважувањето на нивните идеи ја градат довербата во организацијата. Анализата на некои сознанија од праксата ни укажуваат на тоа дека директорите треба да бидат подобри комуникатори од вработените, а за да се постигне тоа треба секогаш да се добро информирани. На тој начин ќе бидат појасни и попрецизирани при презентацијата на својата порака пред вработените. Истото треба да го прават искрено, затоа што вработените можат да ја согледаат разликата меѓу искреното и неискреното однесување, а со тоа се губи довербата и се внесува сомнеж во идните комуникации.

## **2. Цел на истражувањето**

*Целта на истражувањето* е во функција на добивање објективни показатели по однос на управувањето во воспитно-образовните организации вклучувајќи ги менаџерските вештини и компетенции и степенот на нивното влијание врз ефективната промоција на училиштето.

**Теоретска цел** на ова истражување е да се проучат некои клучни термини поврзани и значајни за работата на организациите (поимовно – категоријален апарат). Ова е значајно од аспект на согледување на определени теориски аспекти на проблемот на истражување во конкретниов случај управувањето и успешната промоција на средните училишта.

**Методолошка цел** на ова истражување е да се изготват и применат мерни инструменти и тоа: прашалник за директори со скала на проценка, анкетен прашалник со скала на проценка за наставници и стручни соработници.

**Практична цел** на ова истражување се согледува во тоа што ќе се добие една појасна слика за постојното ниво на оспособност на менаџерите за управување и промоција на средните училишта.

## **3. Задачи на истражувањето**

1. Да се испитаат ставовите и мислењата на директори, професори, стручни соработници по однос на потребните вештини и компетенции на директорот на училиштето за успешна промоција на истото.

2. Да се испитаат ставовите и мислењата на директори, професори, стручни соработници по однос на подобрувањето на условите за успешно промовирање училиштето.

3. Да се испитаат ставовите и мислењата на директорите, професорите, стручните соработници по однос на застапеноста на

содржините во Годишната програма за работа на училиштето кои се во функција на промовирање на училиштето.

4. Да се испитаат ставовите и мислењата на директорите, професорите, стручните соработници по однос на содржината на развојниот план на училиштето и содржините кои се во функција на промоција на истото.

#### **4. Хипотетска рамка**

Основната хипотеза од која појдовме во истражувањето гласи:

***Менаџерите на средните училишта поседуваат вештини и компетенции за континуирана и квалитетна промоција на истите.***

##### **Посебни хипотези**

1. Директорите, професорите и стручните соработници сметаат дека менаџерите на средните училишта ги поседуваат потребните вештини и компетенции за нивна успешна промоција.

2. Менаџерот на училиштето креира позитивна организациска култура, со што влијае на успешното промовирање на училиштето.

3. Менаџерот на училиштето ги мотивира вработените за поуспешна реализација на работните задачи.

4. Менаџерот на училиштето практикува квалитетно водство, со што придонесува за задоволството во организацијата и нејзино успешно промовирање.

5. Директорите, професорите и стручните соработници сметаат дека треба да се подобрат условите во училиштето за успешно промовирање на истото.

6. Во Годишната програма постојат содржини кои се во функција на промоција на училиштето.

7. Во развојниот план на училиштето се предвидени содржини кои се во функција на промовирање на истото.

8. Директорот на училиштето одлуките ги донесува на демократски начин.

### **5. Варијабли во истражувањето**

**Независни варијабли:** менаџерските вештини и компетенции на директорот на училиште, степен на образование, работно искуство.

**Зависни варијабли:** управувањето на директорот на училиште и ефективната промоција на средните училишта.

### **6. Методи, техники и инструменти во истражувањето**

За реализација на ова истражување ќе се користи дескриптивниот метод, метод на анализа, синтеза, компарација, генерализација (ќе се врши анализирање на состојбата, компарирање и генерализирање).

**Техники** кои ќе се користат се: анкетање, скалирање (скала на проценка).

**Инструменти** во ова истражување ќе бидат анкетни листови наменети за професори и стручни соработници и прашалници со скала на проценка на ставовите на директорите на средните училишта. Ќе се спроведе и статистика врз податоците со помош на компјутерска апликација за табеларни пресметки, Microsoft Excel, се изврши рангирање, табелирање, пресметки и прикажување на статистички обработените податоци.

### **7. Популација и примерок на истражувањето**

Истражувањето се реализираше во текот на 2013 година, во средните училишта на територијата на град Скопје. Ќе се анкетираат директори, професори и вработени во стручните служби во средните училишта на град Скопје.

Примерокот во истражувањето се опфатени вкупно 15 Директори и 200 професори и 45 стручни соработници од средните училишта и тоа ќе го

прикажеме преку следните табели и графици. Воедно на Табелата бр.1 е прикажан бројот на директори на 15 Средни училишта во Р.Македонија што всушност ја претставува фреквенцијата на директорите, додека во Табела бр.2 прикажан е бројот на професорите кои се по случаен избор анкетирани исто така ја претставуваат фреквенцијата која сликовито е прикажана и на подоле прикажаните графици и на Табела 3 е прикажан бројот на стручните соработници.

### **8.Обработка на податоците**

Податоците добиени со примена на истражувачките техники ќе имаат неколку нивоа на обработка.

Во *првата* етапа се спроведе пребројувањето на добиените резултати и нивна процентуална пресметка.

Во *втората* етапа се определи заедничката фреквенција на податоците, се претставуваат аритметичката средина и процентот.

Во *третата* етапа податоците интерпретирани во табели и графикони и објаснуваат и интерпретираат.

Врз основа на добиените резултати се извлекуваат конкретни заклучоци.

За анализа на резултатите, најпрвин се пресметува степенот на практикување на менаџерските вештини на Директорите кои имаат влијание врз ефективната промовија на училиштето и се прикажува табеларно. Атрибутивно, оцените се одредени според следнава скала:

Скала на оценување:

- 1 – никогаш;
- 2 – недоволно;
- 3 – делумно;
- 4 – понекогаш;
- 5 – секогаш.

Резултатите од истражувањето се прикажани одделно од стручните соработници во средните училишта, професорите во средите училишта и директорите во средните училишта, со цел откривање колкав е степенот на практикување на менаџерските вештини на Директорите кои имаат влијание врз ефективната промоција на училиштето. Притоа, се поаѓа од табеларно презентирање на нивото на комуникација, односно се открива застапеноста на ниско, средно или високо степенот на практикување на менаџерските вештини на Директорите кои имаат влијание врз ефективната промоција на училиштето.

### III АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

#### 1. АНАЛИЗА НА ДОБИЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОД СПРОВЕДЕНАТА АНКЕТА НА ДИРЕКТОРИ

Следи анализа и интерпретација на добиените резултати од спроведената анкета во 15 училишта. Податоците се добиени со пополнувањето на анкетниот прашалник од страна на директорите од средните училишта.

Интерпретацијата на добиените резултати придонесува во утврдувањето на ставовите и мислењата на директорите, по однос на содржината на развојниот план на училиштето и содржините кои се во функција на промоција на истото, подобрувањето на условите за успешно промовирање училиштето, потребните вештини и компетенции на директорот на училиштето за успешна промоција на истото и по однос на застапеноста на содржините во Годишната програма за работа на училиштето кои се во функција на промовирање на училиштето.

Компетенциите на менаџерот на училиштето се однесуваат на способноста да ја утврди содржината на развојниот план на училиштето како и содржините кои се во функција на промоција на истото, водењето и реализацијата за промоција на училиштетом како и компетенциите на менаџерот за успешна промоција на училиштето во поглед на застапеноста на содржините во Годишната програма за работа на училиштето кои се во функција на промовирање на истото.

Табела 1. Број на анкетирани директори

Фреквенција	Средни училишта	Број на анкетирани директори	%
		Здравко Цветковски	1
	Кочо Рацин	1	6.6
	Георги Димитров	1	6.6
	Орце Николов	1	6.6
	Јосип Броз Тито	1	6.6
	Никола Карев	1	6.6
	Димитар Влахов	1	6.6
	Цветан Димов	1	6.6
	Раде Јовчевски Корчагин	1	6.6
	Михајло Пупин	1	6.6
	Боро Петрушевски	1	6.6
	Панче Арсовски	1	6.6
	Ларар Танев	1	6.6
	Панче Караџозов	1	6.6
	Арсение Јовков	1	6.6
		15	100

Првите три прашања од анкетниот прашалник се однесуваат лично на директорите, односно типот на организацијата во која работат, работното место на кое работат, степенот на стекнато образование, работниот стаж во образование.

Табела 2: Работна организација во која работат директорите

Работна организација	Јавна	%	Приватна	%
	f		f	
	15	100%	0	0%

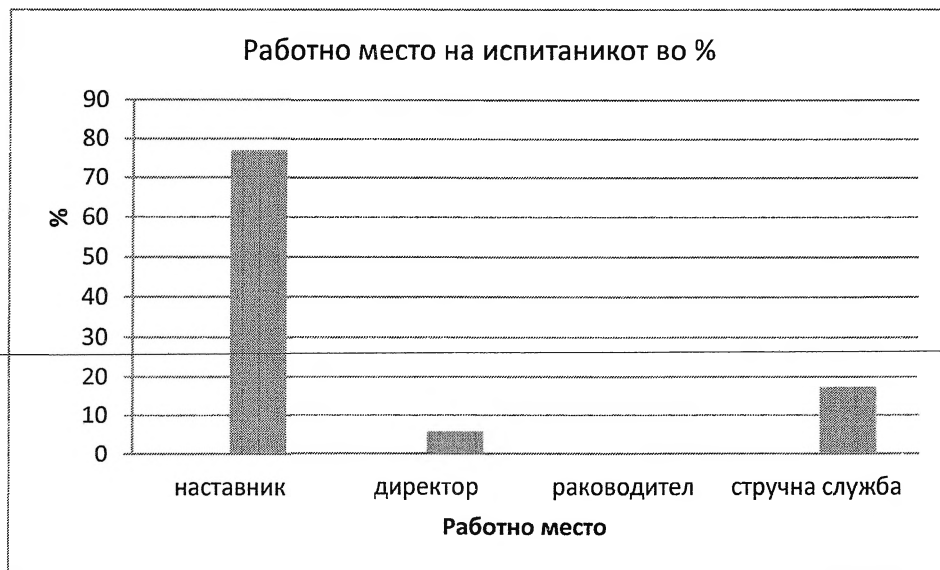
Имајќи во предвид дека станува збор за спроведена анкета во државни средни училишта, одговорот на директорите е дека работат во јавна установа.

Табела 3. Работно место на испитаникот

Работно место	Наставник	%	Директор	%	Раководител	%	Стручна служба	%
	f		f		f		f	
	200	76.92%	15	5.77%	0	0%	45	17.31%

На прашањето, кое се однесува на работното место на испитаникот, вкупно 200 од испитаниците одговориле дека се наставници, односно 76.92%, 15 од нив се изјасниле дека се директори, односно 5.77% и 45 од нив се изјасниле дека се стручни соработници, односно 17.31%.

**График 1.** Приказ на процентуалната распределба на работното место на испитаниците

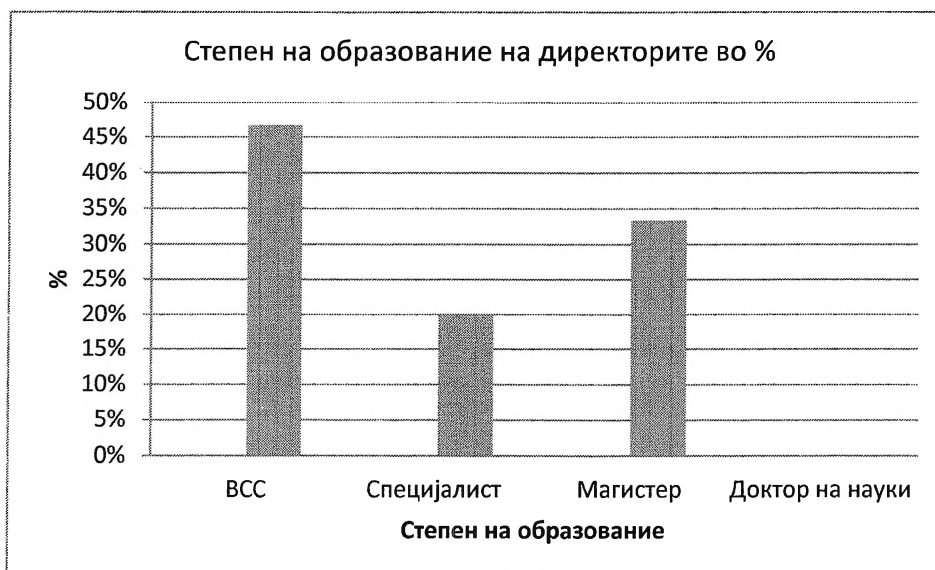


Табела 4. Степен на образование на директорите

Степен на образование	ВСС	%	Специјалист	%	Магистер	%	Доктор на науки	%
	f		f		f		f	
	7	46.67%	3	20.00%	5	33.33%	0	0%

На прашањето кое се однесува на степенот на образование, од вкупно 15 директори, 7 од нив, односно 46.67% се со ВСС, 3 од нив, односно 20% се специјалисти и 5 од нив, односно 33.33% се магистри. Од испитаните директори ниту еден не се стекнал со повисок степен на образование т.е. доктор на науки.

**График 2.** Приказ на процентуалнтуалната распределба на степенот на образование на директорите



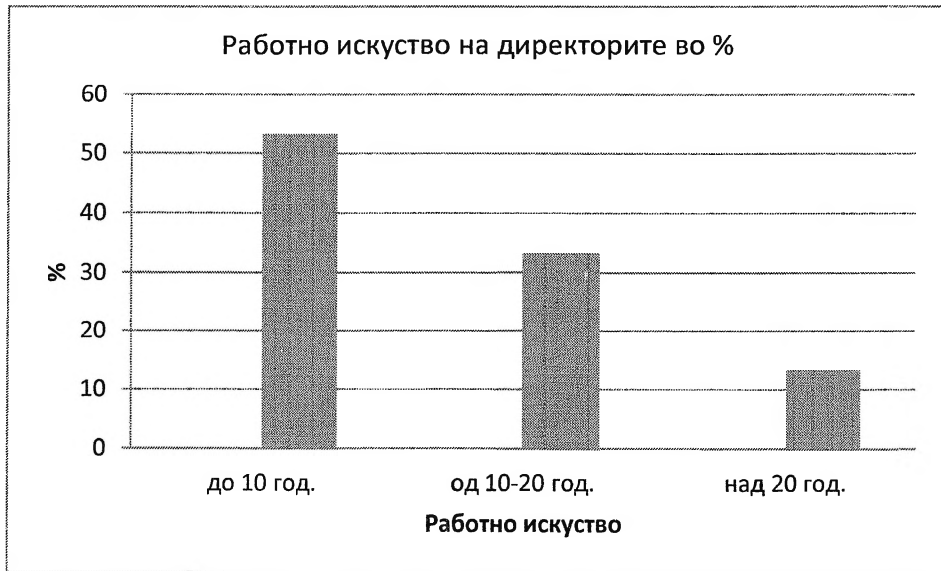
**Табела 5.** Работен стаж на директорите

Работен стаж	до 10 год	%	од 10 - 20год.	%	над 20 год.	%
	f		f		f	
	8	53.33	5	33.33	2	13.33

На прашањето, кое се однесува на работното искуство на директорите, од вкупниот број на испитани директори, 8 односно 53.33 % имаат стаж до 10 години, 5 директори т.е. 33.33 % имаат стаж од 10 до 20 години, додека пак 13.33 % од директорите, односно 2 директори имаат стаж повеќе од 20 години. Податоците укажуваат дека поголем е бројот на

испитаници кои имаат стаж помалку од 10 години, а тоа може подобро да се забележи на графичкиот приказ.

**График 3.** Приказ на процентуалнтуалната распределба на работното искуство на директорите



Како инструмент на истражувањето се користат бројни прашања со цел да се добијат резултати кои откако целосно ќе ги обработиме ќе видиме колкав е степенот на практикување на менаџерските вештини на Директорите кои имаат влијание врз ефективната промоција на училиштето. Прашањата се однесуваат на најважните аспекти од проблемот кој се испитува и се поставени на едноставен начин. Воедно ќе видиме колку директорите се моќни во користењето на менаџерските вештини, а воедно со тоа би постигнале ефективна промоција на училиштето.

Табела 6: Ставови и мислења на директорите од средните училишта по однос на самопроценка на менаџерските вештини

Ставови и мислења на директорите од средните училишта по однос на самопроценка (самоевалуација) на менаџерските вештини			Никогаш	Недоволно	Делумно	Понекогаш	Секогаш	Вкупно
1	Мојата комуникација е насочена кон соработка со вработените	f	0	0	0	3	12	15
		%	0.00	0.00	0.00	20.00	80.00	100.00
2	Кога дискутирам со вработените тие ги разбираат информациите	f	0	1	2	5	7	15
		%	0.00	6.67	13.33	33.33	46.67	100.00
3	Сакам разговори кои се стимулативни за вработените	f	0	0	0	0	15	15
		%	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	100.00
4	Кога зборуваат вработените активно ги слушам	f	0	0	0	0	15	15
		%	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	100.00
5	Најголема мотивација ми дава разговор кој значи поттикнување	f	0	0	1	1	13	15
		%	0.00	0.00	6.67	6.67	86.67	100.00
6	Основна идеја на комуникацијата е соработката со вработените	f	0	0	0	0	15	15
		%	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	100.00
7	Претпоставувам дека проблемите за реализација на работните задачи се предизвикани од недостаток на мотивација	f	0	2	4	3	6	15
		%	0.00	13.33	26.67	20.00	40.00	100.00
8	Секогаш се трудам да обезбедам обука или информации без да присилувам да се заврши задачата	f	0	0	0	2	13	15
		%	0.00	0.00	0.00	13.33	86.67	100.00
9	Искрен сум и чесен во обезбедувањето на информации за резултатите и во проценувањето на можностите за напредок	f	0	0	0	0	15	15
		%	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	100.00
10	Го дизајнирам доделувањето на задачите за да ги направам поинтересни и попредизвикувачки	f	0	1	1	3	10	15
		%	0.00	6.67	6.67	20.00	66.67	100.00
11	Обезбедувам информации за резултатите во одредени фази од тие кои се засегнати од реализацијата на задачите	f	0	0	0	0	15	15
		%	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	100.00
12	Секогаш им помагам на вработените да постават цели на изведба што се предизвикувачки, посебн и и со дефинирана временска рамка	f	0	0	0	0	15	15
		%	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	100.00
13	Внимателно ги предвидувам причините за слабата реализација пред да се превземе некаква активност.	f	0	0	0	0	15	15
		%	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	100.00

14	Се трудам задачите да ги комбинирам и менувам за да можат вработените да користат различни вештини	f	0	0	0	1	14	15
		%	0.00	0.00	0.00	6.67	93.33	100
15	Секогаш се стремам вредните награди да се поврзани со високите резултати	f	0	0	0	0	15	15
		%	1.00	0.00	0.00	0.00	100.00	100
16	Секогаш проценувам дали вработениот ги има потребните компетенции и поддршка за да успее во работата	f	0	0	0	0	15	15
		%	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	100
17	Перманентно го следам работењето на вработените и по потреба го менувам	f	0	0	0	0	15	15
		%	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	100
18	Вработените учествуваат во одлучувањето кое непосредно влијае на нивната работа	f	0	0	1	1	13	15
		%	0.00	0.00	6.67	6.67	86.67	100
19	Изборот на темите за обука ги определуваме заеднички	f	0	0	1	2	15	18
		%	0.00	0.00	6.67	13.33	100.00	100
20	Обуките ги сфаќам како можност за професионално усовршување на сите	f	0	1	1	1	12	15
		%	0.00	6.67	6.67	6.67	80.00	100
21	Резултатите од обуките се видливи и квалитетно придонесуваат во промоција на училиштето	f	0	0	0	3	12	15
		%	0.00	0.00	0.00	20.00	80.00	100
22	Водството не го практикува само формалниот водач туку се практикува и споделеното водство	f	0	0	2	1	12	15
		%	0.00	0.00	13.33	6.67	80.00	100
23	Во донесувањето на одлуките секогаш учествуваат вработените	f	0	0	0	0	15	15
		%	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	100
24	Партиципативноста на вработените во донесувањето на одлуки го подобрува учеството на припадност на организацијата	f	0	0	0	0	15	15
		%	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	100
25	Партиципативноста во донесувањето на одлуки ја подобрува кооперативноста во работењето	f	0	0	0	0	15	15
		%	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	100
26	Делегирањето на задачи за донесување на одлуки на демократски начин ја подобрува самодовербата на вработените	f	0	0	0	0	15	15
		%	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	100
27	Промовирањето на организацијата го практикуваме со учество на разни ивенти	f	0	1	1	4	9	15
		%	0.00	6.67	6.67	26.67	60.00	100
28	Во текот на годината ги информирам вработените за достигнувањата и иновациите на училиштето	f	0	1	1	3	10	15
		%	0.00	6.67	6.67	20.00	66.67	100
29	Во нашата организација вработените се задоволни од работењето и тоа го манифестираат и во окружувањето	f	0	0	0	0	15	15
		%	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	100
30	Во промовирањето на организацијата учествуваат сите вработени	f	0	1	3	4	7	15
		%	0.00	6.67	20.00	26.67	46.67	100
31	Нашето училиште ги поседува потребните материјално-технички услови кои се потребни за успешно промовирање на истото.	f	0	0	0	0	15	15
		%	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	100

32	Се грижам за подобрување на условите кои се во функција на успешна промоција на училиштето	f	0	0	0	0	15	15
		%	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	100
33	Во годишната програма постојат содржини кои се во функција на промоција на училиштето	f	0	0	0	0	15	15
		%	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	100
34	Во развојниот план на училиштето се предвидени содржини кои се во функција на промовирање на истото.	f	0	0	0	0	15	15
		%	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	100

### Тврдење 1

**„ Мојата комуникација е насочена кон соработка со вработените. “**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на неговата комуникација кон соработка со вработените 3, т.е. 20% од испитаните директори понекогаш се согласуваат дека нивната комуникација е насочена кон соработка со вработените 12 директори или 80% од сметаат дека секогаш се согласуваат со тврдењето.

Со ова тврдење се поклопува тврдењето под број 21.

**Графикон 4.** Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.



**Тврдење 2**

**“Кога дискутирам со вработените тие ги разбираат информациите”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на неговата дискусија со вработените и колку тие ги разбираат информациите 1 од директорите одговорил дека недоволно дискутира, 2 одговориле дека делумно е нивната дискусија со вработените, 5 одговориле дека понекогаш дискутираат за то колку тие ги разбираат информациите и 7 од нив одговориле дека секогаш дискутираат со вработените и дека тие секогаш ги разбираат информациите. На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

**Графикон 5.** Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.



Тврдења 3, 4, 6, 9, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 23, 24, 25, 26, 29, 31, 32, 33 и 34.

Погоре наведените тврдења (видливи од Табела 6) кои се однесуваат на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на практикување на менаџерските вештини кои тие ги имаат и какво е нивното влијание врз ефективната промоција на училиштето.

„Добиените резултати на овие тврдења одат во прилог на хипотезата, која гласи: „Менаџерите на средните училишта поседуваат вештини и компетенции за континуирана и квалитетна промоција на истите“.

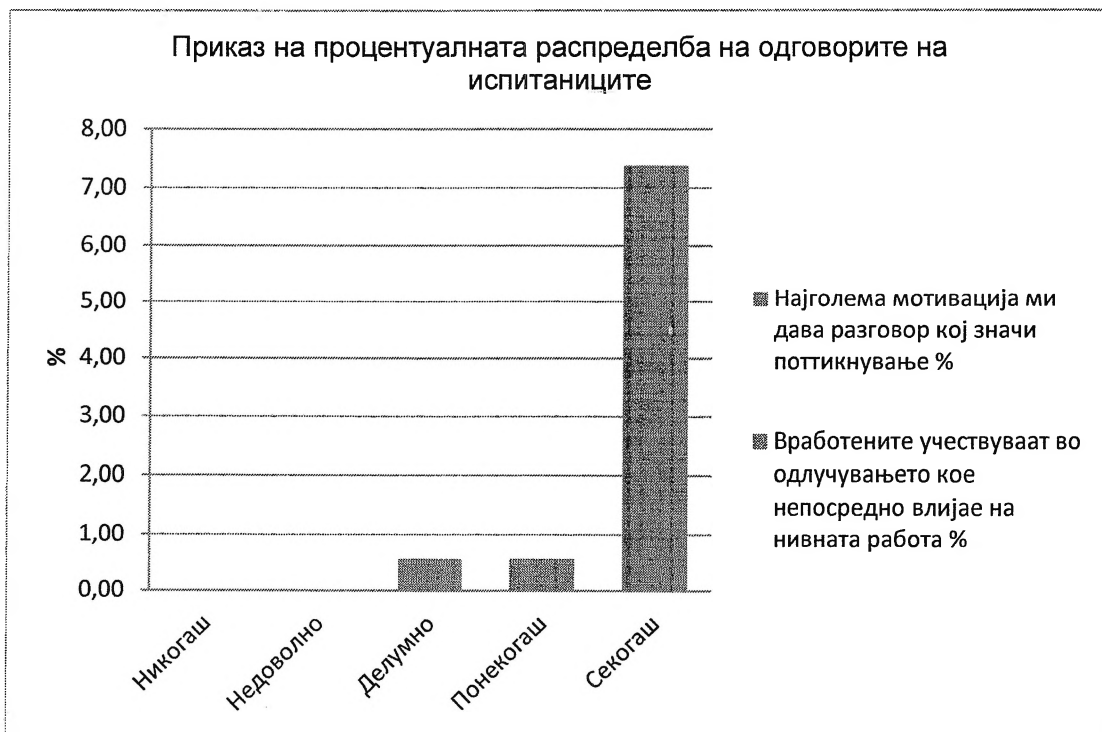
#### **Тврдењата 5 и 18**

**“Најголема мотивација ми дава разговор кој значи поттикнување”**

**“Вработените учествуваат во одлучувањето кое непосредно влијае на нивната работа”**

На тврдењата кои се однесуваат на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на мотивацијата која кај него произлегува од разговорот кој значи поттикнување, и учеството на вработените во одлучувањето кое непосредно влијае на нивната работа, по 1 одговорил дека делумно се согласуваат со понудените тврдења, по 1 од испитаниците одговориле дека понекогаш се согласуваат со понудените тврдења, а 13 од испитаниците секогаш се согласуваат со понудените тврдења. На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

**Графикон 6.** Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.



На графиконот 6, видно е дека и тврдењето 5 и тврдењето 18 имаат ист процент од одговори на испитаниците, така 0.57% одговориле дека делумно се согласуваат со тврдењата, 0.57% понекогаш се согласуваат со тврдењата и 7.39% секогаш се согласуваат со тврдењата.

### Тврдење 7

**“Претпоставувам дека проблемите за реализација на работните задачи се предизвикани од недостаток на мотивација”**

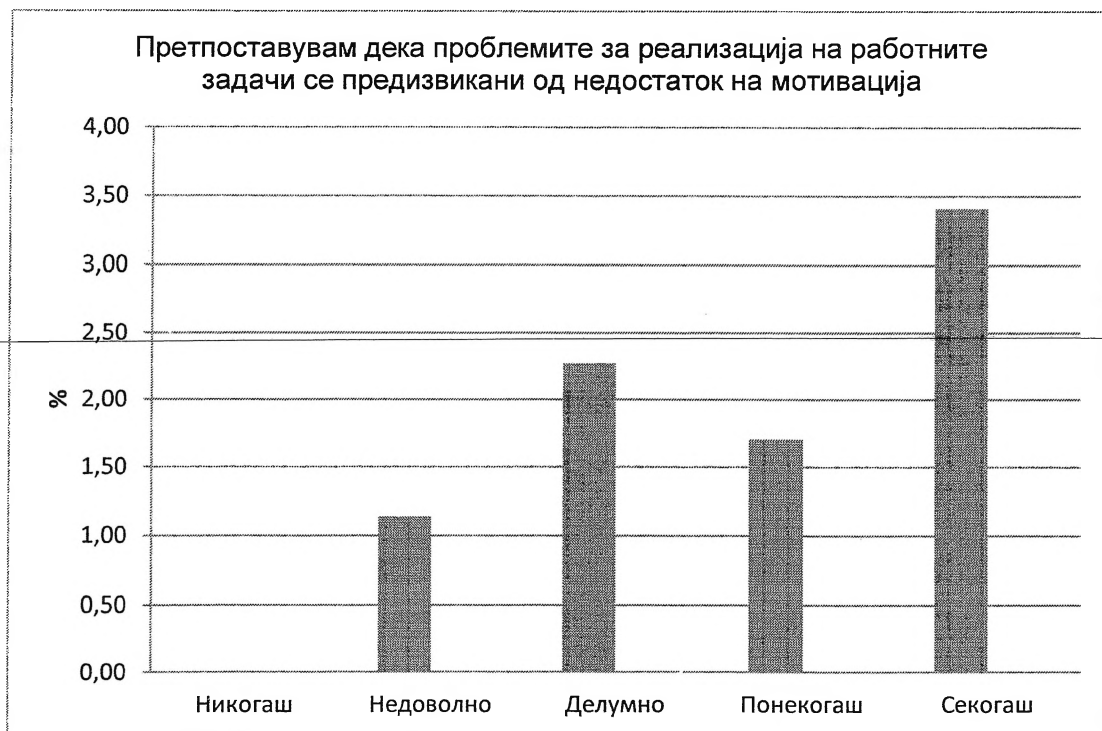
На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на претпоставките на директорот дека проблемите за реализација на работните задачи се предизвикани од недостаток на мотивација 2, т.е. 13.33% одговориле дека понекогаш постојат такви проблеми, 4 одговориле дека делумни се проблемите за реализација на работните задачи, т.е 26.67%, 3 одговориле дека делумни

се проблемите за реализација на работните задачи, односно 20% и 6 од директорите одговорил дека секогаш проблемите за реализација на работните задачи се предизвикани од недостаток на мотивација. На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

Со ова тврдење се потврдува посебната хипотеза 3, која гласи: “Менаџерот на училиштето ги мотивира вработените за поуспешна реализација на работните задачи.”

### Графикон 7

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



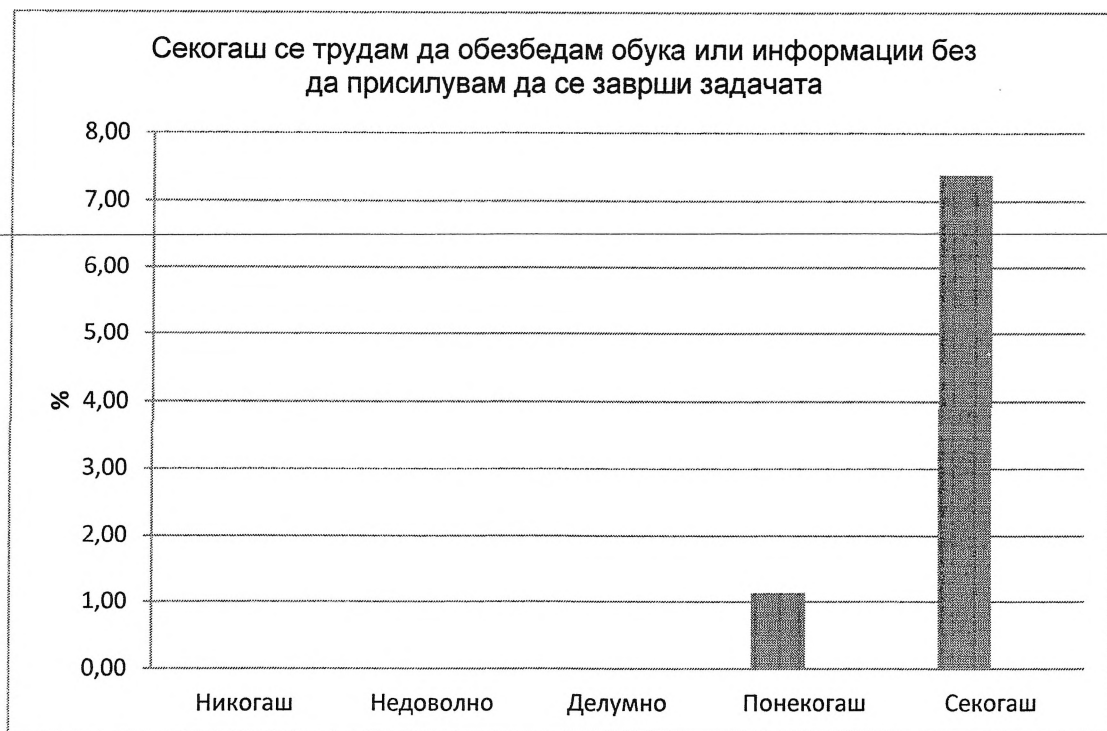
### Тврдење 8

**“Секогаш се трудам да обезбедам обука или информации без да присилувам да се заврши задачата”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на трудот кој го вложува директорот на училиштето да обезбеди обука или информации без да присилува да ја завршат задачата, 2 од испитаниците одговориле дека понекогаш се трудат да обезбедат обука или информации без да присилуваат да се заврши задачата, т.е 13.33 %, 13, односно 86.67% од директорите одговориле дека се трудат да обезбедат обука или информации без да присилуваат да се заврши задачата. На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

**График 8**

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



**Тврдењата 10 и 28**

**“Го дизајнирам доделувањето на задачите за да ги направам поинтересни и попредизвикувачки”**

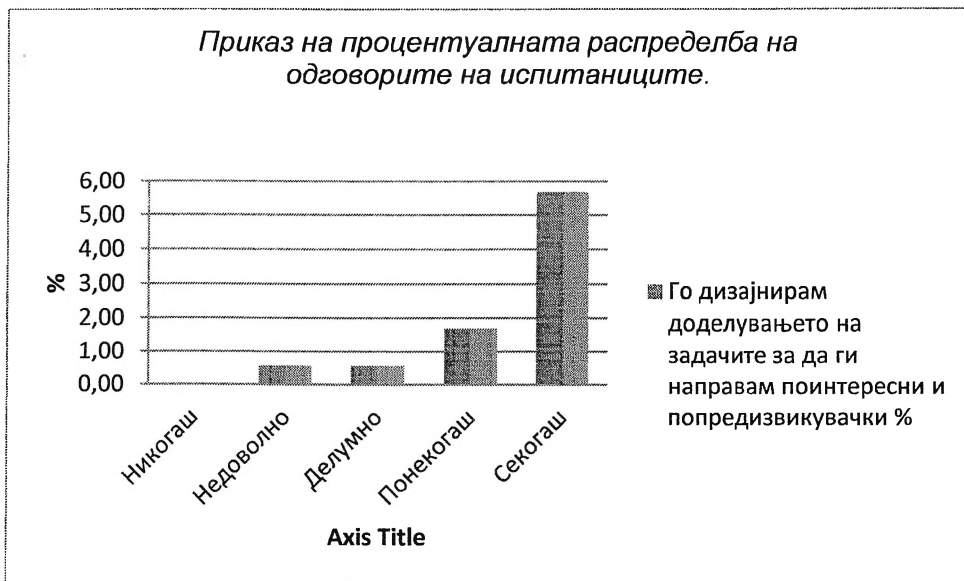
**“Во текот на годината ги информирам вработените за достигнувањата и иновациите на училиштето”**

На тврдењата кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на дизајнираното доделување на задачите од страна на директорот за да ги направи поинтересни и попредизвикувачки и во поглед на текот на годината да ги информира вработените за достигнувањата и иновациите на училиштето. 1 од испитаниците одговорил дека недоволно го дизајнира доделувањето на задачите и исто толку одговориле дека информација на вработените за достигнувањата и иновациите, 1 одговорил дека ова дизајнирање го спроведува делумно и исто толку одговориле дека информација на вработените за достигнувањата и иновациите, 3 одговориле дека понекогаш го дизајнира доделувањето на задачите и исто толку одговориле дека информација на вработените за достигнувањата и иновациите, а 10 одговориле дека секогаш спроведуваат дизајнирање на доделувањето на задачите со цел да се направат поинтересни и попредизвикувачки и исто толку одговориле дека информација на вработените за достигнувањата и иновациите. На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

Со ова тврдење оди во прилог посебната хипотеза 2, која гласи: “Менаџерот на училиштето креира позитивна организациска култура, со што влије на успешното промовирање на училиштето.”

**График 9**

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



**Тврдење 14**

**“Се трудам задачите да ги комбинирам и менувам за да можат вработените да користат различни вештини”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на трудот кој директорот го вложил во комбинирање на задачите и нивно менување за да можат вработените да користат различни вештини, 1 односно 6.67% од испитаните понекогаш го спроведува ова тврдење, а 14 односно 93.33% од испитаниците секогаш го спроведуваат ова тврдење

Ова тврдење оди во прилогна посебната хипотеза 1, која гласи: “Директорите, професорите и стручните соработници сметаат дека менаџерите на средните училишта ги поседуваат потребните вештини и компетенции за нивна успешна промоција..”

На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

### График 10

Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.



### Тврдење 19

**“Изборот на темите за обука ги определуваме заеднички”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на изборот на темите за обука директорот ги определува заедно со вработените, па според тоа 1 испитаник одговорил дека како директор делумно го спроведува изборот на темите за обука односно 6.67%, 2 одговориле дека понекогаш спроведува изборот на темите за обука, односно 13.33% и 12 од директорите одговориле дека секогаш спроведуваат изборот на темите за обука.

На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

**График 10**

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**

**Тврдење 20**

**“Обуките ги сфаќам како можност за професионално усовршување на сите”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на тоа дека ги сфаќаат обуките како можност за професионално усовршување на сите, од испитаниците 1, односно 6.67% одговориле недоволно, 1 односно 6.67% од испитаниците одговорил делумно, 1 од испитаниците односно 6.67% одговорил понекогаш обуките ги сфаќа како можност за професионално усовршување на сите и 12 односно 80% од директорите одговориле дека секогаш обуките ги сфаќаат како можност за професионално усовршување на сите. На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

Ова тврдење оди во прилог на посебната хипотеза 4, која гласи: “Менаџерот на училиштето практикува квалитетно водство, со што придонесува за задоволството во организацијата и нејзино успешно промовирање..”

### График 11

Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.



### Тврдење 27

**“Промовирањето на организацијата го практикуваме со учество на разни ивенти”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на промовирањето на организацијата со практикување на разни ивенти, 1 односно 6.67% од испитаниците одговориле недоволно, 1 односно 6.67% од испитаниците одговориле делумно, 4 односно 26.67% од испитаниците одговориле понекогаш и 9 односно 60% од директорите одговориле дека секогаш промовирањето на организацијата го практикуваат со учество на организацијата со практикување на учество на разни ивенти.

На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

### График 12

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



### Тврдење 30

**“Во промовирањето на организацијата учествуваат сите вработени”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на промовирањето на организацијата да учествуваат сите вработени, 1 односно 6.67% од испитаниците одговориле недоволно, 3 односно 20% од испитаниците одговориле делумно, 4 односно 26.67% од испитаниците одговориле понекогаш и 7 односно 46.67% од испитаниците одговориле секогаш дека секогаш во промовирањето на организацијата учествуваат сите вработени.

Ова тврдење оди во прилог на посебната хипотеза 8, која гласи: “Директорот на училиштето одлуките ги донесува на демократски начин.”

На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

### График 12

Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.



## 2. АНАЛИЗА НА ДОБИЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОД СПРОВЕДЕНАТА АНКЕТА НА ПРОФЕСОРИ

Табела 1. Број на анкетирани професори

Фреквенција	Средни училишта	Број на анкетирани професори	%
		Здравко Цветковски	16
	Кочо Рацин	10	5
	Георги Димитров	17	8.50
	Орце Николов	13	6.5
	Јосип Броз Тито	16	8
	Никола Карев	18	9
	Димитар Влахов	8	4
	Цветан Димов	14	7
	Раде Јовчевски Корчагин	9	4.5
	Михајло Пупин	8	4
	Боро Петрушевски	18	9
	Панче Арсовски	10	5
	Ларар Танев	14	7
	Панче Караџозов	16	8
	Арсение Јовков	13	6.5
		200	100

Првите три прашања од анкетниот прашалник се однесуваат лично на професорите, односно типот на организацијата во која работат, работното место на кое работат, степенот на стекнато образование, работниот стаж во образование.

Табела 2: Работна организација во која работат професорите

Работна организација	Јавна	%	Приватна	%
	f		f	
	200	100%	0	0%

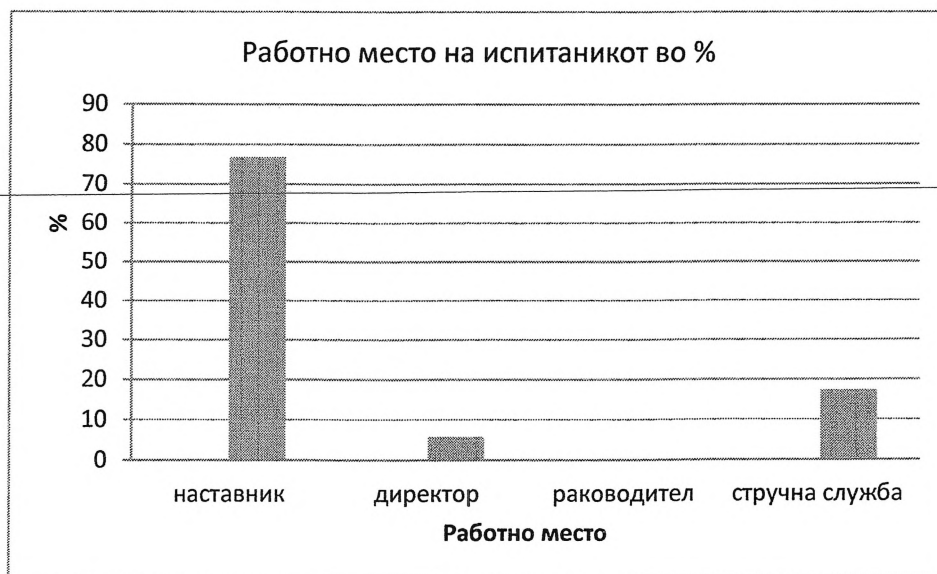
Имајќи во предвид дека станува збор за спроведена анкета во државни средни училишта, одговорот на професорите е дека работат во јавна установа.

Табела 3. Работно место на испитаникот

Работно место	Наставник	%	Директор	%	Раководител	%	Стручна служба	%
	f		f		f		f	
	200	76.92%	15	5.77%	0	0%	45	17.31%

На прашањето, кое се однесува на работното место на испитаникот, вкупно 200 од испитаниците одговориле дека се наставници, односно 76.92%, 15 од нив се изјасниле дека се директори, односно 5.77% и 45 од нив се изјасниле дека се стручни соработници, односно 17.31%.

График 1. Приказ на процентуалната распределба на работното место на испитаниците



Табела 4. Степен на образование на професорите

Степен на образование	ВСС		Специјалист		Магистер		Доктор на науки	
	f	%	f	%	f	%	f	%
	112	56%	45	22.5%	43	21.5%	0	0%

На прашањето кое се однесува на степенот на образование, од вкупно 200 професори, 112 од нив, односно 56% се со ВСС, 45 од нив, односно 22.5% се специјалисти и 43 од нив, односно 21.5% се магистри. Ниту еден од професорите не се стекнал со повисок степен на образование т.е. доктор на науки.

**График 2.** Приказ на процентуалнтуалната распределба на степенот на образование на професорите

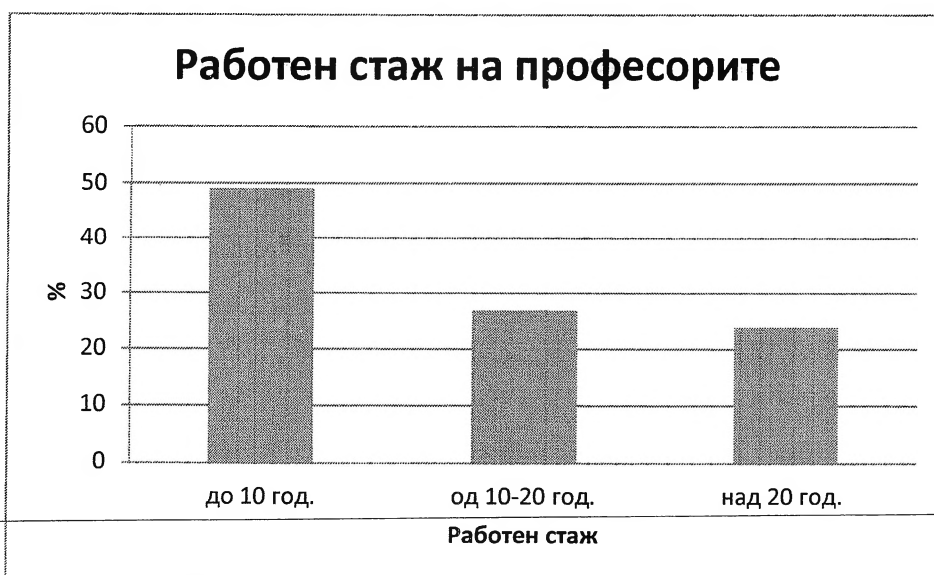


Табела 5. Работен стаж на професорите

Работен стаж	до 10 год		од 10 - 20год.		над 20 год.	
	f	%	f	%	f	%
	98	49	54	27	48	24

На прашањето, кое се однесува на работното искуство на професорите, од вкупниот број на испитани професори, 98 односно 49 % имаат стаж до 10 години, 54 професори т.е. 27 % имаат стаж од 10 до 20 години, додека пак 24 % од професорите, односно 48 професори имаат стаж повеќе од 20 години. Податоците укажуваат дека поголем е бројот на испитаници кои имаат стаж помалку од 10 години, а тоа може подобро да се забележи на графичкиот приказ.

**График 3.** Приказ на процентуалната распределба на работното искуство на директорите



Како инструмент на истражувањето се користат истиот концепт на прашања како и кај директорите. Целта е да се види степенот на практикување на менаџерските вештини на Директорите кои имаат влијание врз ефективната промоција на училиштето, од аспект на професорите.

*Табела 6: Ставови и мислења на професорите за проценка на менаџерските вештини на директорите на средните училишта*

		<i>Ставови и мислења на директорите од средните училишта по однос на самопроценка (самоевалуација) на менаџерските вештини</i>		Никогаш	Недоволно	Делумно	Понекогаш	Секогаш	Вкупно
1	Комуникацијата на директорот е насочена кон соработка со вработените	f	0	30	45	67	58	200	
		%	0.00	15.00	22.50	33.50	29.00	100	
2	Кога директорот дискутира со вработените тие ги разбираат информациите	f	0	20	13	60	107	200	
		%	0.00	10.00	6.50	30.00	53.50	100	
3	Директорот води разговори кои се стимулативни за вработените	f	3	0	33	65	99	200	
		%	1.50	0.00	16.50	32.50	49.50	100	
4	Кога зборуваат вработените директорот активно ги слуша	f	0	0	0	56	144	200	
		%	0.00	0.00	0.00	28.00	72.00	100	
5	Води разговори за мотивација и поттикнување	f	0	0	12	36	152	200	
		%	0.00	0.00	6.00	18.00	76.00	100	
6	Основна идеја на комуникацијата на директорот е соработката со вработените	f	0	0	0	29	171	200	
		%	0.00	0.00	0.00	14.50	85.50	100	
7	Претпоставувам дека проблемите за реализација на работните задачи се предизвикани од недостаток на мотивација од директорот	f	0	9	13	22	156	200	
		%	0.00	4.50	6.50	11.00	78.00	100	
8	Директорот секогаш се трудаи да обезбеди обуки или информации без да не присилува да се завршувањето на задачите	f	0	0	0	44	156	200	
		%	0.00	0.00	0.00	22.00	78.00	100	
9	Директорот е искрен и чесен во обезбедувањето на информации за резултатите во проценувањето на можностите за напредок	f	0	0	0	57	143	200	
		%	0.00	0.00	0.00	28.50	71.50	100	
10	Директорот делегира задачи на интересен и предизвикувачки начин	f	0	4	7	32	157	200	
		%	0.00	2.00	3.50	16.00	78.50	100	
11	Директорот безбедува информации за резултатите во одредени фази за тие кои се засегнати од реализацијата на задачите	f	0	0	0	43	157	200	
		%	0.00	0.00	0.00	21.50	78.50	100	
12	Директорот секогаш им помага на вработените да постават цели што се предизвикувачки, посебни и со дефинирана временска рамка	f	0	12	32	43	113	200	
		%	0.00	6.00	16.00	21.50	56.50	100	
13	Директорот внимателно ги	f	0	0	36	62	102	200	

	предвидува причините за слабата реализација пред да се превземе некаква активност.		%	0.00	0.00	18.00	31.00	51.00	100
14	Директорот се труди задачите да ги комбинира и менува за да можат вработените да користат различни вештини		f	13	13	8	54	112	200
			%	6.50	6.50	4.00	27.00	56.00	100
15	Секогаш се стреми вредните награди да ги поврзува со високи резултати		f	0	0	0	98	102	200
			%	1.00	0.00	0.00	49.00	51.00	100
16	Секогаш проценува дали вработениот ги има потребните компетенции и поддршка за да успее во работата		f	0	0	0	87	113	200
			%	0.00	0.00	0.00	43.50	56.50	100
17	Директорот перманентно го следи работењето на вработените и по потреба го менува		f	0	0	21	59	120	200
			%	0.00	0.00	10.50	29.50	60.00	100
18	Вработените учествуваат во одлучувањето кое непосредно влијае на нивната работа		f	11	20	43	51	75	200
			%	5.50	10.00	21.50	25.50	37.50	100
19	Изборот на темите за обука ги определуваме заеднички		f	9	9	14	79	89	200
			%	4.50	4.50	7.00	39.50	44.50	100
20	Обуките ги сфаќае како можност за професионално усовршување на сите		f	11	32	43	65	49	200
			%	5.50	16.00	21.50	32.50	24.50	100
21	Резултатите од обуките се видливи и квалитетно придонесуваат во промоција на училиштето		f	3	21	43	54	79	200
			%	1.50	10.50	21.50	27.00	39.50	100
22	Водството не го практикува само формалниот водач туку се практикува и споделеното водство		f	7	13	56	65	59	200
			%	3.50	6.50	28.00	32.50	29.50	100
23	Во донесувањето на одлуките секогаш учествуваат вработените		f	23	37	37	30	73	200
			%	11.50	18.50	18.50	15.00	36.50	100
24	Партиципативноста на вработените во донесувањето на одлуки го подобрува учеството на припадност на организацијата		f	0	0	34	78	88	200
			%	0.00	0.00	17.00	39.00	44.00	100
25	Партиципативноста во донесувањето на одлуки ја подобрува кооперативноста во работењето		f	0	0	48	76	76	200
			%	0.00	0.00	24.00	38.00	38.00	100
26	Директорот за училиштето делегира задачи и донесува одлуки на демократски начин со што се подобрува самодовербата кај вработените		f	0	0	10	60	130	200
			%	0.00	0.00	5.00	30.00	65.00	100
27	Промовирањето на организацијата го практикуваме со учество на разни ивенти		f	0	0	0	99	101	200
			%	0.00	0.00	0.00	49.50	50.50	100
28	Во текот на годината директорот ги		f	0	3	9	88	100	200

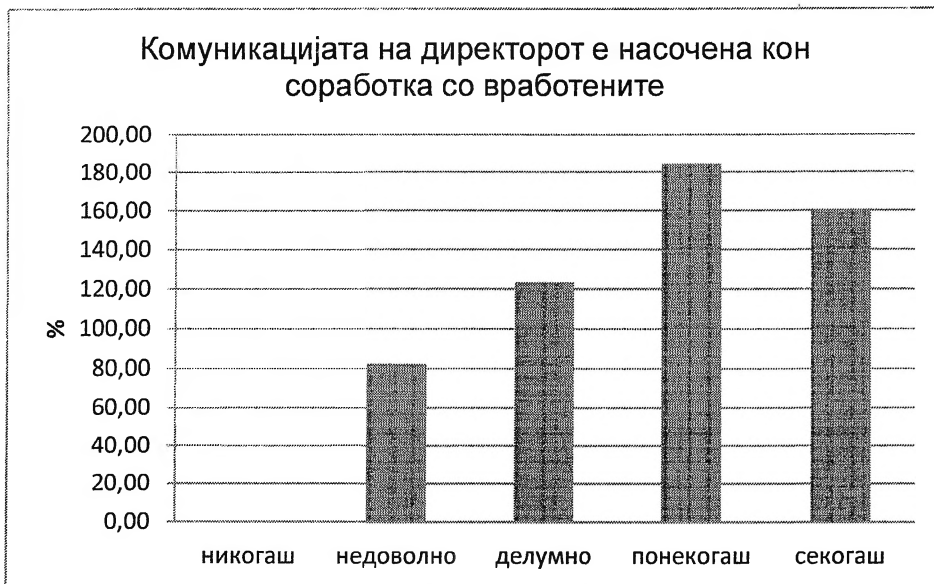
	информира вработените за достигнувањата и иновациите на училиштето	%	0.00	1.50	4.50	44.00	50.00	100
29	Во нашата организација вработените се задоволни од работењето и тоа го манифестираат и во окружувањето	f	0	0	47	87	66	200
		%	0.00	0.00	23.50	43.50	33.00	100
30	Во промовирањето на организацијата учествуваат сите вработени	f	0	5	5	90	100	200
		%	0.00	2.50	2.50	45.00	50.00	100
31	Нашето училиште ги поседува потребните материјално-технички услови кои се потребни за успешно промовирање на истото.	f	0	0	14	34	152	200
		%	0.00	0.00	7.00	17.00	76.00	100
32	Менаџерот на училиштето се грижи за подобрување на условите кои се во функција на успешна промоција на училиштето	f	0	0	8	91	101	200
		%	0.00	0.00	4.00	45.50	50.50	100
33	Во годишната програма постојат содржини кои се во функција на промоција на училиштето	f	0	0	0	3	197	200
		%	0.00	0.00	0.00	1.50	98.50	100
34	Во развојниот план на училиштето се предвидени содржини кои се во функција на промовирање на истото.	f	0	0	0	3	197	200
		%	0.00	0.00	0.00	1.50	98.50	100

## Тврдење 1

**„Комуникацијата на директорот е насочена кон соработка со вработените.“**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на неговата комуникација кон соработка со вработените 20, т.е. 10% од испитаните професори одговориле недоволно 13 односно 6.5% одговориле делумно, 60 од испитаните професори одговориле дека понекогаш комуникацијата на директорот е насочена кон соработка со вработените и 107 односно 53.5 од професорите одговориле дека секогаш се согласуваат со ова тврдење.

**Графикон 4.** Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.

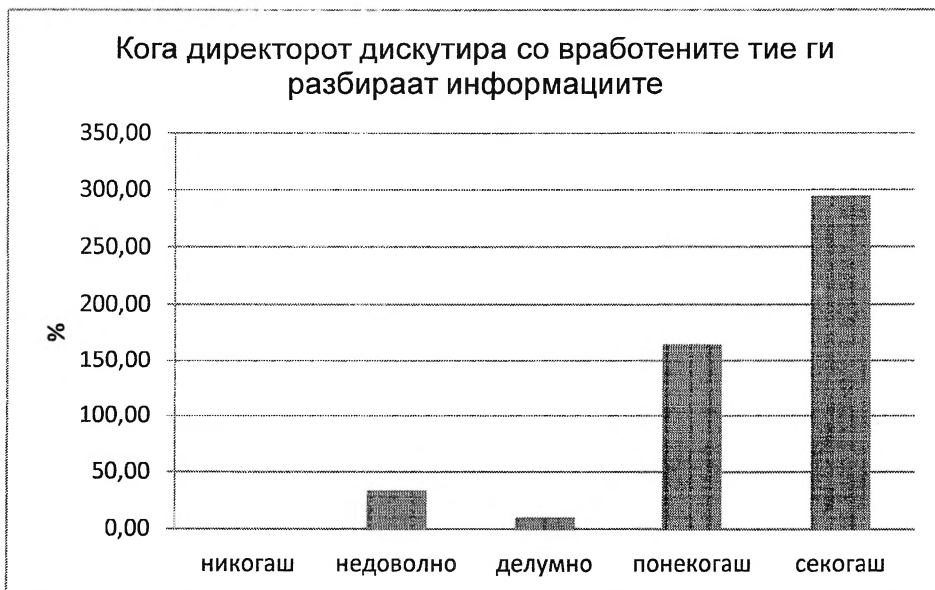


## Тврдење 2

**“Кога директорот дискутира со вработените тие ги разбираат информациите”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на неговата дискусија со вработените и колку тие ги разбираат информациите 3 односно 1.5% од професорите одговориле дека никогаш не дискутираат, 33 односно 16.5% одговориле дека делумна е нивната дискусија со директорите, 65 односно 32.5% одговориле дека понекогаш дискутираат за тоа колку тие ги разбираат информациите и 99 односно 49.5% од нив одговориле дека секогаш дискутираат со директорите и дека тие секогаш ги разбираат информациите. На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

**Графикон 5.** Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.

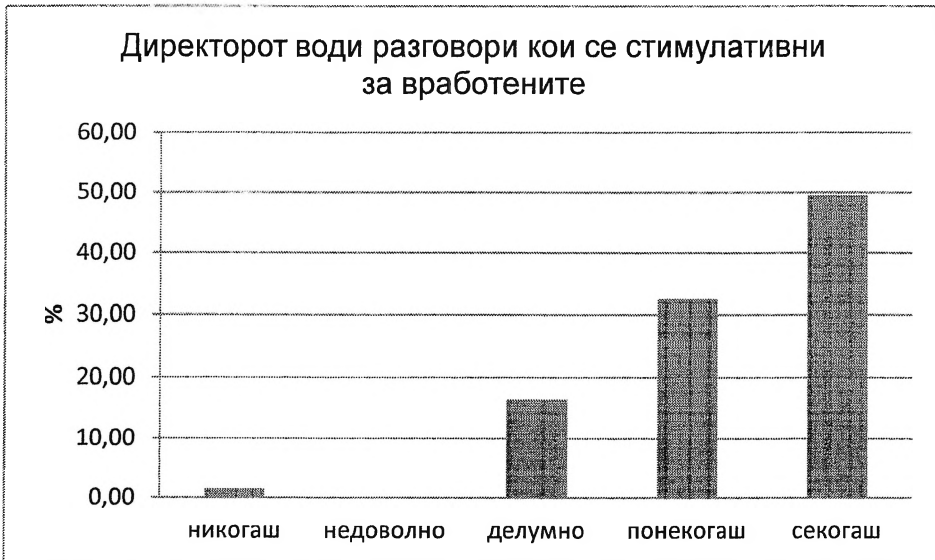


### Тврдења 3

**“Директорот води разговори кои се стимулативни за вработените ”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на неговата дискусија со вработените и колку тие ги разбираат информациите 3 односно 1.5% од професорите одговориле дека никогаш не дискутираат, 33 односно 16.5% одговориле дека делумна е нивната дискусија со директорите, 65 односно 32.5% одговориле дека понекогаш дискутираат за тоа колку тие ги разбираат информациите и 99 односно 49.5% од нив одговориле дека секогаш дискутираат со директорите и дека тие секогаш ги разбираат информациите. На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

**Графикон 6.** Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.



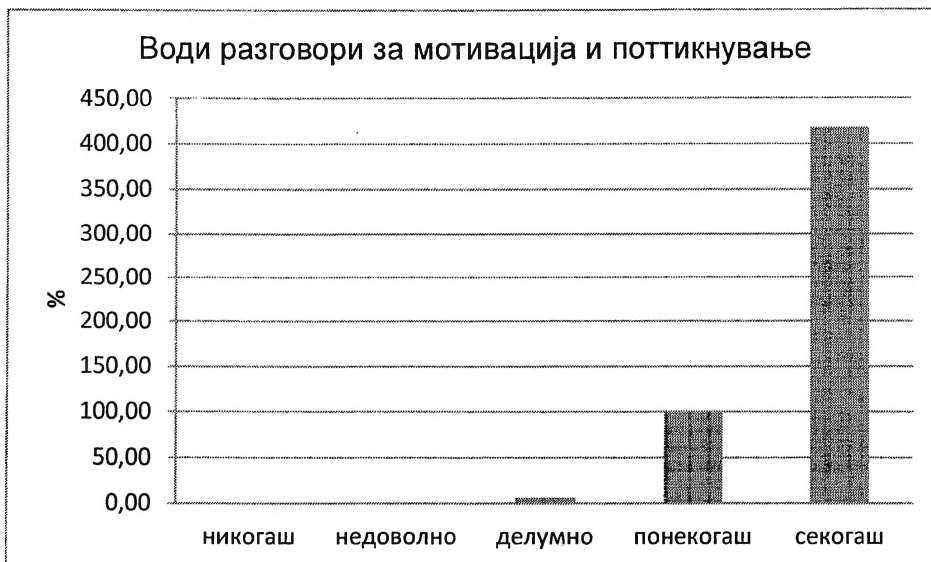
### **Тврдење 5**

#### ***“Води разговори за мотивација и поттикнување”***

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на водењето на разговорите за мотивација и поттикнување, 12 односно 6% одговориле дека делумни се нивните разговори со директорите, 36 односно 18% одговориле дека понекогаш водат разговори за мотивација и поттикнување и 152 односно 76% од нив одговориле дека секогаш водат разговори за мотивација и поттикнување. На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

Добиените резултати на овие тврдења ја докажуваат посебната хипотеза 3, која гласи: *„Директорите, професорите и стручните соработници сметаат дека треба да се подобрат условите во училиштето за успешно промовирање на истото“*.

**Графикон 7.** Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.



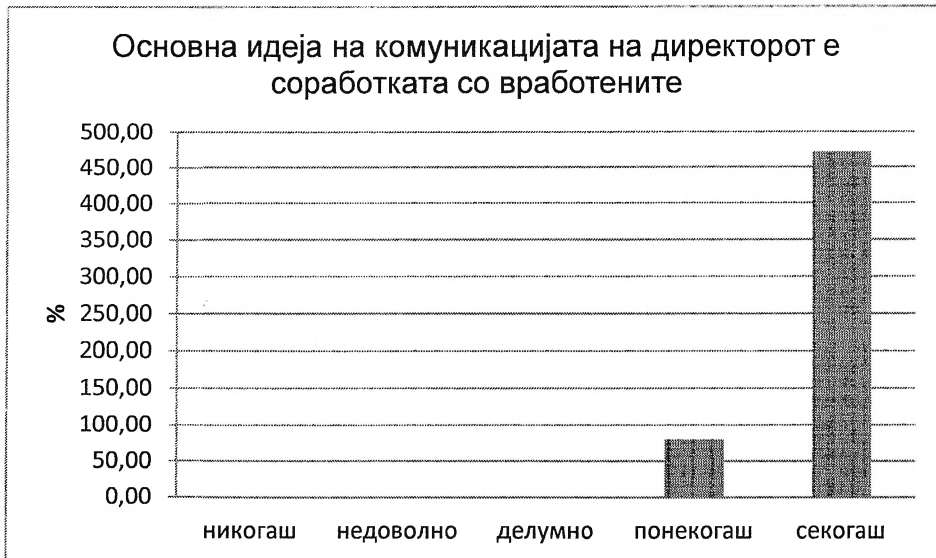
**Тврдење 6**

**“Основната идеја на комуникација на директорот е соработка со вработените”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на основната идеја на комуникација на директорот е соработка со вработените, 29 односно 14.5% одговориле дека делумна е идејата за комуникација со нас како вработени, 171 односно 85.5% од професорите одговориле дека основната идеја на комуникација на директорот е соработка со вработените. На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

**Графикон 8**

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



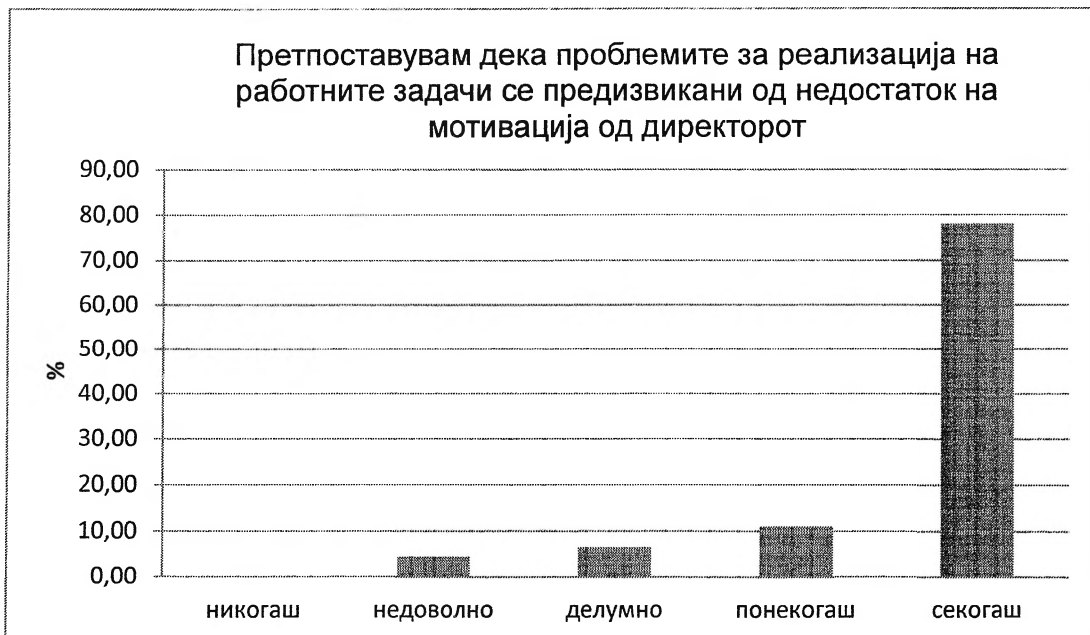
### Тврдење 7

**“Претпоставувам дека проблемите се реализација на работните задачи предизвикани се од недостаток на мотивација од страна на директорот”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на проблемите за реализација на работните задачи кои може да се предизвикани од недостаток на мотивација од страна на директорот, 9 односно 4,5% одговориле недоволно, 13 односно 6,5% одговориле делумно, 22 односно 11% одговориле понекогаш и 156 односно 78% одговориле проблемите за реализација на работните задачи се предизвикани од недостаток на мотивација од страна на директорот. На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

### График 9

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



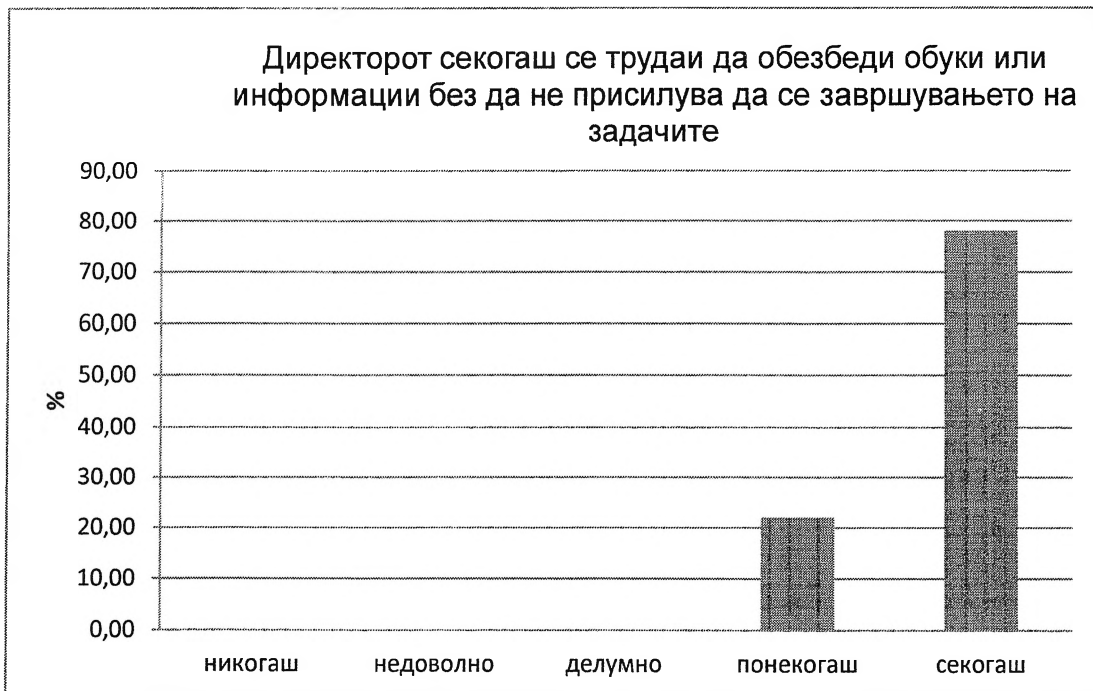
### Тврдењето 8

**“Директорот секогаш се труди да обезбеди обуки или информации без да ги присилува во извршувањето на задачите”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на обезбедувањето на обуки или информации без да ги присилува во извршувањето на задачите, 44 односно 22% одговориле дека директорот се труди да обезбеди обуки или информации без да ги присилува во извршувањето на задачите, а 156 односно 78% одговориле дека секогаш директорот се труди да обезбеди обуки или информации без да ги присилува во извршувањето на задачите. На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

### График 10

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



### Тврдење 9

**“Директорот е искрен и чесен во обезбедувањето на информации за резултатите во проценувањето на можностите за напредок”**

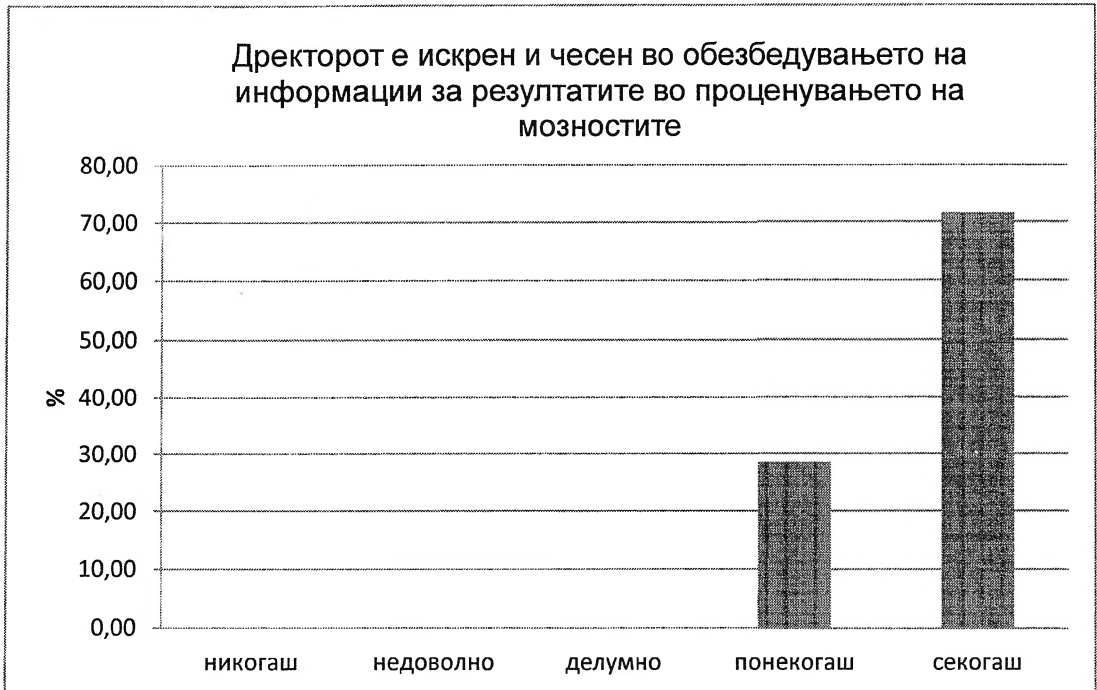
На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на тоа дали директорот е искрен и чесен во обезбедувањето на информации за резултатите во проценувањето на можностите за напредок, 57 односно 28.5% од испитаните одговориле понекогаш, а 143 односно 71.5% од испитаниците одговориле секогаш.

Добиените резултати на овие тврдења ја докажуваат посебната хипотеза 1, која гласи: *“Директорите, професорите и стручните соработници сметаат дека менаџерите на средните училишта ги поседуваат потребните вештини и компетенции за нивна успешна промоција”*.

На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

**График 11**

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**

**Тврдење 10**

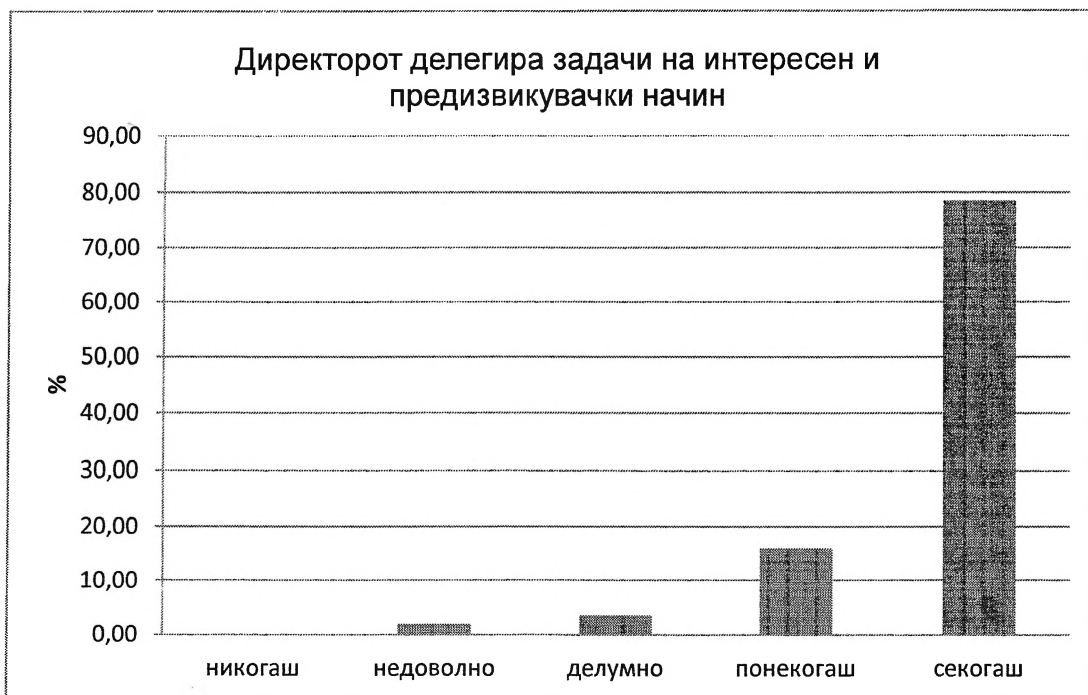
**“Директорот делегира задачи на интересен и предизвикувачки начин”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на тоа дали директорот делегира задачи на интересен и предизвикувачки начин, 4 односно 2% одговориле со недоволно, 7 односно 3.5% одговориле делумно, 32 односно 16% одговориле со понекогаш и 157 односно 78.5 од професорите одговориле дека секогаш директорот делегира задачи на интересен и предизвикувачки начин.

На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

**График 12**

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**

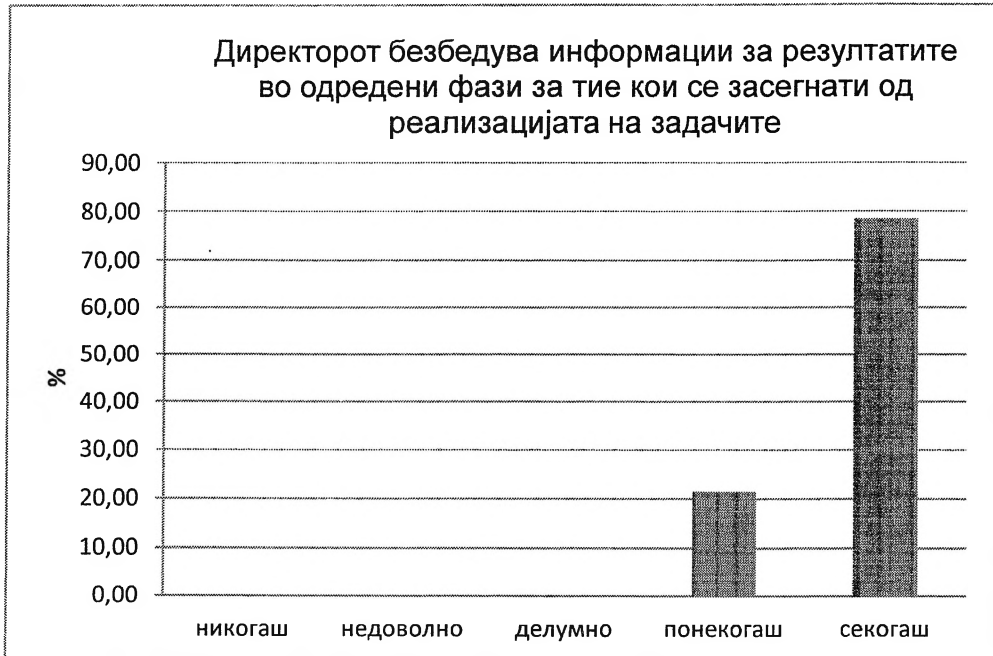
**Тврдење 11**

**“Директорот обезбедува информации за резултатите во одредени фази за тие кои се засегнати од реализацијата на задачите”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на тоа дали директорот обезбедува информации за резултатите во одредени фази за тие кои се засегнати од реализацијата на задачите 43 од испитаниците односно 21.5% одговориле со понекогаш и 157 односно 78.5% од професорите одговориле дека директорот обезбедува информации за резултатите во одредени фази за тие кои се засегнати од реализацијата на задачите. На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

**График 13**

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**

**Тврдење 12**

**“Директорот секогаш им помага на вработените да постават цели што се предизвикувачки, посебни и со дефинирана временска рамка”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на тврдењето дека директорот секогаш им помага на вработените да постават цели што се предизвикувачки, посебни и со дефинирана временска рамка, 12 односно 6% од испитаниците одговориле со недоволно, 32 односно 16% од испитаниците одговориле со делумно, 43 односно 21.5% одговориле со понекогаш и 113 односно 56.5% од испитаниците на ова тврдење одговориле со секогаш.

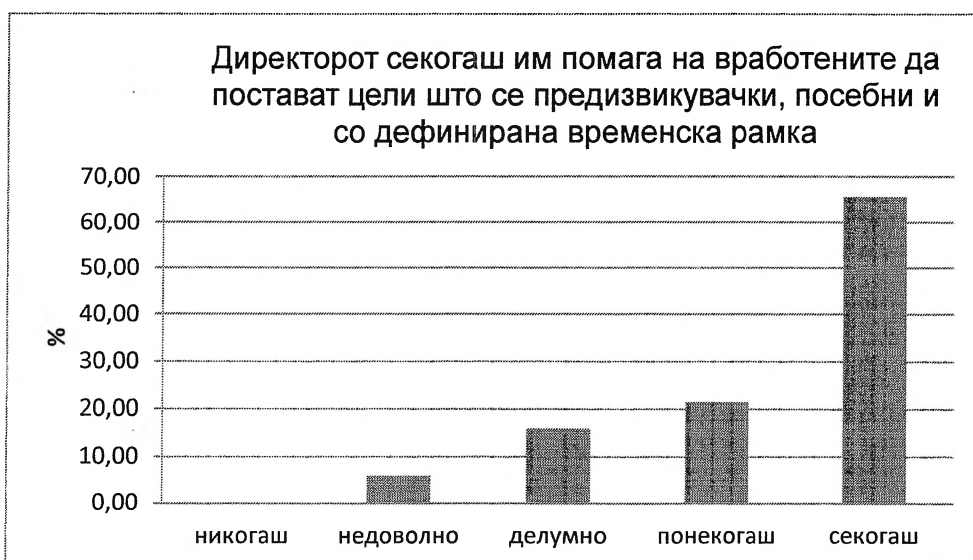
Добиените резултати на овие тврдења ја докажуваат посебната хипотеза 1, која гласи: “Директорите, професорите и стручните соработници сметаат дека менаџерите на средните училишта ги

поседуваат потребните вештини и компетенции за нивна успешна промоција”.

На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

#### График 14

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



#### Тврдење 13

**“Директорот внимателно ги предвидува причините за слабата реализација пред да се превземе некаква активност”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на тоа дека директорот внимателно ги предвидува причините за слабата реализација пред да се превземе некаква активност, 36 односно 18% од испитаниците одговориле делумно, 62 односно 31% од испитаниците одговориле понекогаш и 102 односно 51% од испитаниците одговориле дека секогаш директорот внимателно ги

предвидува причините за слабата реализација пред да се превземе некаква активност.

На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

### График 15

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



### Тврдењето 14

**“Директорот се труди задачите да ги комбинира и менува за да можат вработените да користат различни вештини”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на трудот кој директорот го вложува во комбинација на задачите и нивно менување за вработените да користат различни вештини, 13 доносно 6.5% од испитаниците одговориле никогаш, 13 односно 6.5% одговориле недоволно, 8 односно 4% одговориле дека директорот делумно се труди задачите да ги комбинира и менува за да

можат вработените да користат различни вештини, 54 односно 27% одговориле понекогаш и 112 односно 56 одговориле секогаш, директорот делумно се труди задачите да ги комбинира и менува за да можат вработените да користат различни вештини. На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

### График 16

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



### Тврдење 15

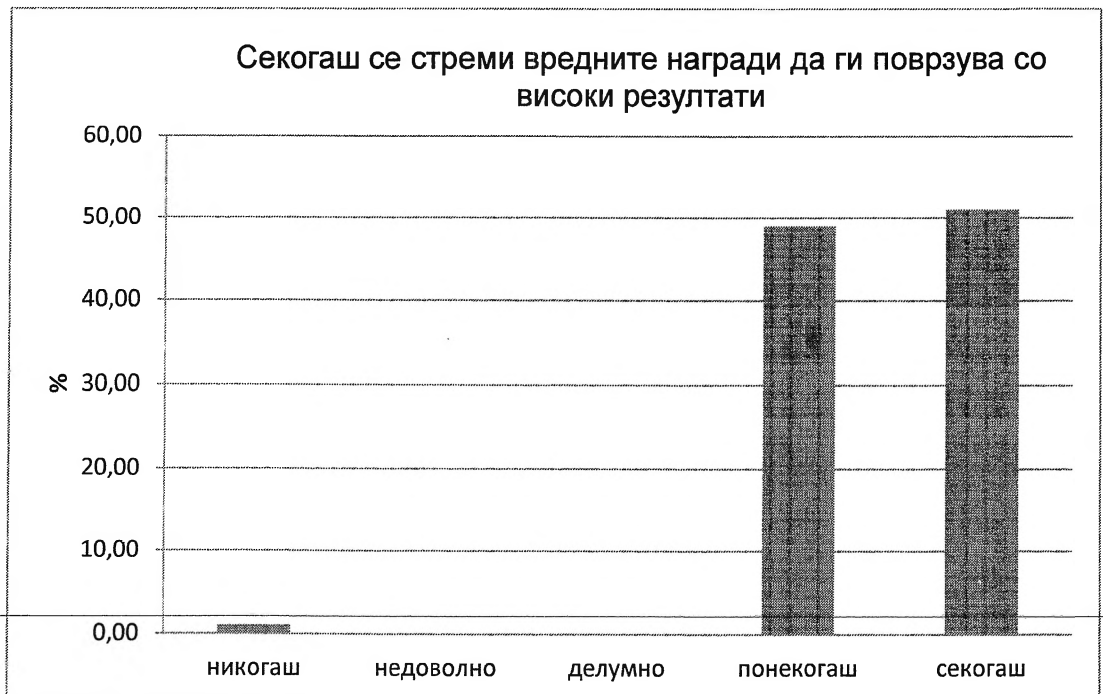
**“Секогаш се стреми вредните награди да ги поврзува со високите резултати”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на дали директорот секогаш се стреми вредните награди да ги поврзува со високите резултати, 98 односно 49% одговориле дека директорот секогаш се стреми вредните награди да ги

поврзува со високите резултати, и 102 односно 51% одговориле дека секогаш директорот се стреми вредните награди да ги поврзува со високите резултати. На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

### График 17

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



### Тврдење 16

**“Секогаш проценува дали вработениот ги има потребните компетенции и поддршка за да успее во работата”**

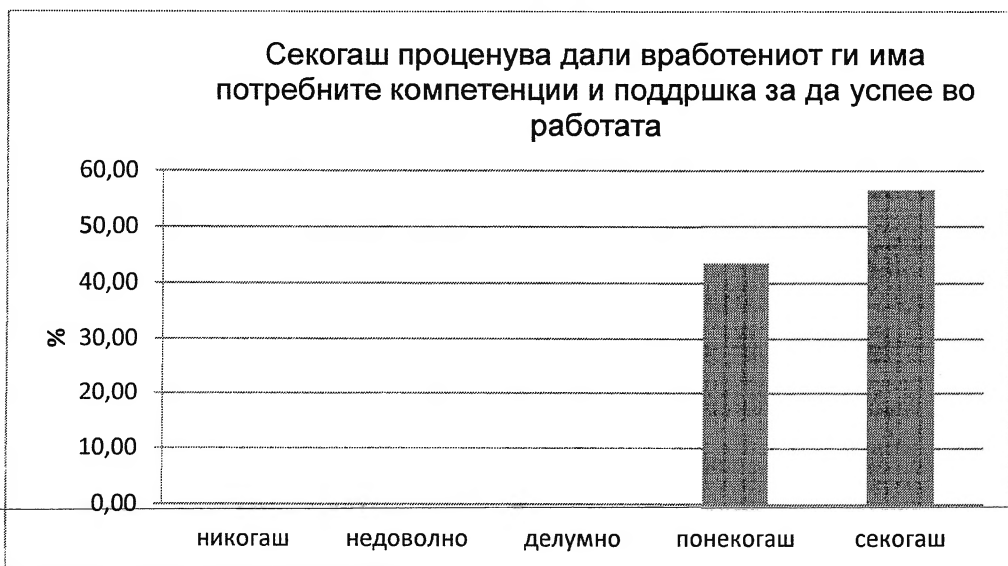
На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на проценката дали вработениот ги има потребните компетенции и поддршка за да успее во работата, 87 односно 43.5% одговориле со потполно, а 113 односно 56.5% одговориле секогаш.

На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

Добиените резултати на овие тврдења ја докажуваат посебната хипотеза 1, која гласи: *“Менаџерот на училиштето креира позитивна организациска култура, со што влије на успешното промовирање на училиштето.”*

### График 18

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



### Тврдењето 17

***“Директорот перманентно го следи работењето на вработените и по потреба прави измени”***

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на тоа дали директорот перманентно го следи работењето на вработените и по потреба прави измени, 21 односно 10.5% од испитаниците одговориле со делумно, 59 односно 29.5% одговориле со понекогаш и 120 односно 60% одговориле со секогаш. На

следниот график ќе даде процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

Добиените резултати на овие тврдења ја докажуваат посебната хипотеза 2, која гласи: *“Директорите, професорите и стручните соработници сметаат дека менаџерите на средните училишта ги поседуваат потребните вештини и компетенции за нивна успешна промоција”*.

### График 19

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



### Тврдење 18

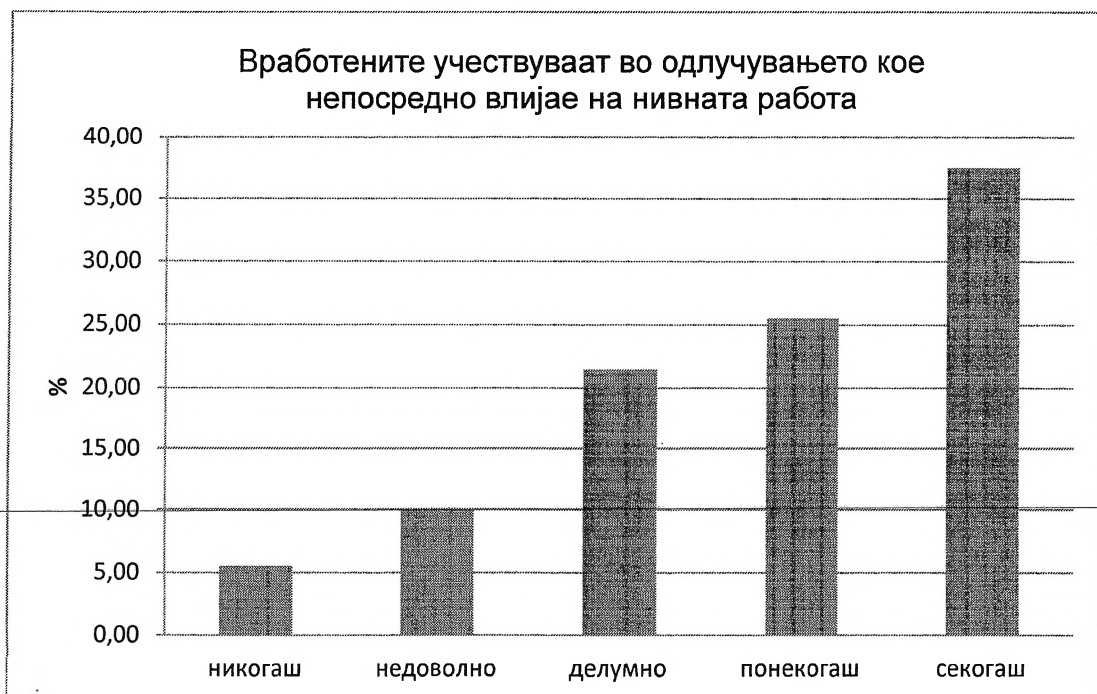
***“Вработените учествуваат во одлучувањето кое непосредно влијае на нивната работа”***

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, а се однесува на тоа дали вработените учествуваат

во одлучувањето кое непосредно влијае на нивната работа, 11 односно 5.5% одговориле со никогаш, 20 од испитаниците односно 10% одговориле со недоволно, 43 односно 21.5% одговориле делумно, 51 односно 25.5% одговориле со понекогаш и 75 односно 37.5 од испитаните професори одговориле со секогаш. На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

### График 20

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



### Тврдење 19

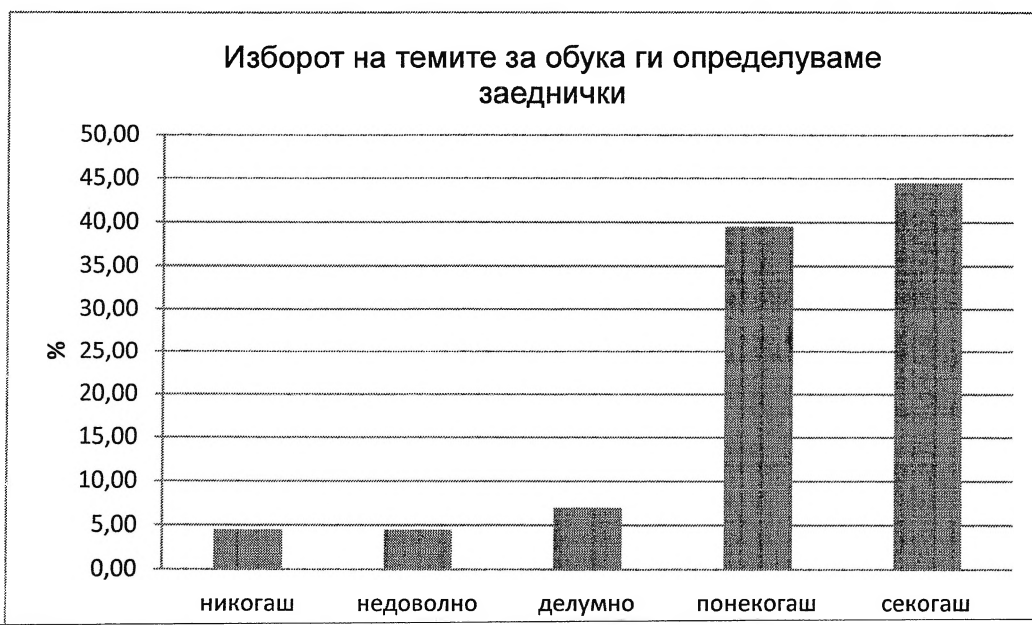
#### **“Изборот на темите за обука ги определуваме заеднички”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на изборот на темите за обука и нивното заедничко определување, 9 односно 4.50% одговориле со никогаш, 9 односно 4.50% одговориле со недоволно, 14 односно 7% одговориле со

делумно, 79 односно 39.5% одговориле со понекогаш и 89 односно 44.5% од испитаните професори одговориле со секогаш, на тврдењето – “изборот на темите за обука ги определуваме заеднички” На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

### График 21

Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.



### Тврдење 20

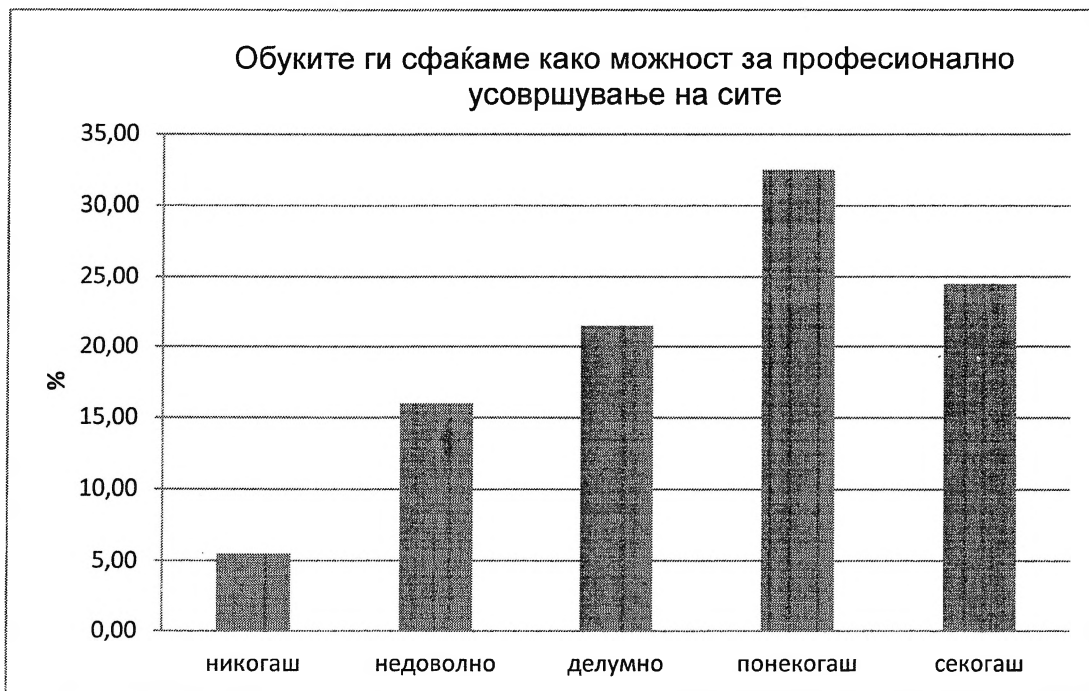
**“Обуките ги сфаќаме како можност за професионално усовршување на сите”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на обуките коу од страна на професорите се сфаќаат како можност за професионално усовршување на сите, 11 (5.5%) од испитаниците одговориле со никогаш, со недоволно одговориле 32 (16%), со делумно одговориле 43 (21.5%), со 65 (32.5%) одговориле со понекогаш и 49 (24.5%) од испитаниците одговориле со секогаш. На

следниот график ќе даде процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

### График 22

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



### Тврдење 21

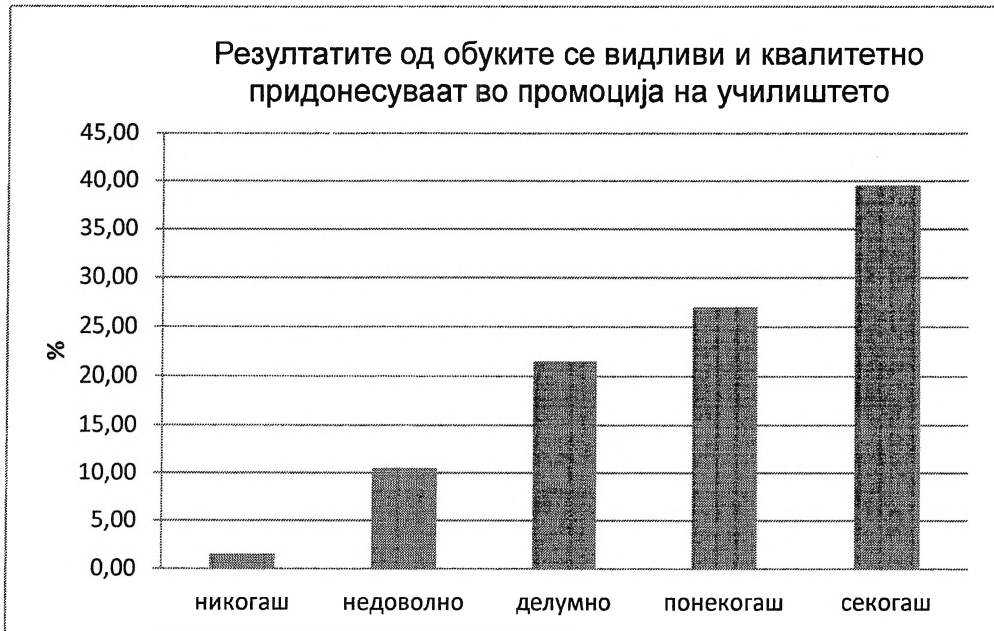
**“Резултатите од обуките се видливи и квалитетни и придонесуваат во промоција на училиштето”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на резултатите од обуките се видливи и квалитетни и придонесуваат во промоција на училиштето, многу мал број од испитаниците одговориле со никогаш односно 3 (1.5%), со недоволно одговориле 21 (10.5%) од испитаните професори, со делумно одговориле 43 (21.5%), од испитаните професори 54 (27%) одговориле со понекогаш и

79 (39.5%) одговориле со секогаш. На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

### График 23

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



### Тврдење 22

**“Водството не го практикува само формалниот водач туку се практикува и споделеното водство”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на тоа дека водството не го практикува само формалниот водач туку се практикува и споделеното водство, 7 (3.5%) одговориле со никогаш, 13 (5.6%) одговориле со недоволно, 56 односно 28% одговориле со делумно, 65 односно 32.5% одговориле со понекогаш и 59 односно 29.5% одговориле со секогаш на тврдењето “водството не го практикува само формалниот водач туку се практикува и споделеното водство”.

Добиените резултати на овие тврдења ја докажуваат посебната хипотеза 1, која гласи: *“Менаџерот на училиштето креира позитивна организациска култура, со што влијае на успешното промовирање на училиштето.”*

На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

#### **График 24**

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



#### **Тврдење 23**

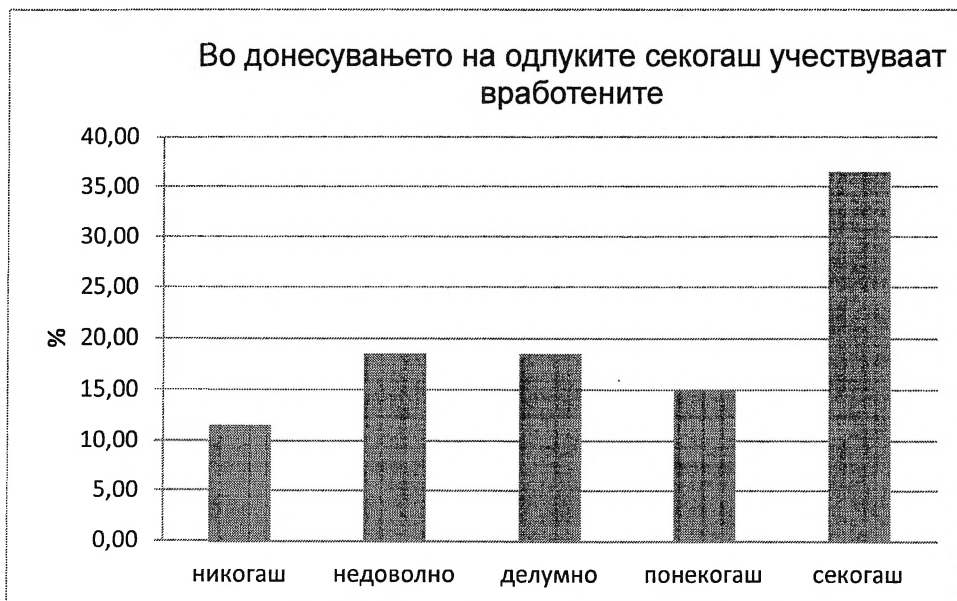
***“Во донесувањето одлуки секогаш учествуваат вработените”***

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на тврдењето дека во донесувањето на одлуки секогаш учествуваат вработените, 23 (11.5%) одговориле со никогаш, 37 (18.5%) одговориле со недоволно исто току одговориле и делумно, 30 (15%) одговориле со понекогаш и 73 (36.5%) одговориле со

секогаш. На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

### График 25

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



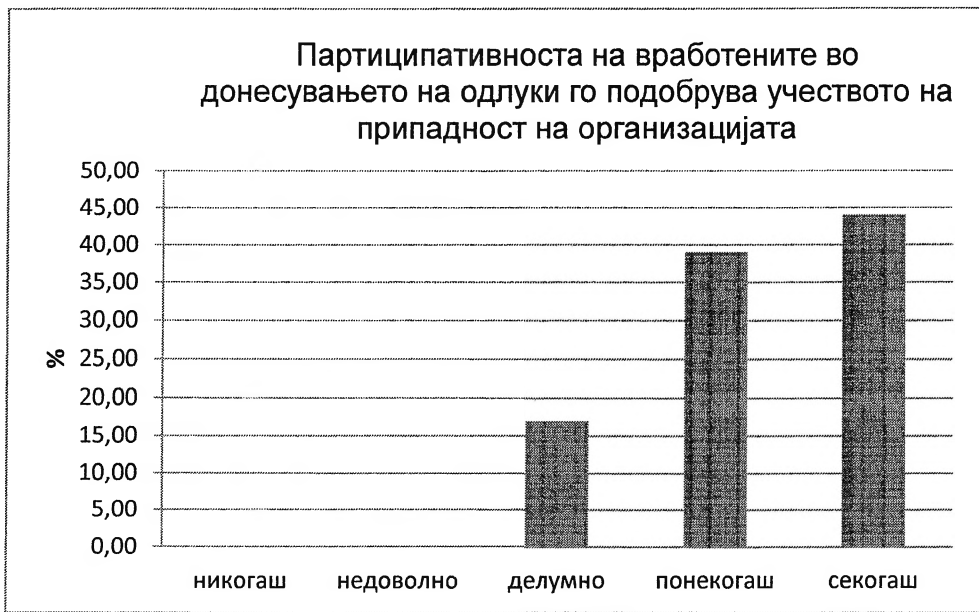
### Тврдење 24

**“Партиципативноста на вработените во донесувањето на одлуки го подобрува чувството на припадност кон организацијата”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на партиципативноста на вработените во донесувањето на одлуки и нивното подобрување на чувството на припадност кон организацијата, 34 односно 17% одговориле со делумно, 78 односно 39% одговориле со понекогаш и 88 односно 44% одговориле со секогаш во поглед на тврдењето дека партиципативноста на вработените во донесувањето на одлуки го подобрува чувството на припадност кон организацијата. На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

**График 26**

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**

**Тврдење 25**

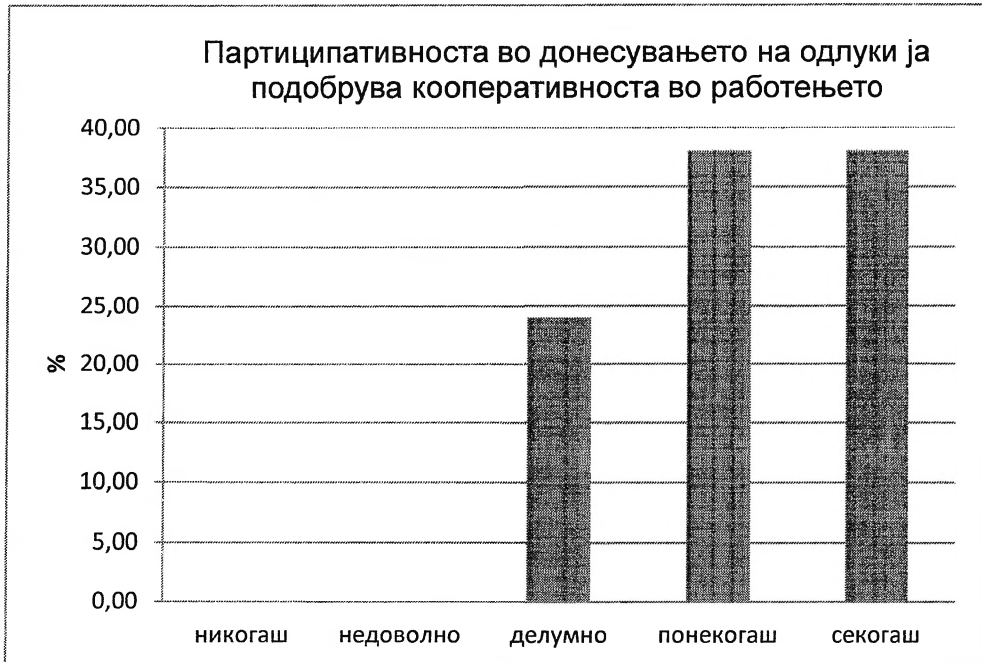
**“Партиципативноста во донесувањето на одлуки ја подобрува кооперативноста во работењето”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на Партиципативноста во донесувањето на одлуки што ја подобрува кооперативноста во работењето, 48 односно 24% одговориле дека делумна е партиципативноста во донесувањето на одлуки што ја подобрува кооперативноста во работењето, 76 односно 38% одговориле со понекогаш и исто толку одговориле со секогаш на тврдењето дека партиципативноста во донесувањето на одлуки што ја подобрува кооперативноста во работењето.

На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

**График 27**

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**

**Тврдење 26**

**“Директорот на училиштето делегира задачи и донесува одлуки на демократски начин со што се подобрува самодовербата кај вработените”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во однос на тоа дека директорот на училиштето делегира задачи и донесува одлуки на демократски начин со што се подобрува самодовербата кај вработените, 10 односно 5% одговориле со делумно, 60 односно 30% одговориле со понекогаш и 130 односно 65% одговориле со секогаш во поглед на тврдењето дека директорот на училиштето делегира задачи и донесува одлуки на демократски начин со што се подобрува самодовербата кај вработените.

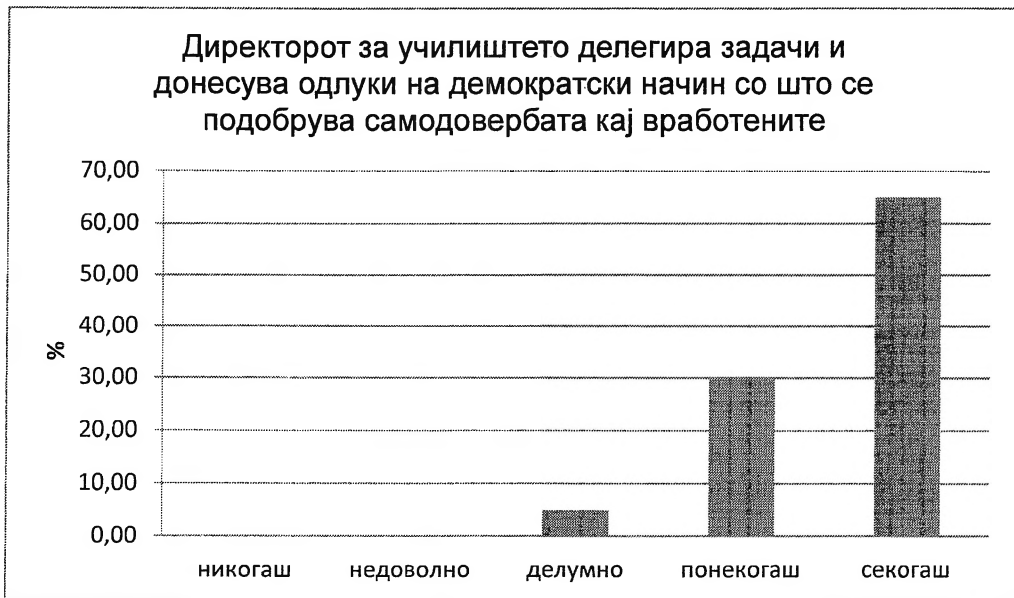
Добиените резултати на овие тврдења ја докажуваат посебната хипотеза 8, која гласи: “Менаџерот на училиштето креира позитивна

организациска култура, со што влијае на успешното промовирање на училиштето.”

На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

### График 28

Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.



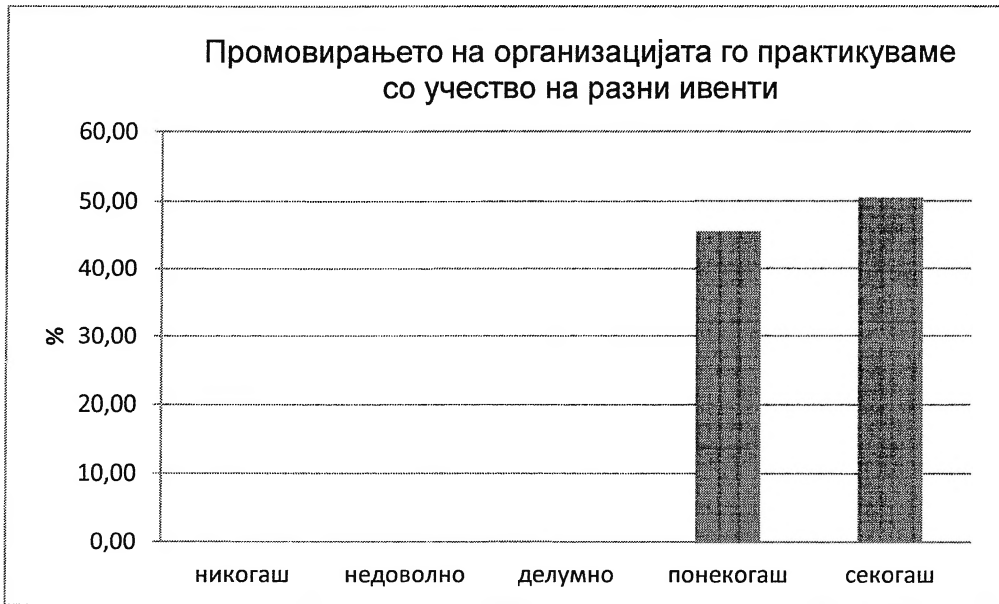
### Тврдење 27

**“Промовирањето на организацијата го практикуваме со учество на разни ивенти”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на тврдењето дека промовирањето на организацијата се практикува со учество на разни ивенти, 99 односно 45.5% одговориле со понекогаш и 101 односно 50.5% одговориле со секогаш во поглед на тврдењето дека промовирањето на организацијата се практикува со учество на разни ивенти. На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

**График 29**

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



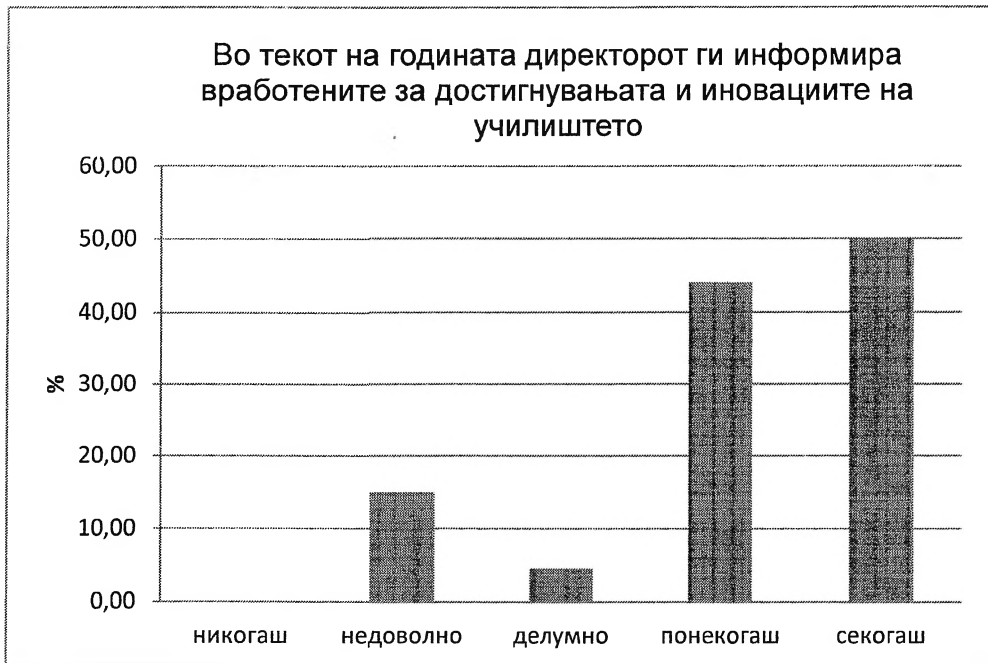
**Тврдење 28**

**“Во текот на годината директорот ги информира вработените за достигнувањата и иновациите на училиштето”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на тоа дека во текот на годината директорот ги информира вработените за достигнувањата и иновациите на училиштето, 3 (1.5%) од испитаниците одговориле со недоволно, 9 (4.5%) одговориле со делумно, 88 (44%) одговориле со понекогаш и 100 (50%) од испитаните професори од средните училишта со секогаш. На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

**График 30**

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



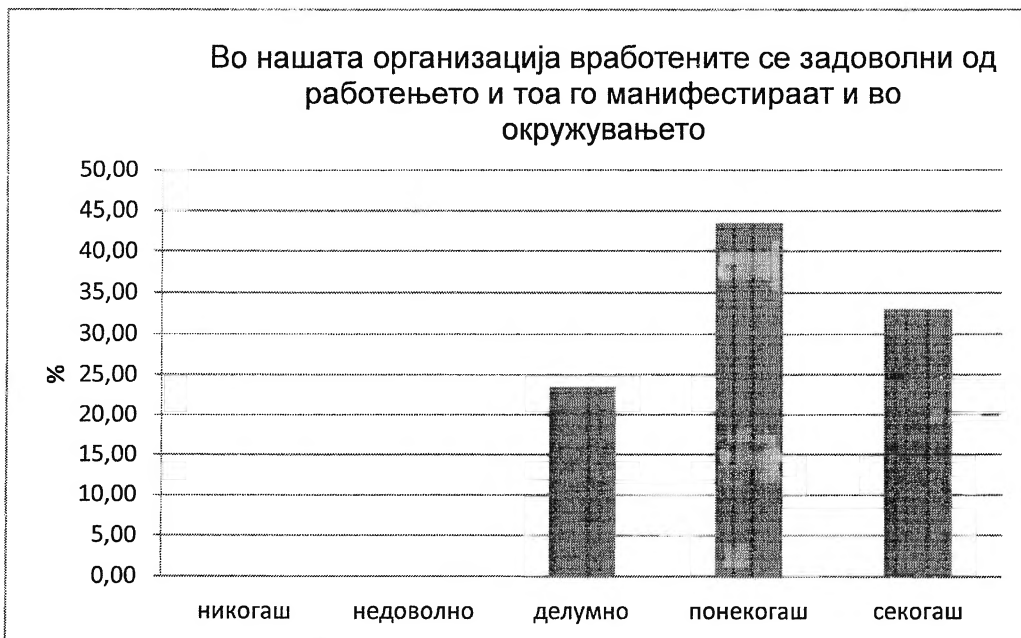
### **Тврдење 29**

**“Во нашата организација вработените се задоволни од работењето на директорот и тоа го манифестираат и во окружувањето”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, според одговорите на професорите во поглед на тоа дека вработените во организацијата се задоволни од работењето на директорот и тоа го манифестираат и во окружувањето, 47 (23.5%) одговориле со делумно, 87 (43.5%) одговориле со понекогаш и 66 (33%) одговориле со секогаш. На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

### **График 31**

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



### **Тврдење 30**

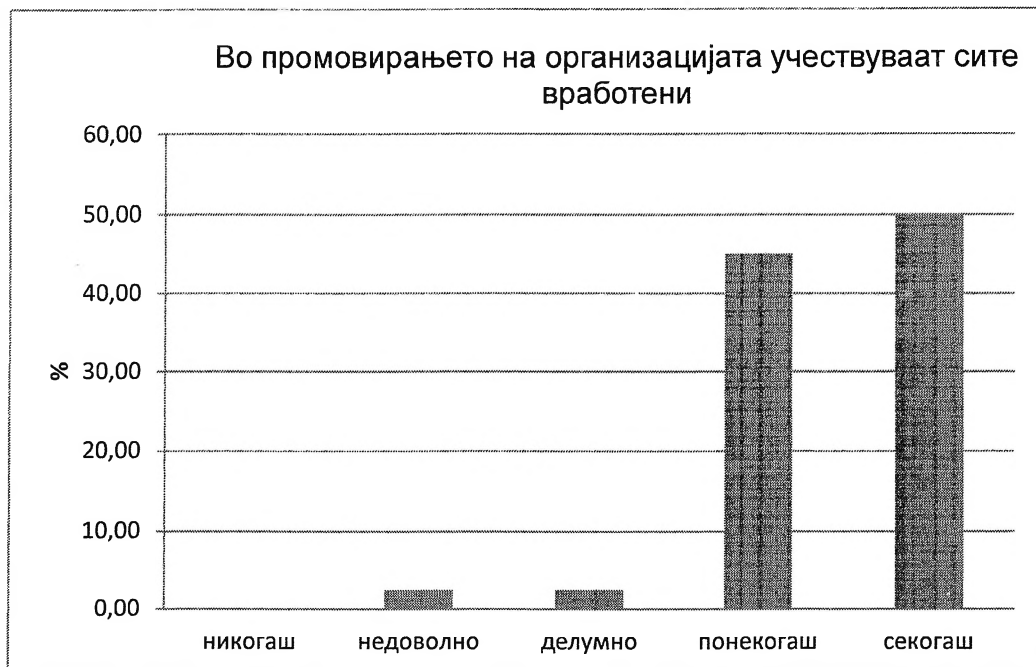
**“Во промовирање на организацијата учествуваат сите вработени”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед промоција на училиштето со учество на сите вработени во организацијата. 5 односно 2.5% одговориле со недоволно исто толку одговориле со делумно, 90 односно 45% одговориле со понекогаш и 100 односно 50% одговориле со секогаш во поглед на тврдењето за промовирање на организацијата во која ќе учествуваат сите вработени.

На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

### **График 32**

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



### Тврдење 31

***“Нашето училиште ги поседува потребните материјално-технички услови кои се потребни за успешно промовирање на истото”***

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на поседувањето на потребните материјално-техничкиуслови кои се потребни за успешно промовирање на истото, 14 односно 7% одговориле со делумно, 34 односно 17% одговориле со понекогаш и 152 односно 76% одговориле со секогаш во поглед на тврдењето дека партиципативноста на поседувањето на потребните материјално-техничкиуслови кои се потребни за успешно промовирање на истото.

Добиените резултати на овие тврдења ја докажуваат посебната хипотеза 5, која гласи: *“Директорите, професорите и стручните соработници сметаат дека треба да се подобрат условите во училиштето за успешно промовирање на истото”*.

На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

### График 33

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



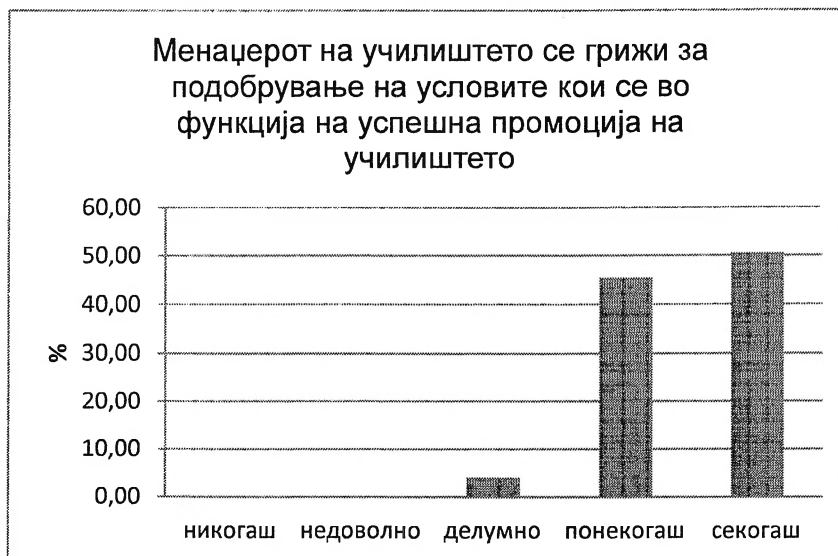
### Тврдење 32

**“Менаџерот на училиштето се грижи за подобрување на условите кои се во функција на успешна промоција на училиштето”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на ова тврдење 8 (4%) одговориле со делумно, 91 односно 45.5% одговориле со понекогаш, 101 односно 50.5% одговориле со секогаш. На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

### График 34

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



### **Тврдење 33**

***“Во Годишната програма постојат содржини кои се во функција на промоција на училиштето”***

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на тоа дека во годишната програма постојат содржини кои се во функција на училиштето, 3 односно 1.5% одговориле со понекогаш и 197 односно 98.5% одговориле со секогаш во поглед на тоа дека во годишната програма постојат содржини кои се во функција на училиштето.

Добиените резултати на овие тврдења ја докажуваат посебната хипотеза 6, која гласи: “Во Годишната програма постојат содржини кои се во функција на промоција на училиштето..”

На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

### **График 35**

***Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.***



### **Тврдење 34**

***“Во развојниот план на училиштето се предвидени содржини кои се во функција на промовирање на истото.”***

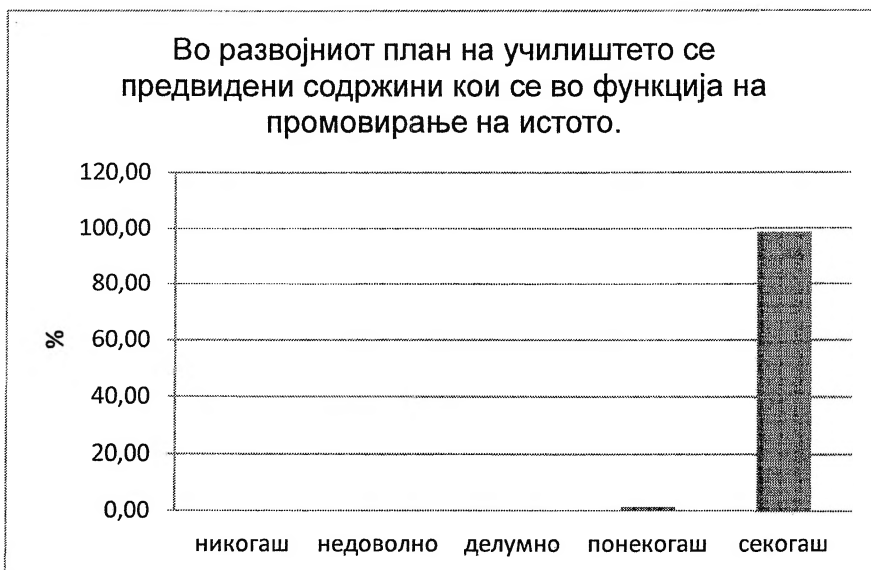
На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на тоа дека во развојниот план на училиштето се предвидени содржини кои се во функција на промовирање на истото, од испитаниците 3 односно 1.5% одговориле со понекогаш, 197 односно 98.5% одговориле со секогаш.

Добиените резултати на овие тврдења ја докажуваат посебната хипотеза 7, која гласи: “Во развојниот план на училиштето се предвидени содржини кои се во функција на промовирање на истото.”

На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

### **График 36**

***Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.***



### 3. АНАЛИЗА НА ДОБИЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОД СПРОВЕДЕНАТА АНКЕТА НА СТРУЧНИ СОРАБОТНИЦИ

*Табела 1. Број на анкетирани стручни соработници*

Фреквенција

Средни училишта	Број на анкетирани стручни соработници	%
Здравко Цветковски	3	6.6
Кочо Рацин	3	6.6
Георги Димитров	3	6.6
Орце Николов	3	6.6
Јосип Броз Тито	3	6.6
Никола Карев	3	6.6
Димитар Влахов	3	6.6
Цветан Димов	3	6.6
Раде Јовчевски Корчагин	3	6.6
Михајло Пупин	3	6.6
Боро Петрушевски	3	6.6
Панче Арсовски	3	6.6
Ларар Танев	3	6.6
Панче Караџозов	3	6.6
Арсение Јовков	3	6.6
	45	100

Првите три прашања од анкетниот прашалник се однесуваат лично на стручните соработници, односно типот на организацијата во која работат, работното место на кое работат, степенот на стекнато образование, работниот стаж во образование.

**Табела 2: Работна организација во која работат професорите**

Работна организација	Јавна	%	Приватна	%
	f		f	
	45	100%	0	0%

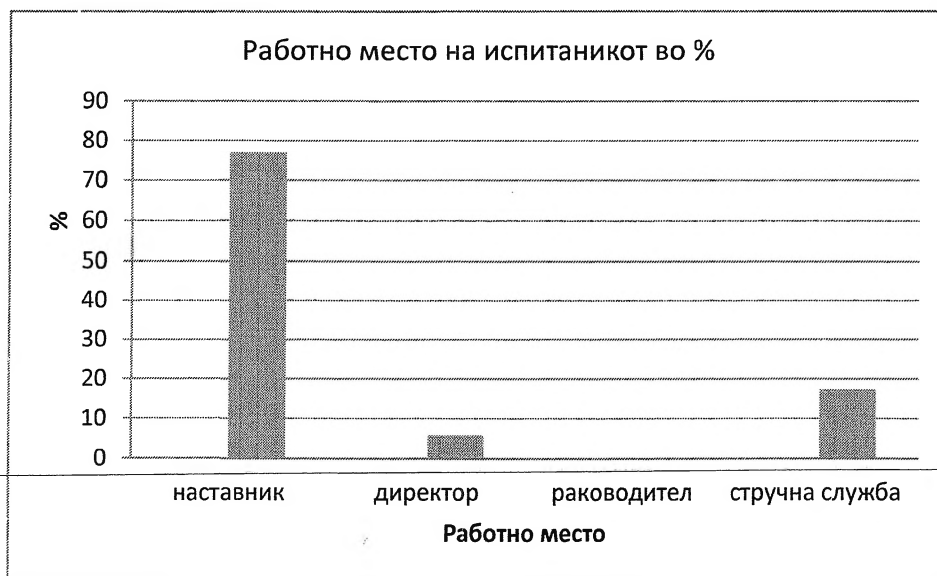
Имајќи во предвид дека станува збор за спроведена анкета во државни средни училишта, одговорот на стручните соработници е дека работат во јавна установа.

**Табела 3. Работно место на испитаникот**

Работно место	Наставник	%	Директор	%	Раководител	%	Стручна служба	%
	f		f		f		f	
	200	76.92%	15	5.77%	0	0%	45	17.31%

На прашањето, кое се однесува на работното место на испитаникот, вкупно 200 од испитаниците одговориле дека се наставници, односно 76.92%, 15 од нив се изјасниле дека се директори, односно 5.77% и 45 од нив се изјасниле дека се стручни соработници, односно 17.31%.

**График 1. Приказ на процентуалната распределба на работното место на испитаниците**



**Табела 4. Степен на образование на стручните соработници**

Степен на образование	ВСС	%	Специјалист	%	Магистер	%	Доктор на науки	%
	f		f		f		f	
	40	88.89%	2	4.44%	3	6.67%	0	0%

На прашањето кое се однесува на степенот на образование, од вкупно 45 стручни соработници, 40 од нив, односно 88.89% се со ВСС, 2 од нив, односно 4.44% се специјалисти и 3 од нив, односно 6.67% се магистри. Ниту еден од професорите не се стекнал со повисок степен на образование т.е. доктор на науки.

**График 2. Приказ на процентуалнтуалната распределба на степенот на образование на стручните соработници**



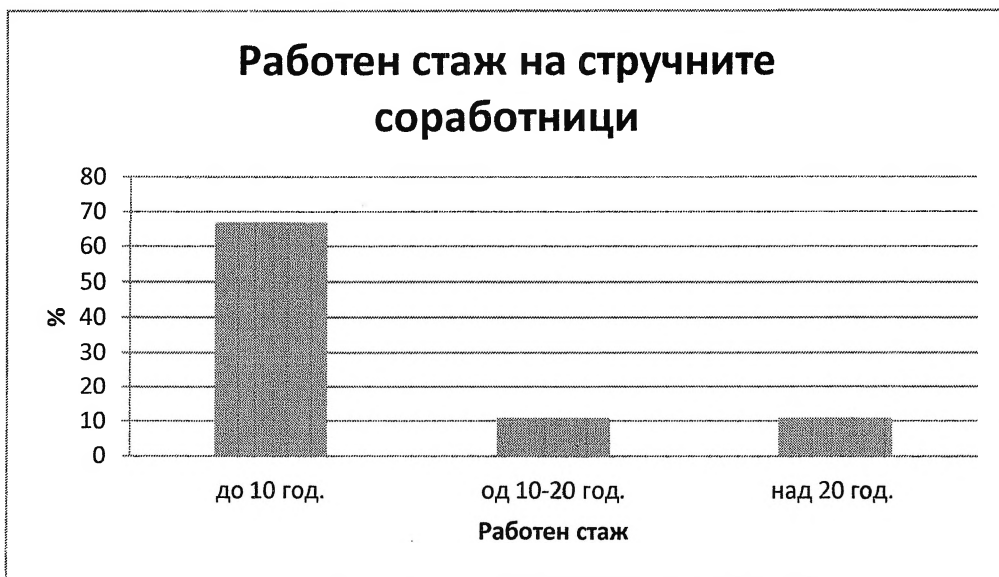
**Табела 5. Работен стаж на професорите**

Работен стаж	до 10 год	%	од 10 - 20год.	%	над 20 год.	%
	f		f		f	
	30	66.67	5	11.11	5	11.11

На прашањето, кое се однесува на работното искуство на професорите, од вкупниот број на испитани стручни соработници, 40 односно 66.67 % имаат стаж до 10 години, 5 соработници т.е. 11.11 % имаат стаж од 10 до 20 години, додека пак 11.11 % од соработници, односно 5 соработници имаат стаж повеќе од 20 години. Податоците укажуваат дека

поголем е бројот на испитаници кои имаат стаж помалку од 10 години, а тоа може подобро да се забележи на графичкиот приказ.

**График 3. Приказ на процентуалнтуалната распределба на работното искуство на директорите**



Како инструмент на истражувањето се користат истиот концепт на прашања како и кај директорите. Целта е да се види степенот на практикување на менаџерските вештини на Директорите кои имаат влијание врз ефективната промоција на училиштето, од аспект на професорите.

**Табела 6: Ставови и мислења на стручните соработници за проценка на менаџерските вештини на директорите на средните училишта**

Ставови и мислења на директорите од средните училишта по однос на самопроценка (самоевалуација) на менаџерските вештини			Никогаш	Недоволно	Делумно	Понекогаш	Секогаш	Вкупн
1	Комуникацијата на	f	0	2	3	25	15	45

	директорот е насочена кон соработка со вработените		%	0.00	4.44	6.67	55.56	33.33	100
2	Кога директорот дискутира со вработените тие ги разбираат информациите		f	0	1	2	28	14	45
			%	0.00	2.22	4.44	62.22	31.11	100
3	Директорот води разговори кои се стимулативни за вработените		f	0	0	3	18	19	40
			%	0.00	0.00	7.50	40.00	42.22	100
4	Кога зборуваат вработените директорот активно ги слуша		f	0	0	0	24	21	45
			%	0.00	0.00	0.00	53.33	46.67	100
5	Води разговори за мотивација и поттикнување		f	0	0	5	20	20	45
			%	0.00	0.00	11.11	44.44	44.44	100
6	Основна идеја на комуникацијата на директорот е соработката со вработените		f	0	0	6	19	20	45
			%	0.00	0.00	13.33	42.22	44.44	100
7	Претпоставувам дека проблемите за реализација на работните задачи се предизвикани од недостаток на мотивација од директорот		f	0			20	25	45
			%	0.00	0.00	0.00	44.44	55.56	100
8	Директорот секогаш се труди да обезбеди обуки или информации без да не присилува на завршувањето на задачите		f	0	0	0	18	27	45
			%	0.00	0.00	0.00	40.00	60.00	100
9	Директорот е искрен и чесен во обезбедувањето на информации за резултатите во проценувањето на можностите за напредок		f	0	0	0	13	32	45
			%	0.00	0.00	0.00	28.89	71.11	100
10	Директорот делегира задачи на интересен и предизвикувачки начин		f	0	1	1	22	21	45
			%	0.00	2.22	2.22	48.89	46.67	100
11	Директорот обезбедува информации за резултатите во одредени фази за тие кои се засегнати од реализацијата на задачите		f	0	0	0	20	25	45
			%	0.00	0.00	0.00	44.44	55.56	100
12	Директорот секогаш им помага на вработените да постават цели што се предизвикувачки, посебни и со дефинирана временска рамка		f	0	2	5	3	35	45
			%	0.00	4.44	11.11	6.67	77.78	100

13	Директорот внимателно ги предвидува причините за слабата реализација пред да се превземе некаква активност.		f	0	0	5	15	25	45
			%	0.00	0.00	12.50	33.33	55.56	100
14	Директорот се труди задачите да ги комбинира и менува за да можат вработените да користат различни вештини		f	0	0	4	13	28	45
			%	0.00	0.00	8.89	28.89	62.22	100
15	Секогаш се стреми вредните		f	0	0	0	15	30	45

	награди да ги поврзува со високи резултати		%	1.00	0.00	0.00	33.33	66.67	100
16	Секогаш проценува дали вработениот ги има потребните компетенции и поддршка за да успее во работата		f	0	0	0	8	37	45
			%	0.00	0.00	0.00	17.78	82.22	100
17	Директорот перманентно го следи работењето на вработените и по потреба го менува		f	0	0	2	24	19	45
			%	0.00	0.00	4.44	53.33	42.22	100
18	Вработените учествуваат во одлучувањето кое непосредно влијае на нивната работа		f	0	0	9	16	20	45
			%	0.00	0.00	22.50	35.56	44.44	100
19	Изборот на темите за обука ги определуваме заеднички		f	0	1	8	14	22	45
			%	0.00	2.22	17.78	31.11	48.89	100
20	Обуките ги сфаќаме како можност за професионално усовршување на сите		f	4	4	10	10	17	45
			%	8.89	8.89	22.22	22.22	37.78	100
21	Резултатите од обуките се видливи и квалитетно придонесуваат во промоција на училиштето		f	1	1	1	15	27	45
			%	2.22	2.22	2.22	33.33	60.00	100
22	Водството не го практикува само формалниот водач туку се практикува и споделеното водство		f	0	0	13	13	19	45
			%	0.00	0.00	28.89	28.89	42.22	100
23	Во донесувањето на одлуките секогаш учествуваат вработените		f	0	0	10	15	20	45
			%	0.00	0.00	25.00	33.33	44.44	100
24	Партиципативноста на вработените во донесувањето на одлуки го подобрува учеството на припадност на организацијата		f	1	1	10	15	18	45
			%	2.22	2.22	22.22	33.33	40.00	100
25	Партиципативноста во донесувањето на одлуки ја подобрува кооперативноста во работењето		f	1	1	5	18	20	45
			%	2.22	2.22	11.11	40.00	44.44	100
26	Директорот за училиштето делегира задачи и донесува одлуки на демократски начин со што се подобрува самодовербата кај вработените		f	0	0	10	16	19	45
			%	0.00	0.00	22.22	35.56	42.22	100

27	Промовирањето на организацијата го практикуваме со учество на разни ивенти		f	0	0	0	20	25	45
			%	0.00	0.00	0.00	44.44	55.56	100
28	Во текот на годината директорот ги информира вработените за достигнувањата и иновациите на училиштето		f	0	2	14	14	15	45
			%	0.00	5.00	35.00	31.11	33.33	100
29	Во нашата организација вработените се задоволни од работењето и тоа го манифестираат и во окружувањето		f	0	0	11	15	19	45
			%	0.00	0.00	24.44	33.33	42.22	100

30	Во промовирањето на организацијата учествуваат сите вработени	f	0	7	7	11	20	45
		%	0.00	15.56	15.56	24.44	44.44	100
31	Нашето училиште ги поседува потребните материјално-технички услови кои се потребни за успешно промовирање на истото.	f	0	0	8	18	19	45
		%	0.00	0.00	17.78	40.00	42.22	100
32	Менаџерот на училиштето се грижи за подобрување на условите кои се во функција на успешна промоција на училиштето	f	0	0	8	15	22	45
		%	0.00	0.00	17.78	33.33	48.89	100
33	Во годишната програма постојат содржини кои се во функција на промоција на училиштето	f	0	0	0	19	26	45
		%	0.00	0.00	0.00	42.22	57.78	100
34	Во развојниот план на училиштето се предвидени содржини кои се во функција на промовирање на истото.	f	0	0	0	19	26	45
		%	0.00	0.00	0.00	42.22	57.78	100

### Тврдење 1

**„Комуникацијата на директорот е насочена кон соработка со вработените.“**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на неговата комуникација кон соработка со стручните соработници 2, т.е. 4.44% од испитаните стручни соработници одговориле недоволно, 3 односно 6.67% одговориле делумно, 25 (55.56%) од испитаните стручни соработници одговориле дека понекогаш комуникацијата на директорот е насочена кон соработка со вработените и 15 односно 33.33 од стручни соработници одговориле дека секогаш се согласуваат со ова тврдење.

**Графикон 4. Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



## Тврдење 2

**“Кога директорот дискутира со вработените тие ги разбираат информациите”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на неговата дискусија со вработените и колку тие ги разбираат информациите, 1 односно 2.22% одговориле дека недоволна е нивната дискусија со директорите, 2 односно 4.44% одговориле дека делумно дискутираат за тоа колку тие ги разбираат информациите, 28 односно 62.22% од нив одговориле дека понекогаш дискутираат со директорите и 14 односно 31.11% секогаш дискутираат со директорите и дека тие секогаш ги разбираат информациите. На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

**Графикон 5. Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**

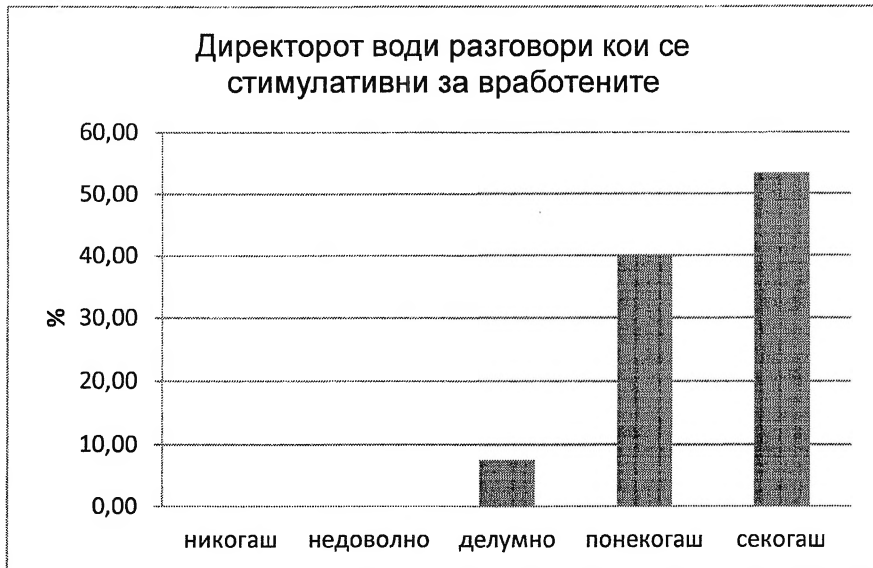


### Тврдење 3

**“Директорот води разговори кои се стимулативни за вработените ”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на неговата дискусија со вработените и колку тие ги разбираат информациите, 3 односно 7.5% одговориле со делумно , 18 односно 40% одговориле дека директорот понекогаш води разговори кои се стимулативни за вработените и 24 односно 53.33% од нив одговориле дека директорот понекогаш води разговори кои се стимулативни за вработените. На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

**Графикон 6. Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



#### Тврдење 4

##### *“Кога зборуваат вработените директорот активно ги слуша”*

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на тоа дали директорот ги слуша вработените кога тие зборуваат, 24 односно 53.33% одговориле дека понекогаш водат разговори за мотивација и поттикнување и 21 односно 46.67% од нив одговориле дека секогаш водат разговори за мотивација и поттикнување. На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

**Графикон 7.** Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.



### Тврдење 5

#### **“Води разговори за мотивација и поттикнување”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на водењето на разговорите за мотивација и поттикнување, 5 односно 11.11% одговориле дека делумни се нивните разговори со директорите, 20 односно 44.44% одговориле дека понекогаш водат разговори за мотивација и поттикнување и 20 односно 44.44% од нив одговориле дека секогаш водат разговори за мотивација и поттикнување.

Добиените резултати на овие тврдења ја докажуваат посебната хипотеза 3, која гласи: Менаџерот на училиштето ги мотивира вработените за поуспешна реализација на работните задачи.

На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

**Графикон 7. Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



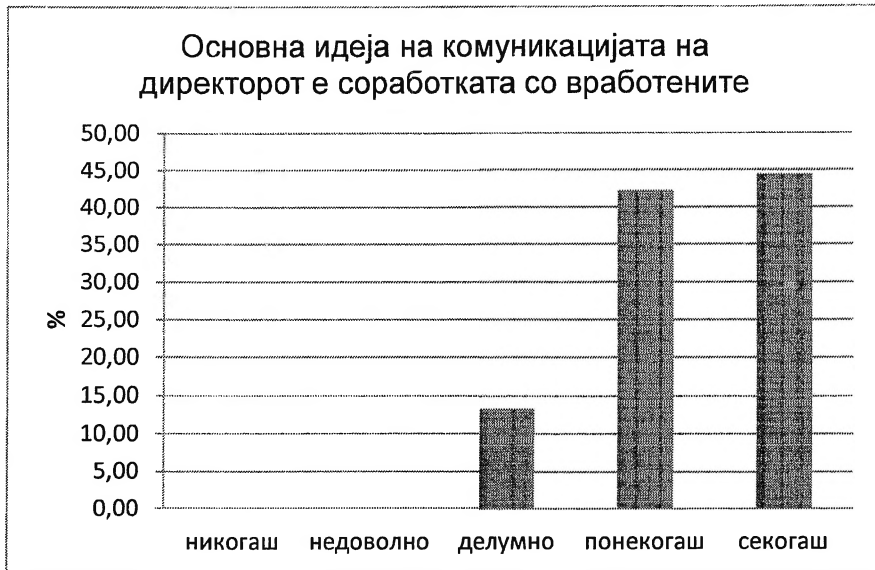
### Тврдење 6

#### **“Основната идеја на комуникација на директорот е соработка со вработените”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на основната идеја на комуникација на директорот е соработка со вработените, 6 односно 13.33% од стручните соработници се изјасниле со делумни, 19 односно 42.22% одговориле дека делумна е идејата за комуникација со нас како вработени, 20 односно 44.44% од професорите одговориле дека основната идеја на комуникација на директорот е соработка со вработените. На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

### Графикон 8

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



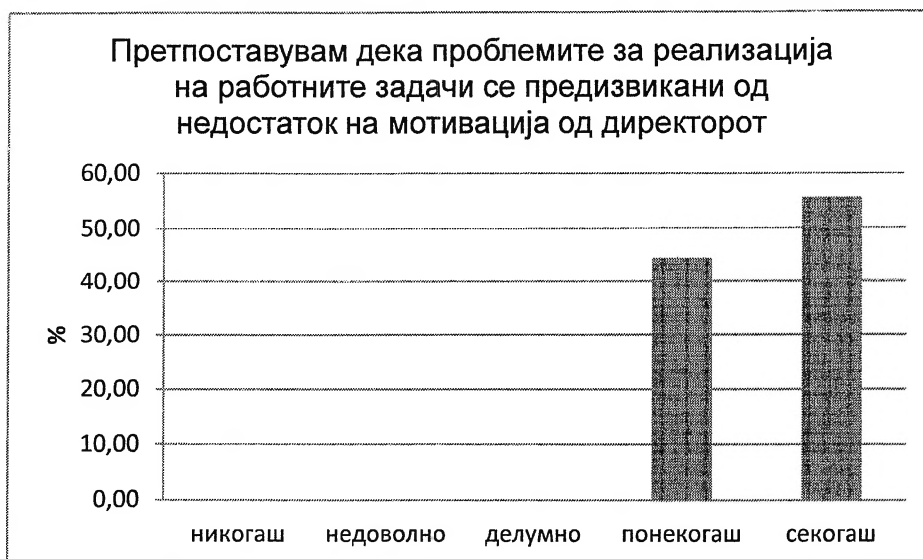
### **Тврдење 7**

***“Претпоставувам дека проблемите се реализација на работните задачи предизвикани се од недостаток на мотивација од страна на директорот”***

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на проблемите за реализација на работните задачи кои може да се предизвикани од недостаток на мотивација од страна на директорот, 20 односно 44.44% одговориле понекогаш и 25 односно 55.56% одговориле проблемите за реализација на работните задачи се предизвикани од недостаток на мотивација од страна на директорот. На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

### **График 9**

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



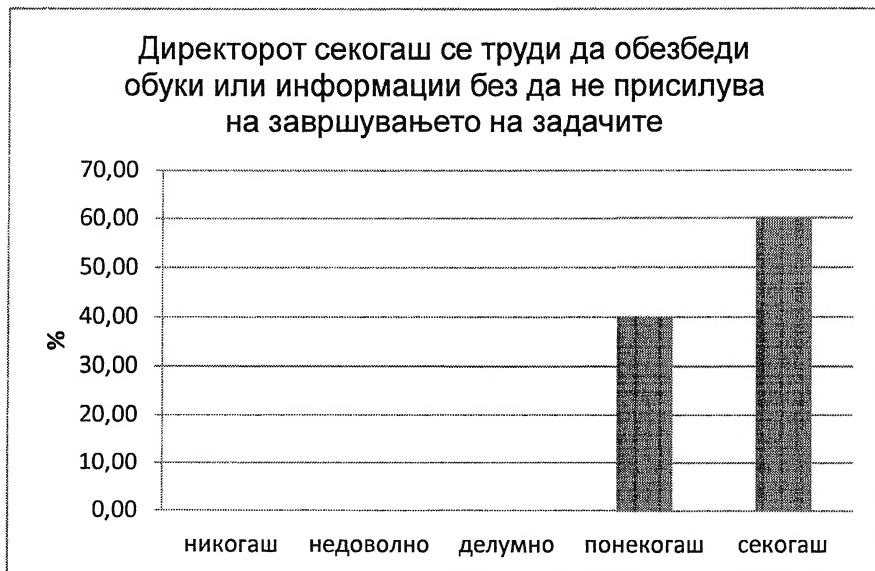
### **Тврдењето 8**

**“Директорот секогаш се труди да обезбеди обуки или информации без да ги присилува во извршувањето на задачите”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на обезбедувањето на обуки или информации без да ги присилува во извршувањето на задачите, 18 односно 40% одговориле дека директорот се труди да обезбеди обуки или информации без да ги присилува во извршувањето на задачите, а 27 односно 60% одговориле дека секогаш директорот се труди да обезбеди обуки или информации без да ги присилува во извршувањето на задачите. На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

### **График 10**

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



### **Тврдење 9**

**“Директорот е искрен и чесен во обезбедувањето на информации за резултатите во проценувањето на можностите за напредок”**

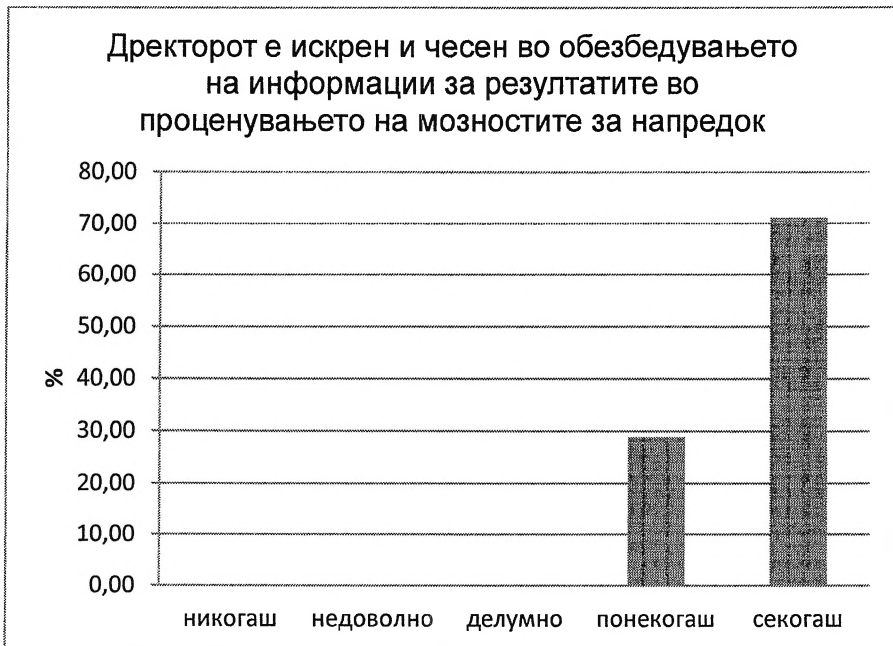
На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на тоа дали директорот е искрен и чесен во обезбедувањето на информации за резултатите во проценувањето на можностите за напредок, 13 односно 28.89% од испитаните одговориле со понекогаш, а 32 односно 71.11% од испитаниците одговориле со секогаш.

Добиените резултати на овие тврдења ја докажуваат посебната хипотеза 1, која гласи: “Директорите, професорите и стручните соработници сметаат дека менаџерите на средните училишта ги поседуваат потребните вештини и компетенции за нивна успешна промоција.”

На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

**График 11**

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**

**Тврдење 10**

**“Директорот делегира задачи на интересен и предизвикувачки начин”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на тоа дали директорот делегира задачи на интересен и предизвикувачки начин, 1 односно 2.22% одговориле со недоволно, 1 односно 2.22% одговориле делумно, 22 односно 48.89% одговориле со понекогаш и 21 односно 46.67% од професорите одговориле дека секогаш директорот делегира задачи на интересен и предизвикувачки начин.

На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

**График 12**

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**

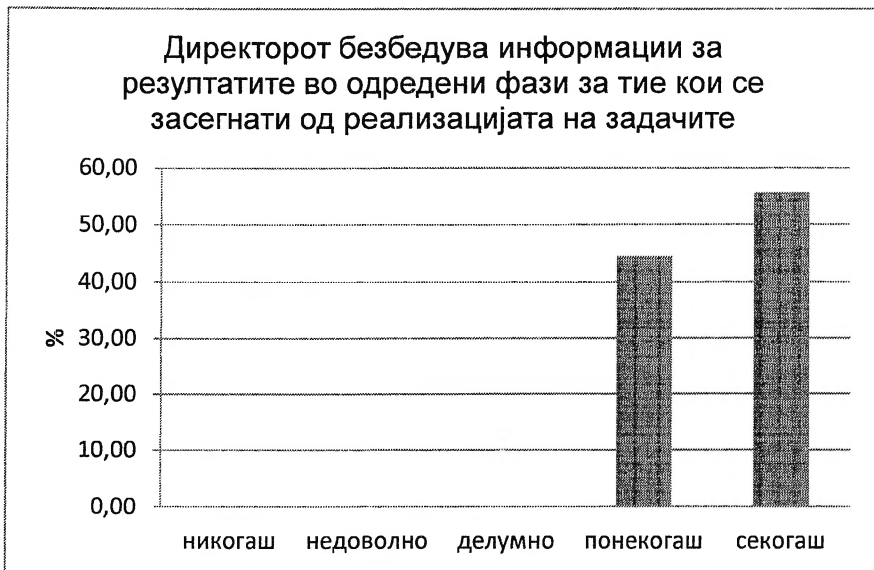
**Тврдење 11**

**“Директорот обезбедува информации за резултатите во одредени фази за тие кои се засегнати од реализацијата на задачите”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на тоа дали директорот обезбедува информации за резултатите во одредени фази за тие кои се засегнати од реализацијата на задачите 20 од испитаниците односно 44.44% одговориле со понекогаш и 25 односно 55.56% од стручните соработници одговориле дека директорот обезбедува информации за резултатите во одредени фази за тие кои се засегнати од реализацијата на задачите. На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

**График 13**

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



### **Тврдење 12**

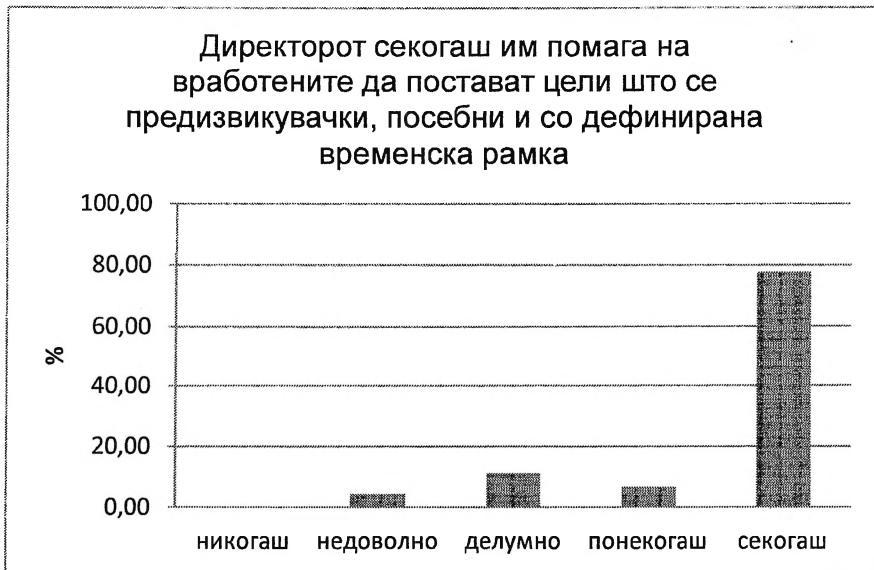
**“Директорот секогаш им помага на вработените да постават цели што се предизвикувачки, посебни и со дефинирана временска рамка”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на тврдењето дека директорот секогаш им помага на вработените да постават цели што се предизвикувачки, посебни и со дефинирана временска рамка, 2 односно 4.44% од испитаниците одговориле со недоволно, 5 односно 11.11% одговориле со делумно, 3 односно 6.67% од испитаниците одговориле со понекогаш и 35 односно 77.78% од испитаниците на ова тврдење одговориле со секогаш.

На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

### **График 14**

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



### **Тврдење 13**

***“Директорот внимателно ги предвидува причините за слабата реализација пред да се превземе некаква активност”***

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на тоа дека директорот внимателно ги предвидува причините за слабата реализација пред да се превземе некаква активност, 5 односно 11.11% од испитаниците одговориле делумно, 15 односно 33.33% од испитаниците одговориле понекогаш и 25 односно 55.56% од испитаниците одговориле дека секогаш директорот внимателно ги предвидува причините за слабата реализација пред да се превземе некаква активност.

На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

### **График 15**

***Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.***



#### **Тврдењето 14**

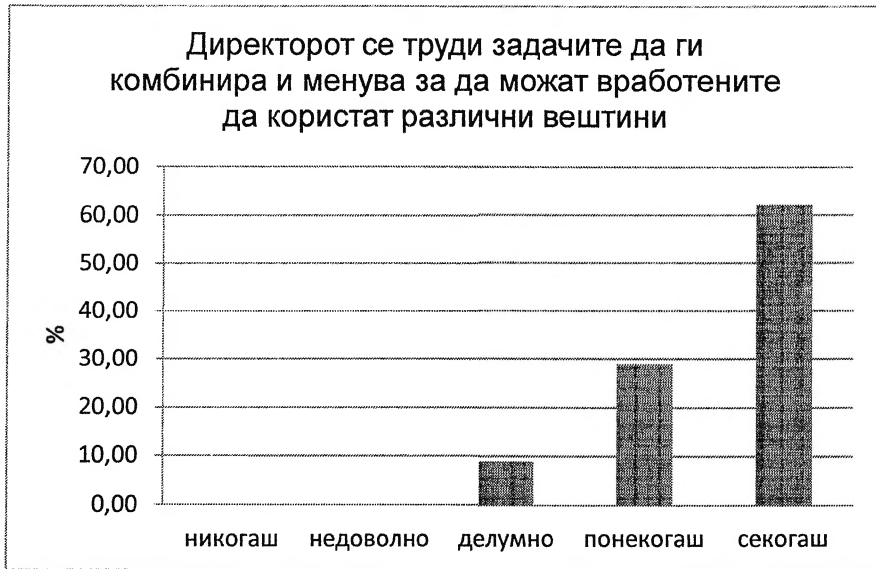
***“Директорот се труди задачите да ги комбинира и менува за да можат вработените да користат различни вештини”***

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на трудот кој директорот го вложува во комбинација на задачите и нивно менување за вработените да користат различни вештини, 4 односно 8.89% одговориле дека директорот делумно се труди задачите да ги комбинира и менува за да можат вработените да користат различни вештини, 13 односно 28.89% одговориле понекогаш и 28 односно 62.22% одговориле секогаш, директорот делумно се труди задачите да ги комбинира и менува за да можат вработените да користат различни вештини.

На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

#### **График 16**

***Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.***



### **Тврдење 15**

**“Секогаш се стреми вредните награди да ги поврзува со високите резултати”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на дали директорот секогаш се стреми вредните награди да ги поврзува со високите резултати, 15 односно 33.33% одговориле дека директорот секогаш се стреми вредните награди да ги поврзува со високите резултати, и 30 односно 66.67% одговориле дека секогаш директорот се стреми вредните награди да ги поврзува со високите резултати.

На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

### **График 17**

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



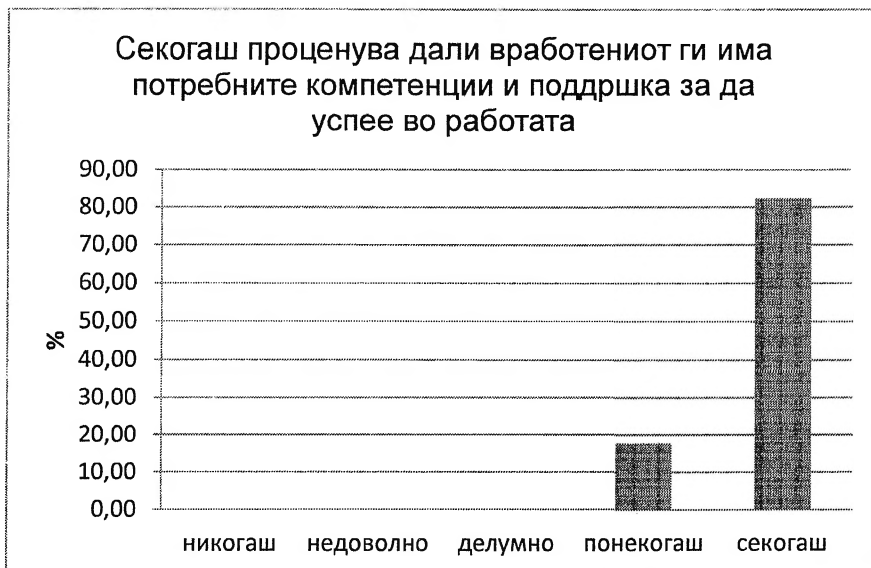
### **Тврдење 16**

**“Секогаш проценува дали вработениот ги има потребните компетенции и поддршка за да успее во работата”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на проценката дали вработениот ги има потребните компетенции и поддршка за да успее во работата, 8 односно 17.78% одговориле со потполно, а 37 односно 82.22% одговориле секогаш. На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

### **График 18**

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



### **Тврдењето 17**

***“Директорот перманентно го следи работењето на вработените и по потреба прави измени”***

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на тоа дали директорот перманентно го следи работењето на вработените и по потреба прави измени, 2 односно 4.44% од испитаниците одговориле со делумно, 24 односно 53.33% одговориле со понекогаш и 19 односно 42.22% одговориле со секогаш.

Добиените резултати на овие тврдења ја докажуваат посебната хипотеза 2, која гласи: *“Менаџерот на училиштето креира позитивна организациска култура, со што влијае на успешното промовирање на училиштето.”*

На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

### **График 19**

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



### **Тврдење 18**

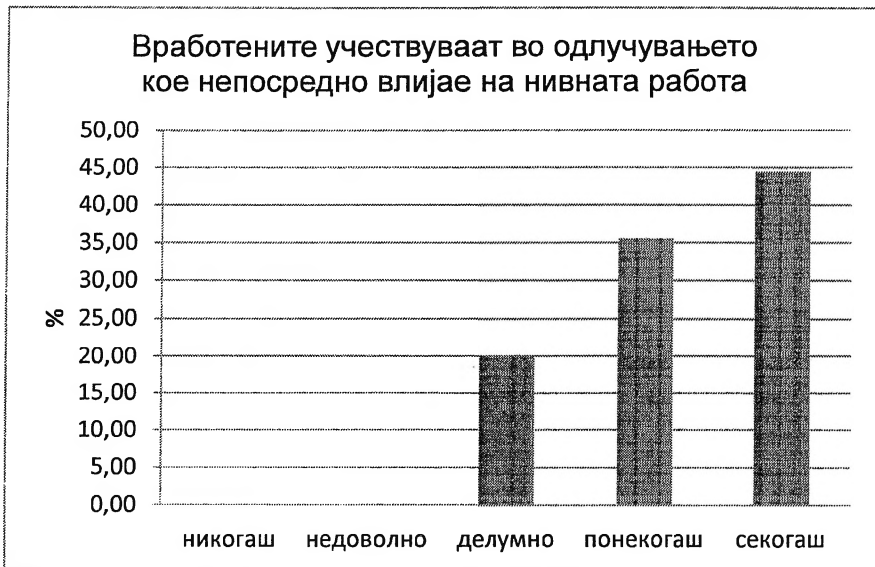
**“Вработените учествуваат во одлучувањето кое непосредно влијае на нивната работа”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, а се однесува на тоа дали вработените учествуваат во одлучувањето кое непосредно влијае на нивната работа, 9 односно 20% одговориле со делумно, 16 односно 35.56% одговориле со понекогаш и 20 односно 44.44% од испитаните стручни соработници одговориле со секогаш.

На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

### **График 20**

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



### **Тврдење 19**

#### **“Изборот на темите за обука ги определуваме заеднички”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на изборот на темите за обука и нивното заедничко определување, 1 односно 2.22% одговориле со недоволно, 8 односно 17.78% одговориле со делумно, 14 односно 31.11% одговориле со понекогаш и 22 односно 48.89% од испитаните стручни соработници одговориле со секогаш, на тврдењето – “изборот на темите за обука ги определуваме заеднички”

На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

### **График 21**

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



### **Тврдење 20**

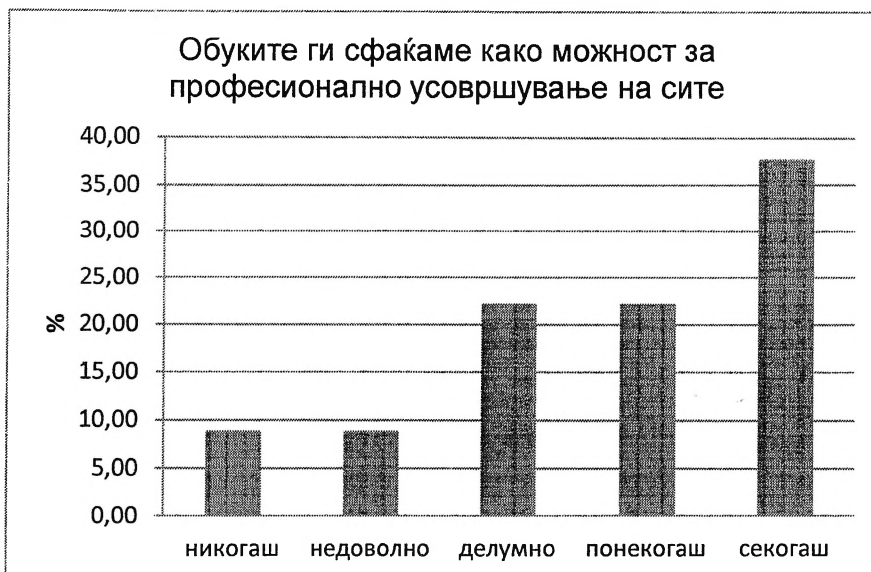
**“Обуките ги сфаќаме како можност за професионално усовршување на сите”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на обуките кои од страна на стручните соработници се сфаќаат како можност за професионално усовршување на сите, 4 (8.89%) од испитаниците одговориле со никогаш, со недоволно одговориле 4 (8.89%), со делумно одговориле 10 (22.22%), со 10 (22.22%) одговориле со понекогаш и 17 (37.78%) од испитаниците одговориле со секогаш.

На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

### **График 22**

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



### **Тврдење 21**

**“Резултатите од обуките се видливи и квалитетни и придонесуваат во промоција на училиштето”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на резултатите од обуките се видливи и квалитетни и придонесуваат во промоција на училиштето, многу мал број од испитаниците одговориле со никогаш односно 1 односно 2.22% одговориле со никогаш, со недоволно одговориле 1 (2.22%) од испитаните стручни соработници, со делумно одговориле 1 (2.22%), од испитаните стручни соработници 15 (33.33%) одговориле со понекогаш и 27 (60%) одговориле со секогаш.

На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

### **График 23**

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



### **Тврдење 22**

***“Водството не го практикува само формалниот водач туку се практикува и споделеното водство”***

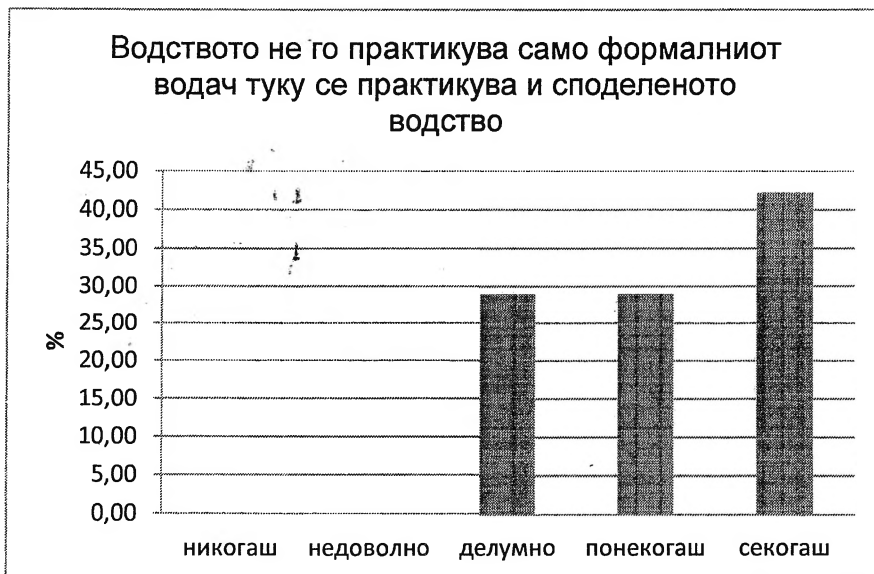
На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на тоа дека водството не го практикува само формалниот водач туку се практикува и споделеното водство, 13 односно 28.89% одговориле со делумно, 13 односно 28.89% одговориле со понекогаш и 19 односно 42.22% одговориле со секогаш на тврдењето “водството не го практикува само формалниот водач туку се практикува и споделеното водство”.

Добиените резултати на овие тврдења ја докажуваат посебната хипотеза 4, која гласи: *“Менаџерот на училиштето практикува квалитетно водство, со што придонесува за задоволството во организацијата и нејзино успешно промовирање.”*

На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

**График 24**

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**

**Тврдење 23**

**“Во донесувањето одлуки секогаш учествуваат вработените”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на тврдењето дека во донесувањето на одлуки секогаш учествуваат вработените, 10 (22.22%) одговориле со делумно, 15 (33.33%) одговориле со понекогаш и 20 (44.44%) одговориле со секогаш.

На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

**График 25**

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



#### **Тврдење 24**

***“Партиципативноста на вработените во донесувањето на одлуки го подобрува чувството на припадност кон организацијата”***

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на партиципативноста на вработените во донесувањето на одлуки и нивното подобрување на чувството на припадност кон организацијата, 1 (2.22%) одговориле со никогаш и исто толку одговориле со недоволно, 10 односно 22.22% одговориле со делумно, 15 односно 33.33% одговориле со понекогаш и 18 односно 40% одговориле со секогаш во поглед на тврдењето дека партиципативноста на вработените во донесувањето на одлуки го подобрува чувството на припадност кон организацијата.

На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

#### **График 26**

***Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.***



### **Тврдење 25**

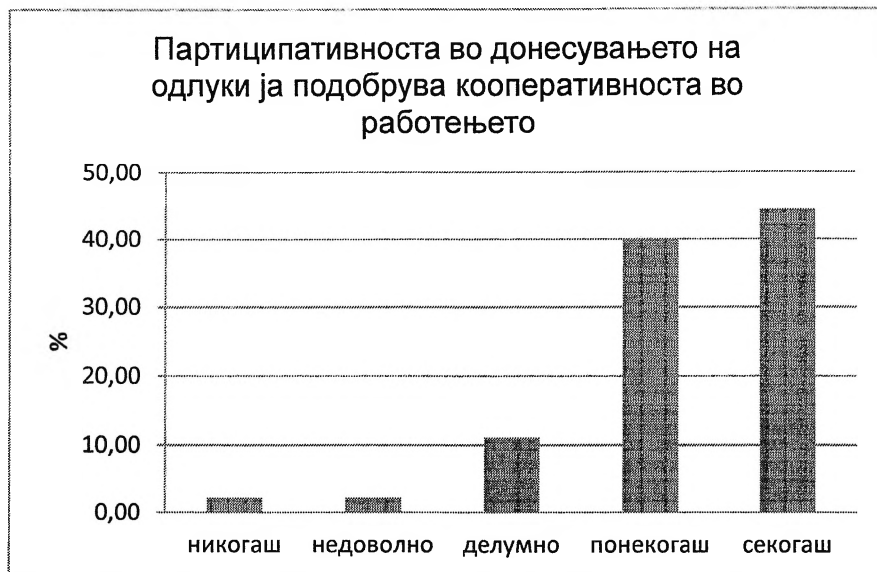
***“Партиципативноста во донесувањето на одлуки ја подобрува кооперативноста во работењето”***

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на Партиципативноста во донесувањето на одлуки што ја подобрува кооперативноста во работењето, 1 (2.22%) одговориле со никогаш исто толку одговориле и со недоволно, 5 односно 11.11% одговориле дека делумна е партиципативноста во донесувањето на одлуки што ја подобрува кооперативноста во работењето, 18 односно 40% одговориле со понекогаш и 20 (44.44%) одговориле со секогаш на тврдењето дека партиципативноста во донесувањето на одлуки што ја подобрува кооперативноста во работењето.

На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

### **График 27**

***Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.***



### **Тврдење 26**

***“Директорот на училиштето делегира задачи и донесува одлуки на демократски начин со што се подобрува самодовербата кај вработените”***

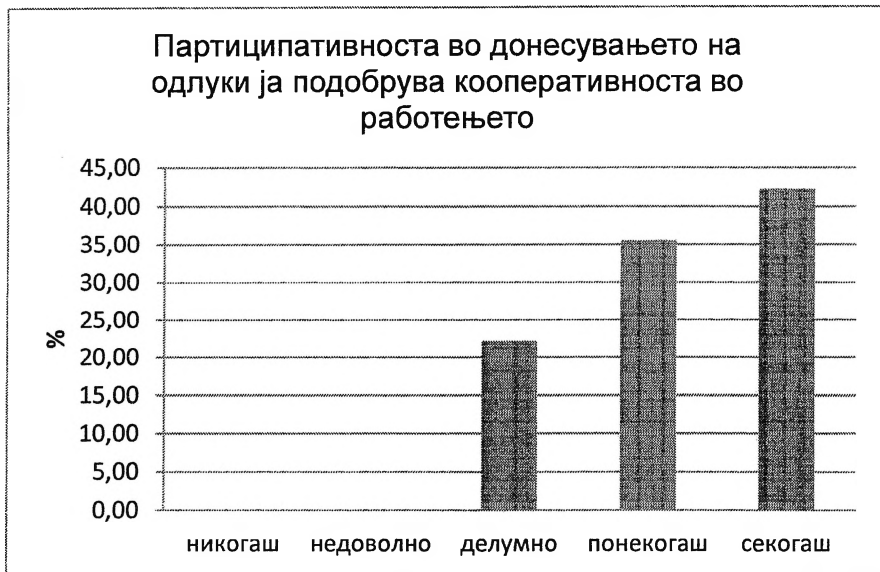
На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во однос на тоа дека директорот на училиштето делегира задачи и донесува одлуки на демократски начин со што се подобрува самодовербата кај вработените, 10 односно 22.22% одговориле со делумно, 16 односно 35.56% одговориле со понекогаш и 19 односно 42.22% одговориле со секогаш во поглед на тврдењето дека директорот на училиштето делегира задачи и донесува одлуки на демократски начин со што се подобрува самодовербата кај вработените.

Добиените резултати на овие тврдења ја докажуваат посебната хипотеза 8, која гласи: *“Директорот на училиштето одлуките ги донесува на демократски начин.”*

На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

### **График 28**

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



### **Тврдење 27**

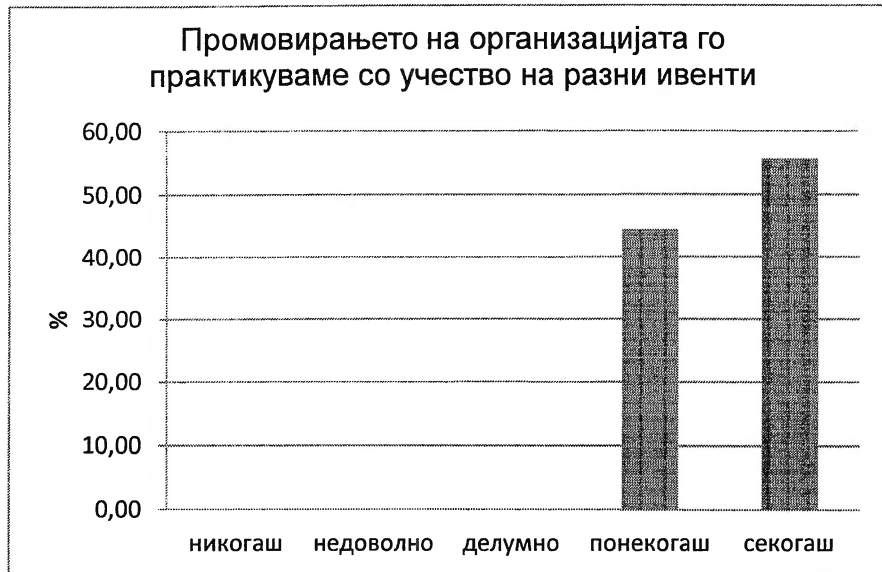
**“Промовирањето на организацијата го практикуваме со учество на разни ивенти”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на тврдењето дека промовирањето на организацијата се практикува со учество на разни ивенти, 20 односно 44.44% одговориле со понекогаш и 25 односно 55.56% одговориле со секогаш во поглед на тврдењето дека промовирањето на организацијата се практикува со учество на разни ивенти.

На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

### **График 29**

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



### **Тврдење 28**

***“Во текот на годината директорот ги информира вработените за достигнувањата и иновациите на училиштето”***

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на тоа дека во текот на годината директорот ги информира вработените за достигнувањата и иновациите на училиштето, 2 (4.4%) од испитаниците одговориле со недоволно, 14 (31.11%) одговориле со делумно, 14 (31.11%) одговориле со понекогаш и 15 (33.33%) од испитаните стручни соработници од средните училишта со секогаш.

На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

### **График 30**

***Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.***



### **Тврдење 29**

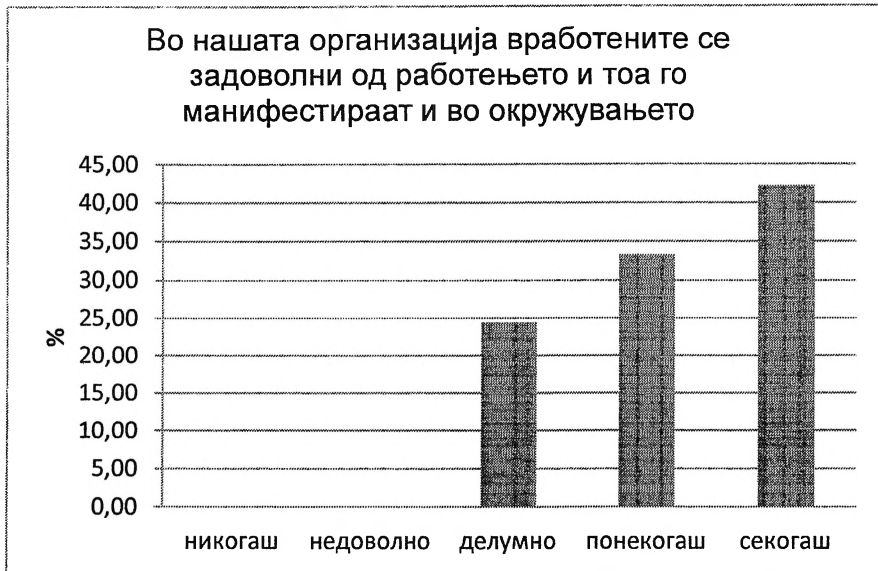
***“Во нашата организација вработените се задоволни од работењето на директорот и тоа го манифестираат и во окружувањето”***

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, според одговорите на стручните соработници во поглед на тоа дека вработените во организацијата се задоволни од работењето на директорот и тоа го манифестираат и во окружувањето, 11 (24.44%) одговориле со делумно, 15 (33.33%) одговориле со понекогаш и 19 (42.22%) одговориле со секогаш.

На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

### **График 31**

***Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.***



### Тврдење 30

**“Во промовирање на организацијата учествуваат сите вработени”**

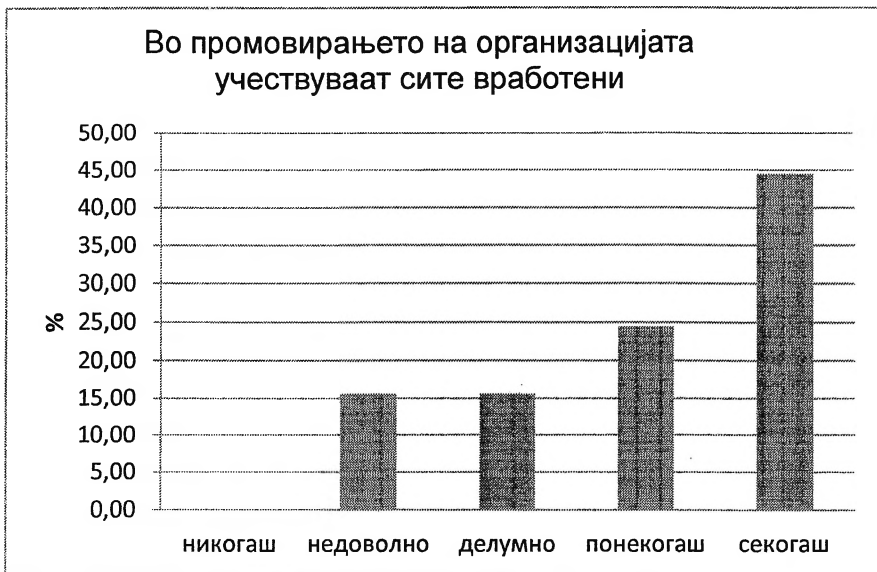
На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед промоција на училиштето со учество на сите вработени во организацијата. 7 односно 15.56% одговориле со недоволно исто толку одговориле со делумно, 11 односно 24.44% одговориле со понекогаш и 20 односно 44.44% одговориле со секогаш во поглед на тврдењето за промовирање на организацијата во која ќе учествуваат сите вработени.

Добиените резултати на овие тврдења ја докажуваат посебната хипотеза 5, која гласи: *“Директорите, професорите и стручните соработници сметаат дека треба да се подобрат условите во училиштето за успешно промовирање на истото.”*

На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

### График 32

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



### **Тврдење 31**

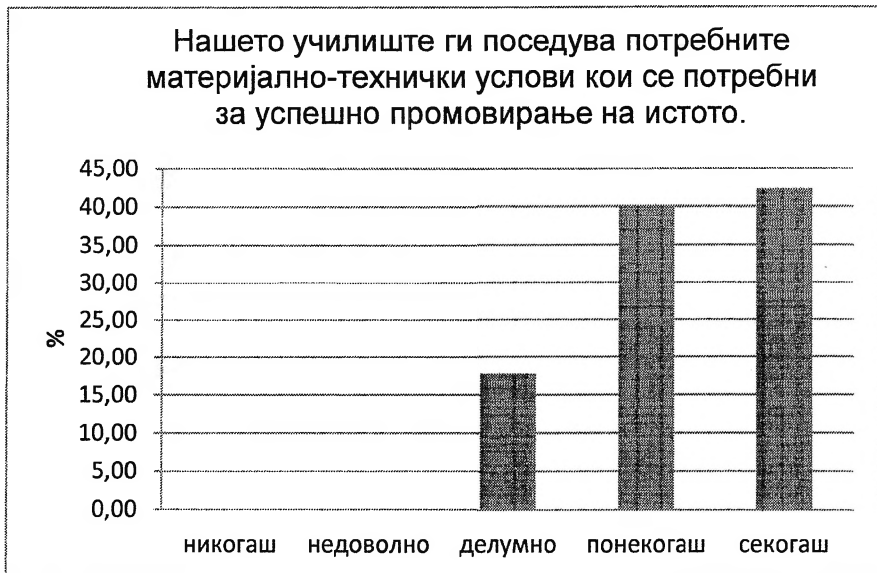
**“Нашето училиште ги поседува потребните материјално-технички услови кои се потребни за успешно промовирање на истото”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на поседувањето на потребните материјално-техничкиуслови кои се потребни за успешно промовирање на истото, 8 односно 17.78% одговориле со делумно, 18 односно 40% одговориле со понекогаш и 19 односно 42.22% одговориле со секогаш во поглед на тврдењето дека партиципативноста на поседувањето на потребните материјално-техничкиуслови кои се потребни за успешно промовирање на истото.

На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

### **График 33**

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



### **Тврдење 32**

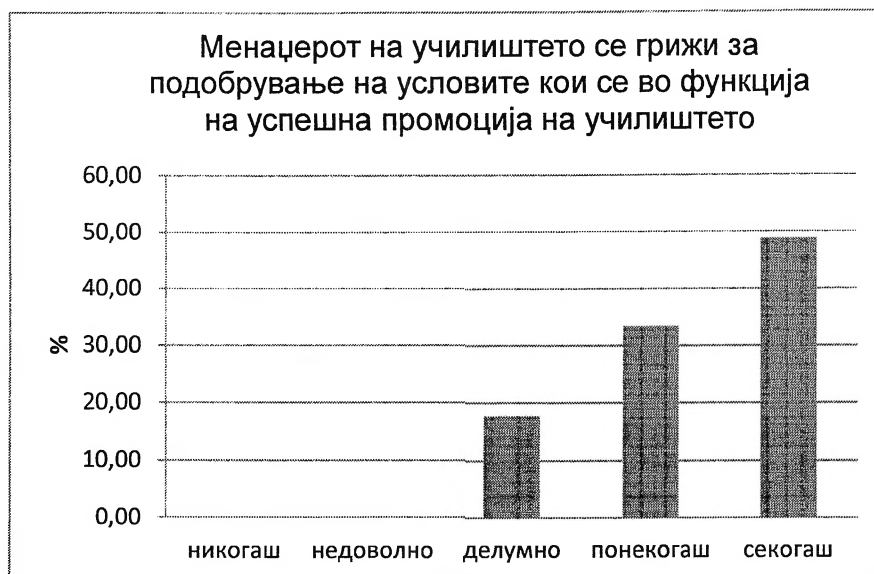
**“Менаџерот на училиштето се грижи за подобрување на условите кои се во функција на успешна промоција на училиштето”**

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на ова тврдење 8 (17.78%) одговориле со делумно, 15 односно 33.33% одговориле со понекогаш, 22 односно 48.89% одговориле со секогаш.

На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

### **График 34**

**Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.**



### **Тврдење 33**

***“Во Годишната програма постојат содржини кои се во функција на промоција на училиштето”***

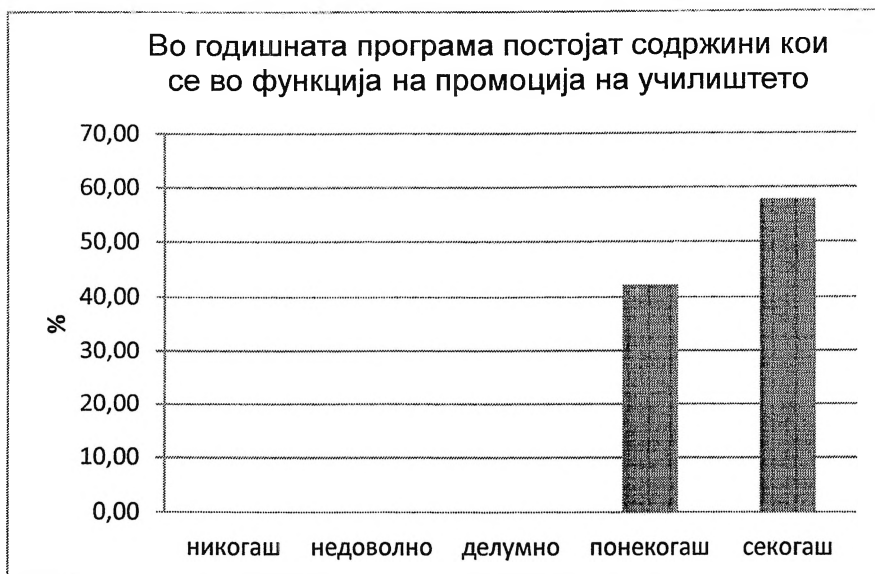
На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на тоа дека во годишната програма постојат содржини кои се во функција на училиштето, 19 односно 42.22% одговориле со понекогаш и 26 односно 57.78% одговориле со секогаш во поглед на тоа дека во годишната програма постојат содржини кои се во функција на училиштето.

Добиените резултати на овие тврдења ја докажуваат посебната хипотеза 6, која гласи: *“Во Годишната програма постојат содржини кои се во функција на промоција на училиштето.”*

На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

### **График 35**

***Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.***



#### **Тврдење 34**

***“Во развојниот план на училиштето се предвидени содржини кои се во функција на промовирање на истото.”***

На тврдењето кое се однесува на квалитетите и способностите кои ги поседува директорот, во поглед на тоа дека во развојниот план на училиштето се предвидени содржини кои се во функција на промовирање на истото, од испитаниците 19 односно 42.22% одговориле со понекогаш, 26 односно 57.78% одговориле со секогаш.

Добиените резултати на овие тврдења ја докажуваат посебната хипотеза 7, која гласи: *“Во развојниот план на училиштето се предвидени содржини кои се во функција на промовирање на истото.”*

На следниот график ќе дадеме процентуален приказ на одговорите од ова тврдење.

#### **График 36**

***Приказ на процентуалната распределба на одговорите на испитаниците.***



**ЗАКЛУЧОК**

Порастот на проблемите и комплексноста во општеството како и појавата на дивергентни стандарди и вредности во него, особено во транзициони општества како што е нашето, доведува со изместување и до поматување на одредени општествени стандарди кои несомнено го допираат секој човек. Во такви услови, несомнено е тешко да се одржи конзистентност во квалитетното работење и функционирање на организациите.

Секој од нас секојдневно партиципира во некој од видовите организации, како свесно координирани социјални единици составени од две или повеќе лица кои функционираат на постојани основи за да се постигне заедничка цел. Во центарот на секоја организација е неизбежниот феномен – менаџирањето, како сила која ги сплотува и обединува луѓето во здружено работење, соработување, управување...

Менаџирањето денес е препознатливо во општествено научна дисциплина за која постојат голем број публикувани дела во светски рамки. Во магистерскиот труд истражувањата се базираат на теоретските постулати од светската научна мисла, од познати автори кои се занимавале со менаџментот. Притоа, се истражуваат и изучуваат различни менаџерски активности и вредности. Тука ќе се задржиме на менаџирањето, менаџментот, мотивација, комуникација, организациска клима, организациска култура, лидерство, донесување одлуки, задоволство од работата и меѓучовечките односи на работно место, етичко комуницирање и однесување, како и вклучување на информациска и комуникациска технологија во процесот на менаџирањето, поради што истите се вклучени и во овој труд.

Јасно е дека менаџментот зазема значајно место во организацискиот живот и дека неефективни организациски лидери водат буквално до дезорганизираност. Ова значи дека многу често развојот и профитот, како и опстанокот на организациите зависат од ефективната организациска комуникација, како алатка за воспоставување на ефективно лидерство.

Поради тоа, организациската комуникација е една од најбрзо растечките области во академските кругови. Тие покажуваат зголемен интерес за оваа област, која сè повеќе се наметнува како фактор за успех на организациите.

За една организација да биде успешна мора да има компетентни и одлични комуникатори во своите редови. Успешните организации се потпираат на ефективни и ефикасни комуникациски вештини на своите членови. Голем број истражувања ја идентификуваат ефективната орална и писмена комуникација како најбарана вештина од страна на сопствениците на организациите, односно работодавачите. Од теоретското и практичното истражување можеме да заклучиме дека комуникациската компетентност е највиталната вештина неопходна за работната сила за достигнување на високи организациски успеси, посебно денес, во 21-от век.

Од вработените организациите бараат да можат да следат и да даваат упатства, активно да слушаат и да обезбедуваат корисни повратни информации. Потоа, тие треба да се сложуваат со своите соработници, претпоставени и клиенти, да работат одлично тимски, креативно и критички да ги решаваат проблемите, да ги презентираат своите идеи и ставови на разбирлив начин, да донесуваат ефективни одлуки и развиваат вештини за меѓучовечки односи во организацијата. Неопходно е постојано развивање на комуникациските вештини на вработените и менаџерите.

Многуге искуства забележуваат дека менаџирањето не е секогаш успешно. Недоволно квалитетно менаџирање претставува причина за многу грешки и неуспеси во работењето на поединците или на целата организација. Организациски, комуникацискиот неуспех се јавува поради премногу или премалку информации, комуникациска анксиозност, неетички или ненавремен менаџмент. Потоа, како причина можат да се јави и недостатокот на почит меѓу менаџерот и вработените, недоволна информираност или познавање, минимални повратни информации, па дури и незаинтересираност или апатија. Разликите во перцепцијата, исто така, можат да доведат до погрешно менаџирање на интерперсонално, како и на

организациско ниво. Од ова произлегува дека за да бидат успешни во организациските средини, членовите на организацијата треба да бидат искрени менаџери, активни слушатели, со цел да се обезбеди ефикасна комуникација и взаемно задоволство. Организациите не можат ефикасно да функционираат без воспоставување на ефикасна комуникација на секое ниво.

Од емпириското истражување потврдивме дека постојат различни ставови и претстава за степенот на практикување на менаџерските вештини на Директорите кои имаат влијание врз ефективната промоција на училиштето. Менаџерите имаат малку погрешна слика за користењето на вештините во училиштата, односно претпоставуваат дека се на повисоко ниво од реалното, судејќи по одговорите на вработените, кои во овој случај ќе ги земеме како порелевантен фактор во оценување на комуникацијата.

Во таа насока, голема е потребата од зголемување на свеста за користење на менаџерските функции на исправен начин, детектирање на проблемите во организациите - училиштата и согледување на можностите за подобрување на условите за промовирање на истите преку константен тренинг и обука на сите членови на организациите.

Со погоре спроведените анализи се потврдува хипотезата дека ***“Менаџерите на средните училишта поседуваат вештини и компетенции за континуирана и квалитетна промоција на истите.”***

## КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- Адижес, И. (1993), “Овладување со промените”, Детра центар, Скопје.
- Адижес, И. (1994), “Животни циклус предузеча”, Нови Сад, Прометеј, Белград, Агора.
- Ангелоска–Галевска, Н. (1998), “Квалитативни истражувања во воспитанието и образованието”, Киро Дандаро, Битола.
- Ангелоска–Галевска, Н. (2005), “Планирање на научно истражување”, Универзитет “Св. Кирил И Методиј”, Скопје.
- Ali, A. J. (1993), „Decision-Making Style, Individualism, and Attitudes toward Risk of Arab Executives“, *International Studies of Management and Organization*, Vol. 23, No. 3, str. 56-57.
- Adair, J. (1987), “Efektive Teambuilding” London, Sidney & Aucland: Pan Books, April, 1996, p. 3.
- Bitel, L. (1997), “Liderstvo – stilovi i tehnike upravljanja”, Clio, Belgrad.
- Bush, T. & West-Burnham, J. (1994), “The Principles of Educational Management”, Longman, Educational Management Development Unit University of Leicester.
- Бланчард, К. и Џонсон, С. ( 1991), „Менаџер за една минута”, Скопје: Комунист.
- Barnard, Chester I. (1938): *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA, USA: Harvard University Press, pp.5-6.
- Blohm, H (1980): *Kooperation*, u Grochla E.: *Hamdwoterbuch der Organization*, 2<sup>nd</sup> Stutgard, Poschell, pp.215-226.
- Baron, A and Armstrong, M (2007): *human Capital Management: Achiveing added value throught people*, Kogan Page, London.
- Business dictionary, достапно на <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-management.html>, пристапено на: 03.05.2014 год.
- Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.p.103.

Clampitt, P. (2005). Communicating for managerial effectiveness. California: Sage publications, 55-56.

Coase, R.H. (1937): The nature of the firm. *Economica*, vol. 4, br.5, str. 386-405.

Communication managemet tool, достапно на [http://www.ehow.com/list\\_6695858\\_communication-management-tools.html](http://www.ehow.com/list_6695858_communication-management-tools.html), пристапено на 12.04.2014 год.

Communication and Lidership, достапно на <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadcom.html>, пристапено на 16.05.2014 год.

Дракулевски Љ., (1999), *Лидерство-основа за ефективен стратезиски менаџмент*, Економски факултет Скопје;

Defining management and organization, достапно на [http://www.uk.sagepub.com/upm-data/32122\\_1.pdf](http://www.uk.sagepub.com/upm-data/32122_1.pdf), пристапено на 24.05.2014 год.

Dess.G, Lumpkin, G., Eisner, A., Strategic management (redaktori izdanja na srpskom jeziku Mašić.B, Erić.D), Data status, Beograd , 2007., str.397.

Dess.G, Lumpkin, G., Eisner, A., Strategic management (redaktori izdanja na srpskom jeziku Mašić.B, Erić.D), Data status, Beograd , 2007., str.399.

Dess.G, Lumpkin, G., Eisner, A., Strategic management (redaktori izdanja na srpskom jeziku Mašić.B, Erić.D), Data status, Beograd , 2007., str. 402.

Dubrin, A.J. (1995), "Leadership" research Findings, Practise, and Skills, Houghton Mifflin Co.

Everard, K., Morris, G. (1996), "Effektive School Management" Paul Champan Publishing Ltd, London\.

E-учење за претприемништво, достапно на <http://www.pretpriemas.com/e-learning/mk/stilovi-menadzment/>, пристапено на 22.05.2014 год.

Ferjan M. (1996), „Skrivnosti vodenja shole” , Ravljeca, Slovenija, Didakta Manske, F.A., JR., "Sekrets of Efektive Leadership".

Fulan, M. ( 1996), "Managing Change", Soros Conference, Budapest Glasser, W. (1995), "Kontrolna teorija za menadjerje", Radovljica.

Група автори, “Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005–2015”,(2006), Министерство за образование и наука на Република Македонија, Скопје.

Гоцевски, Т. (1997), “Образовен менаџмент”, Македонска ризница, Куманово  
Hargie, O., Dickison, D. and Tourish, D. (1999). *Communication in management*. England: Gower Publishing, p.65.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1982), “Management of the organizational behavior - Utilizing Human Resources”, Prentice Hall, Englewood, Kliffs.

Hopkins, D. Ainscow, M. West, M. (1996), “School Improvement in an Era of Change”, New York, USA.

Jovanović, M., Petković M., *Organizaciono ponašanje*, Fakulteta za menadžment, Zaječar, 2002.god. p. 307.

Ivancevich, J. M., Donnelly, Jr., J. H., & J. L. Gibson. (1989) *Management: Principles and Functions* (4th ed.). Boston: BPI Irwin. p. 296.

Kahneman. D., Tversky A., (2000), *Choice, values, and frames*, Cambridge University Press (2000), p.211.

Кенинг, Н.&Петроска Бешка, В. (2005), *Обука на обучувачи за фасилитаторски вештини*, Скопје.

Keyton, J. (2005). *Communication and organizational culture: a key to understanding work experiences*. Sage Publications, p.13.

Keyton, J. (2005). *Communication and organizational culture: a key to understanding work experiences*. Sage Publications, p.1.

Kim, H. (2007). *A multilevel study of antecedents and a mediator of employee-organization relationships*. *Journal of Public Relations Research*, p.167.

Лешковски, И. (2002), “Педагошки речник” Вековишнина, Скопје.

Liderstvo i upravljanje promenama, достапно на [http://www.maturskiradovi.net/forum/attachment.php?aid=1690http://books.google.mk/books?id=tieF3xg\\_wOgC&printsec=frontcover&dq=organizacije&hl=en&sa=X&ei=kRw9U\\_Akj8e0BuecgYAH&redir\\_esc=y#v=onepage&q=organizacije&f=false](http://www.maturskiradovi.net/forum/attachment.php?aid=1690http://books.google.mk/books?id=tieF3xg_wOgC&printsec=frontcover&dq=organizacije&hl=en&sa=X&ei=kRw9U_Akj8e0BuecgYAH&redir_esc=y#v=onepage&q=organizacije&f=false), пристапено на 19.05.2014 год.

Mintzberg, H (1979): *The structuring of Organizations*, New Jersey: Prentice Hall, p.140

Mihailović D., Ristić S., Menadžment ljudska strana, Tehnički fakultet, Novi Sad , 2007., str.189.

My Scouting Tools, достапно на [http://www.scouting.org/filestore/idg/organization\\_manager-v2.pdf](http://www.scouting.org/filestore/idg/organization_manager-v2.pdf), пристапено на 03.05.2014 година.

Менаџери, достапно на <http://mrav.ffzg.hr/zanimanja/book/part2/node1201.htm>, пристапено на 02.04.2014 година.

Национален центар за развој на иновации и претприемачко учење, Менаџмент, достапно на <http://www.pretpriemac.com/e-learning/mk/>, пристапено на 03.05.2014 година.

Несторовска, Н., Бошевска, Л., Филиповски, Р., Налевска, В., Алабаковска, Н. (2006), “Промените–проблем или предизвик”, Асоцијација за менаџмент и развој, Битола.

Online Etymology Dictionary, достапно на [http://en.wikipedia.org/wiki/Online\\_Etymology\\_Dictionary](http://en.wikipedia.org/wiki/Online_Etymology_Dictionary), пристапено на 15.04.2014 год.

Петковски К., Пеливанова Г. (2009), “Предизвиците на современото лидерство во образованието”, Херакли комерц – Битола.

Петковски К., Ламева Б., Миленковска В. (2004), “Интегралната евалвација како основа за функционално инспекторирање”, Европа 92, Кочани.

Петковски, К. и Алексова, М.(2004), “Водење на динамично училиште”, Биро за развој на образованието, Скопје.

Претприемништво, достапно на <http://www.scribd.com/doc/20690291/41/Organizaciona-klima> пристапено на 12.05.2014 год.

Rowe, A., Boulgarides, J. (1983), „Decision-styles: a perspective“, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 4, No. 4, str. 3.

Rogers, E. and Rogers, R. (1976). Communication in organization. New York: The Free Press, a Division of Macmillan Publishing Co, p.1.

Reason. J., (1990), *Human error*, Ashgate, NY 1990, p.52.

Рунчев, Н., Крстев, Б., Голомеов Б. ЛИДЕРИ И МЕНАѢЕРИ- ЛИДЕРСТВО,

МОЌ И ПРОМЕНИ, достапно на <http://eprints.ugd.edu.mk/4637/1/%D0%A0%D1%83%D0%BD%D1%87%D0%B5%D0%B2%203.pdf>, пристапено на 29.03.2014 год.

Samuelson, P.A., Nordhaus, W.D. (1992): *Economics*, New York, McGraw-Hill Education (ISE Editions), p.321.

Satinoff E., Teitelbaum P., (1983), *Motivation*, Plenum Press, pp.3-4.

Smith, M. K. (2002) 'Mary Parker Follett: community, creative experience and education', *the encyclopedia of informal education*, достапно на [<http://infed.org/mobi/mary-parker-follett-community-creative-experience-and-education>. Retrieved: enter date], пристапено на 01.04.2014.

Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 9.

Sypher, D., Applegate, L., and Sypher, E. (1985). *Culture and communication in organizational processes*. Beverly Hills, CA: Sage, 17.

Солучевски М., Организација и менаџмент, (2010), достапно на <http://www.scribd.com/doc/31250791/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86>, пристапено на: 15.05.2014 год.

Шуклев, Б. *Менаџмент*, Економски факултет, Скопје, 1993 година.

Шуклев, Б. (1993), "Менаџмент", Економски факултет, Скопје.

Викс, Д. (1998), „Разрешување на конфликти“, Филозофски факултет, Скопје.

Вилотијевич, М. (2000), „Дидактика“ 1, Научна књига, Београд.

Вилотијевич, М. (1993), „Организација и руководење школом“, Белград, Научна књига.

*Vocational Business: Training, Developing and Motivating People* by Richard Barrett - Business & Economics - 2003. - Page 51.

Weihrich i Koontz: "Menedžment", MATE, Zagreb, 1998., str. 4.

Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 3.

Менаџери, достапно на <http://mrav.ffzg.hr/zanimanja/book/part2/node1201.htm>, пристапено на 02.04.2014 година.

<http://mrav.ffzg.hr/zanimanja/book/part2/node1201.htm>.

<http://www.nakladaslap.com/public/docs/knjige/Organizacijska%20klima%20i%20kultura%20-%20poglavlje.pdf>.

[https://eprints.ugd.edu.mk/460/1/\\_\\_ugd.edu.mk\\_private\\_UserFiles\\_katerina.hadzivasile\\_Desktop\\_%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%81%D0%BA%D0%B8%20%D1%86%D0%B4\\_Marija%20Vlasceva.pdf](https://eprints.ugd.edu.mk/460/1/__ugd.edu.mk_private_UserFiles_katerina.hadzivasile_Desktop_%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%81%D0%BA%D0%B8%20%D1%86%D0%B4_Marija%20Vlasceva.pdf).

## ПРИЛОЗИ

**Прилог 1 - Прашалник за директори на средни училишта**

**Скала за самопроценка( самоевалуација) на менаџерските вештини на директорите на средните училишта**

Почитувани колеги!

Овој инструмент е дизајн за истражување на степенот на практикување на менаџерските вештини на Директорите кои имаат влијание врз ефективната промоција на училиштето. Почитувани директори Ве молам да го пополните инструментот кој е поделен во неколку сегменти.

Оценете ја Вашата работа со скала од 1 до 5.

Со бројот 1 е означено дека тврдењето **никогаш** не го практикувате.

Со бројот 5 е означено дека тврдењето **секогаш** го практикувате.

Со броевите од 2 до 4 се означени тврдења кој се помеѓу 1 и 5.

Насоки за пополнување на инструментот: обележи на секое тврдење со x на скалата од 1 до 5, при што значи дека (исказот) никогаш не го практикувате; 5 значи дека тврдењето (исказот) секогаш го практикувате во својата работа.

Со штиклирање на скалата обележи еден од броевите 2,3 или 4 ако тврдењето (исказот) го практикувате повеќе од никогаш или помалку од секогаш.

**Организација**

a) Јавна

b) Приватна

**1. Работно место**

Наставник	<input type="checkbox"/>
Директор	<input type="checkbox"/>
Раководител	<input type="checkbox"/>
Стручна служба	<input type="checkbox"/>

**2. Степен на образование**

ВСС	<input type="checkbox"/>
Специјалист	<input type="checkbox"/>
Магистер	<input type="checkbox"/>
Доктор на науки	<input type="checkbox"/>

**3. Работно искуство**

До 10 години.	<input type="checkbox"/>
Од 10 до 20 години	<input type="checkbox"/>
Над 20 години	<input type="checkbox"/>

**Управување, Промоција, Комуникација, мотивација,  
лидерство, обука**

		1	2	3	4	5
1.	Мојата комуникација е насочена кон соработка со вработените					
2.	Кога дискутирам со вработените тие ги разбираат информациите					
3.	Сакам разговори кои се стимулативни за вработените					
4.	Кога зборуваат вработените активно ги слушам					
5.	Најголема мотивација ми дава разговор кој значи поттикнување					
6.	Основна идеја на комуникацијата е соработка со вработените					
7.	Претпоставувам дека проблемите со реализација на работните задачи се предизвикани од недостаток на мотивација					
8.	Секогаш се трудам да обезбедам обука или информации без да присилувам да се заврши задачата					
9.	Искрен сум и чесен во обезбедувањето на информации за резултатите и во проценувањето на можностите за напредок					
10.	Го дизајнирам доделувањето на задачите за да ги направам поинтересни и предизвикувачки					
11.	Обезбедувам информации за резултатите во одредени фази од тие кои се засегнати од					

	реализацијата на задачите					
12.	Секогаш им помагам на вработените да постават цели на изведба што се предизвикувачки, посебни и со дефинирана временска рамка					
13.	Внимателно ги предвидувам причините за слабата реализација пред да се превеземе некаква активност.					
14.	Се трудам задачите да ги комбинирам и менувам за да можат вработените да користат различни вештини					
15.	Секогаш се стремам вредните награди да се поврзани со високи резултати					
16.	Секогаш проценувам дали вработениот ги има потребните компетенции и поддршка за да успее во работата					
17.	Перманентно го следам работењето на вработените и по потреба го менувам					
18.	Вработените учествуваат во одлучувањето кое непосредно влијае на нивната работа					
19.	Изборот на темите за обука ги определуваме заеднички					
20.	Обуките ги сваќам како можност за професионално усовршување на сите					
21.	Резултатите од обуките се видливи и квалитетни и придонесуваат во промоција на училиштето					
22.	Водството не го практикува само формалниот водач туку се практикува и споделено водство					
23.	Во донесувањето на одлуките секогаш учествуваат вработените					
24.	Партиципативноста на вработените во					

	донесувањето на одлуки го подобрува чувството на припадност кон организацијата						
25.	Парциципативноста во донесувањето на одлуки ја подобрува кооперативноста во работењето						
26.	Делегирање на задачи за донесување на одлуки на демократски начин ја подобрува самодовербата кај						
27.	Промовирањето на организацијата го практикуваме со учество на разни ивенти						
28.	Во текот на годината ги информирам вработените за достигнувањата и иновациите на училиштето.						
29.	Во нашата организација вработените се задоволни од работењето и тоа го манифестираат и во окружувањето						
30.	Во промовирањето на организацијата учествуваат сите вработени						
31.	Нашето училиште ги поседува потребните материјално-технички услови кои се потребни за успешно промовирање на истото						
32.	Се грижам за подобрување на условите кои се во функција на успешна промоција на училиштето						
33.	Во Годишната програма постојат содржини кои се во функција на промоција на училиштето.						
34.	Во развојниот план на училиштето се предвидени содржини кои се во функција на промовирање на истото.						

## Прилог 2- Анкетен лист за професори во средни училишта

**Скала на проценка на менаџерските вештини на директорите на средните училишта**

Почитувани колеги!

Овој инструмент е дизајн за истражување на степенот на практикување на менаџерските вештини на Директорите кои имаат влијание врз ефективната промоција на училиштето. Почитувани директори Ве молам да го пополните инструментот кој е поделен во неколку сегменти.

Оценете ја Вашата работа со скала од 1 до 5.

Со бројот 1 е означено дека тврдењето **никогаш** не го практикувате.

Со бројот 5 е означено дека тврдењето **секогаш** го практикувате.

Со броевите од 2 до 4 се означени тврдења кој се помеѓу 1 и 5.

Насоки за пополнување на инструментот: обележи на секое тврдење со x на скалата од 1 до 5, при што значи дека (исказот) **никогаш** не го практикувате; 5 значи дека тврдењето (исказот) **секогаш** го практикувате во својата работа.

Со штиклирање на скалата обележи еден од броевите 2,3 или 4 ако тврдењето (исказот) го практикувате повеќе од **никогаш** или помалку од **секогаш**.

**Организација**

b) Јавна

b) Приватна

**4. Работно место**

Наставник   
 Директор   
 Раководител   
 Стручна служба

**5. Степен на образование**

ВСС   
 Специјалист   
 Магистер   
 Доктор на науки

**6. Работно искуство**

До 10 години.   
 Од 10 до 20 години   
 Над 20 години

		1	2	3	4	5
1.	Комуникацијата на деректорот е насочена кон соработка со вработените					
2.	Кога директорот дискутира со вработените тие ги разбираат информациите					
3.	Директорот води разговори кои се стимулативни за вработените					
4.	Кога зборуваат вработените директорот активно ги слуша					
5.	Води разговори за мотивација и поттикнување					
6.	Основната идеја на комуникацијата на директорот е соработка со вработените					
7.	Претпоставувам дека проблемите со реализација на работните задачи предизвикани се од недостаток на мотивација од страна на директорот					
8.	Директорот секогаш се труди да обезбеди обуки или информации без да не присилувам во извршувањето на задачата					
9.	Директорот е искрен и чесен во обезбедувањето на информации за резултатите во проценувањето на можностите за напредок					
10.	Директорот делегира задачи на интересни и предизвикувачки начин					
11.	Директорот обезбедувам информации за резултатите во одредени фази за тие кои се засегнати од реализацијата на задачите					
12.	Директорот секогаш им помага на вработените да постават цели што се предизвикувачки, посебни и со дефинирана временска рамка					
13.	Директорот внимателно ги предвидува причините					

	за слабата реализација пред да се превеземе некаква активност.						
14.	Директорот се труди задачите да ги комбинира и менува за да можат вработените да користат различни вештини						
15.	Секогаш се стреми вредните награди да ги поврзува со високи резултати						
16.	Секогаш проценува дали вработениот ги има потребните компетенции и поддршка за да успее во работата						
17.	Директорот перманентно го следи работењето на вработените и по потреба прави измени						
18.	Вработените учествуваат во одлучувањето кое непосредно влијае на нивната работа						
19.	Изборот на темите за обука ги определуваме заеднички						
20.	Обуките ги сваќаме како можност за професионално усовршување на сите						
21.	Резултатите од обуките се видливи и квалитетни и придонесуваат во промоција на училиштето						
22.	Водството не го практикува само формалниот водач туку се практикува и споделено водство						
23.	Во донесувањето на одлуките секогаш учествуваат вработените						
24.	Партиципативноста на вработените во донесувањето на одлуки го подобрува чувството на припадност кон организацијата						
25.	Парциципативноста во донесувањето на одлуки ја подобрува кооперативноста во работењето						
26.	Директорот на училиште делегира задачи и						

	донесува одлуки на демократски начин со што се подобрува самодовербата кај вработените						
27.	Промовирањето на организацијата го практикуваме со учество на разни ивенти						
28.	Во текот на годината директорот ги информира вработените за достигнувањата и иновациите на училиштето						
29.	Во нашата организација вработените се задоволни од работењето на директорот и тоа го манифестираат и во окружувањето						
30.	Во промовирањето на организацијата учествуваат сите вработени						
31.	Нашето училиште ги поседува потребните материјално-технички услови кои се потребни за успешно промовирање на истото						
32.	Менаџерот на училиште се грижи за подобрување на условите кои се во функција на успешна промоција на училиштето						
33.	Во Годишната програма постојат содржини кои се во функција на промоција на училиштето.						
34.	Во развојниот план на училиштето се предвидени содржини кои се во функција на промовирање на истото.						

**Прилог 3 - Анкетен лист за стручни соработници во средни училишта**

**Скала на проценка на менаџерските вештини на директорите на средните**

**училишта**

Почитувани колеги!

Овој инструмент е дизајн за истражување на степенот на практикување на менаџерските вештини на Директорите кои имаат влијание врз ефективната промоција на училиштето.

Почитувани директори Ве молам да го пополните инструментот кој е поделен во неколку сегменти.

Оценете ја Вашата работа со скала од 1 до 5.

Со бројот 1 е означено дека тврдењето **никогаш** не го практикувате.

Со бројот 5 е означено дека тврдењето **секогаш** го практикувате.

Со броевите од 2 до 4 се означени тврдења кој се помеѓу 1 и 5.

Насоки за пополнување на инструментот: обележи на секое тврдење со x на скалата од 1 до 5, при што значи дека (исказот) **никогаш** не го практикувате; 5 значи дека тврдењето (исказот) **секогаш** го практикувате во својата работа.

Со штиклирање на скалата обележи еден од броевите 2,3 или 4 ако тврдењето (исказот) го практикувате повеќе од **никогаш** или помалку од **секогаш**.

**Организација**

с) Јавна

б) Приватна

**7. Работно место**

Наставник   
 Директор   
 Раководител   
 Стручна служба

**8. Степен на образование**

ВСС   
 Специјалист   
 Магистер   
 Доктор на науки

**9. Работно искуство**

До 10 години.   
 Од 10 до 20 години   
 Над 20 години

		1	2	3	4	5
--	--	---	---	---	---	---

1.	Комуникацијата на деректорот е насочена кон соработка со вработените						
2.	Кога директорот дискутира со вработените тие ги разбираат информациите						
3.	Директорот води разговори кои се стимулативни за вработените						
4.	Кога зборуваат вработените директорот активно ги слуша						
5.	Води разговори за мотивација и поттикнување						
6.	Основната идеја на комуникацијата на директорот е соработка со вработените						
7.	Претпоставувам дека проблемите со реализација на работните задачи предизвикани се од недостаток на мотивација од страна на директорот						
8.	Директорот секогаш се труди да обезбеди обуки или информации без да не присилувам во извршувањето на задачата						
9.	Директорот е искрен и чесен во обезбедувањето на информации за резултатите во проценувањето на можностите за напредок						
10.	Директорот делегира задачи на интересни и предизвикувачки начин						
11.	Директорот обезбедувам информации за резултатите во одредени фази за тие кои се засегнати од реализацијата на задачите						
12.	Директорот секогаш им помага на вработените да постават цели што се предизвикувачки, посебни и со дефинирана временска рамка						
13.	Директорот внимателно ги предвидува причините за слабата реализација пред да се превеземе						

	некаква активност.						
14.	Директорот се труди задачите да ги комбинира и менува за да можат вработените да користат различни вештини						
15.	Секогаш се стреми вредните награди да ги поврзува со високи резултати						
16.	Секогаш проценува дали вработениот ги има потребните компетенции и поддршка за да успее во работата						
17.	Директорот перманентно го следи работењето на вработените и по потреба прави измени						
18.	Вработените учествуваат во одлучувањето кое непосредно влијае на нивната работа						
19.	Изборот на темите за обука ги определуваме заеднички						
20.	Обуките ги сваќаме како можност за професионално усовршување на сите						
21.	Резултатите од обуките се видливи и квалитетни и придонесуваат во промоција на училиштето						
22.	Водството не го практикува само формалниот водач туку се практикува и споделено водство						
23.	Во донесувањето на одлуките секогаш учествуваат вработените						
24.	Партиципативноста на вработените во донесувањето на одлуки го подобрува чувството на припадност кон организацијата						
25.	Парциципативноста во донесувањето на одлуки ја подобрува кооперативноста во работењето						
26.	Директорот на училиште делегира задачи и донесува одлуки на демократски начин со што се						

	подобрува самодовербата кај вработените						
27.	Промовирањето на организацијата го практикуваме со учество на разни ивенти						
28.	Во текот на годината директорот ги информира вработените за достигнувањата и иновациите на училиштето						
29.	Во нашата организација вработените се задоволни од работењето на директорот и тоа го манифестираат и во окружувањето						
30.	Во промовирањето на организацијата учествуваат сите вработени						
31.	Нашето училиште ги поседува потребните материјално-технички услови кои се потребни за успешно промовирање на истото						
32.	Менаџерот на училиште се грижи за подобрување на условите кои се во функција на успешна промоција на училиштето						
33.	Во Годишниот програма постојат содржини кои се во функција на промоција на училиштето.						
34.	Во развојниот план на училиштето се предвидени содржини кои се во функција на промовирање на истото.						