



Годишен зборник 2018  Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Економски факултет
Yearbook 2018  Goce Delcev University – Stip, Faculty of Economics

УДК: 657.6026.24]:005.32:331.101.3}:303.725.3
(497.711)

Оригинален научен труд

005.32:331.101.3]:303.725.3(497.711)

УЛОГАТА НА МЕНАџЕРОТ ВО НАМАЛУВАЊЕТО НА ТРОШОЦИТЕ ВО РАБОТЕЊЕТО ПРЕКУ ПРАВИЛНО МОТИВИРАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ

Љупчо Трајковски¹

¹Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
ljupco.1t@gmail.com

Проф. Трајко Мицески²

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

Апстракт

Основниот ресурс на секоја деловна организација го сочиниваат луѓето и нивните способности и вештини кои, доколку правилно се организирани, придонесуваат кон остварување на зацртаните цели на компанијата.

Човечките ресурси креираат производи и услуги, го контролираат квалитетот, пласираат производи, управуваат со финансиските средства и ги утврдуваат стратегијата и целите на организацијата.

Целта на секоја компанија е остварување на профит, преку економично производство со пониски трошоци. Трошоците се многу значајна економска категорија која што е директно поврзана со профитот на едно претпријатие.

Човечките ресурси со нивното знаење, способности и мотивираност се основниот фактор за постигнувањето на подобри резултати на работењето.

Затоа фокусот кон мотивираноста на вработените една од најчесто присутните задачи на менаџментот. Добро мотивираните вработени ќе придонесат како за поголемо производство, така и за подобар квалитет и поефикасно работење со посветеност кон намалување на трошоците.

Предмет на научното истражување на овој труд е согледување на влијанието на мотивација за постигнување на ефикасно, продуктивно и ефективно работење

Клучни зборови: менаџмент, резултати, трошоци, ефикасност, ефективност, човечки ресурси.

„The role of the manager in reducing operating costs through proper motivation of employees”

Abstract

The basic resource of each business organization consists of people and their abilities and skills that, if properly organized, contribute to achieving the set goals of the company.

Human resources create products and services, control quality, place products, manage financial assets, and set the organization's strategy and goals.

The goal of each company is to achieve profit, through economical production with lower costs. Costs are a very important economic category that is directly related to the profit of an enterprise.

Human resources with their knowledge, abilities and motivation are the basic factor for achieving better operating results.

Therefore, the focus on motivation of employees is one of the most frequently present management tasks. Well-motivated employees will contribute both to greater production, as well as to better quality and more efficient operation with a commitment to reducing costs.

The subject of the scientific research of this paper is the perception of the influence of the motivation for achieving efficient, productive and effective operation



Key words: *management, results, costs, efficiency, effectiveness, human resources.*

Вовед

Работењето на секоја компанија зависи од квалитетот на човечкиот потенцијал кој компанијата го поседува и начинот на кој тој потенцијал се експлоатира.

Човечкиот потенцијал има значајна улога за компанијата, бидејќи директно влијае на нејзината економската ефикасност. Тие креираат производи и услуги, го контролираат квалитетот, пласираат производи, управуваат со финансиските средства и ги утврдуваат стратегијата и целите на организацијата. Ефективните луѓе во организацијата овозможуваат постигнување на поставените цели на компанијата. А пак, целта на компанијата е задоволување на општествените потреби од една страна, и што е можно поекономично производство со пониски трошоци од друга страна. Трошоците се многу значајна економска категорија која што е директно поврзана со профитот на едно претпријатие.

Човечките ресурси поседуваат знаење кое е неопходно за обавување на работните активности и развој на компанијата. За успешно и со задоволство да ги обавуваат своите активности потребно е постојано истите да се мотивираат.

Мотивацијата е еден од значајните фактори во управувањето со човечките ресурси.

Анализата на мотивираноста е една од најчесто изучуваните и пишувани теми во организационите науки, и се смета за една од најважните области на студии во областа на организационо однесување. Нема единствена теорија на мотивација која е универзално прифатена. Недостатокот на единствена теорија на мотивација ја одразува комплексноста на дефиницијата преку различните погледи и цели на оние кои ја анализираат и испитуваат.

Како предмет на научното истражување е влијанието на менаџерот во намалувањето на трошоците во работењето преку правилно мотивирање на вработените со цел постигнување поголема ефикасност и ефективност во работењето на компанијата.

1. Значењето и целите на менаџментот

Менаџментот претставува клучна функција на секоја организација затоа што од неговата способност е условена успешноста на организациониот систем. Затоа со право се смета дека главната причина за неразвиеноста на голем број компании е неприменувањето на правилен систем на современ менаџмент, а не недостатокот на ресурси¹.

Последниве неколку децении претставуваат период на круцијални и брзи промени во надворешното опкружување. Во таа смисла, да се управува со компаниите во услови на турбулентност и променливост во сите делови на општеството значи да се воспостави активен процес на одржување на постојана и долгорочна компатибилност на компанијата со вкупното нејзино опкружување. Имено, станува збор за менаџмент, кој во современи услови на работење претставува еден од најзначајните фактори за развој на ефективност и ефикасност на сите деловни активности.

Менаџментот е инкорпориран во секој сегмент на модерните корпорации, било тоа да се од производниот сектор, услужните дејности, во образованието или во секоја организирана форма.

Поним менаџмент потекнува од англискиот збор „to manage“ што во превод значи: 1) управува; 2) раководи, надгледува; 3) знаење да се ракува со инструменти; 4) спроведување на дело; 5) се снаоѓа, излегува на крај; 6) да се потпира.²

Во македонскиот јазик менаџментот најчесто се преведува како управување (менаџерска работа).³

¹ Stavrić, B., Stamatović, M. (2003): Menadžment, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd.

² The New Standard Dictionary, English - Serbocroatian, Serbocroatian - English, Obod - Cetinje, Medicinska Knjiga Beograd - Zagreb, 1985 god., str. 199.



Додека под менаџерски активности се подразбираат оние активности со кои се мотивираат вработените да ги извршуваат своите задачи со висок степен на професионалност, а задачите на менаџерите се: остварување профит, менаџирање со претпријатијата, менаџирање со менаџерите, менаџирање со вработените и комуницирање и анализирање на деловното опкружување.³

Може да се истакне дека нема менаџмент без јасно определени цели кои треба да се постигнат, а менаџментот ги детерминира патиштата преку кои ќе се стигне до нив. Со оглед на тоа што не е сеедно кој пат ќе се избере, може да се напомене дека менаџментот има клучна улога. Менаџментот е многу значаен бидејќи од него зависи егзистирањето на претпријатието и неговата активност која е многу важна, како за една национална економија, така и пошироко.

Значењето на менаџментот се гледа и од неговата широка практична примена и од неговите основни карактеристики.⁵

- Менаџментот е трајна активност, затоа што претпријатијата се формираат трајно и се со цел да се задоволат потребите на потрошувачите;
- Менаџментот е континуиран процес, бидејќи во негови рамки се решаваат проблемите со кои претпријатието се соочува во целиот континуитет на негово постоење;
- Менаџментот е динамичен процес, зашто условите на работење внатре во претпријатието, а и во неговото опкружување, перманентно се менуваат;
- Менаџментот е предуслов за опстанок, раст и развој на претпријатието. Тој не се исцрпува само со донесување одлуки од доменот на управувањето, туку инкорпорира и преземање активности за реализирање на тие одлуки и одговорност на менаџментот за ефективно и ефикасно користење на производните фактори;
- Менаџментот е процес на интегрирање и насочување на поединечните производни фактори, кои се неопходни за извршување на активностите. Имено, менаџментот сите производни фактори ги интегрира во вкупниот деловен систем заради остварување на целите на претпријатието.

Менаџментот, во иднина да го унапредува зоеото значење поради развојот на техниката, зголемената динамичност во опкружувањето, зголемувањето на конкуренцијата, интернационализацијата на компаниите, идеолошките и многу други аспекти.

2. Мотивирањето како фактор за ефективно извршување на работните активности

Мотивацијата претставува процес на иницирање и насочување на напорот и активностите во насока на остварување на остварување на личните и организациските цели.⁶

Мотивацијата претставува психолошки процес кој поединците ги поттикнува на одредени ментални или физички активности и тоа влијае на нашето однесување. Мотивацијата го предвидува најголемиот дел од човечкото однесување, исто така, го одразува однесувањето и работните перформанси.

Една од најчесто користените поделби на мотивацијата е⁷:

- *Внатрешна мотивација* – опфаќа сè она што поединецот внатрешно го наведува на одредена активност во однос на физичките и психичките потреби, размислувања, ставови и емоции;
- *Надворешна мотивација* – го опфаќа сето она што поединецот го наведува на активност за однесување во социјалната средина и работното место.

³ англ. management - менаџмент - управување; business management (бизнис менаџмент) - управување со претпријатие. Во Вебстеровиот речник менаџмент се преведува како: 1. професија или вештина на управување (водење), 2. разумно користење на средства и начини за постигнување на целта, 3. способности за извршување, 4. колективен орган кој во претпријатието ја врши функцијата на водење - управување, раководење и наредување

⁴ Мојсоски, В. (2001): „Основи на менаџментот“, Факултет за туризам и угостителство“ - Охрид, Охрид.

⁵ Ракичевиќ, Г. (2002): „Менаџмент во туризмот и угостителството“, Универзитет „Св. Климент Охридски“ - Битола, Факултет за туризам и угостителство - Охрид, Охрид.

⁶ Buble, M. (2000). Management. Ekonomski fakultet, Split. str.37

⁷ Buble, M. (2000). Management. Ekonomski fakultet, Split. Str.54



Постојат бројни фактори кои влијаат на мотивацијата, а најзначајните се поделени во три групи:⁸

- Индивидуални карактеристики – ги означуваат потребите, вредностите и интересите според кои поединците се разликуваат едни од други, бидејќи некои се мотивирани од пари, некои од сигурност на работното место, а некои од предизвиците на работното место;
- Карактеристики на работата – вклучуваат одредени работни вредности како што се комплексност, автономија, сложеност. Истата работна активност може да биде различно разбрана според различни карактеристики, но важно е да се воспостави хармонија помеѓу индивидуалните карактеристики и карактеристиките на работата;
- Организационски карактеристики – содржат правила, процедури, политики, пракса и состав на наградување за оставрување на ефикасни резултати од работата, тие треба да ги задржат старите и да привлечат нови кадри.

Интересот за работна мотивација, односно факторите кои придонесуваат за организирање, насочување и одредување на силата и времетраењето на работната активност, функционираат откако постои човековата работа. Во денешно време се појавуваат големи проблеми поврзани со прашањето за човечките интереси и мотивацијата за работа, тој интерес опфаќа неколку причини⁹:

- Подобрување на продуктивноста, ефикасноста и креативноста;
- Подобрување на квалитетот на работниот живот во организацијата;
- Јакнење и подобрување на конкурентноста на компанијата.

Разбирањето на мотивацијата вклучува важен алат со кој се настојува да се разбере однесувањето во организацијата, предвидување на ефектите од конкретни акции и насочување на однесувањето кон постигнување на целите, и за сето тоа, потребно е добро познавање на мотивацијата и нејзините теории.

3. Начини на мотивација

Во листата на човечки потреби, на прво место се наоѓа желбата за чувство на вредност, со цел да се направат поединците во работните организации и деловните атмосфери да се чувствуваат вредно, тие треба да бидат мотивирани на неколку начини:¹⁰

- *Јасни очекувања*, што означува дека индивидуите се мотивирани кога знаат што треба да направат за да бидат успешни, но никој не се осмелува или не сака да прифати работа што не е дефинирана. Мотивацијата расте во рамките на активностите што поставуваат јасни очекувања, одговорности и разбирливи резултати, и поставените задачи најдобро се извршуваат ако поединецот има одредена контрола врз нив;
- *Признавање*, што упатува дека луѓето сакаат признанија со цел да бидат забележани и да остварат лични достигнувања и почитување за она што тие го придонеле. Поединците се мотивирани кога нешто постигнуваат, дури и повеќе кога некој го забележува и оценува тоа, и на тој начин си даваат смисла;
- *Позитивно незадоволство* кое особено се манифестира кога поединците се незадоволни, тие се всушност мотивирани затоа што бараат потреба за промена, а нивното незадоволство може да биде инспирација за промена или критика. Решението е видливо и фокусирано во насока на ефективни промени;
- *Значајни придонеси* кои се јавуваат кога поединците сакаат да бидат во група или да се стремат кон цел која има трајно влијание за да се види дека нивните напори не се залудни, туку имаат позитивен придонес. Поединците мора да ја видат вредноста на она што го прават, а мотивацијата не поради активност, туку поради желбата да се постигне целта, е главниот двигател;
- *Учество во постигнувањето на целта*, каде што поединците го поддржуваат она што го постигнуваат, а мотивацијата произлегува преку учеството во процесот во кој се

⁸ Buble, M. (2010): Menadžerske vještine, Sinergija-nakladništvo, Zagreb.

¹⁰ Rheinberg, F. (2004): Motivacija, Naklada Slap, Jastrebarsko.



постигнуваат целите. Учество во постигнувањето на целта, каде што поединците имаат чувство на важност, гради заедница и го подигнува моралот;

- *Мотивација наместо манипулација* се јавува кај личностите на кои им е јасно дека манипулација во која било мерка ја уништува довербата во односот каде што поединците не сакаат да бидат измамени или експлоатирани. Ако односите се создадени со чесност, отвореност, афирмација и пофалба, се создава чувство на мотивација и лојалност;
- *Избегнување на нечувствителност*, особено се изразува кај свесните личности, кои знаат дека во секоја организација, луѓето се приоритет и најголемо богатство, така што е потребно време да се запознаат и да се поведе грижа за нив. Потребни се разговор и вештини за да се развие искрено слушање за да се изразат чувства кон поединците;
- *Почит* која особено се изразува при водењето разговор потребна е претпазливост и чувствителност, бидејќи прекилот на разговорот и јавната критика може да го повредат поединецот. Омаловажувањето ја уништува самовербата и кога се даваат негативни коментари секогаш е неопходно да се дадат и позитивни коментари, со цел да се постигне рамнотежа;
- *Личен развој* упатува дека растот и развојот мотивираат и поттикнуваат напредок. На поединците треба да им се даде можност да пробаат нови работи и да стекнат нови знаења и вештини за да не се чувствуваат загрозени, туку да се чувствуваат поддржани за постигнување успех.

Немотивираниите и бавните работници не се добра поддршка во организацијата и може да чинат многу време и успех во работата. Со цел да се избегнат можните грешки, важно е да се почитуваат советите за правилно мотивирање на вработените во организацијата.¹¹

- *Внимателно вработување*, каде што вработувањето започнува со барање на мотивирани вработени, при што не е доволно вработување само врз основа на препорака, туку е потребно време за разговор со кандидатот;
- *Цели* кои треба да им се јасни на сите, бидејќи поединците се демотивирани кога не ги знаат целите на организацијата, така што треба да бидат запознати со конкретните цели и временскиот распоред потребен за да се постигнат;
- *Увид во финансирањето* е еден од начините за мотивирање на вработените кој обезбедува чувство на привилегија за поединците кои ги поседуваат овие информации и поттикнува дополнителна мотивација поврзана со зголемување на приходите;
- *Довербата* кај поединците во организацијата е дел од мотивацијата, а понекогаш вклучува и признавање на сопствените грешки;
- *Животот надвор од работата* има голема важност да се знае дека вработените во организацијата имаат свој приватен живот, надвор од работното место, при што е потребен труд да се запознаат желбите, потребите и амбициите на вработените за полесна мотивација.

Овие препораки не претставуваат пречка за добри перформанси на организацијата, туку претставуваат дополнителен успех и примена на мотивацијата во сите сегменти од деловното работење.

4. Емпириско истражување

Предмет на истражување на магистерскиот труд се теоретските дефиниции на мотивација, менаџментот, трошоците и примената на принципите на менаџерството во една компанија од една страна, и практичните согледувања на состојбите од истите области.

Основна цел на истражувањето е да се согледа улогата на менаџерот во намалувањето на трошоците во работењето преку правилно мотивирање на вработените.

Основната хипотеза гласи: *доколку менаџерот умеє да ги согледа мотивациските барања на вработените и притоа успеє правилно да ги мотивира вработените, дотолку организацијата ќе работи поефикасно и ќе биде поефективна односно успешна*

¹¹ Rheinberg, F. (2004): Motivacija, Naklada Slap, Jastrebarsko.



Тоа произлегува од фактот дека големото значењето на мотивацијата и трошоците, како крајна цел во работењето на секоја компанија, со најоптимална комбинација на средствата за работа, предметите и човековиот труд, и притоа со оптимално минимизирање на трошоците, да го изврши процесот на трудот да се постигне поголема добивка и поголем развој и раст.

При опсервација на проблемите користени се основни синтетички, аналитички и дедуктивни методи, а исто така се користени и статистички методи.

Со цел прибирање на релевантни информации за истражуваните проблеми користена е стручна литература од домашни и странски автори, статистички податоци, домашни и странски интернет страници, списанија, публикации и други новинарски прилози од дневни и неделни весници.

Применети се и квалитативни и квантитативни методолошки постапки и методи, меѓу кои можеме да ги истакниме следните: анализа, набљудување, компарација и поширока статистичка анализа.

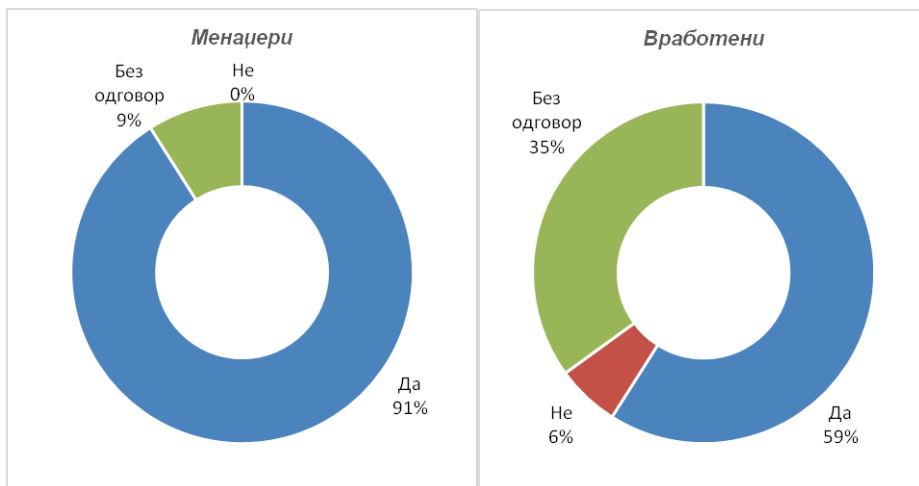
Врз основа на емпириското истражување се изврши пресметка на податоците според χ^2 -тестот.

Табела 1. Сумарен преглед на одговорите на испитаниците

Table 1. Summary overview of respondents' answers

Поставени прашања	Понудени одговори	Одговори на групите на испитаници			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали менаџерот се грижи за правилно мотивирање на вработените?	Да	29	91	57	59
	Не	0	0	6	6
	Без одговор	3	9	34	35
	Вкупно	32	100	97	100
Пресметаниот χ^2 -тест= 28,190 C= 0,351					
2. Дали вработените се чувствуваат доволно мотивирани во организацијата?	Да	27	84	55	57
	Не	1	3	9	9
	Без одговор	4	13	33	34
	Вкупно	32	100	97	100
Пресметаниот χ^2 -тест= 17,553 C=0,284					
3. Дали вработените самоиницијативно се грижаат за намалување на трошоците на работењето?	Да	16	50	57	59
	Не	11	34	7	7
	Без одговор	5	16	33	34
	Вкупно	32	100	97	100
Пресметаниот χ^2 -тест = 25,004 C=0,333					

Првото прашање дадено и во табеларниот преглед гласеше: *Дали менаџерот се грижи за правилно мотивирање на вработените?* Одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени ги прикажуваме и графички, во графиконот кој следи



Графикон 1. Грижата на менаџерот за правилно мотивирање на вработените
Graph 1. Care for the manager for the proper motivation of employees

Врз основа на горниве резултати се изврши пресметка на вредноста за χ^2 , како и коефициентот на контингенција C , притоа се добиени следниве показатели:

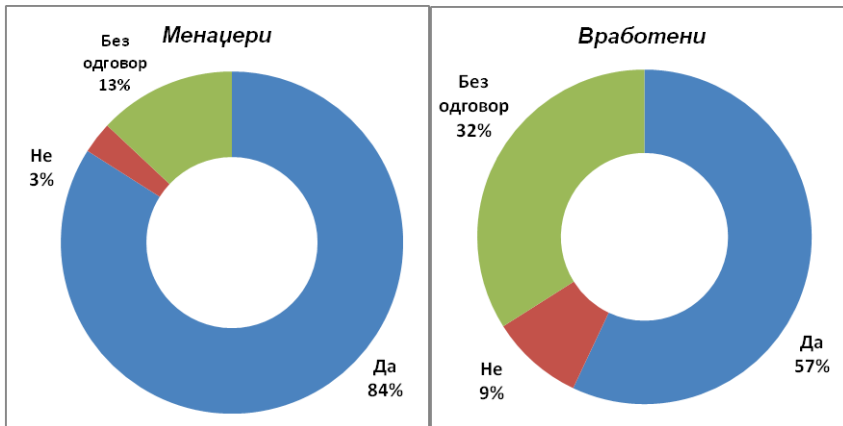
$$\text{Пресметана вредност на } \chi^2\text{-тестот} = 28,190 > \text{таблична вредност на } \chi^2\text{-тест} = 5,991$$

$$C = 0,351$$

Овде, како што воочуваме, пресметаната вредност за χ^2 изнесува 28,190 што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 2 степен на слобода и праг на значајност 0,05, (5,991), што значи дека одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени се разликуваат. А пак коефициент на контингенција изнесува 0,351, што значи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи е слаб.

Поконкретно 91% од испитаните менаџери одговориле менаџерот се грижи за правилно мотивирање на вработените, а додека 9% останале без одговор. Додека пак испитаните вработени 59% одговориле дека менаџерот се грижи за правилно мотивирање на вработените, а додека 6% одговориле негативно и 35% останале без одговор.

Добиените податоци според одговорите на испитаните менаџери и вработени, по второто прашање кое гласеше: *Дали вработените се чувствуваат доволно мотивирани во организацијата?* се прикажани и графички, во графиконот кој следи.



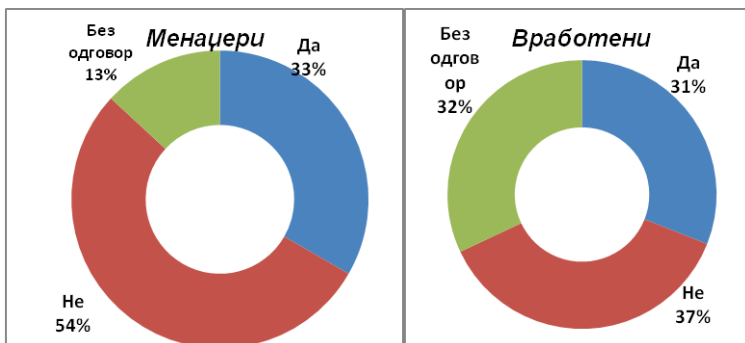
Графикон 2. Чувство на вработените за нивна мотивираност во организацијата
Chart 2. Feel the employees for their motivation in the organization

Врз основа на горниве резултати се изврши пресметка на вредноста за χ^2 како и коефициентот на контингенција C, притоа се добиени следниве показатели:

Пресметана вредност на χ^2 -тест = 17,553 > таблична вредност на χ^2 -тест = 5,991
C=0,284

Овде, како што воочуваме, пресметаната вредност за χ^2 изнесува 8,972 што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 2 степен на слобода и праг на значајност 0,05, (5,991), што значи дека разликите по одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени пак се разликуваат, иако нема некоја драстично изразена разлика. Исто така, утврдуваме коефициент на контингенција 0,284, што значи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи е слаб. Така, 84% од испитаните менаџери одговориле дека вработените се чувствуваат доволно мотивирани во организацијата, а додека 3% одговориле негативно и 13% останале без одговор. Додека пак од испитаните вработени 57% одговориле дека вработените се чувствуваат доволно мотивирани во организацијата, а додека 9% одговориле негативно и 34% останале без одговор.

Според одговорите на испитаните менаџери и вработени, по *третото* прашање кое гласеше: Дали вработените самоиницијативно се грижаат за намалување на трошоците на работењето? ги прикажуваме и графички, во графиконот кој следи.





Графикон 3. Самоиницијативна грижа на вработените за намалување на трошоците на работењето
Graph 3. Self-initiative employee care to reduce operating costs

Врз основа на горните резултати се изврши пресметка на вредноста за χ^2 , како и коефициентот на контингенција C , притоа се добиени следниве показатели:

$$\begin{aligned} \text{Пресметана вредност на } \chi^2\text{-тестот} &= 25,004 > \text{таблична вредност на } \chi^2\text{-тест} = 5,991 \\ C &= 0,333 \end{aligned}$$

Овде, како што воочуваме, пресметаната вредност за χ^2 изнесува 25,004 што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 2 степен на слобода и праг на значајност 0,05, (5,991), што значи дека разликите по одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени, сепак, се разликуваат, иако нема некоја драстично изразена разлика. Коефициент на контингенција 0,333 што значи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи е слаб. Така, 50% од испитаните менаџери одговориле дека вработените самоиницијативно се грижаат за намалување на трошоците на работењето, а додека 34% одговориле негативно, 16% останале без одговор. Додека пак испитаните вработени 59% одговориле дека вработените самоиницијативно се грижаат за намалување на трошоците на работењето, 7% одговориле негативно и 34% останале без одговор.

4.1. Краток осврт кон резултатите на емориското истражување

Од емпириското истражување кое се спроведе во различните организации во Скопје и се состоеше од вкупно три прашања поставени на одделни испитани менаџери и на вработени со избор на еден од трите понудени одговори може да се констатира дека се покажаа значителни разлики во дадените одговори.

Ваквите искази на менаџерите и вработените, со пресметаната вредност на χ^2 -тестот, не ја потврдуваат основната (генерална) хипотеза: *доколку менаџерот умеет да ги согледа мотивациските барања на вработените и притоа успее правилно да ги мотивира вработените, доколку организацијата ќе работи поефикасно и ќе биде поефективна односно успешна.*

Според тоа, јасна е потребата од обука како на менаџерите така и на вработените во организацијата за поголема посветеност кон работењето и нивна заложба за намалување на трошоците.

Целта на истражувањето беше да се добие покомплетна и појасна слика за состојбата на организациите, а особено за посветеност на менаџерите кон работењето и нивно поттикнување на вработените за поголема посветеност и грижа за намалување на трошоците.

Креирање на активности за подигнување на мотивираноста на вработените за намалување на трошоците во организациите

Мотивациониот живот на човекот е многу важен. Мотивите не само што ја насочуваат човековата активност, туку се и тесно поврзани со целокупниот психолошки живот, со сите психички процеси и особини на човекот и неговите постапки.

Тежнението кон намалување на трошоците непосредно е поврзано со мотивација кај вработените на работните места. Без тоа организацијата не може да напредува, туку напротив, и бизнисот ќе ги намали своите добивки.

Ако се земе предвид дека се зависи од човечките ресурси, тогаш ќе се оправда констатацијата дека успехот доаѓа токму од таа насока, од работата на луѓето коишто секојдневно преку активно работење придонесуваат за унапредување на бизнис целите. Затоа, организациите да посветат посебно внимание кон обуката на човечките ресурси.

Потребно е да се анализира индивидуалното однесување на работниците во однос на внатрешна и надворешна мотивација, а со тоа и нивната посветеност кон намалување на трошоците во работењето.



Па оттаму, со цел да се подобри мотивирањето на вработените, а со тоа и зголемување на нивната посветеност кон подигнување на нивното залагање за намалување на трошоците, треба да се имаат предвид следниве факти:

- Правилното менаџирање со човечките ресурси е од големо значење, со што би се овозможило нивно правилно ангажирање, мобилизирање, мотивирање и поттикнување за намалување на трошоците и подобрување на резултатит на работењето.

- Да се имаат предвид специфичноста на одделните работни задачи кои можат да се извршуваат од одделните индивидуи, нивното знаење, способности искуства и залагање за ефикасно и ефективно работење.

- Континуирано осposобување на менаџерите за мотивирање на вработените и нивна препознавање во нивните заложби за придонес кон организацијата.

- Да се креираат стратегии за поттикнување на вработените кон нивна посветеност за намалување на трошоците и подобрување на резултатите на работењето, бидејќи доколку нема поттик нема да има ниту ефикасност, па ни ефективност во работењето

При сето тоа мора да се имаат предвид како внатрешната, така и надворешната мотивација, како еднакво значајни во рамките на современото работење, но сепак со посебни приоритети на внатрешната мотивација во подигањето на свеста на вработените. Имено, поголемиот број од вработените се подготвени напорно да работат доколку менаџерите умеат вешто да им пристапат и да ги убедат дека залагањето е од општ интерес за сите вработени.

ЗАКЛУЧОК:

Мотивацијата, всушност, е процес на раздвижување на активноста на човекот, односно насочување на неговата активност заради постигнување на некои одредени цели. Поконкретно под мотивација се подразбира збир на мотиви кои поттикнуваат активност, ја насочува и го одредува нејзиниот интензитет и траење.

Често пати можеме од некого да се слушне дека не е мотивиран за работа, поради посебни односи на менаџерот и дел од вработените. До целта полесно се стигнува кога личноста е добро мотивирана.

Мотивирањето е сложен процес од кој зависи успехот на секој поединец, група, тим, проект, програма, па и успехот на целата институција. Разликите меѓу одделни личности, како и карактеристичните модели на секоја личност, произлегуваат од сличностите и разликите во мотивацијата, односно од целите кон кои секој поединец се стреми. Сите вработени иако имаат различни цели, кои сакаат да ги исполнат во животот, сепак основната цел треба да биде залагањето за подигнување на резултатите на работењето.

Многу е важно вработениот да биде мотивиран, бидејќи само кога е мотивиран тогаш може да се бори за она што го сака и само тогаш може да успее. Мотивацијата е сила која го покренува секој човек и го тера на активност.

Значи од сето ова заклучивме дека мотивацијата е еден неизбежен состав од животот и работата, која го мобилизира човекот на активност и бара од него да се бори за постигнување на своите цели преку остварувањата на заедничките цели.

ЛИТЕРАТУРА

- Rheinberg, F. (2004): *Motivacija*, Naklada Slap, Jastrebarsko.
Buble, M. (2010): *Menadžerske vještine*, Sinergija-nakladništvo, Zagreb.
Buble, M. (2000). *Menagement*. Ekonomski fakultet, Split
Мојсоски, В. (2001): „Основи на менаџментот“, Факултет за туризам и угостителство“ - Охрид, Охрид.
Ракичевиќ, Г. (2002): „Менаџмент во туризмот и угостителството“, Универзитет „Св. Климент Охридски“ - Битола, Факултет за туризам и угостителство - Охрид, Охрид.

Stavrić, B., Stamatović, M. (2003): Menadžment, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd.
The New Standard Dictionary, English - Serbocroatian, Serbocroatian - English, Obod - Cetinje, Medicinska Knjiga Beograd - Zagreb, 1985 god.