**МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ**
**„ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН“**
**СВЕТИ НИКОЛЕ – БИТОЛА**
**РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА**




**ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА И ОРГАНИЗАЦИЈА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВО**
**СТУДИСКА ПРОГРАМА: МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО МАЛИ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА**

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

# ЕФЕКТИ ОД РОТАЦИЈАТА НА РАБОТНОТО МЕСТО И СТРЕСОТ НА РАБОТНАТА УЛОГА БРЗ РАБОТНОТО ЗАДОВОЛСТВО И ОРГАНИЗАЦИСКАТА ПОСВЕТЕНОСТ КАЈ ВРАБОТЕНИТЕ

СТУДЕНТ: **ДАНИЕЛА ЛАЗАРОВСКА**
БРОЈ НА ИНДЕКС: **M211002**
МЕНТОР: **ДОЦ. Д-Р ЉУПЧО ВЧКОВ**

**Свети Николе, 2022**

**АПСТРАКТ**

Со оглед на важноста на задоволството од работата и организациската посветеност на вработените во една организација, на која укажуваат теоретските и емпириските сознанија во литературата, целта на овој труд е да се истражат ефектите на ротацијата на работните места и стресот на работната улога врз работното задоволство и организациската посветеност кај административните работници. Истражувачкиот примерок го сочинуваат 120 административни работници од јавните и приватните организации во нашата држава, на возраст до 45 години, со средно и високо образование, работен стаж од најмалку 3 години во организацијата во која се вработени и 1-3 ротации на работните места. За собирање на податоците применети се: Прашалник за став кон ротација на работни места, Прашалник за стрес на работна улога, Прашалник за работно задоволство и Прашалник за организациска посветеност. Добиените резултати покажуваат дека постојат статистички значајни разлики помеѓу административните работници со различен став кон ротацијата на работните места и различен степен на стрес на работна улога во однос на нивното работно задоволство и организациска посветеност, и исто така покажуваат дека постои статистички значајна позитивна поврзаност на ставот кон ротацијата на работните места со работното задоволство и организациската посветеност кај административните работници, а статистички значајна негативна поврзаност на стресот на работната улога со работното задоволство и организациската посветеност кај административните работници. Вака добиените резултати се конзистентни со резултатите од претходните истражувања достапни во стручната литература.

***Клучни зборови:*** административни работници, ротација на работни места, стес на работна улога, работно задоволство, организациска посветеност

**ABSTRACT**

Given the importance of job satisfaction and organizational commitment of employees in an organization, as indicated by theoretical and empirical knowledge in the literature, the purpose of this paper is to investigate the effects of job rotation and role stress on job satisfaction and organizational commitment of administrative staff. The research sample consists of 120 administrative workers from public and private organizations in our country, up to 45 years old, with secondary and high education, work experience of at least 3 years in the organization in which they are employed and 1-3 job rotations. Questionnaire on Attitude towards Job Rotation, Role Stress Questionnaire, Job Satisfaction Questionnaire and Organizational Commitment Questionnaire were used for data collection. The results showed that there are statistically significant differences between administrative employees with different attitudes towards job rotation and different degrees of role stress in terms of their job satisfaction and organizational commitment, and also show that there is a statistically significant positive relationship between job rotation attitude, and job satisfaction and organizational commitment among administrative staff, and a statistically significant negative correlation between role stress, and job satisfaction and organizational commitment among administrative staff. The results obtained in this way are consistent with the results of previous research available in the professional literature.

*Key words:* administrative staff, job rotation, job stress, job satisfaction, organizational commitment

**Листа на табели**

Табела 1: Резиме на претходни истражувања ..... 51

Табела 2: Фреквенција на скоровите за став кон ротација на работни места ..... 64

Табела 3. Перцентили на фреквенциите на скоровите за став кон ротација на работни места ..... 65

Табела 4: Дескриптивна статистика за работно задоволство кај административни работници со различен став кон ротацијата на работни места ..... 65

Табела 5: Разлика помеѓу административните работници со различен став кон ротацијата на работни места во однос на работното задоволство ..... 67

Табела 6: Дескриптивна статистика за организациска посветеност кај административни работници со различен став кон ротацијата на работни места ..... 68

Табела 7: Разлика помеѓу административните работници со различен став кон ротацијата на работни места во однос на организациската посветеност ..... 69

Табела 8: Фреквенција на скоровите за стрес на работна улога ..... 70

Табела 9: Перцентили на фреквенциите на скоровите за стрес на работна улога ..... 71

Табела 10: Дескриптивна статистика за работното задоволство кај административни работници со различен степен на стрес на работна улога ..... 72

Табела 11: Разлика помеѓу административните работници со различен степен на стрес на работна улога во однос на работното задоволство ..... 73

Табела 12: Дескриптивна статистика за организациска посветеност кај административни работници со различен степен на стрес на работна улога ..... 74

Табела 13: Разлика помеѓу административните работници со различен степен на стрес на работна улога во однос на организациската посветеност ..... 75

Табела 14: Корелација на став кон ротација на работни места и работно задоволство . 76

Табела 15: Корелација на став кон ротација на работни места и организациска посветеност ..... 77

Табела 16: Корелација на стрес на работна улога и работно задоволство ..... 79

Табела 17: Корелација на стрес на работна улога и организациска посветеност ..... 80

**Листа на графикони**

График 1: Работно задоволство кај административни работници со различен став кон ротацијата на работни места ..... 66

График 2: Среден ранг на работното задоволство кај административни работници со различен став кон ротацијата на работни места ..... 66

График 3: Организациска посветеност кај административни работници со различен став кон ротацијата на работни места ..... 68

График 4: Среден ранг на организациската посветеност кај административни работници со различен став кон ротацијата на работни места ..... 69

График 5: Работното задоволство кај административни работници со различен степен на стрес на работна улога ..... 72

График 6: Среден ранг на работно задоволство кај административни работници со различен степен на стрес на работна улога ..... 73

График 7: Организациска посветеност кај административни работници со различен степен на стрес на работна улога ..... 74

График 8: Среден ранг на организациска посветеност кај административни работници со различен степен на стрес на работна улога ..... 75

График 9: Поврзаност помеѓу ставот кон ротација на работни места и работно задоволство ..... 77

График 10: Поврзаност помеѓу ставот кон ротација на работни места и организациска посветеност ..... 78

График 11: Поврзаност помеѓу стрес на работна улога и работно задоволство ..... 79

График 12: Поврзаност помеѓу стрес на работна улога и организациска посветеност .. 80

**Листа на слики**

Слика 1: Детерминанти на работно задоволство и незадоволство ..... 31

**СОДРЖИНА**

ВОВЕД ..... 9

1. ПРЕГЛЕД НА ЛИТЕРАТУРАТА ..... 12

1.1. РОТАЦИЈА НА РАБОТНИ МЕСТА ..... 12

1.1.1. Дефиниција на ротацијата на работни места ..... 12

1.1.2. Придобивки од ротацијата на работни места ..... 15

1.1.3. Недостатоци на ротацијата на работни места ..... 17

1.1.4. Чекори на ротацијата на работни места ..... 18

1.1.5. Бариери за ротација на работните места ..... 19

1.2. СТРЕС НА РАБОТНА УЛОГА ..... 21

1.3. РАБОТНО ЗАДОВОЛСТВО ..... 25

1.3.1. Мерење на работното задоволство ..... 29

1.3.2. Фактори на работно задоволство ..... 30

1.3.3. Важност на задоволството кај вработените ..... 32

1.4. ОРГАНИЗАЦИСКА ПОСВЕТЕНОСТ ..... 34

1.5. РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА ..... 38

2. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО ..... 56

2.1. Проблем и цели на истражувањето ..... 56

2.2. Истражувачки хипотези ..... 57

2.3. Истражувачки варијабли ..... 59

2.4. Релевантни варијабли ..... 59

2.5. Примерок на истражување ..... 60

2.6. Мерни инструменти ..... 60

2.7. Постапка на истражување ..... 62

2.8. Статистичка обработка и анализа на податоците ..... 62

3. ИСТРАЖУВАЧКИ РЕЗУЛТАТИ ..... 63

4. ИНТЕРПРЕТАЦИЈА И ДИСКУСИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ..... 81

ЗАКЛУЧОЦИ ..... 86
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА ..... 92
ПРИЛОЗИ ..... 98

**ВОВЕД**

Ротацијата на работните места се смета за еден од методите и техниките на развојот на работата и организациската промена. Тоа е еден од современите административни стилови кој се практикува со цел да се овозможи поголем број вработени да вршат повеќе од една организациска задача од технички и административен карактер, или пак, во доменот на супервизија, менаџмент или лидерство.

Според Јоргенсен и сор., (Jorgensen et al., 2005) ротацијата се дефинира како работа на различни задачи или на различни позиции во одреден временски период, планирано во склоп на трасферот на вработени, а со цел да им овозможи на вработените да стекнат нов опсег на знаења, вештини и компетенции, при што истата може да се опише и како техника за обука на самото работно место (Gomez & Lorente, 2004).

Во моментов, ротацијата на работните места широко се применува во развиените земји. Сепак, постојат различни ставови во врска со овој концепт, во смисла на тоа дали станува збор за административен метод или политика. Во секој случај, ротацијата претставува назначување на вработениот на различни позиции: извршна, супервизиска, лидерска или која било друга функција која одговара на капацитетите и специјалноста на вработениот, заради негов интерес, или пак заради организациски интерес, а со цел обезбедување на нови вештини.

Во денешно време, генерално, секоја организација сака да има флексибилен, вешт, добро обучен персонал. Таквиот персонал може непречено да ја извршува работата и да го забрза работниот процес, да заштеди време и ресурси во активностите. Најсуштинско средство на секоја организација се нејзините човечки ресурси. Квалитетот и способностите на човечките ресурси се најважните фактори за успехот на организацијата.

Главното прашање кое бара одговор заради денешните предизвици е како можеме да имаме таков персонал во организацијата. Постојат многу начини да се постигне таа цел. Еден од нив е ротацијата на работните места на поединците. Со нејзина примена истите ќе се стекнат со повеќе професионални знаења, ќе имаат поголема разновидност и ќе им биде зголемена мотивацијата за работа. Ротацијата на работните места не само што ги зголемува професионалните знаења и искуства, туку ја

подобрува и индивидуалната перформанса во различни позиции и со различни одговорности, што претставува најдобар критериум за евалуација и мерење на способностите на поединецот (Esmaili, 1999).

Претходно, менаџментот сметаше дека персоналот доаѓа и работи за да добие пари со цел да си ги задоволи своите социјални и финансиски потреби. Но, и покрај тоа, почна да станува очигледно дека освен економските цели, на персоналот му се потребни и специфични можности за обука, како и работно задоволство. Секојдневното извршување на истите задачи и должности од страна на персоналот води кон тоа на вработените да им биде досадно и да се незадоволни од својата работа. Ова значи дека ротацијата на работните места се воведува за да се намали физичкиот и менталниот стрес кај вработените кои години и години работат на истото работно место.

Задоволството од работата е еден од најважните фактори во областа на организацискиот менаџмент и конкретно во организациското однесување. Тоа има значајна врска со организациската посветеност; се дефинира како дел од задоволството што резултира со усвојување на индивидуални вредности за одредена работа. Задоволството од работата е збир на чувства и верувања за актуелната работа, позитивен став за кој се верува дека води кон повисока перформанса или рефлексија на чувствата на вработениот за различни аспекти на работата. Проучувањето на работното задоволство има два аспекти: прво, човечка страна, која значи вработените да се третираат праведно и со почит; второ, бихевиорална страна, според која работното задоволство може да влијае врз перформансата на вработените, нивното однесување и организациска посветеност (Mirkamaly, 2010).

Стресот претставува притисок кој се врши врз материјален објект или личност, која се спротивставува на силите и се обидува да ја задржи својата првобитна состојба. Стресот е несакана реакција која луѓето ја доживуваат кога надворешните барања ги надминуваат нивните внатрешни способности (Waters & Ussery, 2007). Во организацијата стресот поврзан со работната улога на поединецот се однесува на „стрес кој е составен од мешани предвидувања на однесувањето на поединецот од сите димензии“. Додека се соочува со стрес на работната улога, поединецот може да реагира негативно кон организацијата, во смисла на редукција на перформансата,

колапс на работата и високо задржување, поради што истиот треба да се сфати сериозно.

Организациската посветеност претставува способност на поединецот да вложува напори и да покажува лојалност кон организацијата. Поединците се обврзуваат затоа што веруваат дека цената на напуштањето на организацијата е многу висока, поради што тешко донесуваат одлука да ја напуштат организацијата, особено откако ќе ги земат предвид инвестициите и жртвите кои ги направиле за истата.

Во рамки на овој труд, а земајќи ја предвид важноста на задоволството од работата и организациската посветеност, ќе се обидеме да дадеме одговор на прашањето кои се ефектите од ротацијата на работните места и стресот на работната улога врз работното задоволство и организациската посветеност кај административните работници.

# 1. ПРЕГЛЕД НА ЛИТЕРАТУРАТА

## 1.1. РОТАЦИЈА НА РАБОТНИ МЕСТА

### 1.1.1. Дефиниција на ротацијата на работни места

Ротацијата на работните места бара префрлање на вработените од една единица во друга, со цел да се зголемат нивните вештини и сертификати во сите области. Се подготвува во зависност од работната пракса, промовира стекнување нови вештини и квалификации и зголемување на аутпутот (Jaturanonda et al., 2006).

Ротацијата на работните места е метод за дизајнирање на работни места во кој вработените стекнуваат работни вештини од различни делови, а преку правењето одредени промени во задачите, исцрпеноста и досадата што произлегуваат од повторувачките работни задачи се намалуваат (Jorgensen, 2005).

Ротацијата на работните места е многу ефикасен метод за обука бидејќи вработените дејствуваат на различни работни позиции и можат да стекнат повеќе работни вештини. Ротацијата на работните места може да создаде заемна доверба помеѓу персоналот и да им помогне да ја подобрат својата работна изведба (Bennett, 2003).

Сепак, високата фреквенција на ротација на работните места може да предизвика незадоволство и затоа некои фактори треба да се земат предвид при нејзиното утврдување (Ho et al., 2009). Важно е да се разбере врската помеѓу ротацијата на работата на вработениот и задоволството од работата, имајќи предвид дека задоволството е во корелација со подобри перформанси, подобар организациски резултат и оптимизирани услуги (Lu et al., 2011).

Ротацијата на работните места претставува корисна алатка за извонредна имплементација на стратегијата за човечки ресурси. Станува збор за поставување на вработените на вистинското место каде што можат да дадат најдобри резултати. Во денешниот висококонкурентен свет, ова може да се покаже како најдобра стратегија за наоѓање итна замена на вработен од организацијата. Да се најде најсоодветен персонал и да се менуваат работните места на вработените за да би се справиле со обврските на повисоко ниво, е тешка задача. Ротацијата на работните места им помага на менаџерите на човечки ресурси да одредат кој од кого може да биде заменет, на тој начин креирајќи соодветна и корисна усогласеност (Pei, 2009).

Добро подготвениот и спроведен процес на ротација на работните места има важна улога во зајакнувањето на состојбата на една организација, притоа помагајќи ѝ да се справи со нејасната и несигурна надворешна средина.

Ротацијата на работните места се нарекува и вкрстена обука, што значи дека вработен во една единица или оддел може да научи различни работни способности во одреден временски период; исто така таа се набљудува и како применет стил за подобрување и зголемување на работните задачи (Seibert et al., 2001) Ротацијата на работните места се применува и како претходно предвидена обука на работното место за идните кандидати за менаџмент со префрлање на приправник за управување од еден оддел до друг за да би се зголемило неговото разбирање и вештините во сите области (Jaturanonda et al., 2006).

Главната загриженост е внимателно да се идентификува како стресот на административните службеници може да влијае на нивното задоволство од работата и организациската посветеност и ефективно да се користи системот за ротација на работните места за да се зајакне и развие задоволството од работата на вработените и нивната организациска посветеност со цел да се подобри конкурентната предност (Lu et al., 2003).

Дополнително, ротацијата на работните места се смета и како техника на дизајнирање на работни места која, покрај тоа што им дозволува на вработените да стекнат работни вештини, ја намалува исцрпеноста на вработените предизвикана од здодевните работни обврски со менување на таквите задачи; предизвикот на овие нови задачи може да го поттикне ентузијазмот на вработениот и да ја подобри етиката на вработените за да се подобри резултатот. При спроведувањето на ротација на работните места за вработените треба да се земе предвид квалитетот на работното искуство на вработениот наместо квантитетот (Dora, 2012). Организациите треба да го организираат планот за ротација според способноста за учење и времето на прилагодување на секој вработен. Следствено, високата стапка на ротација на работните места може да не биде добра; елементите, како што се потеклото на вработениот, образовниот статус и свесноста за работата треба да се земат предвид при одредување на фреквенцијата на ротацијата на работните места (Alquaraan, 2011).

Една од дефинициите за ротација на работните места се однесува на планот за вкрстена професионална обука за работни места, која им помага на вработените да ја

развијат својата работна област, додека го прошируваат своето работно искуство и вештини, го стимулираат нивниот работен дух и ги рафинираат нивните меѓучовечки односи, а сето тоа со префрлање на административниот персонал во различни одделенија или единици на истиот оддел. Во реалноста, ротацијата на работните места не значи ниту унапредување на работното место, ниту платено прилагодување.

Ротацијата на работните места е препознаена како ефективен метод за развивање вештини и обезбедување мотивација (Friedrich & Kabst, 1998 според Zin et al., 2013).

Ротацијата на работните места содржи периодично префрлање на вработените од една задача на друга, при што секоја задача бара различни вештини и одговорности. Ротацијата на работните места е процес преку кој персоналот на организацијата работи со преместување на различни, но слични нивоа (Olorunsula, 2000).

Ротацијата на работните места е шанса за вработениот да стекне разбирање за организациските цели, да генерира пошироко знаење за различни функционални области, да развие мрежа на организациски контакти и да ги подобри работните вештини (Lindbeck & Snower, 2000).

Ротацијата на работните места е метод за дизајнирање на работни места кој може да ја зголеми мотивацијата; да се развијат погледи и двојна ефикасност во хуманизираните ресурси, да се подобрат перформансите на организацијата и индивидуалните нивоа од повеќеквалификувани работници, добро да се применуваат расположливи капацитети и да се обезбедат нови хоризонти за став, мисла, способности и вештини на работниците (Soltani, 2000).

Ротацијата на работните места е планирана замена на вработените меѓу работните места во одреден временски период за една или повеќе цели за стекнување на вештини и независност на работата, зголемување на мотивацијата, перформансите на работата и продуктивноста (Bennett, 2003).

Ротацијата на работните места е дефинирана како работа на различни места или во различни услови во временски периоди кои се класифицирани врз основа на низа индивидуални знаења, вештини и способности на вработените (Gomez, et al., 2004).

Ротацијата на работните места се рефлектира како практичен метод за подобрување и развој на работните места. Ротацијата на работните места резултира со зголемено индивидуално знаење и искуство и намалено исцрпување и замор; ова води кон рационален развој и иновации (Delpasand, et al., 2010).

Ротацијата на работните места ги развива способностите на вработените за решавање проблеми и заедничкото разбирање на работата, ја подобрува ефикасноста на тимот и им овозможува на вработените да добијат шанси за унапредување по ефективно завршување на програмите за ротација на работните места (Faegri et al., 2010).

Ротацијата на работните места укажува на редовна трансформација на вработениот со префрлање на вработениот помеѓу различни области на одговорност засновано на премисата за подобрување на искуството на вработените во работата. Од гледна точка на управувањето со човечките ресурси, многу истражувачи ја опишале ротацијата на работните места во поширока перспектива (Zin, et al., 2013).

### 1.1.2. Придобивки од ротацијата на работни места

Главната цел на ротацијата на работните места е префрлање на вработените од една работа на друга за да се зголеми нивната мотивација и ентузијазам.

Главниот важен резултат од задоволството од работата е намалувањето на стресот од изложеноста на работниците. Со ротирање на работниците од работно место до работно место, работниците ја менуваат својата физичка активност и мускулите што се користат за извршување на работата. Наместо извршување повторливи задачи многу часови во текот на денот, ротацијата на работата овозможува промена на движењата на телото. Ова обезбедува време за опоравување на оние мускули кои се заморile за време на претходната операција. Избегнувањето потенцијални повреди ја намалува стапката на отсуство и ги избегнува високите стапки на обрт (Aziri, 2008).

Ротацијата на работните места ги инспирира административните вработени да постигнат напредни перформанси, овозможувајќи континуиран раст, развој на нови информации и вештини и зголемување на задоволството од работата и организациската посветеност (Karadimas, N. V. & Papastamatiou, 2000).

Дополнително, ротацијата на работните места помага да се намали менталниот стрес. Високото ниво на стрес влијае на чувствата на вработените. Ако вработениот се чувствува како да е под голем притисок, тој станува поранлив на штети (Montante, 1999). Ротацијата на работните места му овозможува на поединецот да ротира помеѓу задачите што имаат високи барања за производство и оние што не се толку оптоварувачки и физички и ментално.

Ротацијата на работните места може да им помогне на вработените да стекнат повеќекратни способности, да ја прошират својата визија и да го намалат ризикот од исцрпеност. Сепак, емоционалниот притисок нормално постои во работна средина каде што личните интеракции се често присутни (Hsieh & Su, 2007).

Ротацијата на работните места е дизајнирана да ги изложи вработените на поширок опсег на операции за да им помогне да ја истражат нивната скриена способност. Во тој процес вработените се преместуваат низ различни должности за да можат да стекнат свест за вистинскиот стил на работа на организацијата и да ги разберат проблемите што се појавуваат во секоја фаза. Во текот на овој процес, менаџерите идентификуваат во што е подобар конкретниот вработен и, следствено, тој или таа е се распределува на одредена задача (Lu et al., 2011).

Ротацијата на работните места им помага на поединците да ги истражат своите интереси, бидејќи понекогаш вработените не се свесни што би сакале да прават додека не се вклучат во одредена работа. Ако нивната работа е ротирана или се изложени на различни операции, тие можат да идентификуваат во што се добри и што уживаат да прават. Тие добиваат шанса да ги истражат своите интереси и скриениот потенцијал.

Ротацијата на работните места ги идентификува знаењата, вештините и ставовите; ротацијата на работните места им помага на менаџерите, како и на поединците да ги идентификуваат своите знаења, вештини и ставови (KSA). Може да се користи за да се одреди кој треба да ги подобри или надгради своите вештини за да има подобри резултати. Ова помага во анализата на потребите за обука и развој на вработените за да можат да произведат повеќе аутпути (Nasser, 2014).

Ротацијата на работните места ги поттикнува вработените да се справат со нови експерименти, кога се преместуваат на различни работни места или им се доделуваат нови задачи; се трудат да дадат сè од себе успешно справувајќи се со предизвиците.

Тоа ги охрабрува да постигнат подобри резултати во секоја фаза и да потврдат дека се подобри од другите. Ова води до силна конкуренција во организацијата бидејќи секој сака да даде сѐ од себе (Sanali, 2013).

Ротацијата на работните места го зголемува задоволството од работата преку назначувањето на вработените на различни задачи и должности. Варијацијата на работните места ја намалува досадата на рутинскиот работен процес. Дополнително, ја намалува исцрпеноста и стапката на задржување во организацијата. Вработените ќе имаат чувство на припадност кон организацијата и ќе останат во неа долго време.

Усогласувањето на компетенциите со барањата е една од придобивките од ротацијата на работните места што се случува со насочување на ресурсите кога и каде се потребни. Ги зема предвид вработените и ги поставува на место каде што нивните вештини, компетенции и способности ќе се користат во најголема мера (Jorgensen, 2005).

Ротацијата на работните места е еден од методите за намалување на досадата предизвикана од повторливоста на задачите и за оживување на подготвеноста на вработените да се справат со работата и предизвиците вклучени во неа во рамки на истата средина.

Работниците стануваат искусни во сите вештини кои се потребни за извршување на задачата, што создава вишок на функции. Вишокот на функции се однесува на повеќекратната достапност на членовите на тимот, во однос на знаењето, вештините и способностите. Ова го прави тимот пофлексибилен да се прилагоди на промените, било во тимот или во неговата околина (Lindbeck & Snower, 2000).

### 1.1.3. Недостатоци на ротацијата на работни места

Главни недостатоци на ротацијата на работните места се:

- Работата е без ред, бидејќи на ротираните вработени им треба време да се прилагодат на новата позиција;
- Зголемени се трошоците за обука;
- Не сите вработени имаат технички квалификации и вештини за да бидат префрлени од едно на друго работно место;

- Задоволството од работата на вработените нема да се промени, освен ако работните места се соодветни и работникот е заинтересиран за нив;
- Високата фреквенција на ротација на работните места можеби не е добра, а елементите како што се искуството, способноста за учење и познавањето на работата треба да се земат предвид при подготовката на планот за ротација. Всушност, ротацијата на работните места не значи ниту унапредување на работното место, ниту платено прилагодување (Ho et al., 2009).

Тесните детерминанти на барањата, точните описи на работните места и недостатокот на иницијатива и храброст често се наведуваат како пречки за ротација на работните места. Други важни пречки се ставовите на раководството, претпоставените и персоналот. Службениците може да се плашат од губење на квалификувани професионалци. Од друга страна, вештините на професионалците не се мерат редовно (Jarvi & Uusitalo, 2004).

### 1.1.4. Чекори на ротацијата на работни места

Забележани се девет основни чекори на ротација на работните места (Al-Qahtani, 2011):

1. Одржување состанок со вработените заради согледување на нивната желба за ротација и заради нивно вклучување. Потребен е краток преглед за ротацијата на работните места. На вработениот треба да му се овозможи да учествува во одлучувањето за ротација.

2. Осигурување дека физичките потреби за работата се јасни, точни и ажурирани за сите работни места во планот за ротација.

3. Потврда од целата група на вработени во секој вклучен оддел во ротацијата. За ротации на работните места утврдени во чекор 2, да се примени општ преглед на логистиката и компатибилноста за да би се осигурало дека барањата на новата ротација се утврдени и дека ротацијата е разумна.

4. Обезбедување на обука на вработените потребна за сите нови задачи или за ракување со опремата.

5. Да им се понуди на вработените доволно време за да се осигура дека тие се целосно квалификувани и физички обучени за извршување на нивните нови должности.

6. Имплементирање на план за ротација на работните места.

7. Контролирање на планот за ротација заради обезбедување еластичност и внимание за поединците кои се соочуваат со тешкотии во извршувањето на новите задачи. Притоа може да им се овозможи дополнителна обука, пауза и/или компромис за овие лица.

8. Закажување и одржување последователни состаноци со вработените за да се оцени процесот на ротација на работните места. Вработените треба да се анкетираат со користење на прашалник пред и по ротацијата. Да се направи споредба на резултатите. Ако резултатите се позитивни, тогаш може да се продолжи со ротација. Ако резултатите укажуваат на проблем, тогаш треба да се донесе одлука дали е потребна корективна акција или дали ротацијата треба да се прекине.

9. Следење на другите дејства, како што се: стапките на повреди, обртот, задоволството на вработените или компензацијата на работниците, за да се одредат ефектите од ротацијата на работните места.

### 1.1.5. Бариери за ротација на работните места

Постојат повеќе бариери и тешкотии при спроведувањето на ротацијата на работните места, некои од нив се следниве:

- Не сите позиции и одделенија се погодни за ротација на работните места.
- Краткорочни загуби на ефикасност и проблеми со квалитетот;
- Ротирачкиот вработен би се двоумел дали да се врати на првобитната работа откако ќе искуси нови идеи или одговорности (MacLeod & Kennedy, 1993 , p.201);
- Персоналот не е заинтересиран за ротација бидејќи има „полесна работа“;
- Вработените не се заинтересирани да ги менуваат своите работни места или да имаат нови задачи од различни причини;

- Вработените не сакаат да им ја дадат „својата работа“ на други;
- Вработените не се квалификувани за некои работни места поради одредени ограничувања или способности;
- Службениците не се убедени дека придобивките од ротацијата се поголеми од трошоците;
- Службениците гледаат дека процесирањето и менаџирањето со ротацијата на работните места е многу тешко;
- Исто така, не е лесно да се препознае соодветно работно место за секој поединец во организацијата во процесот на ротација. Од друга страна, трошоците за ротација се обично високи, и тоа и материјалните и нематеријалните трошоци особено за вработените, како што се промените во средината, традициите и културите (MacLeod & Kennedy , 1993 , p.212);
- Лидерите и обучувачите на групите имаат тенденција да се фокусираат на краткорочните трошоци, наместо на долгорочните придобивки, и обично согледуваат дека трошоците се превисоки во споредба придобивките.

Општо земено, ротацијата на работните места е најкорисна за оние работни места и работни станици кои бараат кратки, повторливи задачи. За оние операции кои бараат долги, повеќесеквенцијални чекори, ротацијата на работните места всушност може да предизвика конфузија и да го забави производството. Затоа, процесите мора да се разгледаат и најпрво да се идентификува потребата од распоред за ротација на работните места. Ротацијата не треба да се гледа како универзално решение, туку како решение погодно за одредени работни места (Rue & Byars, 2003).

Како што беше споменато претходно, обуката на сите работници за сите работни места и работни станици бара значително време. Затоа, на обуката треба да се гледа како на долгорочна инвестиција која ќе се врати во догледно време. Исто така, многу пати работниците не се подготвени да научат нови работни места. На нив „им е удобно таму каде што се“ и не се подготвени да го издржат процесот на обука. Овој став е често видлив кај работниците со подолг работен стаж на одредено работно место. Дополнително, некои работници не сакаат другите да ја користат нивната опрема и „сè да збркаат“. Одредени студии дури тврдат дека со ротирање на

вработените, знаењето за специјализираните задачи се намалува, а квалитетот и продуктивноста се деградира (Cosgel и Miceli, 1998).

## 1.2. СТРЕС НА РАБОТНА УЛОГА

Стресот стана многу раширен тренд на практичниот живот и задолжителен резултат на промените на општеството. Овие промени се однесуваат на вештините и експертизата, растот на производството, модернизацијата и компјутеризацијата од една страна, и растечката популација, невработеноста и стресот од друга страна. Терминот „стрес“ првпат во литературата беше употребен од Сејли (Selye, 1936 според Plattner & Mberengwa, 2010), кој го опишува стресот како „сила, притисок или напрегање што се врши врз материјален предмет или личност која се спротивставува на овие сили и се обидува да ја одржи својата првобитна состојба“. Стресот може да се опише и како непријатна реакција која луѓето ја доживуваат кога надворешните барања ги надминуваат нивните внатрешни способности.

Работата е важен извор на стрес. Обемот на работа на персоналот и професионалните рокови го зголемуваат стресот и тоа во форма на професионален стрес, кој Саутер, Лим и Марфи (Sauter, Lim & Murphy, 1996) го дефинираат како „штетни физички и емоционални одговори кои се јавуваат кога барањата на работата не се совпаѓаат со способностите, ресурсите или потребите на работникот“. Професионалниот стрес понатаму се опишува како околност што произлегува од комуникацијата на луѓето и нивните работни места и се карактеризира со промени кај луѓето кои ги принудуваат да отстапуваат од нивното нормално функционирање.

Интерпретирањето на ефектите од стресот врз поединецот е променето. Стресот не е секогаш негативен по природа и, ако е позитивен, може да се покаже како еден од најважните фактори за подобрување на продуктивноста во организацијата (Spielberger, 1980 според Story & Bradbury, 2004) Ако не е позитивен, стресот може да создаде голем број физички и психолошки нарушувања кај вработените, и може да доведе до разочарување и незадоволство од работата. Како резултат на тоа, недостатокот на работа може да предизвика удобност во организацијата. Според тоа, стресот има неколку димензии, а неговите резултати зависат од тоа дали вработените го гледаат како проблем или решение.

Неколку студии го сортирале стресот поврзан со работата во однос на реалната средина; стресори на улоги, организациска структура, карактеристики на работата, професионални односи, развој на кариерата и конфликт на работа наспроти семејство (Piko, 2006), како и стрес поврзан со улогата на менаџментот и достигнувањата. Врз основа на овие сложености, стресорите може да се класифицираат во две главни категории: (i) стресори поврзани со работата и (ii) стресори поврзани со индивидуите (Plattner & Mberengwa, 2010).

Според Купер и Маршал, (Cooper & Marshall, 1976, според Yahaya et al., 2010) пет извори на стрес се:

(1) Интринзични извори на стрес поврзани со работата, вклучувајќи фактори како лоши физички работни услови, преоптоварување со работа или временски притисок.

(2) Организациска улога, вклучително и двосмисленост на улогите и конфликт на улоги.

(3) Развојот на кариерата - се состои од несигурност на работното место и премала или преголема промоција.

(4) Работни односи, вклучувајќи слаби односи со претпоставените или колегите, чија екстремна компонента е малтретирањето на работното место (Рајнер и Хо ел, 1997).

(5) Организациска структура и опкружување, вклучувајќи намалено учество во одлучувањето и организациската политика.

Според една дефиниција за стрес, стресот е неспособност за справување со притисоците на работното место, поради лошото усогласување помеѓу нечии способности и неговите работни барања (Holmlund-Rytkonen & Strandvik, 2005).

Стресот содржи очекувана загуба на работа и сигурност, долго седење или кревање тешки предмети, недостаток на заштита, тешкотија која произлегува од репетитивност и недостаток на независност во работата. Тоа е предизвикано од недостаток на ресурси и опрема; работните распореди и организациското опкружување се сметаат како фактори за стрес кај вработените (Christo & Pienaar, 2006).

Стресот се мери како внатрешна реакција на поединецот на стресори и се карактеризира со лутина и раздразливост. Долгорочниот ефект на стресот вклучува психолошки исходи, како што се: анксиозност и депресија (Kumar & Pragadeeswaran, 2011).

Постојат три типа на стрес за улоги. Тие се:

- ✓ двосмисленост на улогата,
- ✓ конфликт на улоги и
- ✓ преоптоварување поврзано со улогата (Piko, 2006; Chang, et al., 2009).

Конфликтот на улоги се опишува како случајна појава на две (или повеќе) групи на притисоци кои преку исполнувањето на едната улога, го отежнуваат усогласувањето со другата.

Двосмисленоста на улогата се дефинира како степен на двосмисленост, нејасност или јасност во посакуваните очекувања, што создава потешкотии во исполнувањето на барањата од страна на поединецот. Нејасноста на улогата се јавува кога лицето нема пристап до доволно информации за соодветно да ја извршува својата улога како вработен во службата (Bekker et al., 2000).

Преоптоварувањето поврзано со улогата се дефинира како степен до кој времето и ресурсите се несоодветни за да се исполнат очекувањата кои произлегуваат од обврските и должностите на некоја улога (Botha & Pienaar, 2006).

Стресот е притисок што се применува врз материјален предмет или личност која им пркоси на овие сили и се обидува да ја одржи својата првобитна состојба. Стресот е непријатен одговор со кој луѓето се соочуваат кога надворешните барања ги надминуваат нивните внатрешни способности (Waters & Ussery, 2007)

Стресот е една од најпопуларните теми за истражување во психологијата и во пошироките области на социјалните и медицинските науки. Стресот стана еден од најсериозните здравствени проблеми во денешниот свет (Lu, et al. 2003).

Стресот е важна тема поради повеќе причини:

(1) стресот има деструктивни психолошки и физиолошки ефекти врз вработените;

(2) стресот е главната причина за обртот на вработените и отсуството;

(3) стресот кај еден вработен може да влијае на безбедноста на другите вработени;

(4) со надгледување на дисфункционалниот стрес, поединецот и организацијата можат поефикасно да се мониторираат (Jayashree, 2010).

Стресот е почест кај вработените на пониските хиерархиски нивоа во организацијата, бидејќи тие имаат помала моќ за контрола на нивната работна состојба (Plattner & Mberengwa, 2010).

Честопати двосмисленоста на улогите е силно поврзана со конфликтот на улоги и двете теми се анализираат заедно. Двосмисленоста на улогите често се перципира како фактор на пренагласување на конфликтот на улоги. Двосмисленоста е дефинирана како вид на инсуфициенција, каде што очигледните информации не се достапни и комуникацијата е слаба. Според Ризо и сор., (Rizzo et al. 1970 според Piko, 2006) двосмисленоста на улогата е степенот до кој недостасуваат информации во врска со очекувањата поврзани со улогата. Двосмислените очекувања за улоги (субјективни) се поврзани со поголем стрес и помалку задоволство од работата, отколку јасните очекувања за улоги (Jayashree, 2010).

Стресот е резултат на мешавина од различни индивидуални карактеристики (како што се: возраста, потребата за постигнување, типот на личност) и организациски стресни фактори (конфликт на улоги, двосмисленост на улогите). Забележана е важна, но негативна врска помеѓу стресот од работата и задоволството од работата, и покрај полот на субјектот, брачниот статус, образованието и искуството (Hendel & Horn, 2008). Сепак, професионалниот стрес покажува негативна корелација со вклученоста на работата, така што вработените со висока вклученост на работа обично се позадоволни од својата работа, отколку вработените со ниска вклученост на работа. Литературата за различни типови на програми за управување нагласува дека ефективните програмски инсталации зависат од нивото на посветеноста на врвниот менаџмент: колку е посилна посветеноста, толку е поголем потенцијалот за успех на програмата (Beheshiftar et al, 2011.

Стресот на работната улога е важен дел од организацијата, кој ги комбинира поединецот со организацијата и улогата што му е доделена во рамките на целокупната структура на организацијата (Aziz, 2004).

### 1.3. РАБОТНО ЗАДОВОЛСТВО

И покрај неговата употреба во научното истражување, како и во секојдневниот живот, сè уште не постои општа согласност за тоа што е задоволство од работата. Всушност, не постои ниту конечна дефиниција за тоа што претставува работата. Затоа, пред да се даде дефиниција за задоволството од работата, мора да се разгледа видот и значењето на работата како глобална човечка активност.

Задоволството од работата е клучен услов за подобрување на организациското функционирање. Во денешно време, менаџерите дизајнираат стратегии со цел да го подигнат задоволството од работата на вработените и да добијат подобри резултати во однос на нивната креативност, посветеност и продуктивност (Castro et al., 2011).

Задоволството од работата се потпира на разликата помеѓу она што лицето навистина го добива од неговата/нејзината работа и она што тој/таа го очекува (Castle et al, 2007).

Задоволството од работата е важно бидејќи неговото отсуство често доведува до мрзеливост и намалена организациска посветеност. Незадоволните вработени имаат поголема веројатност да ги напуштат своите работни места или да бидат отсутни, отколку задоволните вработени (Mirkamaly et al., 2010).

Задоволството од работата е став, емоција или чувство што произлегува од проценката на професионалците (во споредба со другите вработени) за различните димензии на задоволство врз основа на нивните сопствени очекувања и земајќи го предвид целиот нивен развој. Тоа произлегува од постигнувањето на конкретни резултати или награди. Влијае на квалитетот на животот, здравјето и однесувањата на работниците, со влијание на индивидуално, но и на колективното ниво преку организацијата (Silverthorne, 2004).

Задоволството од работата е една од повторувачки мерените организациски варијабли и во истражувачки и во применети услови и која е многу проучувана во организациското однесување и организацискатa психологија (Eric et al, 2007).

Според истражувањата, високите нивоа на задоволство од работата се претвораат во високи нивоа на квалитет на грижата, а периодичната проценка на задоволството од работата на професионалците е значајна за следење на организацискиот квалитет.

Очекувањата на работниците играат клучна улога во традиционалниот модел на задоволство од работата кој е поврзан со изведбата (Lu et al., 2011).

Задоволството од работата е пријатна емоционална состојба која произлегува од евалуацијата на нечија работа и работни искуства. Задоволството од работата е резултат на перцепцијата на вработениот за тоа колку добро неговата работа ги обезбедува оние работи кои се сметаат за важни. Задоволството од работата е опсег во кој поединецот се чувствува позитивно или негативно за внатрешната и надворешната страна на својата работа. Задоволството од работата се однесува на тоа тоа како вработените се чувствуваат за различните аспекти на работата. Задоволството од работата вклучува соработници, почитување, бенефиции, услови за работа, плата, унапредување, надзор и политики на организацијата (George & Jones, 2008).

Задоволството од работата е чувство на успех на работникот на работното место. Обично се смета дека е директно поврзана со продуктивноста, како и со личната благосостојба. Задоволството од работата значи да се работи работата во која некој ужива, да се работи добро и да се биде награден за своите напори. Задоволството од работата дополнително подразбира ентузијазам и среќа поврзани со работата.

Задоволството од работата е клучната состојка која води до признание, приход, унапредување и успех кај други цели кои водат до чувство на исполнетост (Kaliski, 2007).

Задоволството од работата може да се опише и како опсег до кој работникот е задоволен со наградите што ги добива од неговата работа, особено во однос на внатрешната мотивација (Statt, 2004).

Терминот задоволство од работата го означува ставот и чувствата што луѓето ги имаат за нивната работа. Позитивните и добрите ставови кон работата укажуваат на задоволство од работата. Негативните и лошите ставови кон работата укажуваат на незадоволство од работата (Armstrong, 2006).

Задоволството од работата е група на чувства и погледи што луѓето ги имаат за нивната моментална работа. Степените на задоволство од работата на луѓето може да се движат од екстремно задоволство, до екстремно незадоволство. Понатаму, имајќи ставови за нивните работни места како целина, луѓето исто така можат да имаат пристапи за различни страни од нивните работни места, како што се: видот на работата што ја работат, нивните колеги, претпоставени или асистенти и нивната плата (George et al., 2008).

Задоволството од работата е повеќеслоен концепт кој може да значи многу работи за различни луѓе. Задоволството од работата обично е поврзано со мотивацијата, но природата на оваа врска не е јасна. Задоволството не е исто што и поттикот. Задоволството од работата е повеќе став. Тоа, на пример, може да биде поврзано со лично чувство на постигнување, било квантитативно или квалитативно (Mullins, 2005)

Задоволството од работата претставува чувство кое се чини дека е резултат на свеста дека работата овозможува задоволување на материјалните и психолошките потреби (Aziri, 2008).

Во продолжение се наведени изворите на административното работно задоволство:

- Услови за функционирање;
- Комуникација;
- Односи со клиентите;
- Колеги;
- Супервизори и самата работа;
- Обем на работа; екипирање;
- Распоред и смени;
- Предизвикувачка работа;
- Рутина;

- Барања на задачите (способности, вештини, итн.);
- Психолошки барања за работа;
- Самораст и промоција;
- Професионална обука;
- Можности за подобрување;
- Надградба на работата и лични достигнувања;
- Психолошки награди (пофалба, признание и охрабрување);
- Контрола и одговорност;
- Автономија;
- Учество во процесот на одлучување и воспоставување на работните услови;
- Безбедност на работното место;
- Стил на лидерство и организациски политики (Alejandro et al., 2014).

Следниве фактори се силно поврзани со задоволството од работата на административниот работник: стрес на работа; организациска посветеност; депресија; структурно зајакнување; организациско граѓанско однесување; ротација на работните места; стрес на улогата; и почит (Lu et al., 2011). Се чини дека ротацијата има позитивно влијание и на задоволството од работата и на организациската посветеност. Од друга страна, стресот на улогата на вработениот има негативно влијание врз задоволството од работата и организациската посветеност (Ho et al., 2009).

Задоволството од работата може да содржи детални конекции поврзани со афективното однесување, вклучувајќи: плата, унапредување, надзор, маргинални придобивки од вработување, непредвидени награди, оперативни услови, колеги, природа на работата и комуникација (Hallock, et al, 2004).

Лок и Латан (Locke and Lathan , 1976 според Lu et al., 2011) даваат широка дефиниција за задоволството од работата како пријатна или позитивна емоционална состојба што произлегува од проценката на нечија работа или работно искуство. Задоволството од работата е резултат на перцепцијата на вработените за тоа колку добро нивната работа ги обезбедува оние работи кои се сметаат за важни. Според Мичел и Ласан, (Mitchell and Lasan, 1987 според Moghimi, 2001) во полето на организациско однесување општо е познато дека задоволството од работата е

најзначајниот и најчесто проучен став. Лутан (Luthan, 1998 според Judge & Bono, 2001) пак, сугерираше дека постојат три важни димензии на задоволството од работата:

- Задоволството од работата е емотивен одговор на работната ситуација. Бидејќи не може да се види, за него може само да се изведе заклучок.
- Задоволството од работата обично се определува од тоа колку добро исходот ги исполнува или ги надминува очекувањата. На пример, ако членовите на организацијата чувствуваат дека работат многу понапорно од другите во одделот, но добиваат помалку стимулации, тие ќе имаат негативен став кон работата, надзорникот и/или колегите. Од друга страна, ако чувствуваат дека се третирани многу добро и дека се рамноправно платени, веројатно ќе имаат позитивен став кон работата.
- Задоволството од работата претставува бројни поврзани ставови кои се најважните карактеристики на работата за кои луѓето имаат ефективен одговор. Според Лутан, тоа се: самата работа, платата, можностите за унапредување, надзорот и соработниците.

Постојат две димензии на задоволството од работата. Тие се: внатрешно задоволство и надворешно задоволство (Judge & Bono, 2001).

***Внатрешно задоволство:*** можности за детерминирање на способности, чувство на постигнување кое го обезбедува работата, етички вредности на работата, можности за давање услуги.

***Надворешно задоволство:*** содржина на работа, плата, јасни канали за унапредување, работна средина и опрема.

Задоволството од работата се однесува на согледувањата на поединецот за работата, а оваа перцепција, пак, е под влијание на нивните услови, вклучувајќи ги барањата, моралот и очекувањата (Sheykhshabani & Beshlideh, 2011).

### 1.3.1. Мерење на работното задоволство

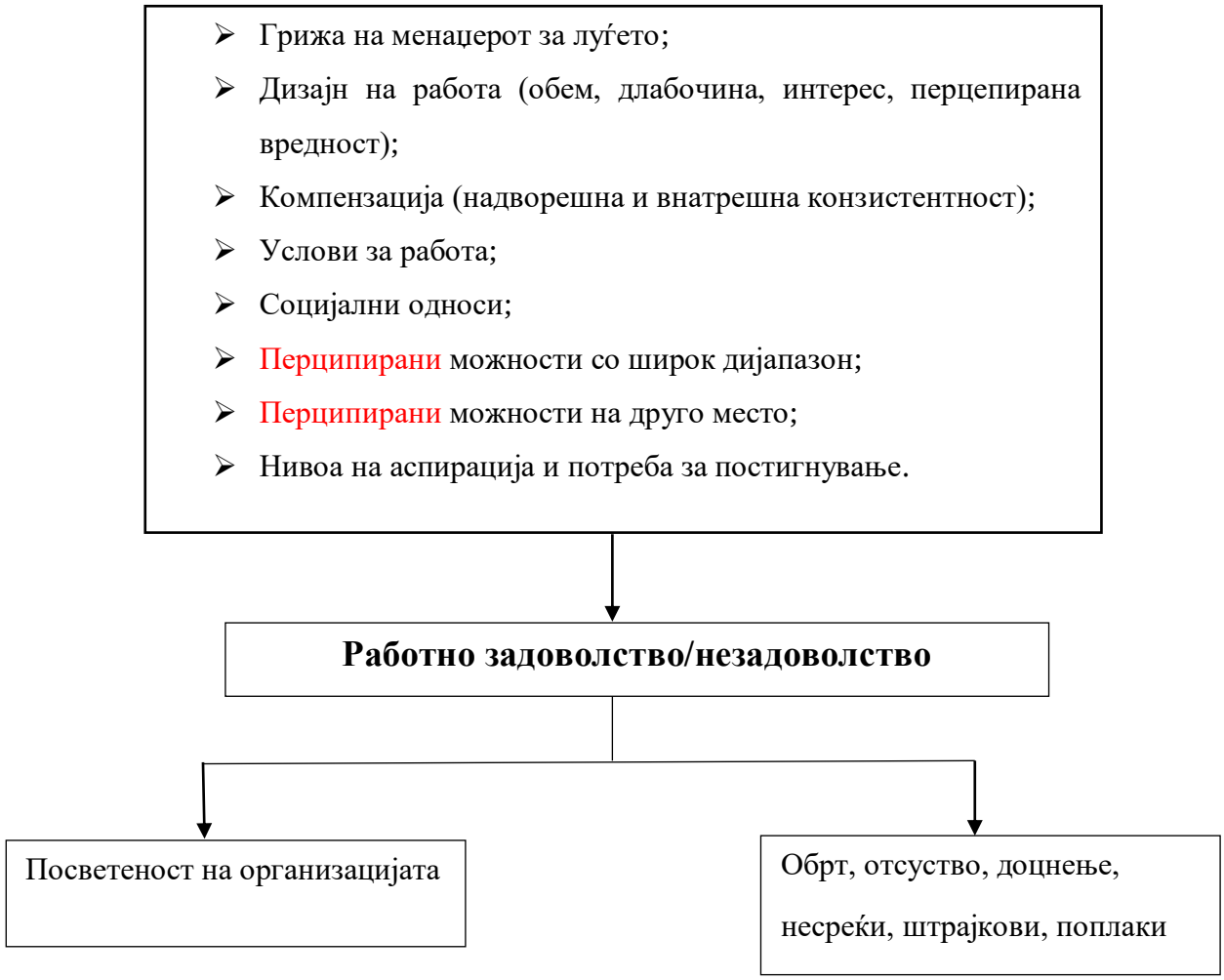
Повеќето истражувачи се согласуваат дека задоволството од работата е вообичаен поим на кој укажуваат неколку аспекти. Најтипична категоризација се петте страни на задоволството од работата: плата, унапредувања, соработници, надзор и

самата работа. Повеќе истражувачи додаваат и неколку други страни: признание, работни услови и компанија и менаџмент. Исто така, вообичаено е истражувачите да го поделат работното задоволство на внатрешни и надворешни елементи, при што платата и унапредувањата се сметаат за надворешни фактори, а соработниците, надзорот и самата работа се сметаат за внатрешни фактори (Castro et al., 2011).

### 1.3.2. Фактори на работното задоволство

Работното задоволство е под влијание на низа фактори како што се: природата на работата, платата, можностите за напредување, менаџментот, работните групи и условите за работа.

Малку поинаков пристап во однос на факторите на задоволство од работата даваат Руе и Бајарс (Rue и Byars, 2003), кој е прикажан на Слика 1.




Слика 1: Детерминанти на работно задоволство и незадоволство

Секој од менаџерите и агентите за задржување на човечките ресурси треба да ги познава лојалноста и задоволството на вработените - колку е посветена работната сила кон организацијата и дали работниците се навистина задоволни со начинот на кој се работи за да се процени веројатноста да останат во компанијата. Еден од главните аспекти на управувањето со човечки ресурси е мерењето на задоволството на вработените.

Преку преглед на литература, променливите може да се класифицираат воглавно во 2 широки категории, имено:

***1. Организациски варијабли вклучувајќи ги следните потфактори:***

- Развој на организацијата;
- Политики на компензација и придобивки;
- Промоција и развој на кариера;
- Задоволство од работата;
- Безбедност на работното место;
- Работна средина и состојба;
- Однос со супервизорот;
- Работна група;
- Стилови на лидерство (Yahaya et al., 2010).

***2. Лични варијабли:***

Личните детерминанти исто така многу помагаат во одржувањето на мотивацијата и личните фактори на вработените да работат ефективно и ефикасно. Задоволството на вработените може да биде поврзано со психолошки фактори и затоа бројот на лични варијабли го одредува работното задоволство на вработените, на следниов начин:

- *Личност:* некои фактори кои го одредуваат задоволството на поединецот и неговите психолошки состојби се: перцепцијата, ставот и учењето, компетенциите.
- *Очекување:* Ако некој добие подобар резултат од очекуваниот, тогаш тој ќе биде многу задоволен и обратно.
- *Возраст:* Младите вработени имаат тенденција да имаат високо ниво на енергија што го одразува нивното задоволство и нивната способност да прифатат ротација, промени и нови техники (Yucel & Bektas, 2012).
- *Образование:* образованието ја развива и подобрува индивидуалната мудрост и процесот на оценување. Високообразованите вработени можат да ја разберат ситуацијата и да ја проценат позитивно бидејќи поседуваат упорност, рационалност и моќ на размислување.
- *Полови разлики:* Општо земено, постои поголема веројатност жените да бидат позадоволни од мажите (Judge & Bono, 2001) .

### 1.3.3. Важност на задоволството кај вработените

Зошто е важно задоволството на вработените?

*За организацијата:*

- ✓ Ја подобрува ретенцијата на вработените;
- ✓ Ја зголемува продуктивноста;
- ✓ Го зголемува задоволството на клиентите;
- ✓ Ги намалува трошоците за обрт, регрутирање и обука;
- ✓ Го подобрува задоволството и лојалноста на клиентите;
- ✓ Има поенергични вработени;
- ✓ Ја подобрува тимската работа;
- ✓ Повисок квалитет на производи и/или услуги поради покомпетентни, полни со енергија вработени (Cervoni, A., & DeLucia-Waack, 2011).

*За работниците:*

- ✓ Вработените ќе веруваат дека организацијата ќе биде задоволувачка на долг рок;
- ✓ Ќе се грижат за квалитетот на нивната работа;
- ✓ Ќе создаваат и испорачуваат супериорна вредност на купувачот;
- ✓ Повеќе се посветени на организацијата;
- ✓ Нивната работа е попродуктивна (Chang, 2009).

## 1.4. ОРГАНИЗАЦИСКА ПОСВЕТЕНОСТ

Организациската посветеност има значаен дел во проучувањето на организациските однесувања бидејќи студиите откриле поврзаност помеѓу организациската посветеност и однесувањето на работното место.

Организациската посветеност е чувство на посветеност кон организацијата што вработува, способност да се работи напорно за менаџерот и намера да се остане во таа организација (Meyer & Allen, 1991 според Mirkamaly et al., 2010).

Организациската посветеност се карактеризира со три фактори:

(1) способност да се примени значителен напор во име на организацијата;

(2) силно верување и прифаќање на целите и вредностите на оргаизацијата;

(3) силна желба да се задржи членството во организацијата (Savery & Syme, 1996).

Организациската посветеност е став за приврзаноста на персоналот кон организацијата и континуиран процес, во кој преку соработката во донесувањето на организациските одлуки поединците го покажуваат нивното внимание кон организацијата (Moghimi, 2001).

Организациската посветеност ги одразува верувањата на вработените за организациите во кои работат (Silverthorne, 2004).

Постојат три компоненти на организациската посветеност и тоа: афективна посветеност, континуирана посветеност и нормативна посветеност (Meyer & Allen, 1990; 1991 според Mirkamaly et al., 2010).

***Афективната посветеност*** е дефинирана како афективна врска која поединецот ја чувствува кон организацијата, која се карактеризира со признание и учество во организацијата, како и уживање во членството во здружението.

Афективна или морална посветеност се јавува кога поединците целосно ги прифаќаат целите и вредностите на организацијата. Тие стануваат емотивно вклучени во организацијата и се чувствуваат лично одговорни за нивото на успех на организацијата.

Овие поединци обично покажуваат високи нивоа на перформанси, позитивни работни ставови и желба да останат во организацијата (Sliverthorne, 2004).

***Континуираната посветеност*** се опишува како степен до кој едно лице сака да остане во организацијата поради цената која се однесува на напуштање на придобивките поврзани со инвестициите на поединецот во организацијата.

Континуирана или калкулативна посветеност се јавува кога поединците го засноваат својот однос во организацијата на она што го добиваат во замена за нивните напори и што би се изгубило доколку заминат (т.е. плата, бенефиции).

Овие поединци ги вложуваат своите најдобри напори само кога наградите се совпаѓаат со нивните очекувања (Yucel & Bektas, 2012).

***Нормативната посветеност*** е степенот до кој лицето е принудено да остане во организацијата. Нормативната посветеност е чувството на обврска на вработениот.

Нормативната посветеност се јавува кога вработените остануваат во организација врз основа на очекуваните стандарди на однесување или општествените норми. Вработените ја ценат послушноста, внимателноста и процедурата (Mirkamaly et al., 2010).

Zangaro (2001) советува дека може да се појави и дополнителен тип, *алтернативна посветеност.* Тој пишува дека ова се случува кога поединците чувствуваат дека имаат мала или никаква контрола или влијание и би сакале да ги напуштат своите работни места. Овие вработени обично покажуваат ниски нивоа на перформанси.

Ален и Мејер (Allen and Meyer, 1990 според (Mirkamaly et al., 2010) откриле дека овие три класификации на посветеноста се концептуални и деливи. И покрај тоа што се чини дека постои одредено преклопување помеѓу афективната и нормативната посветеност, откриено е дека и двете се релативно независни од континуираната посветеност. Затоа, тие можат да се мерат одделно. Со текот на годините, два основни пристапи се користени за проучување на организациската посветеност: ставови поврзани со посветеноста и однесувања поврзани со посветеноста.

Според Моудеј, Стирс и Портер (Mowday, Steers and Porter, 1979 според Eric et al., 2007), ставовите поврзани со посветеноста претставуваат состојба во која

поединецот се класификува со одредена организација и нејзините цели и сака да го задржи членството за да ги олесни реализирањето на овие цели. Пристапот за однесување поврзано со посветеноста се фокусира на однесувањето водено од интернализирани нормативни притисоци да се дејствува на начин кој ги исполнува организациските цели и интереси (Ho et al., 2009).

Винер и Гечман (Wiener and Gechman, 1977 според George & Jones, 2008) тврдат дека однесувањето што произлегува од посветеноста треба да ги поседува следните карактеристики:

1 - Одраз на личните жртви направени за организацијата;

2 - Перзистентност, односно, однесувањата не треба да зависат првенствено од сединските контроли, како што се поткрепувања или казнување;

3 - Лична грижа за организацијата, како што е посветување многу лично време на активности и мисли поврзани со организацијата.

Постои широк опсег на објаснувања и мерки на организациска посветеност. Бекер, Рандал и Ригел (Becker, Randal, and Riegel, 1995) ги дефинирале во три димензии:

1 - Силна желба да се остане член на одредена организација;

2 - Подготвеност да се вложат високи напори во име на организацијата;

3 - Дефинирано верување и прифатливост на вредностите и целите на организацијата.

Според Норткрафт и Нил (Northcraft and Neale, 1996), посветеноста е став кој ја одразува верноста на работникот кон организацијата и тековен процес преку кој членовите на организацијата ја изразуваат својата загриженост за истата и нејзиниот континуиран успех и благосостојба. Организациската посветеност е одредена од повеќе фактори, вклучувајќи лични фактори; организациски фактори; неорганизациски фактори.

Гест (Guest, 1991 според Eric, 2007) заклучува дека високата организациска посветеност е поврзана со помал обрт и отсуство, но не постои јасна поврзаност со перформансите. Веројатно е мудро да не се очекува премногу од посветеноста како

средство за директно и непосредно влијание врз перформансите. Тоа не е исто што и мотивација. Посветеноста е поширок концепт и има тенденција да им се спротивстави на минливите аспекти на работата на вработениот. Можно е да се биде незадоволен од одредена карактеристика на работното место, додека се задржува разумно високо ниво на посветеност на организацијата како целина. Кога се иницира стратегија за посветеност, Амстронг, (Amstrong, 2006) тврди дека „тешко е да се негира дека е посакувано супервизијата да има дефинирани стратешки цели и вредности. И на сличен начин е пожелно од супервизорна перспектива вработените да се однесуваат на начин кој ги поддржува тие стратегии и вредности“. Создавањето посветеност содржи комуникација, образование, обука и креативности за зголемување на учеството и сопственоста и подобрување на перформансите и системите за управување со награди.

Студиите за посветеноста дале силни докази дека афективната и нормативната посветеност се позитивно поврзани и континуираната посветеност е негативно поврзана со организациските резултати, како што се перформансите и организациски одговорното однесување (Sliverthorne, 2004; Yucel & Bektas, 2012; Mirkamaly et al., 2010).

## 1.5. РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА

Во ова поглавје се прикажани претходните студии поврзани со тековното истражување, во обратен редослед, од најновите кон најстарите.

***1. (Rezaeizadeh, Naserpour, 2015): Ефектот на ротацијата на работните места (работа во смени) врз успешноста на вработените преку психолошко зајакнување.***

Цел: Целта на оваа студија била да се истражат ефектите од ротацијата на работните места (работа со преместување) врз перформансите на персоналот во банкарскиот сектор преку психолошко зајакнување.

Проблем и статистички пристап: истражувачот користел дескриптивен (ретроспективен) стил, популацијата на студијата опфатила 4.000 вработени во банките, а големината на примерокот од 351 субјект била избрана врз основа на формулата Кохран. Истражувачки алатки, покрај прегледот на литературата, биле и три прашалници:

- Esprithzer (психолошко зајакнување);
- Hersey and Goldsmith (изведба);
- Прашалници (ротација на работните места).

Релијабилноста на прашалникот била 0,86 врз основа на Кронбах алфа коефициентот. За анализа на податоците, користени се дескриптивна и инференцијална статистика, како и моделирање со структурни равенки и статистички софтвер LISREL и SPSS.

Наоди и препораки:

- Ротацијата на работните места влијае на психолошкото зајакнување на вработените.
- Психолошкото зајакнување нема значително влијание врз перформансите.
- Ротацијата на работните места (работа со преместување) има позитивен ефект врз успешноста на вработените.

- Се препорачува зголемување на обртот на вработените преку транзиција кон поактивен дел на работното место и работа преку преместување на работното место меѓу канцелариските вработени на одредени интервали.

***2. (Nasser A modraa, 2014): Ротацијата на работните места и нејзиниот однос со перформансите на персоналот.***

Цел: Студијата имала за цел да го идентификува следново:

- Реалноста на ротација на работните места во сектор за административни и финансиски работи од гледна точка на испитаниците.
- Предностите и недостатоците на ротацијата на работните места од гледна точка на испитаниците.

Проблем и статички пристап: проблемот на студијата е формулиран во следното прашање:

Каква е врската помеѓу ротацијата на работните места и перформансите на персоналот?

Истражувачот го користел дескриптивниот метод, а прашалникот бил усвоен како инструмент за собирање на податоците. Прашалникот бил поделен меѓу 360 вработени, а вратените 295 прашалници биле подложени на статистичка анализа (SPSS).

Наоди и препорака: Студијата покажала дека испитаниците се согласуваат со реалноста на ротација на работните места со висока средна вредност од 3,68 од 5, а исто така се согласиле и за успешноста на персоналот со висока средна вредност 3,76 од 5. Исто така се согласиле со позитивностите кои ги носи ротацијата на работните места на ниво на успешност со и среден просек од 4,11 од 5.

Дадена е препорака за примена на ротацијата на работните места во административните и финансиски сектори и препорака за посветување поголемо внимание на усвојувањето стратегија за ротација на работните места заради подобрување на перформансите на персоналот.

***3. (Alejandro Orgambdez-Ramos, Yolanda Borrego-Alés, Isabel Mendoza- Sierra, 2014): Стресот на работната улога и работниот ангажман како претходници на задоволството од работата кај шпанските работници.***

Цел: Според моделот побарувања за работа - ресурси, ангажманот и задоволството од работата, може да се добијат од два вида работни услови: барања за работа (т.е. стрес на улоги) и работни ресурси (т.е. самоефикасност). Ова истражување ја проучувало улогата на стресот на работна улога и работниот ангажман како значење за задоволството од работата кај примерок од шпански работници.

Проблем и статички пристап: оваа студија опфатила примерок од 435 шпански работници. Била спроведена пресек-студија за да се испита врската помеѓу стресот на работната улога, ангажманот во работата и задоволството од работата. Податоците биле собрани врз основа на лично администрирани прашалници.

Наоди и препораки: Хиерархиските модели на мултипна регресија откриле дека задоволството од работата е значајно предвидено со стресот на работната улога и работното ангажирање. Резултатите го поддржуваат моделот на работни барања - ресурси преку прикажување дека позитивните резултати, како што е задоволството од работата, може да се предвидат преку мотивациониот процес и барањата за работа.

***4. (Wageeh A. Nafei, 2014): Дали ротацијата на работата и стресот на улогите влијаат на работните ставови? Студија од египетските банки.***

Цел: Целта на оваа студија била да се истражи како ротацијата на работните места и стресот на работната улога влијаат на работните ставови на вработените во египетските комерцијални банки.

Проблем и статистички пристап - проблемот е наведен во следново прашање: Дали ротацијата на работните места и стресот на работната улога влијаат врз работните ставови?

Во оваа студија популацијата ја сочинувале сите вработени во египетските комерцијални банки. Големината на примерокот на испитаниците била 382 вработени во египетските комерцијални банки. Користен е дескриптивен истражувачки дизајн заснован на анкета. Прашалниците се пополнувале анонимно за време на групна

администрација. Повеќекратните следења дале 320 статистички употребливи прашалници. Одговорите на анкетата биле 83 %.

Наоди и препораки: Резултатите покажале дека ротацијата на работните места има предност во зголемувањето на задоволството од работата и организациската посветеност. Наодите откриле дека стресот на работната улога има негативни влијанија врз задоволството од работата. Резултатите поддржуваат дека стресот на улогата има негативни влијанија врз организациската посветеност. Банките би можеле да ги промовираат придобивките од ротацијата на работните места додека ја спроведуваат периодично и праведно.

***5. (Jianwu Zhou, Michel Plaisent, LiliZheng, Prosper Bernard, 2014): Истражување за психолошки договор, организациска посветеност и задоволство од работата на истражувачи во кинески државни инженерски истражувачки институции.***

Цел: Ова истражување го анализирало ефектот на психолошкиот договор на работниците врз организациската посветеност и задоволството од работата.

Проблем и статистички пристап: Податоците биле собрани со користење на анкета со прашалник доставен на 517 случајно избрани кинески работници во две државни инженерски истражувачки институции. Прашалникот содржел ставки за демографскиот профил на испитаниците, психолошкиот договор, организациската посветеност и задоволството од работата. Направена била дескриптивна статистика на информациите за демографијата, заедно со анализа на релијабилноста, Пирсонова корелација и мултипни регресии на податоците.

Утврдено било дека двете димензии на психолошкиот договор имаат значајна позитивна корелација со организациската посветеност и задоволството од работата. Утврдено е дека трите димензии на организациската посветеност имаат значајна позитивна корелација со задоволството од работата.

Наоди и препораки: Задоволството од психолошкиот договор на вработените ќе ја зголеми организациската посветеност; исто така, зголемената посветеност на вработените кон организациите ќе предизвика зголемено работно задоволство; на крајот, задоволството од психолошкиот договор на вработените ќе го зголеми нивното работно задоволство преку зголемена организациска посветеност.

Понатаму, кинеските компании треба да посветат внимание на ефективна комуникација со вработените во врска со психолошкиот договор. Особено, одделенијата за човечки ресурси на фирмата и директните менаџери на вработените треба да обезбедат поддршка за подобрување на задоволителната имплементација на психолошкиот договор и да ги соопштат очекувањата на фирмата до работниците.

***6. (YaseminBal, SerdarBozkurt, EsinErtemsir, 2014): Утврдување на влијанието на управувањето со човечки ресурси врз зголемување на организациската посветеност - емпириско истражување од Турција.***

Цел: Целта на студијата била да се утврди врската помеѓу практиките за управување со човечки ресурси и организациската посветеност на вработените. Друга цел на студијата била да ја изложи врската помеѓу димензиите на организациската посветеност и практиките за управување со човечки ресурси.

Проблем и статистички пристап: Во истражувањето учествувале вработени кои работат во приватни компании од различни сектори (n = 88). Методот на формирање на примерокот бил „прикладен примерок“ (Balcı, 2005). Истражувањето било дизајнирано како описно истражување кое има за цел да ја утврди врската помеѓу практиките за управување со човечки ресурси и организациската посветеност на вработените. Во прашалниците биле користени две скали како мерен инструмент на истражувањето. Првата скала развиена од Demo, Neiva, Nunes & Rozzett (2012) имала 6 димензии (регрутирање и селекција; вклученост; обука, развој и образование; услови за работа; проценка на перформансите и надоместоци и награди) и 38 ставки кои ги мерат практиките за управување со човечки ресурси. Скалата била преведена на турски од страна на истражувачите и академик на Факултетот за странски јазици, а потоа двата преводи биле споредени еден со друг.

Втората скала развиена од Allen & Meyer (1990) има 3 димензии и 17 ставки кои ја мерат организациската посветеност, а скалата била преведена на турски од Boylu, Pelit & Güçer (2007).

Прашањата за социјалните демографски квалификации, како што се: пол, образование, стаж, позиција и возраст биле вклучени во ставките и бил развиен формуларот за прашалник. Прашалниците биле испратени до вработените преку е-

пошта и собрани на ист начин. Прашалници биле испратени до вработени кои работат во различни сектори.

Наоди: Било откриено дека постои силна врска помеѓу димензијата „афективна посветеност“ на организациската посветеност и димензијата „вклученост“ на управувањето со човечките ресурси и не постои врска помеѓу димензијата „афективна посветеност“ на организациската посветеност и димензијата „компензација и награди“ на управувањето со човечките ресурси. Било утврдено дека не постои врска помеѓу димензијата на „постојана посветеност“ на организациската посветеност и практиките за управување со човечки ресурси. Резултатите од истражувањето може да се гледаат како паралелни со сродните емпириски резултати од истражувањата во литературата.

***7. (SANALI, BAHRON, DOUSIN, 2013): Практики на ротација на работните места, стрес и мотивација - емпириска студија меѓу административните и дипломатските службеници (АДС) во Малезија.***

Цели: Оваа студија имала за цел да постигне три цели: 1) Да ја проучи врската помеѓу практиките на ротација на работните места и мотивацијата на вработените; 2) Да ја проучи врската помеѓу практиките на ротација на работните места и стресот; 3) Да се проучат посредничките ефекти на стресот во односот помеѓу практиките на ротација на работните места кон мотивацијата на вработените.

Проблем и статистички пристап: проблемот на студијата е опишан во следните прашања: Дали практиките за ротација на работните места меѓу АДС имаат ефекти врз нивната мотивација? 2) Дали практиките за ротација на работните места имаат некаков ефект врз нивото на стрес кај АДС? 3) Дали стресот посредува во врската помеѓу практиките за ротација на работните места и нивото на мотивација на АДС?

Оваа студија била спроведена во 37 федерални одделенија во Малезија. Испитаниците на оваа студија биле административни и дипломатски службеници (АДС). Имајќи ги предвид организациските правила, користена е пригодна техника за земање примероци за да се дистрибуираат 150 анкетни прашалници до вработените преку лица за контакт (на пример, секретар на раководители на оддели, помошници менаџери и/или менаџери за човечки ресурси) во организацијата. Вкупно 115 употребливи прашалници им биле вратени на истражувачите, давајќи стапка на одговор од 77 %. Бројот на овој примерок го надминал минимумот од 30 % учесници

како што се бара од техниката на земање примероци за да се овозможи анализа на податоците со помош на инференцијална статистика (Sekaran, 2000). Податоците биле собрани со помош на анкетни прашалници.

Наоди: Исходот од линеарната регресивна анализа потврдува дека постоела значајна позитивна врска помеѓу практиките на ротација на работните места и мотивацијата, но значителна негативна врска помеѓу практиките на ротација на работните места и стресот. Хиерархиската регресивна анализа неуспешно го открива посредничкиот ефект во врската.

**8. (Rashki, Hasanqasemi, Mazidi, 2013): Студија за ротацијата на работните места и перформансите на персоналот во царински организации.**

Цел: Ова истражување е спроведено во 2012-13 година со цел да се проучи врската помеѓу ротацијата на работните места и перформансите на персоналот во царинските организации.

Проблем и статистички пристап: Истражувачкиот метод е корелациски, при што за тестирање на хипотезите бил користен Пирсонов коефициент на корелација и мултипни линеарни регресии. Статистичката популација опфатила 161 поединец, од кои според Моргановата табела, 114 лица биле избрани како примерок. Со цел да се соберат потребните податоци, користени биле два стандардни прашалници (ротација на работните места и прашалници за перформанса на персоналот).

Според пресметките, коефициентот на релијабилност на прашалникот бил проценет на 95 %. Исто така, ова било пресметано и со софтверот SPSS и со Кронбаховиот тест, кој е пожелен коефициент и укажува на висока релијабилност на мерната алатка.

Наоди: Ова истражување покажало дека постојат значајни врски помеѓу важноста на ротацијата на работните места и перформансите на персоналот, стилот на управување на работата во организацијата и перформансите на персоналот, организациските цели за ротација на работните места и перформансите на персоналот и, исто така, задоволство од ротацијата на работните места и перформансите на персоналот во царинските организации.

Препораки: Здравата организација генерира динамично лидерство кое е ориентирано кон задачите и односите во организацијата. Таквата организација го штити персоналот, го води и одржува повисоки стандарди за изведба. Понатаму, менаџерот е независен во мислата и делувањето. Кога перформансите на персоналот се зголемуваат, тој работи со нетрпение и задоволство и ужива во работата на своето работно место. Персоналот е посветен на продолжување на образованието и учењето. Вработените се сакаат, си веруваат, одговорни се за својата работа и се горди на својата организација. Така, се предлага да се користи соодветна комбинација на различни стилови во работните средини за да може користат нивните предности и, исто така, бидејќи поединците со различни стилови на размислување разгледуваат повеќе аспекти на односите со клиентите, тие можат да постигнат подобри резултати еден покрај друг.

**9. (DORA ADJEI, 2012): Влијанието на ротацијата на работните места врз перформансите на вработените.**

Цел: Ова истражување имало за цел да го осознае влијанието на ротацијата на работните места врз перформансите на вработените.

Проблем и статистички пристап: Оваа теза се обидела да испита дали кога на вработените им е дозволено да ги извршуваат истите трансакциски должности во текот на многу години, тие се чувствуваат досадно и незадоволно со вршење на ист вид на работа со текот на времето.

Бил применет дескриптивен дизајн со цел да се процени влијанието на ротацијата на работните места врз перформансите на вработените. Прашалниците биле администрирани до персоналот на одделенијата за операции, услуги за клиенти и сметководство. За собирање податоци било употребено и структурно интервју.

Наоди: Студијата открила дека ротацијата на работните места е важна програма која им овозможува на вработените стекнување нови вештини, подобрување на продуктивноста на персоналот, создавање нови односи низ фирмата и стекнување вештини потребни за идниот напредок во кариерата.

Сепак, испитаниците се пожалиле дека не биле дел од процесот на имплементација. Тие исто така се изјасниле дека главните предизвици на програмата биле: отпор од претпоставените; отпор од вработените и недостаток на соодветна

обука пред да се пресели вработениот во нов оддел. Придонесувачите во програмата за ротација на работните места кои биле интервјуирани, изразиле високо ниво на задоволство од програмата. Студијата открила дека испитаниците ја ценат ефективноста на програмата за ротација на работните места во нивната организација.

Препорака: Истражувачот заклучува со давање препораки за вклучување на вработените во процесот на имплементација и користење на програмата за развој на вработените за да го зголемат нивото на нивните перформанси. Исто така, се препорачува програмата да има корист и за работодавачот и за вработениот во организацијата.

**10. (Alquraan, 2011): Ротација на работните места и нејзиното влијание врз перформансите на административните вработени.**

Цел: Студијата имала за цел да ги идентификува разликите со статистичките коефициенти во ставовите на вработените кон ротацијата на работните места врз успешноста на работата, како резултат на демографските карактеристики на испитуваната популација.

Проблем и статистички пристап: Ова истражување ги истражувало ефектите од ротацијата на работните места врз работата на административните службеници. Ротацијата на работните места вклучувала: „развој на обуки и компетенции“, „дизајн на работа“, „стратегија за развој на кариера“ и „систем и процедури“. Податоците од студијата биле собрани со прашалник дистрибуиран до 230 вработени (мажи-женски). За анализа биле валидни 199 прашалници; процентот на одговор бил 86,5 % од вкупно дистрибуираните прашалници.

Наоди:

- Кај 75 % се покажало дека ротацијата на работните места има позитивно влијание врз работата на вработениот;
- Утврдена била силна позитивна врска помеѓу ротацијата на работните места и работната перформанса на вработените;
- Кај вработените се покажало многу добро ниво на перформанси;
- Не била утврдена статистичка разлика на значајно ниво 0,05 во ставовите на испитаниците за влијанието на ротацијата на работните места врз

успешноста на вработениот што се припишува на пол, возраст, образовно ниво, ниво на работа;

- Докажана била статистичка разлика на значајно ниво 0,05 во ставовите на испитаниците за влијанието на ротацијата на работните места врз успешноста на вработениот што се припишува на годините на стаж.

Препораки:

- Се препорачува организацијата да посвети внимание на организациските структури и дизајнот на работните места со цел да биде пофлексибилен и способен да ја зајакне употребата на развојните практики како ротација на работните места и да го олесни трансферот на вештини и искуства.
- Треба да се овозможи што поголем број вработени да ротираат, без разлика дали се работи за уметност или административна работа или работа во областа на супервизијата, управувањето или лидерството.
- Организацијата треба да придонесе во процесот на следење на ротацијата. Тоа значи дека таа треба да се грижи за дизајнот на работните места и да дизајнира работни места со одредување на тоа како би можела да се изврши работата, видот на активностите и задачите што треба да се извршат, големината на одговорностите, алатките што се користат во извршувањето и природата на односите во работата, работните услови и формата на опкружувањето.

**11. (Fallata, S., 2011): Ротација на работните места на административните раководства и нејзината рефлексија врз моралот на вработените во болницата на вооружените сили во Ријад.**

Цел: Оваа студија имала за цел да го осознае ефектот на ротацијата на работните места на административните раководства врз моралот на вработените кај вооружените сили во Ријад.

Проблем и статистички пристап: Проблемот на студијата може да се истакне во следното основно прашање: Какви се рефлексиите на ротацијата на работните места на административните раководства врз моралот на вработените во болницата на вооружените сили во Ријад? Истражуваната популација ја сочинувале вработени во

болницата на вооружените сили во Ријад, чиј број бил 3000 вработени мажи и жени кои зборуваат арапски јазик. Истражувачот избрал едноставен случаен примерок за целата испитувана популација со цел да го одреди соодветниот минимум на големината на примерокот, така што истражувачот избрал 295 испитаници од испитуваната популација за да го претстави примерокот на студијата.

Истражувачот го користел дескриптивниот метод и го користел прашалникот како алатка за прибирање на податоците од студијата.

Наоди:

- Резултатите откриле дека поединците од примерокот на студијата се индиферентни во нивното прифаќање на рефлексиите на ротацијата на работните места за лидерите.
- Резултатите откриле дека поединците од примерокот на студијата се согласни за позитивните страни од ротацијата на работните места.

Препораки

- Развивање на чувствата на припаѓање кон работното место на вработените во болницата во вооружените сили во Ријад.
- Рационализирање на процесот на ротација на работните места за раководствата и негово докажување според потребите на организациите според добро структуриран работен план кои учествуваат во намалувањето на неговите негативности.

**12. (Al-Qahtani, 2011): Ротацијата на работните места и нејзиниот придонес во развојот на човечките ресурси.**

Цел: Оваа студија имала за цел да го открие придонесот на ротацијата на работните места во развојот на човечките ресурси.

Истражувачки проблем и статистички пристап - проблемот на студијата може да се сумира во следново клучно прашање:

Колкав е степенот на придонесот за ротација на работните места во развојот на човечките ресурси од гледна точка на работните службеници?

Истражувачката популација ја сочинувале 357 офицери, истражувачот го користел пристапот на сеопфатна анкета, при што биле дистрибуирани 357 прашалници на испитуваната популација, додека меѓу бројот на прашалници, истражувачот нашол 287 валидни прашалници за статистичката анализа.

Методологија и алатки на истражувањето: Истражувачот го користел описниот пристап (вовед во социјалната анкета) поради природата на студијата и целите кои сакале да се постигнат, при што е одобрено прашалникот да биде алатка за собирање податоци.

Наоди:

- Членовите на студијата се согласиле за важноста на примената на методот на ротација на работните места во развојот на човечките ресурси преку очекуваните позитивности од неговата примена, од кои најважно е давањето можност за стекнување нови искуства и вештини и помагањето на работниците да имаат целокупно познавање на задачите на организацијата.

Препораки:

- Одржување семинари и предавања за повисокото раководство заради нивно запознавање со современите техники во развојот на човечките ресурси, вклучително и методот на функционално рециклирање.
- Идентификување на функционалната патека за вработените во цивилната одбрана што ќе помогне во примената на методот на ротација на работните места.
- Донесување и измена на некои од прописите и стручните панели за поддршка на начинот на ротација на работните места во рамките на цивилната одбрана.

**13. (Chang, C., 2009): Ефекти од ротацијата на работните места и стресот на улогата кај медицинските сестри врз задоволството од работата и организацискаta посветеност.**

Цел: Целта на оваа студија била да се испита како стресот на улогата меѓу медицинските сестри може да влијае на нивното задоволство од работата и организацискаta посветеност, и дали системот за ротација на работните места може да ги поттикне медицинските сестри да ја разберат, да се поврзат и да ја споделат визијата на организацијата.

Проблем и статистички пристап: прашалниците биле дистрибуирани само до оние медицински сестри кои имале искуство со ротација на работните места. Биле дистрибуирани 650 копии од прашалникот во две големи и влијателни болници, меѓу кои биле извадени 532 валидни копии со стапка на одговор од 81,8 %. Конечно, за анализа и обработка на податоците биле користени статистичките софтверски пакети SPSS 11.0 и LISREL 8.54 (Linear Structural Relationship Model).

Наоди: Ротацијата на работните места меѓу медицинските сестри може да има ефект врз нивното работно задоволство.

Препораки: Како практична и одлична стратегија за искористување на работната сила, болницата би можела да ги поддржи придобивките од ротацијата на работните места и за поединците и за болницата, додека повремено и правично ја спроведува ротацијата на работните места. Крајната цел е да се зголеми задоволството од работата на медицинските сестри и да се охрабрат да останат во својата професија. Со тоа би се избегнал непријатниот круг на висок обрт, кој носи загуби во врска вредните човечки ресурси на организацијата.

**Следната табела се однесува на резимето на претходните студии поврзани со ова истражување:**

Табела 1. Резиме на претходни истражувања

| РБ | Истражувачи | Година | Варијабли | Најважни резултати | Најважни препораки |
|---|---|---|---|---|---|
| **1** | Rezaeizadeh, Naserpour | 2015 | Ротација на работни места Перформанса на вработени | Ротацијата влијае врз психолошкото зајакнување на вработените и има позитивен ефект врз перформансите на вработените. | Зголемување на обртот на вработените преку премин кон поактивен дел на работното место и преку ротација на работни места меѓу канцелариските работници во одредени интервали. |
| **2** | Nasser A modraa | 2014 | Ротација на работни места Перформанса на персоналот | Студијата покажува дека испитаниците се согласуваат со реалноста на ротација на работните места. | Примена на ротацијата на работните места и посветување поголемо внимание на усвојување на стратегија за ротација на работните места заради подобрување на перформансите на персоналот |
| **3** | Orgambdez-Ramos, Borrego-Alés, Sierra | 2014 | Стрес на работна улога Работна ангажираност Работно задоволство | Студијата открива дека задоволството од работата е значително детерминирано од стресот на улогите и ангажманот во работата. | Да се прават обиди за намалување на стресот кај вработените. |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **4** | Wageeh A. Nafei | 2014 | Ротација на работни места Стрес на работна улога Работни ставови | Студијата покажува дека ротацијата на работните места влијае врз зголемување на задоволството од работата и организациска посветеност и стресот на работната улога стресот има негативни влијанија врз задоволството од работата и организацискатa посветеност. | Банките би можеле да ги промовираат придобивките од ротацијата на работните места додека ја спроведуваат периодично и праведно. |
| **5** | Zhou, Plaisent, Bernard | 2014 | Психолошки договор Организациска посветеност Работно задоволство | Задоволството на вработените психолошки договор ќе ја зголеми организацискатa посветеност; исто така, зголемената посветеноста на вработените кон организациите ќе предизвика зголемено работно задоволство. | Препорака за зголемување на организацискатa посветеност кај вработените. |
| **6** | YaseminBal, SerdarBozkurt, EsinErtemsir | 2014 | Управување со човечки ресурси Организациска посветеност | Постои силна поврзаност помеѓу афективната посветеност и вклученоста, како димензија на управувањето со човечките ресурси и не постои поврзаност помеѓу афективната посветеност како | Препорака за зголемување на организацискатa посветеност кај вработените. |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | димензија на организацискатa посветеност и компензацијата и наградите, како димензија на управувањето со човечките ресурси. | |
| **7** | Sanali, Bahron, Dousin | 2013 | Практики на ротација на работни места Стрес Мотивација | Постои значајна поизитивна поврзаност помеѓу практиките на ротација на работни места и мотивацијата, но негативна поврзаност помеѓу тие практики и стресот. | Примена на ротација на работни места. |
| **8** | Rashki, Hasanqasemi Mazidi | 2013 | Ротација на работни места Перформанса на персоналот | Постои значителна поврзаност помеѓу важноста на ротацијата на работните места и перформансата на персоналот. | Примена на ротација на работни места. |
| **9** | Dora Adjei | **2012** | Ротација на работни места Перформанса на вработените | Студијата открива дека ротацијата на работни места е важна програма која им овозможува на вработените да стекнат нови вештини, да ја подобрат продуктивноста, да креираат нови односи низ компанијата и да стекнат потребни вештини за идното напредување во | Вработените да се вклучат во процесот на имплементација, да се користи програмата за вработените го зголемат нивото на нивните перформанси. Исто така, се препорачува програмата да има корист и за работодавачот и за вработениот во организацијата. |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | кариерата. | |
| **10** | Alquraan | 2011 | Ротација на работни места Перформанса на вработените | Ротацијата на работни места има позитивно влијание врз перформансата на врабитените. | Да се посвети поголемо влијание на организациските структури и дизајност на работите со цел поголема флексибилност и зајакнување на примената на развојните практики како ротацијата на работниместа и заради олеснување на трансферот на вештини и искуство. |
| **11** | Fallata | 2011 | Ротација на работни места Морал кај вработените | Студијата открива дека испитаниците се индиферентни во нивното прифаќање на рефлексиите на ротацијата на работните места кај раководството. | Развивање на чувство на припаѓање кон работата кај вработените |
| **12** | Al-Qahtani | 2011 | Ротација на работни места Развој на човечките ресурси | Студијата се согласува околу важноста од примената на методот на ротација на работни места во развојот на човечките ресурси. | Одржување семинари и предавања за повисоко раководство за нивно запознавање со современите техники во развојот на човечките ресурси, вклучително и методот на функционално рециклирање. |
| **13** | Chang C | 2009 | Ротација на работни места Стрес на работна улога Работно | Работната ротација помеѓу медицинските сестри може да има ефект врз | Болницата би можела да ги поддржи придобивките од ротацијата на |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | задоволство Организациска посветеност | нивното работно задоволство. Стресот на работната улога има негативно влијание врз работното задоволство и орагнизациската посветеност. | работните места и за поединците и за болницата додека повремено и праведно спроведува ротација на работните места. |

## 2. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

### 2.1. Проблем и цели на истражувањето

**Основен проблем со кој се занимава истражувањето е:** Кои се ефектите на ротацијата на работното место и стресот на работната улога врз работното задоволство и организациската посветеност кај административните работници?

Од проблемот на истражување, произлегуваат неколку секундарни истражувачки прашања:

П1: Дали постојат разлики помеѓу административните работници во однос на нивното работно задоволство и организациска посветеност во зависност од нивниот став кон ротацијата на работното место?

П2: Дали постојат разлики помеѓу административните работници во однос на нивното работно задоволство и организациска посветеност во зависност од стресот на работната улога?

П3: Дали постои поврзаност помеѓу ставовите кон ротацијата на работното место од една страна и работното задоволство и организациската посветеност кај административните работници од друга страна?

П4: Дали постои поврзаност помеѓу стресот на работната улога, од една страна и работното задоволство и организациската посветеност кај административните работници од друга страна?

**Главната цел на истражувањето** е да се дојде до сознанија за влијанието на ротацијата на работното место и стресот поврзан со работната улога врз работното задоволство и организациската посветеност помеѓу административните работници. Специфични цели поврзани со главната цел се:

- Да се одреди како ротацијата на работното место може успешно да се имплементира за да се постигнат позитивни резултати во организацијата;
- Да се осознаат предизвиците на ротацијата на работните места во организациите;
- Да се утврдат придобивките од ротацијата на работните места во организациите;

- Да се дадат соодветни препораки како да се промовира ротацијата на работни места во организацијата;
- Да се испита поврзаноста помеѓу ставовите на вработените кон ротација на работните места, од една страна, и нивното работно задоволство и организациска посветеност, од друга страна;
- Да се испита поврзаноста помеѓу стресот кој произлегува од работната улога, од една страна, и задоволството кај вработените и нивната организациска посветеност, од друга страна.

Освен збогатување на теоретските сознанија од областа на организацискиот менаџмент, истражувањето ќе придонесе за подобро и оптимално користење на човечките ресурси, со што ќе се спречи нивно губење и трансфер во други организации. Потоа, ќе помогне во идентификувањето на проблемите поврзани со имплементацијата на ротацијата на работните места кај персоналот со цел зајакнување на силните страни и минимизирање на негативните аспекти на системот заради континуирано подобрување на перформансата на вработените. Истражувањето ќе му помогне и на самиот истражувач за развивање на истражувачки вештини кои понатаму ќе му помогнат во унапредувањето на неговата работна кариера.

### 2.2. Истражувачки хипотези

**Генерална истражувачка хипотеза:** Административните работници со различен став кон ротацијата на работното место и со различно ниво на стрес на работната улога се разликуваат во однос на нивното работно задоволство и организациска посветеност и постои поврзаност помеѓу ставот кон ротацијата на работното место, стресот на работната улога, работното задоволство и организацискатa посветеност кај административните работници.

***Хипотеза 1.*** Административните работници со различен став кон ротацијата на работното место се разликуваат во однос на нивното работно задоволство и организациска посветеност.

Хипотеза 1.1. Постојат разлики помеѓу административните работници со различен став кон ротацијата на работното место во однос на нивното работно задоволство.

Хипотеза 1.2. Постојат разлики помеѓу административните работници со различен став кон ротацијата на работното место во однос на нивната организациска посветеност.

***Хипотеза 2.*** Административните работници со различно ниво на стрес на работната улога се разликуваат во однос на нивното работно задоволство и организациска посветеност.

Хипотеза 2.1. Постојат разлики помеѓу административните работници со различно ниво на стрес на работната улога во однос на нивното работно задоволство.

Хипотеза 2.2. Постојат разлики помеѓу административните работници со различно ниво на стрес на работната улога во однос на нивната организациска посветеност.

***Хипотеза 3.*** Постои поврзаност помеѓу ставот кон ротацијата на работното место, и работното задоволство и организациската посветеност кај административните работници.

Хипотеза 3.1. Постои поврзаност помеѓу ставот кон ротацијата на работното место и работното задоволство кај административните работници.

Хипотеза 3.2. Постои поврзаност помеѓу ставот кон ротацијата на работното место и организациската посветеност кај административните работници.

***Хипотеза 4.*** Постои поврзаност помеѓу стресот на работната улога, и работното задоволство и организациската посветеност кај административните работници.

Хипотеза 4.1. Постои поврзаност помеѓу стресот на работната улога и работното задоволство кај административните работници.

Хипотеза 4.2. Постои поврзаност помеѓу стресот на работната улога и организациската посветеност кај административните работници.

### 2.3. Истражувачки варијабли

#### 1. Став кон ротација на работно место

Во истражувањето под став кон ротацијата на работно место се подразбира позитивниот или негативниот став кој го имаат вработените кон нивното префрлање од една единица во друга во рамки на организацијата во која работат.

#### 2. Стрес на работна улога

Под стрес на работната улога во рамки на истражувањето се подразбира нивото на стрес кај вработениот што произлегува од неговата неспособност да се справи со притисоците кои ги носи работното место, а кој произлегува поради лошата усогласеност на способностите на вработениот и барањата на работата, како и поради конфликтот на улоги, нејасноста на улогата и работното оптоварување.

#### 3. Работно задоволство

Под работно задоволство во истражувањето се подразбираат група на чувства и погледи кои ги имаат вработените во врска со нивната актуелна работа.

#### 4. Организациска посветеност

Организациската посветеност на вработените во истражувањето се операционализира како чувство на посветеност кон организацијата во која работи поединецот, подготвеност и способност да се работи напорно за неа и нејзиното раководство и намера да се остане во организацијата.

### 2.4. Релевантни варијабли

#### 1. Возраст

Во истражувањето се вклучени испитаници на возраст до 45 години.

#### 2. Образование

Во истражувањето се вклучени подеднаков број на испитаници со средно и високо образование.

**3. Работно место**

Во истражувањето се вклучени испитаници на работно место административен работник.

**4. Сектор**

Во истражувањето се вклучени вработени од јавниот и приватниот сектор застапени во подеднаков број.

**5. Работен стаж**

Во истражувањето се вклучени испитаници со работен стаж во организацијата од најмалку 3 години.

**6. Број на ротации на работно место**

Во истражувањето се вклучени испитаници кои имале најмалку 1, а најмногу 3 ротации на работното место.

### 2.5. Примерок на истражување

Истражувачкиот примерок го сочинуваат 120 административни работници од јавните и приватните организации во нашата држава, на возраст до 45 години, со средно и високо образование, работен стаж од најмалку 3 години во организацијата во која се вработени и најмалку една ротација на работно место, а најмногу 3. Истите се поделени во групи согласно нивниот став кон ротацијата на работни места и стресот на работната улога.

### 2.6. Мерни инструменти

Во истражувањето се применети: Прашалник за општи податоци, Прашалник за став кон ротација на работни места (Chang, 2009), Прашалник за стрес на работна улога (Chang, 2009), Прашалник за работно задоволство (Mirkamaly et al., 2010) и Прашалник за организациска посветеност (Mirkamaly et al., 2010), преведени и адаптирани на наша популација.

*Прашалникот за став кон ротација на работни места* е составен од 23 ајтеми во врска со кои испитаниците го изразуваат степенот на согласување на петтостепена Ликертова скала, каде што: 1 – воопшто не се согласувам, 2 – не се согласувам, 3 – неутрален сум, 4 – се согласувам и 5 целосно се согласувам. За инверзните ајтеми бодирањето е обратно: 5 – воопшто не се согласувам, 4 – не се согласувам, 3 – неутрален сум, 2 – се согласувам и 1 целосно се согласувам. Вкупниот скор се добива како збир од бодовите на поединечните ајтеми и се движи во опсегот од 23 до 115. Повисокиот скор укажува на попозитивен став кон ротацијата на работни места.

*Прашалникот за стрес на работна улога* е составен од 8 ајтеми кои се поврзани со фактори кои го одредуваат нивото на стрес на работната улога која испитаниците ја имаат во организацијата. Во врска со секој од нив испитаниците го изразуваат степенот на своето согласување на петтостепена скала од Ликертов тип, при што: 1 – воопшто не се согласувам, 2 – не се согласувам, 3 – неутрален сум, 4 – се согласувам и 5 целосно се согласувам. За инверзните ајтеми бодирањето е обратно: 5 – воопшто не се согласувам, 4 – не се согласувам, 3 – неутрален сум, 2 – се согласувам и 1 целосно се согласувам. Вкупниот скор се добива како збир од бодовите на поединечните ајтеми и се движи во опсегот од 8 до 40. Повисокиот скор укажува на повисок степен на стрес на работната улога.

*Прашалникот за работно задоволство* се состои од 10 ајтеми кои се однесуваат на актуелното задоволство од работата на испитаниците, на кои тие го изразуваат степенот на своето согласување на петтостепена скала од Ликертов тип, каде што: 1 – воопшто не се согласувам, 2 – не се согласувам, 3 – неутрален сум, 4 – се согласувам и 5 целосно се согласувам. Вкупниот скор се добива како збир од бодовите на поединечните ајтеми и се движи во опсегот од 10 до 50. Повисокиот скор укажува на повисок степен на работно задоволство кај работникот.

*Прашалникот за организациска посветеност* се состои од 11 ајтеми на кои испитаниците го изразуваат степенот на своето согласување на петтостепена скала од Ликертов тип, при што: 1 – воопшто не се согласувам, 2 – не се согласувам, 3 – неутрален сум, 4 – се согласувам и 5 целосно се согласувам. Вкупниот скор се добива како збир од бодовите на поединечните ајтеми, се движи во опсегот од 11 до 55 и повисокиот скор укажува на повисок степен на организациска посветеност на работникот.

### 2.7. Постапка на истражување

Истражувањето е спроведено во текот на месеците април-мај 2022 година. Постапката на истражување започна со задавање на Прашалникот за општи податоци заради контрола на релевантните варијабли на истражувањето. Потоа на испитаниците им беа зададени: Прашалникот за став кон ротација на работни места, Прашалникот за стрес на работна улога, Прашалникот за работно задоволство и Прашалникот за организациска посветеност.

Администрацијата на мерните инструменти се одвиваше во согласност со правилата и стандардите за информираната согласност, анонимност, зададеното упатство за начинот на пополнување на прашалниците итн. За целите на ова истражување мерните инструменти се администрираа групно во опфатените организации со истражувањето.

### 2.8. Статистичка обработка и анализа на податоците

Собраните податоците се обработени и анализирани со софтверскиот пакет SPSS v.28. Применета е дескриптивна и инференцијална статистика, при што од дескриптивната статистика се пресметувани: фреквенции, кумулативни фреквенции, перцентили, проценти, аритметички средини, стандардни отстапувања, а од инференцијална статистика се применети тестови за утврдување на статистичка значајност на разлики помеѓу средни рангови (Mann – Whitney U тест) и корелациони анализи (Пирсонов коефициент на корелација).

## 3. ИСТРАЖУВАЧКИ РЕЗУЛТАТИ

Согласно начинот на поставеноста на истражувачките хипотези, резултатите од истражувањето се прикажани во четири дела. Во првиот дел се прикажани резултатите од споредбите помеѓу испитаниците со различен став кон ротацијата на работни места во однос на работното задоволство и организациската посветеност. Вториот дел ги содржи резултатите од споредбите помеѓу испитаниците со различен степен на стрес на работната улога во однос на работното задоволство и организациската посветеност. Третиот и четвртиот дел од резултатите се однесуваат на поврзаноста на ставот кон ротација на работните места, односно, стресот на работната улога, со работното задоволство и организациската посветеност. Во секој од овие делови е прикажан и начинот на статистичка обработка на податоците, односно, на добивање на истражувачките резултати. Притоа, за споредбите помеѓу групите испитаници со различен став кон ротација на работните места и различен степен на стрес на работна улога е користен Mann – Whitney U непараметрискиот тест за утврдување на статистичка значајност на разликите на средните рангови за работно задоволство и орагнизациска посветеност, а за испитување на поврзаноста користен е Пирсонов коефициент на корелација.

### 3.1. Споредби помеѓу испитаниците со различен став кон ротацијата на работни места во однос на работното задоволство и организациската посветеност

Овој дел ги содржи истражувачките резултати произлезени од споредбите помеѓу административните работници со различен став кон ротацијата на работните места во заради утврдување на разликите помеѓу нив во однос на работното задоволство и организациската посветеност. Добиените резултати се насочени кон проверување на вистинитоста на хипотеза 1.

За да се направат споредбите, најпрво е направена поделба на испитаниците во две групи, во зависност нивниот став кон ротацијата на работните места. Од Табела 2 се забележува дека најнискиот скор поврзан со оваа варијабла изнесува 78, а највисокиот 114. Бидејќи е потребно испитаниците да се поделат во две групи, одредена е вредноста на 50-тиот и 100-тиот перцентил и како што може да се забележи од Табела 3 истите имаат вредност 96 и 114 соодветно.

Тоа значи дека сите испитаници кои имаат скор за став кон ротација на работни места од 78 до 96 ќе ја претставуваат првата група означена како административни работници со понегативен став кон ротацијата на работни места, а испитаниците со скор од 97 до 17 ќе влезат во втората група означена како административни работници со попозитивен став кон ротацијата на работни места. Притоа, првата група ќе ја сочинуваат 56 испитаници, а втората 64.

Табела 2: Фреквенција на скоровите за став кон ротација на работни места

**Став кон ротација на работно место**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | 78 | 2 | 1,7 | 1,7 | 1,7 |
| | 79 | 1 | ,8 | ,8 | 2,5 |
| | 80 | 4 | 3,3 | 3,3 | 5,8 |
| | 81 | 1 | ,8 | ,8 | 6,7 |
| | 82 | 2 | 1,7 | 1,7 | 8,3 |
| | 84 | 3 | 2,5 | 2,5 | 10,8 |
| | 85 | 3 | 2,5 | 2,5 | 13,3 |
| | 86 | 1 | ,8 | ,8 | 14,2 |
| | 87 | 3 | 2,5 | 2,5 | 16,7 |
| | 88 | 5 | 4,2 | 4,2 | 20,8 |
| | 89 | 3 | 2,5 | 2,5 | 23,3 |
| | 90 | 4 | 3,3 | 3,3 | 26,7 |
| | 91 | 3 | 2,5 | 2,5 | 29,2 |
| | 92 | 8 | 6,7 | 6,7 | 35,8 |
| | 93 | 3 | 2,5 | 2,5 | 38,3 |
| | 94 | 8 | 6,7 | 6,7 | 45,0 |
| | 95 | 2 | 1,7 | 1,7 | 46,7 |
| | 96 | 8 | 6,7 | 6,7 | 53,3 |
| | 97 | 7 | 5,8 | 5,8 | 59,2 |
| | 98 | 8 | 6,7 | 6,7 | 65,8 |
| | 99 | 5 | 4,2 | 4,2 | 70,0 |
| | 100 | 7 | 5,8 | 5,8 | 75,8 |
| | 101 | 2 | 1,7 | 1,7 | 77,5 |
| | 102 | 2 | 1,7 | 1,7 | 79,2 |
| | 103 | 1 | ,8 | ,8 | 80,0 |
| | 104 | 4 | 3,3 | 3,3 | 83,3 |
| | 105 | 5 | 4,2 | 4,2 | 87,5 |
| | 106 | 3 | 2,5 | 2,5 | 90,0 |
| | 107 | 3 | 2,5 | 2,5 | 92,5 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 109 | 1 | ,8 | ,8 | 93,3 |
| | 110 | 4 | 3,3 | 3,3 | 96,7 |
| | 111 | 2 | 1,7 | 1,7 | 98,3 |
| | 112 | 1 | ,8 | ,8 | 99,2 |
| | 114 | 1 | ,8 | ,8 | 100,0 |
| | Total | 120 | 100,0 | 100,0 | |

Табела 3: Перцентили на фреквенциите на скоровите за став кон ротација на работни места

**Statistics**

Став кон ротација на работно место

| | | |
|---|---|---|
| N | Valid | 120 |
| | Missing | 0 |
| Percentiles | 50 | 96,00 |
| | 100 | 114,00 |

Во Табела 4 и на График 1 се прикажани дескриптивните статистистички резултати за работното задоволство кај административните работници со различен став кон ротацијата на работни места. График 2 ја содржи статистиката за средниот ранг на работното задоволство кај двете групи испитаници.

Табела 4: Дескриптивна статистика за работно задоволство кај административни работници со различен став кон ростацијата на работни места

**Group Statistics**

| | Став кон ротација на работно место | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|---|
| Работно задоволство | Понегативен став кон ротација на работно место | 64 | 33,66 | 2,988 | ,373 |
| | Попозитивен став кон ротација на работно место | 56 | 43,63 | 3,586 | ,479 |

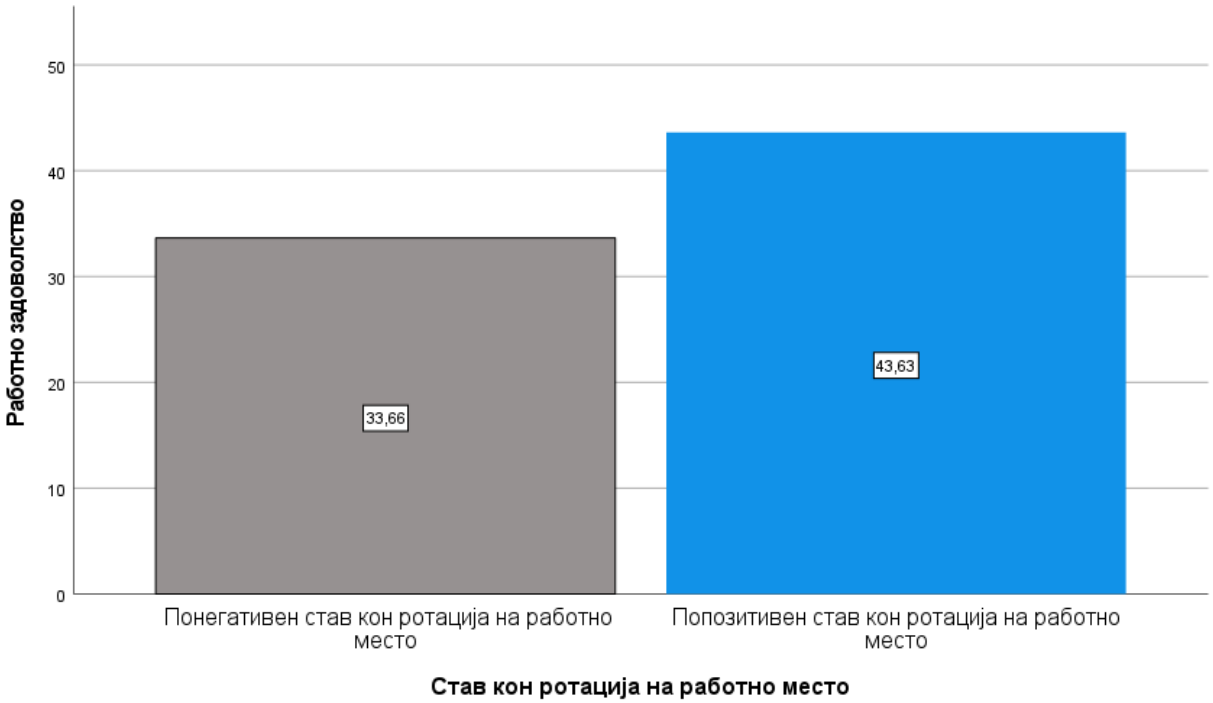



График 1: Работно задоволство кај административни работници со различен став кон ротацијата на работни места

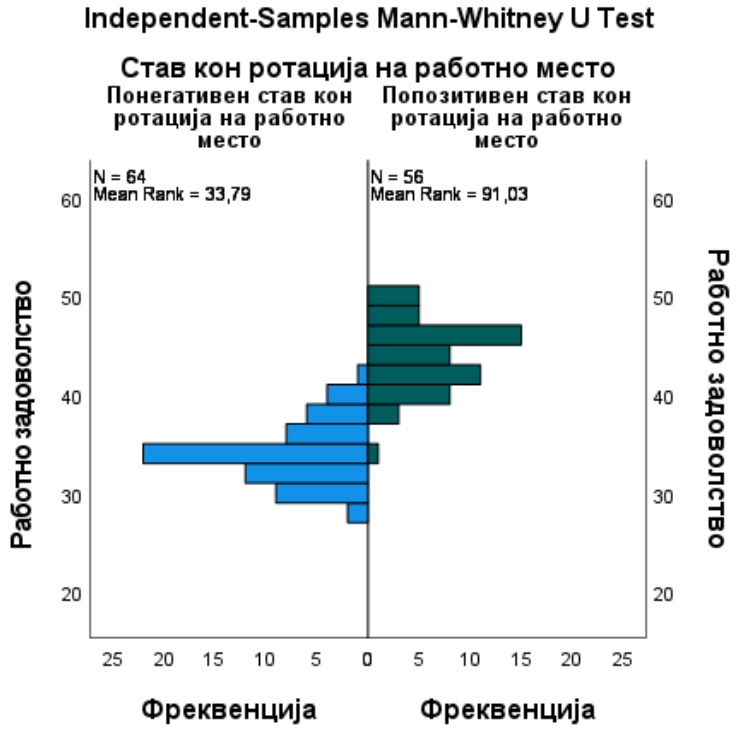



График 2: Среден ранг на работното задоволство кај административни работници со различен став кон ротацијата на работни места

Табела 5: Разлика помеѓу административните работници со различен став кон ротацијата на работни места во однос на работното задоволство

**Independent-Samples Mann-Whitney U Test Summary**

| | |
|---|---|
| Total N | 120 |
| Mann-Whitney U | 3501,500 |
| Wilcoxon W | 5097,500 |
| Test Statistic | 3501,500 |
| Standard Error | 189,671 |
| Standardized Test Statistic | 9,013 |
| Asymptotic Sig.(2-sided test) | ,000 |

Табела 5 го содржи резултатот од Mann – Whitney U - тестот за статистичката значајност на разликата на средните рангови на работното задоволство помеѓу административните работници со различен став кон ротацијата на работни места. Резултатот е насочен кон проверување на вистинитоста на хипотеза 1.1.

Во Табела 6 и на График 3 се прикажани дескриптивните статистистички резултати за организациската посветеност кај административните работници со различен став кон ротацијата на работни места. График 4 се однесува на средниот ранг на организациската посветеност кај двете групи испитаници.

Во Табела 7 е прикажан резултатот од Mann – Whitney U - тестот за статистичката значајност на разликата на средните рангови на организацикската помеѓу административните работници со различен став кон ротацијата на работни места. Резултатот е насочен кон проверување на вистинитоста на хипотеза 1.2.

Табела 6: Дескриптивна статистика за организациска посветеност кај административни работници со различен став кон ротацијата на работни места

**Group Statistics**

| | Став кон ротација на работно место | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|---|
| Организациска посветеност | Понегативен став кон ротација на работно место | 64 | 39,78 | 6,783 | ,848 |
| | Попозитивен став кон ротација на работно место | 56 | 44,82 | 5,060 | ,676 |

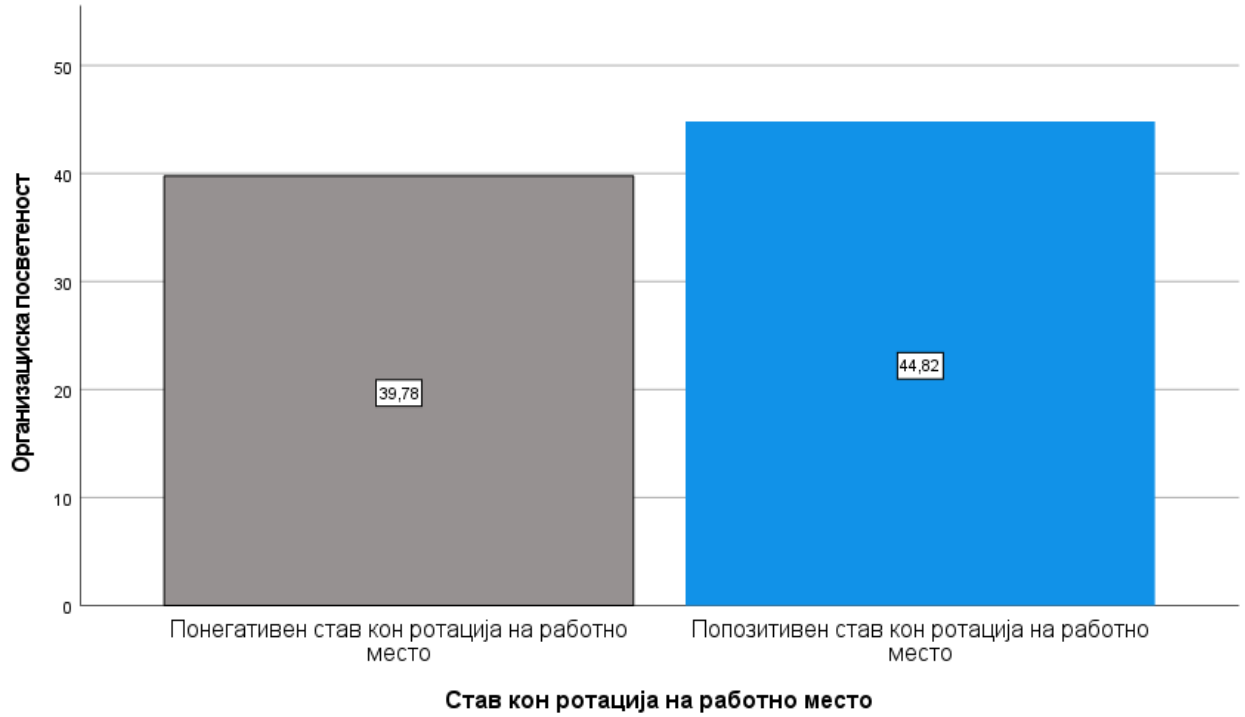



График 3: Организациска посветеност кај административни работници со различен став кон ротацијата на работни места

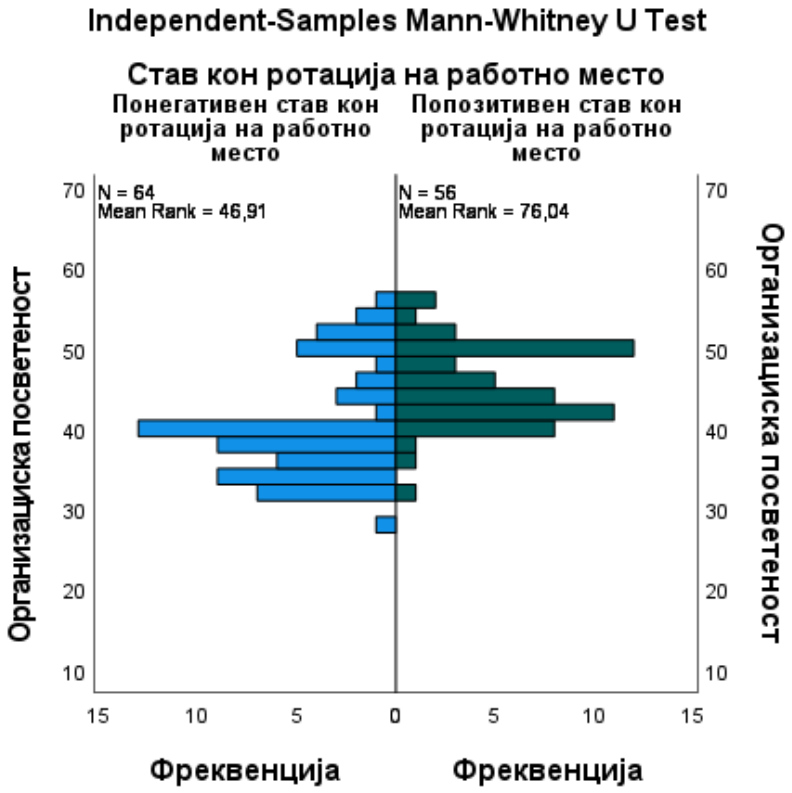



График 4: Среден ранг на организациската посветеност кај административни работници со различен став кон ротацијата на работни места

Табела 7: Разлика помеѓу административните работници со различен став кон ротацијата на работни места во однос на организациската посветеност

**Independent-Samples Mann-Whitney U Test Summary**

| | |
|---|---|
| Total N | 120 |
| Mann-Whitney U | 2662,000 |
| Wilcoxon W | 4258,000 |
| Test Statistic | 2662,000 |
| Standard Error | 189,589 |
| Standardized Test Statistic | 4,589 |
| Asymptotic Sig.(2-sided test) | <,001 |

### 3.2. Споредби помеѓу испитаниците со различен степен на стрес на работна улога во однос на работното задоволство и организациската посветеност

Во овој дел се прикажани истражувачките резултати поврзани со споредбите помеѓу административните работници со различен степен на стрес на работната улога заради утврдување на разликите помеѓу нив во однос на работното задоволство и организациската посветеност. Добиените резултати се насочени кон проверување на вистинитоста на хипотеза 2.

Како и кај ставот кон ротација на работното место, за да се направат споредбите, направена е поделба на испитаниците во две групи во зависност од стресот на работната улога. Од Табела 8 се забележува дека најнискиот скор поврзан со оваа варијабла изнесува 10, а највисокиот 38. Бидејќи е потребно испитаниците да се поделат во две групи, одредена е вредноста на 50-тиот и 100-тиот перцентил и како што може да се забележи од Табела 9, истите имаат вредност 25 и 38 соодветно.

Тоа значи дека сите испитаници кои имаат скор за стрес на работна улога од 10-25 ќе ја претставуваат првата група, којашто е означена како административни работници со понизок степен на стрес на работна улога, а испитаниците со скор од 26-38 ќе влезат во втората група, означена како административни работници повисок степен на стрес на работна улога. Првата група ја сочинуваат 68 испитаници, а втората 52.

Табела 8. Фреквенција на скоровите за стрес на работна улога

**Стрес на работна улога**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | 10 | 1 | ,8 | ,8 | ,8 |
| | 11 | 2 | 1,7 | 1,7 | 2,5 |
| | 12 | 1 | ,8 | ,8 | 3,3 |
| | 13 | 1 | ,8 | ,8 | 4,2 |
| | 14 | 2 | 1,7 | 1,7 | 5,8 |
| | 15 | 3 | 2,5 | 2,5 | 8,3 |
| | 16 | 1 | ,8 | ,8 | 9,2 |
| | 17 | 2 | 1,7 | 1,7 | 10,8 |
| | 18 | 5 | 4,2 | 4,2 | 15,0 |
| | 19 | 2 | 1,7 | 1,7 | 16,7 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 20 | 9 | 7,5 | 7,5 | 24,2 |
| | 21 | 6 | 5,0 | 5,0 | 29,2 |
| | 22 | 7 | 5,8 | 5,8 | 35,0 |
| | 23 | 5 | 4,2 | 4,2 | 39,2 |
| | 24 | 10 | 8,3 | 8,3 | 47,5 |
| | 25 | 11 | 9,2 | 9,2 | 56,7 |
| | 26 | 5 | 4,2 | 4,2 | 60,8 |
| | 27 | 12 | 10,0 | 10,0 | 70,8 |
| | 28 | 8 | 6,7 | 6,7 | 77,5 |
| | 29 | 6 | 5,0 | 5,0 | 82,5 |
| | 30 | 6 | 5,0 | 5,0 | 87,5 |
| | 31 | 1 | ,8 | ,8 | 88,3 |
| | 32 | 5 | 4,2 | 4,2 | 92,5 |
| | 34 | 4 | 3,3 | 3,3 | 95,8 |
| | 35 | 2 | 1,7 | 1,7 | 97,5 |
| | 36 | 1 | ,8 | ,8 | 98,3 |
| | 37 | 1 | ,8 | ,8 | 99,2 |
| | 38 | 1 | ,8 | ,8 | 100,0 |
| | Total | 120 | 100,0 | 100,0 | |

Табела 9: Перцентили на фреквенциите на скоровите за стрес на работна улога

**Statistics**

Стрес на работна улога

| | | |
|---|---|---|
| N | Valid | 120 |
| | Missing | 0 |
| Percentiles | 50 | 25,00 |
| | 100 | 38,00 |

Во Табела 10 и на График 5 се прикажани дескриптивните статистистички резултати за работното задоволство кај административните работници со различен степен на стрес на работна улога. На График 6 е прикажан средниот ранг на работното задоволство кај двете групи испитаници.

Табела 10: Дескриптивна статистика за работното задоволство кај административни работници со различен степен на стрес на работна улога

**Group Statistics**

| | Стрес на работна улога | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|---|
| Работно задоволство | Понизок степен на стрес на работна улога | 68 | 41,94 | 4,753 | ,576 |
| | Повисок степен на стрес на работна улога | 52 | 33,56 | 3,578 | ,496 |

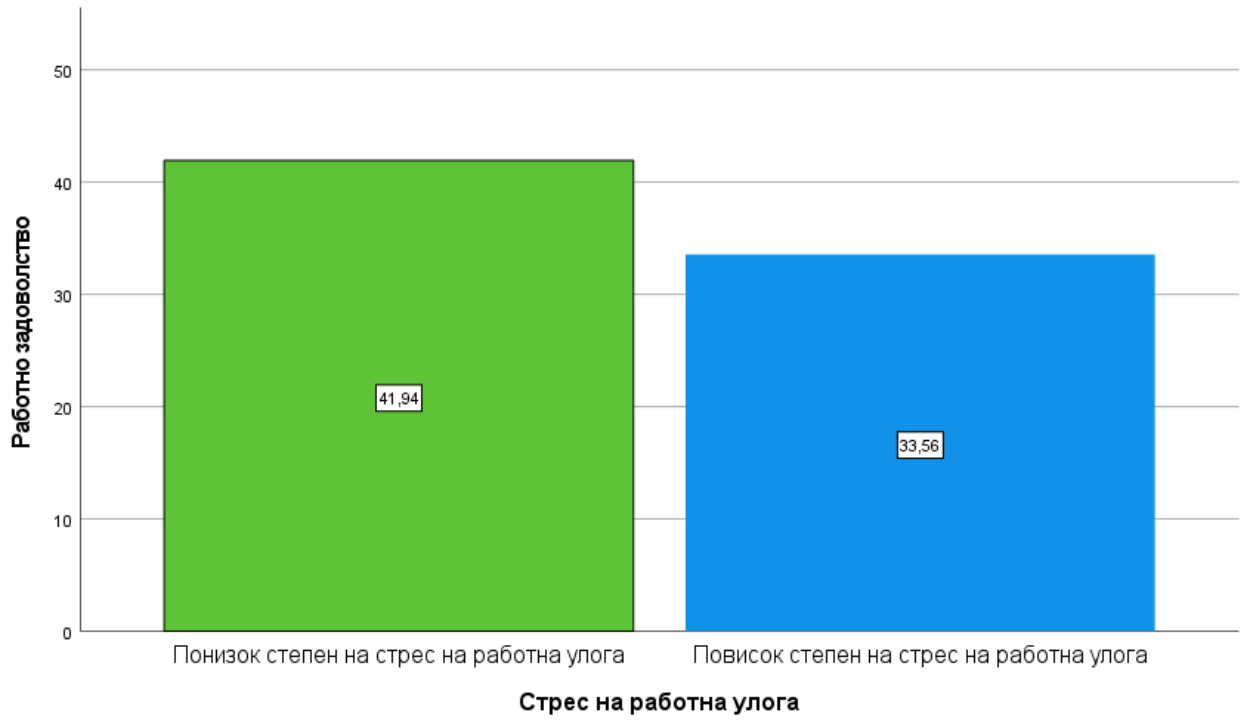



График 5: Работното задоволство кај административни работници со различен степен на стрес на работна улога

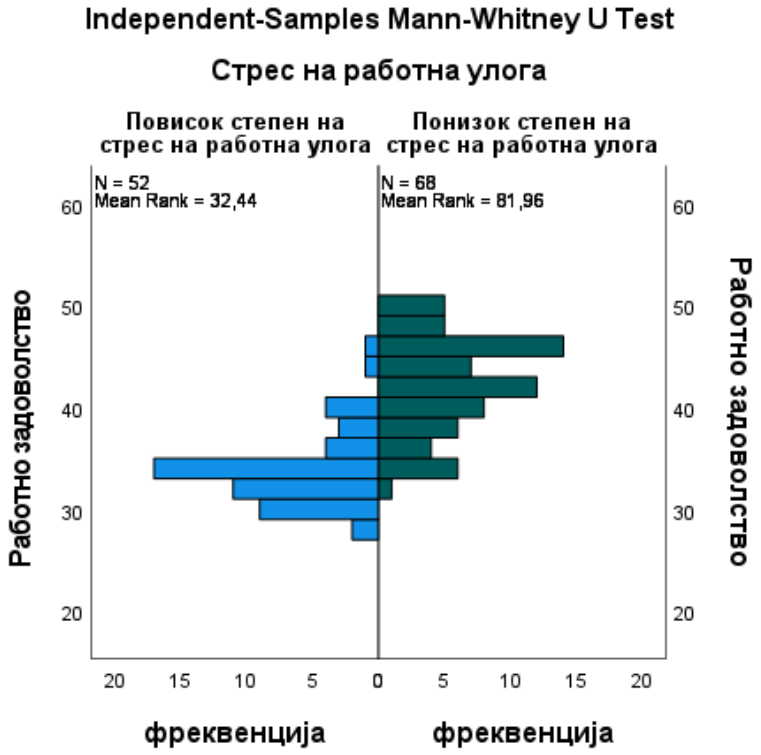



График 6: Среден ранг на работно задоволство кај административни работници со различен степен на стрес на работна улога

За утврдување на статистичката значајност на разликата во средните рангови помеѓу двете групи испитаници применет Mann – Whitney U тест, чиј резултат е прикажан во Табела 11 и е насочен кон проверување на вистинитоста на хипотеза 2.1.

Табела 11: Разлика помеѓу административните работници со различен степен на стрес на работна улога во однос на работното задоволство

**Independent-Samples Mann-Whitney U Test Summary**

| | |
|---|---|
| Total N | 120 |
| Mann-Whitney U | 309,000 |
| Wilcoxon W | 1687,000 |
| Test Statistic | 309,000 |
| Standard Error | 188,396 |
| Standardized Test Statistic | -7,744) |
| Asymptotic Sig.(2-sided test) | <,001 |

Во Табела 12 и на График 7 е прикажана дескриптивната статистика за организациската посветеност кај административните работници со различен степен на стрес на работната улога. График 8 се однесува на средниот ранг на организациската посветеност кај двете групи испитаници.

Табела 12: Дескриптивна статистика за организациска посветеност кај административни работници со различен степен на стрес на работна улога

**Group Statistics**

| | Стрес на работна улога | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|---|
| Организациска посветеност | Понизок степен на стрес на работна улога | 68 | 46,50 | 4,596 | ,557 |
| | Повисок степен на стрес на работна улога | 52 | 36,42 | 3,594 | ,498 |

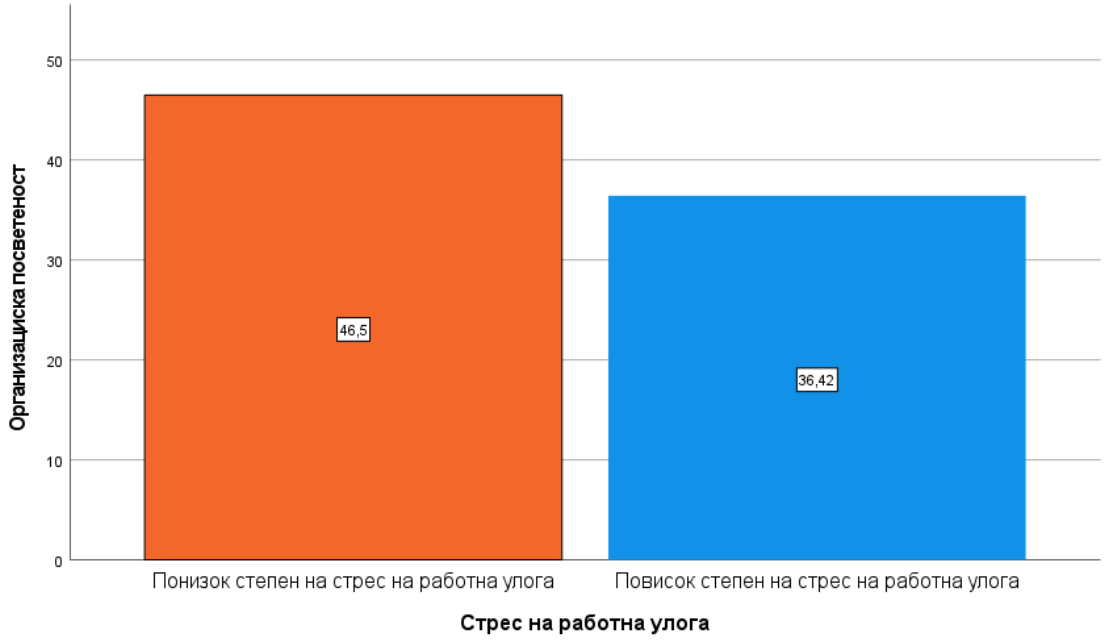



График 7: Организациска посветеност кај административни работници со различен степен на стрес на работна улога

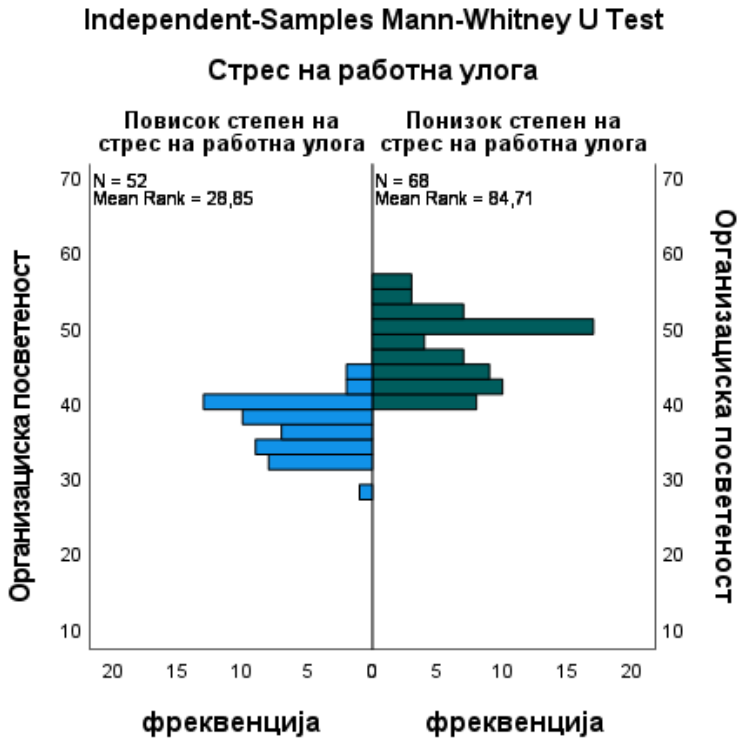



График 8: Среден ранг на организациска посветеност кај административни работници со различен степен на стрес на работна улога

За утврдување на статистичката значајност на разликата во средните рангови помеѓу двете групи испитаници и овде е применет Mann-Whitney U - тест, чиј резултат е прикажан во Табела 13 и е насочен кон проверување на вистинитоста на хипотеза 2.2.

Табела 13: Разлика помеѓу административните работници со различен степен на стрес на работна улога во однос на организациската посветеност

**Independent-Samples Mann-Whitney U Test Summary**

| | |
|---|---|
| Total N | 120 |
| Mann-Whitney U | 122,000 |
| Wilcoxon W | 1500,000 |
| Test Statistic | 122,000 |
| Standard Error | 188,316 |
| Standardized Test Statistic | -8,741) |
| Asymptotic Sig.(2-sided test) | ,000 |

### 3.3. Резултати за поврзаноста на ставот кон ротацијата на работни места со работното задоволство и организацискатa посветеност

Во овој дел се прикажани резултатите од направените корелациони анализи за поврзаноста на ставот кон ротацијата на работните места со работното задоволство и организацискатa посветеност кај административните работници. За таа цел применет е Пирсонов коефициент на корелација. Овие резултати се насочени кон проверување на вистинитоста на хипотеза 3.

Во Табела 14 и на График 9 се прикажани резултатите од поврзаноста на ставот кон ротацијата на работни места и работното задоволство кај административните работници. Добиениот резултат е насочен кон проверување на вистинитоста на хипотеза 3.1.

Табела 14: Корелација на став кон ротација на работни места и работно задоволство

**Correlations**

| | | Став кон ротација на работно место | Работно задоволство |
|---|---|---|---|
| Став кон ротација на работно место | Pearson Correlation | 1 | ,890** |
| | Sig. (2-tailed) | | <,001 |
| | N | 120 | 120 |
| Работно задоволство | Pearson Correlation | ,890** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | <,001 | |
| | N | 120 | 120 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

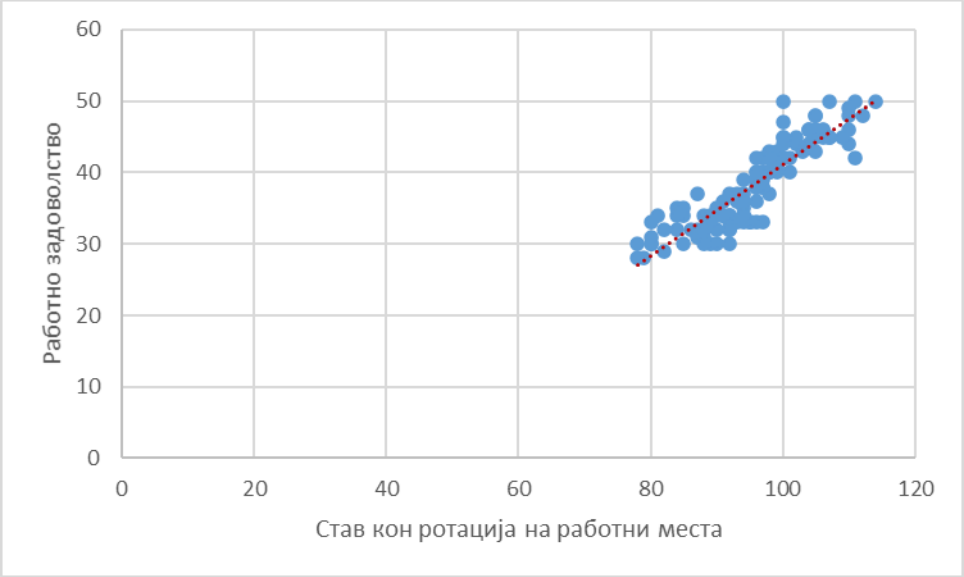



График 9: Поврзаност помеѓу ставот кон ротација на работни места и работно задоволство

Во Табела 15 и на График 10 се прикажани резултатите од поврзаноста на ставот кон ротацијата на работни места и организациската посветеност кај административните работници. Добиениот резултат е насочен кон проверување на вистинитоста на хипотеза 3.2.

Табела 15: Корелација на став кон ротација на работни места и организациска посветеност

**Correlations**

| | | Став кон ротација на работно место | Организациска посветеност |
|---|---|---|---|
| Став кон ротација на работно место | Pearson Correlation | 1 | ,357** |
| | Sig. (2-tailed) | | <,001 |
| | N | 120 | 120 |
| Организациска посветеност | Pearson Correlation | ,357** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | <,001 | |
| | N | 120 | 120 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).




График 10: Поврзаност помеѓу ставот кон ротација на работни места и организациска посветеност

### 3.4. Резултати за поврзаноста на стресот на работна улога со работното задоволство и организациската посветеност

Во овој дел се прикажани резултатите за поврзаноста на стресот на работната улога со работното задоволство и организациската посветеност кај административните работници. За таа цел и овде применет е Пирсонов коефициент на корелација. Добиените резултати се насочени кон проверување на вистинитоста на хипотеза 4.

Во Табела 16 и на График 11 се прикажани резултатите од поврзаноста на стресот на работната улога со работното задоволство кај административните работници. Добиениот резултат е насочен кон проверување на вистинитоста на хипотеза 4.1.

Табела 16: Корелација на стрес на работна улога и работно задоволство

**Correlations**

| | | Стрес на работна улога | Работно задоволство |
|---|---|---|---|
| Стрес на работна улога | Pearson Correlation | 1 | -,813)** |
| | Sig. (2-tailed) | | <,001 |
| | N | 120 | 120 |
| Работно задоволство | Pearson Correlation | -,813)** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | <,001 | |
| | N | 120 | 120 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

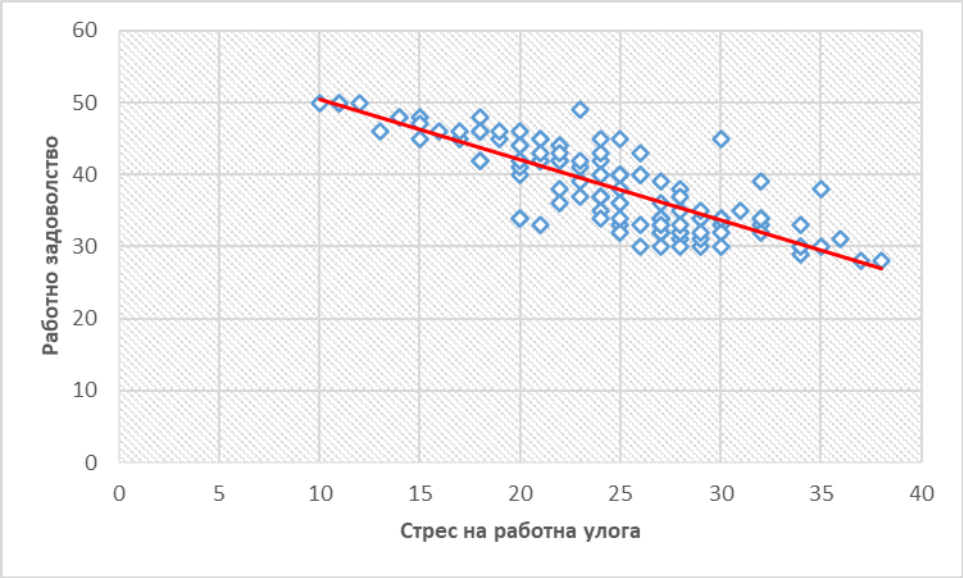



График 11: Поврзаност помеѓу стрес на работна улога и работно задоволство

Во Табела 17 и на График 12 се прикажани резултатите за поврзаноста на стресот на работната улога и организациската посветеност кај административните работници. Добиениот резултат е насочен кон проверување на вистинитоста на хипотеза 4.2.

Табела 17: Корелација на стрес на работна улога и организациска посветеност

**Correlations**

| | | Стрес на работна улога | Организациска посветеност |
|---|---|---|---|
| Стрес на работна улога | Pearson Correlation | 1 | -,541)** |
| | Sig. (2-tailed) | | <,001 |
| | N | 120 | 120 |
| Организациска посветеност | Pearson Correlation | -,541)** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | <,001 | |
| | N | 120 | 120 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

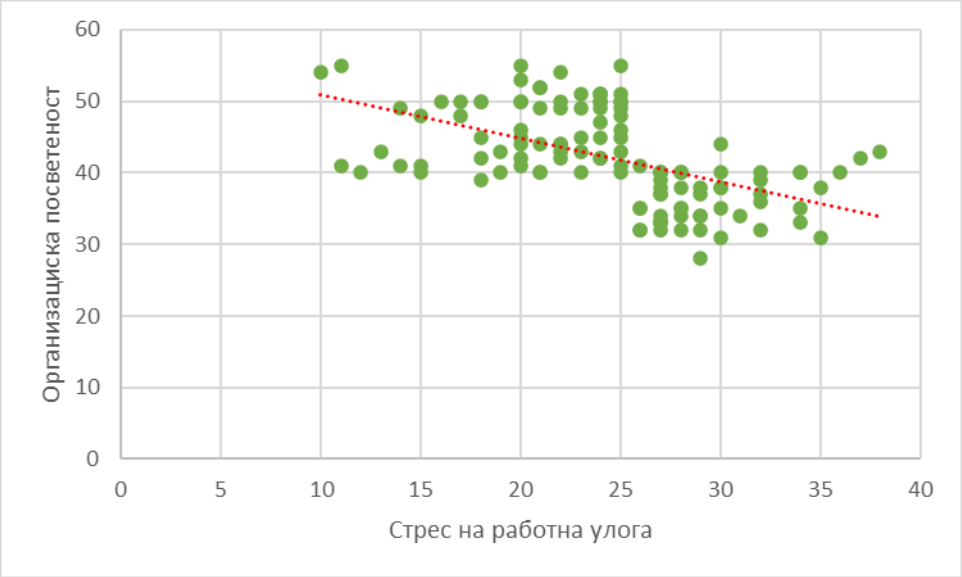



График 12: Поврзаност помеѓу стрес на работна улога и организациска посветеност

## 4. ИНТЕРПРЕТАЦИЈА И ДИСКУСИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ

Преку интерпретацијата и дискусијата на добиените резултати од истражувањето, ова поглавје има за цел да одговори на истражувачкиот проблем, да ги реализира целите и задачите на истражувањето и да ја провери вистинитоста на истражувачките хипотези.

Во врска со споредбите помеѓу административните работници со различен став кон ротацијата на работни места, а во однос на работното задоволство и организациската посветеност, кои се насочени кон проверување на вистинитоста на потхипотезите на хипотеза 1, односно, на хипотеза 1, резултатот од Mann-Whitney U - тестот за разликата административните работници со различен став кон ротацијата на работни места во однос на работното задоволство изнесува 9.013 и е статистички значаен на ниво помало од 0.05 (p = 0.000). Ваквиот резултат укажува на тоа дека постои статистички значајна разлика во средните рангови на работното задоволство помеѓу двете групи испитаници, при што административните работници со попозитивен став кон ротацијата на работни места покажуваат повисок степен на работно задоволство (MR = 91.03) од административните работници со понегативен став кон ротацијата на работни места (MR = 33.79). На ваков начин *е потврдена вистинитоста на хипотеза 1.1.,* според која, постојат разлики помеѓу администрaтивните работници со различен став кон ротацијата на работното место во однос на нивното работно задоволство. Mann-Whitney U - тестот за разликата помеѓу административните работници со различен став кон ротацијата на работни места во однос на организациската посветеност изнесува 4.589 и е статистички значаен на ниво помало од 0.05 (p < 0.001). Истиот укажува на статистички значајна разлика помеѓу административните работници со различен став кон ротацијата на работното место во однос на нивната организациска посветеност. Врз основа на средниот ранг на организациската посветеност, може да се каже дека административните работници со попозитивен став кон ротацијата на работни места (MR = 76.04) покажуваат повисок степен на организациска посветеност, во споредба со административните работници со понегативен став кон ротацијата на работни места (MR = 46.91). Добиениот резултат *ја потврдува вистинитоста на хипотеза 1.2.,* според која, постојат разлики помеѓу администрaтивните работници со различен став кон ротацијата на работното место во однос на нивната организациска посветеност. Со оглед на тоа дека двете потхипотези на хипотеза 1 се потврдени како вистинити, може да се каже дека **хипотеза 1,** според

која, административните работници со различен став кон ротацијата на работното место се разликуваат во однос на нивното работно задоволство и организациска посветеност, **се прифаќа како целосно вистинита.**

Споредбите помеѓу административните работници со различен степен на стрес на работната улога, во однос на работното задоволство и организациската посветеност се насочени кон проверување на вистинитоста на хипотеза 2. Mann Whitney U - тестот со кој се утврдува статистичката значајност на разликата во средните рангови на работното задоволство помеѓу административните работници со различен степен на стрес на работна улога изнесува -7.744 и е статистички значаен на ниво помало од 0.05 ($p < 0.001$), што значи дека административните работници со повисок степен на стрес на работна улога имаат понизок степен на работно задоволство (MR = 32.44), во однос на административните работници со понизок степен на стрес на работна улога кои покажуваат повисок степен на работно задоволство (MR = 81.96). Ваквиот резултат *ја потврдува вистинитоста на хипотеза 2.1*., според која, постојат разлики помеѓу адмнистративните работници со различно ниво на стрес на работната улога во однос на нивното работно задоволство. Резултатот од Mann Whitney U - тестот за статистичката значајност на разликата во средните рангови на организациската посветеност помеѓу административните работници со различен степен на стрес на работна улога изнесува -8.741 и истиот е статистички значаен на ниво помало од 0.05 ($p = 0.000$). Тој покажува дека административните работници со повисок степен на стрес на работната улога покажуваат понизок степен на организациска посветеност (MR = 28.85), во споредба со административните работници со понизок степен на стрес на работната улога, кои манифестираат поголема организациска посветеност (MR = 84.71). Добиениот резултат *ја потврдува вистинитоста на хипотеза 2.2*., според која, постојат разлики помеѓу адмнистративните работници со различно ниво на стрес на работната улога во однос на нивната организациска посветеност.

Истражувачките резултати кои се однесуваат на корелацијата на ставот на ротација кон работните места со работното задоволство и организациската посветеност, кои се добиени со примена на Пирсонов коефициент на корелација, се насочени кон проверување на вистинитоста на хипотеза 3. Во врска со поврзаноста помеѓу ставот на ротација кон работните места и работното задоволство, Пирсоновиот коефициент на корелација $r = 0.890$ е статистички значаен на ниво помало од 0.01 ($p < 0.001$). Истиот покажува дека постои статистички значајна позитивна поврзаност на

ставот на ротација кон работните места и степенот на работното задоволство кај административните работници, што значи дека колку што е попозитивен ставот на работниците кон ротацијата на работните места, толку поголемо ќе биде нивното задоволство од работата. Ваквиот резултат *ја потврдува вистинитоста на хипотеза 3.1*., според која, постои поврзаност помеѓу ставот кон ротацијата на работното место и работното задоволство кај административните работници. Пирсоновиот коефициент за поврзаноста помеѓу ставот кон ротација на работните места и степенот на организациска посветеност кај административните работници изнесува r = 0.357 и е статистички значаен на ниво помало од 0.01 ($p < 0.001$) што укажува на тоа дека постои статистички значајна позитивна поврзаност помеѓу ставот кон ротација на работните места и степенот на организациска посветеност. Тоа значи дека колку што е попозитивен ставот на работниците кон ротацијата на работните места, толку поголема ќе биде нивната посветеност кон организацијата. Вака добиениот резултат *ја потврдува вистинитоста на хипотеза 3.2*., според која, постои поврзаност помеѓу ставот кон ротацијата на работното место и организациската посветеност кај административните работници. Со оглед на тоа дека е потврдена вистинитоста на двете потхиипотези на хипотеза 3, може да се каже дека **хипотеза 3,** според која, постои поврзаност помеѓу ставот кон ротацијата на работното место, и работното задоволство и организациската посветеност кај административните работници, **се прифаќа како целосно вистинита.**

Истражувачките резултати за корелацијата помеѓу стресот на работната улога, и работното задоволство и организациската посветеност кај административните работници, кои исто така се добиени со примена на Пирсоновиот коефициент на корелација, се насочени кон проверување на вистинитоста на хипотеза 4. Во однос на поврзаноста помеѓу стресот на работна улога и работното задоволство кај административните работници, Пирсоновиот коефициент на корелација r = - 0.813 е статистички значаен на ниво помало од 0.01 ($p < 0.001$). Овој резултат покажува дека помеѓу степенот на стрес на работна улога и степенот на работно задоволство постои статистички значајна негативна поврзаност, што значи дека со зголемувањето на степенот на стрес на работната улога кај административните работници, ќе се намалува нивното работно задоволство. Резултатот *ја потврдува вистинитоста на хипотеза 4.1*., според која, постои поврзаност помеѓу стресот на работната улога и работното задоволство кај административните работници. Пирсоновиот коефициент на

корелација за поврзаноста помеѓу стресот на работна улога и организациската посветеност кај административните работници изнесува r = - 0.541 и е статистички значаен на ниво помало од 0.01 (p < 0.001). Истиот укажува на тоа дека помеѓу степенот на стрес на работна улога и степенот на организациска посветеност кај работниците постои статистички значајна негативна поврзаност, што значи дека со зголемувањето на степенот на стрес на работната улога, ќе се намалува организациската посветеност кај административниот персонал. Вака добиениот резултат *ја потврдува вистинитоста на хипотеза 4.2*., според која, постои поврзаност помеѓу стресот на работната улога и организациската посветеност кај административните работници.

Бидејќи е потврдена вистинитоста на двете потхиипотези на хипотеза 4, може да се каже дека **хипотеза 4,** според која, постои поврзаност помеѓу стресот на работната улога, и работното задоволство и организациската посветеност кај административните работници, **се прифаќа како целосно вистинита.**

Имајќи предвид дека е потврдена вистинитоста на четирите истражувачки хипотези, следува дека **генералната истражувачка хипотеза**, според која, администрaтивните работници со различен став кон ротацијата на работното место и со различно ниво на стрес на работната улога се разликуваат во однос на нивното работно задоволство и организациска посветеност и постои поврзаност помеѓу ставот кон ротацијата на работното место, стресот на работната улога, работното задоволство и организациската посветеност кај административните работници, **се прифаќа како целосно вистинита.**

Прегледот на претходните истражувања за ротацијата на работните места, стрес на работната улога, задоволство од работата и организациска посветеност, укажува на многу силен недостаток на истражувања кои ги опфаќаат четирите фактори. Притоа, неколку од нив ги илустрирале овие фактори независно и само едно истражување ги проучува сите нив заедно (Chang, 2009).

Надоврзувајќи се на вредните резултати и препораки од претходните, ова истражување беше дизајнирано со цел да ги проучи ефектите од ротацијата на работните места и стресот на работните улогите врз задоволството на вработените и организациската посветеност кај административниот персонал во нашата земја. Поради недостатокот на домашни студии кои се занимаваат со ротацијата на работните места и

стресот на работните улоги, истражувањето се заснова на странски студии. Некои од нив се фокусираа на ротацијата на работните места и нејзиното влијание врз работната перформанса (Rezaeizadeh, Naserpour, 2015; Nasser A modraa, 2014; Rashki et al., 2013; Dora Adjei, 2012; Alquaraan, 2011), други дискутираа за рефлексијата на ротацијата на работните места врз моралот на вработените (Fallata, 2011). Некои пак ја покажаа поврзаноста на ротацијата на работните места и нејзиниот придонес во развојот на човечките ресурси (YaseminBal et al., 2014; Al-Qahtani). Студиите кои се однесуваат на на стресот на работната улога, вработените (Sanali et al., 2013; Wageeh, 2014; Orgambdez-Ramos et al., 2014) се многу ограничени, но на крајот сите студии и оние за ротацијата на работните места и оние за стресот на работната улога, заклучуваат дека истите имаат значаен непосреден или посреден ефект, врз работната перформанса, задоволството и посветеноста на организацијата (Rezaeizadeh, Naserpour, 2015; Nasser A modraa, 2014; Rashki et al., 2013; Dora Adjei, 2012; Alquaraan, 2011; Fallata, 2011; YaseminBal et al., 2014; Al-Qahtani; Sanali et al., 2013; Wageeh, 2014; Zhou et al., 2014; Orgambdez-Ramos et al., 2014; Chang, 2009). Јасно е дека перспективата на секој истражувач зависела од неговиот интерес за специфичен дел од науката и дека проучувајќи ја ротацијата на работните места и стресот на работната улога, истражувачот формирал карактеристичен поглед заснован на разликите во искуството и регионот во кој го спроведува истражувањето.

Иако досегашните студии во оваа област се малку, а искуствата различни, сепак тие обезбедија информации и идеи кои помогнаа да се разјасни сликата за основниот проблем на ова истражување и да се утврдат алатките што ќе се користат при собирањето на податоците.

Ова истражување ќе ги збогати сознанијата од областа на организацискиот менаџмент во нашата земја и ќе придонесе за подобро и оптимално користење на човечките ресурси преку искористување на придобивките на правилната и праведно спроведена ротација на работни места и преземањето мерки и изготвувањето стратегии за намалување на стресот на работната улога кај административните работници.

## ЗАКЛУЧОЦИ

**Основен проблем на истражувањето** беше: Кои се ефектите на ротацијата на работното место и стресот на работната улога врз работното задоволство и организациската посветеност кај административните работници?

**Целта** беше да се дојде до сознанија за разликите помеѓу административните работници со различен став кон ротацијата на работни места и различен степен на стрес на работната улога во однос на работното задоволство и организациската посветеност, како и да се дојде до сознанија за поврзаноста и нејзината насока помеѓу ставот кон ротацијата на работни места и стресот на работна улога, од една страна и работното задоволство и организациската посветеност, од друга страна.

**Резултатите** од истражувањето целосно ги потврдија четирите истражувачки хипотези, односно, хипотеза 1, 2, 3 и 4, односно, целосно ја потврдија генералната хипотеза на истражувањето, според која администрaтивните работници со различен став кон ротацијата на работното место и со различно ниво на стрес на работната улога се разликуваат во однос на нивното работно задоволство и организациска посветеност и постои поврзаност помеѓу ставот кон ротацијата на работното место, стресот на работната улога, работното задоволство и организациската посветеност кај административните работници.

**Заклучоците** поврзани со *хипотеза 1* се однесуваат на разликите помеѓу административните работници со различен став кон ротацијата на работните места во однос на работното задоволство и организациската посветеност и можат да се сумираат на следниот начин:

- Административните работници со попозитивен став кон ротацијата на работно место имаат повисок степен на работно задоволство, во споредба со административните работници со понегативен став кон ротацијата на работно место.
- Административните работници со попозитивен став кон ротацијата на работно место имаат повисок степен на организациска посветеност, во споредба со административните работници со понегативен став кон ротацијата на работното место.

Заклучоците поврзани со *хипотеза 2* се однесуваат на разликите помеѓу административните работници со различен степен на стрес на работната улога во однос на работното задоволство и организациската посветеност и можат да се сумираат на следниот начин:

- Административните работници со понизок степен на стрес на работната улога имаат повисок степен на работно задоволство, во споредба со административните работници со повисок степен на стрес на работната улога.
- Административните работници со понизок степен на стрес на работната улога имаат повисок степен на организациска посветеност, во споредба со административните работници со повисок степен на стрес на работната улога.

Заклучоците поврзани со *хипотеза 3* се однесуваат на поврзаноста на ставот кон ротација на работното место со работното задоволство и организациската посветеност и можат да се сумираат на следниот начин:

- Постои позитивна поврзаност помеѓу ставот кон ротација на работното место и работното задоволство кај административните работници, односно, колку е попозитивен тој став, толку ќе биде повисок степенот на работно задоволство.
- Постои позитивна поврзаност помеѓу ставот кон ротација на работното место и организациската посветеност кај административните работници, односно, колку е попозитивен ставот кон ротација, толку ќе биде повисок степенот на организациска посветеност.

Заклучоците поврзани со *хипотеза 4* се однесуваат на поврзаноста на стресот на работната улога со работното задоволство и организациската посветеност и се сумирани на следниот начин:

- Постои негативна поврзаност помеѓу стресот на работната улога и работното задоволство кај административните работници, односно, колку е повисок стресот на работната улога, толку ќе биде понизок степенот на работно задоволство.

- Постои негативна поврзаност помеѓу стресот на работната улога и организациската посветеност кај административните работници, односно, колку е повисок стресот на работната улога, толку ќе биде понизок степенот на организациска посветеност.

Добиените резултати од ова истражување се во согласност со резултатите од други истражувања достапни во стручната литература, кои се однесуваат на придобивките од ротацијата на работните места во организациите, како и со оние резултати од истражувања кои се однесуваат на важноста на намалувањето на стресот на работна улога, заради зголемување на задоволството од работата и посветеноста кон организацијата, а со крајна цел подобрување на индивидуалната и организациската перформанса (Rezaeizadeh, Naserpour, 2015; Nasser A modraa, 2014; Rashki et al., 2013; Dora Adjei, 2012; Alquaraan, 2011; Fallata, 2011; YaseminBal et al., 2014; Al-Qahtani; Sanali et al., 2013; Wageeh, 2014; Zhou et al., 2014; Orgambdez-Ramos et al., 2014; Chang, 2009).

Наодите откриваат дека ротацијата на работните места може да има ефект врз задоволството од работата и организациската посветеност. Исто така, стресот на улогата кај вработените има негативни влијанија врз задоволството од работата и организациската посветеност. Севкупно, наодите ја истакнаа важноста на ротацијата на работните места и стресот на работната улога за задоволството од работата и организациската посветеност. Овие наоди се корисни за истакнување на потребата организациите да развијат соодветни стратегии и практики за човечки ресурси за да го намалат стресот на нивната работна улога во иднина. Притоа, може да се јави потреба од реструктуирање на самата работа. На пример, може да се воведе помалку повторлива работна процедура за да се направи работата поинтересна. Може да се усвои и ротација на работните места за да се намали досадата кај вработените. Всушност, како практична стратегија за искористување на работната сила, организациите би можеле да ги промовираат бројните придобивки од ротацијата на работните места се додека ја спроведуваат периодично и праведно. Сегашната студија ги зајакнува доказите за постоење на придобивки од ротацијата на работните места и од намалувањето на стресот на работна улога и тоа во вид на зголемено работно задоволство и организациска посветеност, кои пак последователно водат кон поголема ефикасност и продуктивност кај вработените и конечно кон зголемено задоволство кај клиентите.

Ова истражување има одредени ограничувања кои треба да се земат предвид. Прво, истражувањето ја испитуваше врската помеѓу ротацијата на работните места, стресот на работните улоги, задоволството од работата и организациската посветеност во организациите. Тоа има ограничување кое е поврзано со бројот на учесници кои доброволно го пополниле прашалникот за истражување. Едно од ограничувањата произлегува и од неможноста за контрола на сите релевантни варијабли кои можат да влијаат врз добиените истражувачки резултати. Примарна алатка за истражување беше прашалникот, кој има одреден степен на валидност и веродостојност. Бидејќи ова истражување е дескриптивно и квантитативно по природа, со единствена употреба на анкетен прашалник за да се добијат податоци за перцепцијата на вработените на ротацијата на работните места, стресот на работните улоги, работното задоволство и организациската посветеност, кои можеби целосно не го покриваат вистинското чувство на испитаниците, во иднина се препорачува комбинација од анкети со прашалници и серија интервјуа за да се соберат повеќе податоци и да се подобрат севкупните наоди од истражувањето.

**РЕЗИМЕ**

**Основен проблем со кој се занимава ова истражување е:** Кои се ефектите на ротацијата на работното место и стресот на работната улога врз работното задоволство и организациската посветеност кај административните работници?

**Примерокот** го сочинуваат 120 административни работници од јавните и приватните организации во нашата држава, на возраст до 45 години, со средно и високо образование, работен стаж од најмалку 3 години во организацијата во која се вработени и 1-3 ротации на работните места.

Во рамки на истражувањето беа користени следните **мерни инструменти:** Прашалник за став кон ротација на работни места, Прашалник за стрес на работна улога, Прашалник за работно задоволство и Прашалник за организациска посветеност.

**Постапката** на истражување започна со задавање на Прашалник за општи информации, продолжи со задавање на Прашалникот за став кон ротација на работни места, Прашалникот за стрес на работна улога, Прашалникот за работно задоволство и Прашалникот за организациска посветеност. Администрацијата на мерните инструменти е групна и во согласност со правилата и стандардите за информираната согласност, анонимност, зададеното упатство за начинот на пополнување на прашалниците итн.

**Резултатите** од истражувањето покажуваат дека постојат статистички значајни разлики помеѓу испитаниците со различен став кон ротацијата на работни места и различен степен на стрес на работна улога во однос на работното задоволство и организациската посветеност, како и поврзаност на ставот кон ротација на работните места и стресот на работна улога со работното задоволство и организациската посветеност.

Врз основа на добиените резултати, изведени се следните **заклучоци:**

**Во врска со хипотеза 1:**

- Административните работници со попозитивен став кон ротацијата на работното место имаат повисок степен на работно задоволство, во споредба со административните работници со понегативен став кон ротацијата на работното место.

- Административните работници со попозитивен став кон ротацијата на работното место имаат повисок степен на организациска посветеност, во споредба со административните работници со понегативен став кон ротацијата на работното место.

**Во врска со хипотеза 2:**

- Административните работници со понизок степен на стрес на работната улога имаат повисок степен на работно задоволство, во споредба со административните работници со повисок степен на стрес на работната улога.
- Административните работници со понизок степен на стрес на работната улога имаат повисок степен на организациска посветеност, во споредба со административните работници со повисок степен на стрес на работната улога.

**Во врска со хипотеза 3:**

- Постои позитивна поврзаност помеѓу ставот кон ротација на работното место и работното задоволство кај административните работници.
- Постои позитивна поврзаност помеѓу ставот кон ротација на работното место и организациската посветеност кај административните работници.

**Во врска со хипотеза 4:**

- Постои негативна поврзаност помеѓу стресот на работната улога и работното задоволство кај административните работници.
- Постои негативна поврзаност помеѓу стресот на работната улога и организациската посветеност кај административните работници.

**КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА**


1. Alejandro Orgambdez-Ramos, Yolanda Borrego-Alés, Isabel Mendoza-Sierra. (2014). Role Stress and Work Engagement as Antecedents of Job Satisfaction in Spanish Workers.
2. Al-Qahtani. (2011). Job Rotation and its contribution in human resources development, a survey study on the working officers in the General Directorate of Civil Defense in Riyadh
3. Alquraan. (2011). Job Rotation and Its Impact on Administrative Employees Performance in UNRWA. Gaza Field Office
4. Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human resource Management Practice, 10ed , Kogan Page Publishing, London.
5. Aziri, B. (2008). Menaxhimiiburimevenjerëzore, Satisfaksioning apunadhe motivimi i punëtorëve, Tringa Design, Gostivar.
6. Aziz, M. (2004). Role stress among women in the Indian information technology sector. Women in Management Review, 19(7), 356-363.
7. Becker, T. E., Randall, D. M. & Riegel, C. D. (1995). The multidimensional view of commitment and the theory of reasoned action: A comparative evaluation. *Journal of Management*, *21*(4), 617-638.
8. Beheshtifar, M., Hoseinifar, H. & Moghadam, M. (2011). Effect procrastination on work-related stress. European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, 38, 59-64.
9. Bekker, M. H., De Jong, P. F., Zijlstra, F. R., & van Landeghem, B. A. (2000). Combining care and work: Health and stress effects in male and female academics. International Journal of Behavioral Medicine, 7(1), 28-43.
10. Bennett, B. (2003). Job Rotation: Its Role in Promoting Learning in Organizations, Development and Learning in Organizations, 17(4), 7-9.
11. Botha, C. & Pienaar, J. (2006). South African correctional official occupational stress: The role of psychological strengths. Journal of Criminal Justice, 34(1), 73-84.
12. Castle, N. G., Engberg, J. & Anderson, R. A. (2007). Job satisfaction of nursing home administrators and turnover. Medical Care Research and Review, 64(2), 191-211.
13. Castro, J., Lago, H., da ConceiçãoFornelos, M., Novo, P., Saleiro, R. M. & Alves, O. (2011). Satisfação profissional dos enfermeiros em Cuidados de Saú de Primários: o

caso do Centro de Saúde de Barcelos/Barcelinhos. Revista Portuguesa de Saúde Pública, 29(2), 157-172.

14. Cervoni, A. & DeLucia-Waack, J. (2011). Role Conflict and Ambiguity as Predictors of Job Satisfaction in High School Counselors. Journal of School Counseling, 9(1), 1-30.
15. Chang, C. (2009). Effects of Job Rotation and Role Stress among Nurses on Job Satisfaction and Organizational Commitment.
16. Christo, B. and Pienaar, J. (2006). South Africa Correctional Official Occupational Stress: The Role of Psychological Strengths, Journal of Criminal Justice, 34(1): 73-84.
17. Coşgel, M. M. & Miceli, T. J. (1999). Job rotation: Cost, benefits, and stylized facts. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)/Zeitschriftfür die gesamte Staatswissenschaft*, 301-320.
18. Delpasand, M., Raiisi, P., Begdely, F. & Shahabi, M. (2010). The impact of job rotation on nurse burnout of Kashani hospital in Tehran, Iran. Occupational Health Journal, 7(4), 121-188.
19. Dora, A. (2012). The impact of job rotation on employee's performance, a case study: UTRAK financial services limited.
20. Eric G. Lambert A., Nancy L. Hogan B., Marie L. Griffin (2007). The Impact of Distributive and Procedural Justice on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment, Journal of Criminal Justice, 35(6), 644-656.
21. Esmaili, M. (1999). Staff education and job rotation, *Tadbir magazine*, (109)96.
22. Faegri, T. E., Dyba, T. & Dingsoyr, T. (2010). Introducing knowledge redundancy practice in software development: Experiences with job rotation in support work. Information and Software Technology, 52(10), 1118-1132
23. Fallata, S. (2011). Job rotation of administrative leaderships and its reflections on the Morale of the employees in the Armed forces Hospital at Riyadh.
24. George, J. M. and Jones, G. R. (2008). Understanding and Managing Organizational behavior,5 ed, Pearson/Prentice Hall, New Yersey.
25. Gomez, P. J., Lorente, J. J. C. & Cabrera, R. V. (2004). Training practices and organizational learning capability relationships and implications. Journal of European Industrial Training, 28(4), 234-256.

26. Hallock, D. E., Salazar, R. J. & Venneman, S. (2004). Demographic and attitudinal correlates of employee satisfaction with an ESOP. British Journal of Management, 15(4), 321-333.
27. Hendel, D. D. & Horn, A. S. (2008). The relationship between academic life conditions and perceived sources of faculty stress over time. Journal of Human Behavior in the Social Environment, 17(1-2), 61-88.
28. Ho, W. H., Chang, C. S., Shih, Y. L. & Liang, R. D. (2009). Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment. BMC Health Services Research, 9(1), 8.
29. Holmlund-Rytkönen, M. & Strandvik, T. (2005). Stress in business relationships. Journal of Business & Industrial Marketing, 20(1), 12-22.
30. Hsieh, P. C. & Su, H. F. (2007). Retention and attrition of certified care assistants in the long-term care industry from the Taipei area: An interview survey. International journal of nursing studies, 44(1), 93-104.
31. Jarvi, M. & Uusitalo, T. (2004). Job rotation in nursing: a study of job rotation among nursing personnel from the literature and via a questionnaire. Journal of nursing management, 12(5), 337-347.
32. Jaturanonda, C., Nanthavanij, S. & Chongphaisal, P. (2006). A survey study on weights of decision criteria for job rotation in Thailand: Comparison between public and private sectors. The International Journal of Human Resource Management, 17(10), 1834-1851.
33. Jayashree, R. (2010). Stress management with special reference to public sector bank employees in Chennai. International Journal of Enterprise and Innovation Management Studies, 1(3), 34-35.
34. Jianwu Zhou, Michel Plaisent, LiliZheng, Prosper Bernard. (2014). Psychological Contract, Organizational Commitment and Work Satisfaction Survey of Researchers in Chinese State-Owned Engineering Research Institutions.
35. Jorgensen, M. (2005). Characteristics of job rotation in the midwest US manufacturing sector. Ergonomics, 48(15), 1721-1733.
36. Judge, T. A. & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. Journal of applied Psychology, 86(1), 80.

37. Kaliski, B. S. (2007). Encyclopedia of Business and Finance, 2ed, Thompson Gale, Detroit.
38. Karadimas, N. V. & Papastamatiou, N. P. (2000). Tools for job rotation integrating access to vocational training. I. J. Of Simulation, 8(2), 37-44
39. Kumar, T. & Pragadeeswaran, S. (2011). Effects of occupational stress on spiritual quotient among executives. International Journal of Trade, Economics and Finance, 2(4), 288.-289
40. Lindbeck, A. & Snower, D. J. (2000). Multitask learning and the reorganization of work: From tayloristic to holistic organization. Journal of labor economics, 18(3), 353-376.
41. Lu, H., Barriball, K. L., Zhang, X. & While, A. E. (2011). Job satisfaction among hospital nurses revisited: a systematic review. International journal of nursing studies, 49(8), 1017-1038.
42. Lu, L., Cooper, C. L., Kao, S. F. & Zhou, Y. (2003). Work stress, control beliefs and well-being in Greater China: An exploration of sub-cultural differences between the PRC and Taiwan. Journal of Managerial Psychology, 18(6), 479-510.
43. MacLeod, D. & Kennedy, E. (1993). Job Rotation System Report to XYZ Co. Dan MacLeod Ergonomics website.
44. Mirkamaly, S. M., Hayat, A. A., Noruzi, A. & Jarahi, N. (2010). The relationship between psychological empowerment and job satisfaction and organizational commitment among employees in Tehran University. Daneshvar Scientific Journal-Behavior/Training and community sixteenth year, 39(2), 67-34
45. Moghimi, S. (2001). Management and Organization, Research Approaches, Tehran: Termeh Publication.
46. Montante, W. M. (1999). The psychosocial zone. Professional Safety, *44*(6), 20.
47. Mullins, J. L. (2005). Management and organizational behavior, 7ed, Pearson Education Limited, Essex.
48. Nasser A modraa. (2014). Job rotation and its relationship with the staff's performance, survey study on the staff at General directorate of administrative and financial affairs – Ministry of interior in Riyadh.
49. Northcraft, T. & Neale, H. (1996).Organisation Behaviour. London: Prentice-Hall.
50. Olorunsola, R. (2000). Job rotation in academic libraries: the situation in a Nigerian university library. Library management, *21*(2), 94-98.

51. Pei, Z. H. A. O. (2009). Some thoughts on the practice of job rotation in accounting in colleges and universities. Management Science and Engineering, 3(3), 91-95.
52. Piko, B. F. (2006). Burnout, role conflict, job satisfaction and psychosocial health among Hungarian health care staff: a questionnaire survey. International journal of nursing studies, 43(3), 311-318.
53. Plattner, I. E. & Mberengwa, D. S. (2010). Occupational stress among university secretaries in Botswana. Tydskrifvir Menslikehulpbronbestuur, 8(1), 2-6.
54. Rashki, Hasanqasemi, Mazidi, (2013). The study of job rotation and staff performance in customs organization of Golestan and Mazandaran Provinces.
55. Rezaeizadeh, Naserpour. (2015). The Effect of Job Rotation (shift work) on employee's performance through psychological empowerment in the Central Bank of the Islamic Republic of Iran.
56. Rue, L. W. and Byars, L. (2003). Management, Skills and Application, 10 ed, New York: McGraw-Hill/Irwin.
57. Sanali, B. D. (2013). Job Rotation Practices, Stress and Motivation: An Empirical Study among Administrative and Diplomatic Officers (ADO) in Sabah, Malaysia
58. Sauter, S. L., Lim, S.-Y. & Murphy, L. R. (1996). Organizational health: A new
59. paradigm for occupational stress research at NIOSH. Japanese Journal of Occupational Mental Health, 4, 248–254.
60. Savery, L. K. & Syme, P. D. (1996). Organizational commitment and hospital pharmacists. Journal of Management Development, 15(1), 14-22.
61. Seibert, S. E., Kraimer, M. L. & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. Academy 0fManagement Journal, 44, 219-237. Simmel, G. (1955). Conflict and the web of group affiliations. New York, NY: Free Press. Spreitzer, GM, Kizilos, M. A & Nason, S. W (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. Journal of Management, 23, 679-704.
62. Sheykhshabani, S. H. & Beshlideh, K. (2011). Interaction of Environment and Personality in Predicting Job Satisfaction of Iranian Employees. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 15, 4089-4092.
63. Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. Leadership & Organization Development Journal, 25(7), 592-599.
64. Soltani, A. (2000). Productivity of Human Resources, and Tehran, Arkan Press.

65. Statt, D. (2004). The Routledge *Dictionary of Business Management*, 3ed, Routledge Publishing, Detroit
66. Story, L. B. & Bradbury, T. N. (2004). Understanding marriage and stress: Essential questions and challenges. Clinical psychology review, 23(8), 1139-1162
67. Waters, J. A. & Ussery, W. (2007). Police stress: history, contributing factors, symptoms, and interventions. Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, 30(2), 169-188.
68. Wageeh A. Nafei. (2014). Do Job Rotation and Role Stress Affect Job Attitudes? A Study from Egyptian Banks.
69. Yahaya, N., Yahaya, A., Tamyes, F. A., Ismail, J. & Jaalam, S. (2010). The Effect of various modes of occupational stress, job satisfaction, intention to leave and absentism companies commission of Malaysia. Australian Journal of basic and applied sciences, 4(7), 1676-1684.
70. Yasemin Bal, Serdar Bozkurt, Esin Ertemsir. (2014). Determining the influence of Human recourses management on increasing organizational commitment: an empirical research from Turkey.
71. Yucel, I. & Bektas, C. (2012). Job satisfaction, organizational commitment and demographic characteristics among teachers in Turkey: Younger is better?. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 46, 1598-1608.
72. Zangaro, G. A. (2001). Organizational commitment: A concept analysis. In Nursing forum (Vol. 36, No. 2, pp. 14-21). Blackwell Publishing Ltd.
73. Zin, M. L. M., Shamsudin, F. M. & Subramaniam, C. (2013). Investigating the influence of job rotation on career development among production workers in Japanese companies. *International Journal of Business and Society*, *14*(1), 135.- 148

**ПРИЛОЗИ**

1. Прашалник за општи податоци

2. Прашалник за став кон ротација на работно место (Chang, 2009)

3. Прашалник за стрес на работна улога (Chang, 2009)

4. Прашалник за работно задоволство (Mirkamaly et al., 2010)

5. Прашалник за организациска посветеност (Mirkamaly et al., 2010)

## ПРАШАЛНИК ЗА ОПШТИ ПОДАТОЦИ

*Прашањата во табелата подолу се однесуваат на Вас и на организацијата во која работите. Ве молиме задолжително одговорете на секое од нив.*

| **Пол** | |
|---|---|
| а) машки | б) женски |
| **Возраст** | |
| а) помалку од 25 години | б) од 25 до 35 години |
| в) од 36 до 45 години | г) повеќе од 45 години |
| **Образовно ниво** | |
| а) Средно образование | б) Високо образование |
| в) Магистерски студии | г) Докторски студии |
| **Работно искуство** | |
| а) Помалку од 3 години | б) Од 3 до 6 години |
| в) Од 7 до 10 години | г) повеќе од 10 години |
| **Број на движења во организацијата во перидот на работење во неа** | |
| а) Никогаш не се случило движење | 2) Од 1 до 3 пати |
| 3) од 4 до 7 пати | 4) повеќе од 7 пати |
| **Сектор на кој припаѓа организацијата** | |
| а) приватен | б) јавен |

## ПРАШАЛНИК ЗА СТАВ КОН РОТАЦИЈА НА РАБОТНО МЕСТО

*Подолу се наведени тврдења кои одразуваат одредени ставови поврзани со ротацијата на работните места. Ве молиме изразете го степенот на вашето согласување или несогласување со впишување „X“ во соодветното поле.*

| | **Воопшто не се согласувам** | **Не се согласувам** | **Неутрален сум** | **Се согласувам** | **Целосно се согласувам** |
|---|---|---|---|---|---|
| Сметам дека ротацијата на работното место е вид на работна обука. | | | | | |
| Ротацијата на работното место ги проширува моите знаења и вештини во други области. | | | | | |
| Подготвен сум да прифатам ротација на работното место сега. | | | | | |
| Пред да направи ротација, организацијата ја бара мојата согласност. | | | | | |
| Сметам дека ротацијата на работните места е одличен систем. | | | | | |
| Ротацијата му обезбедува искуство на административниот персонал како резултат на разновидност на работните места и воведувањето во различни области. | | | | | |
| Ротацијата обезбедува способност за иновативност на работа што се должи на стекнувањето разновидни знаења. | | | | | |
| Ротацијата на работните места им дава можност на административните работници да ги покажат нивните скриени вештини и способности. | | | | | |
| Со ротацијата вработените имаат чувство на удобност. | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Ротацијата придонесува за организациски развој и промена. | | | | | |
| Ротацијата помага да се подигне духот на вработените. | | | | | |
| Ротацијата помага да се постигне задоволство кај вработените. | | | | | |
| Ротацијата на работните места придонесува за промена на негативните тенденции кај вработените. | | | | | |
| Го премостува јазот во вештините помеѓу различни специјалности. | | | | | |
| Ротацијата придонесува во борбата против административната корупција и ја ограничува злоупотребата на авторитет. | | | | | |
| Го намалува работниот притисок. | | | | | |
| Ги подобрува односите помеѓу колегите. | | | | | |
| Ротацијата помага да се биде запознаен со организациските должности. | | | | | |
| Придонесува за подобрување на точноста. | | | | | |
| Ротацијата на работното место ги намалува стапките на отсуство од работа. | | | | | |
| Придонесува за намалување на финансиските трошоци за обука. | | | | | |
| Ротацијата обезбедува подобри можности за промоција. | | | | | |
| Помага да се создаде професионална конкурентност помеѓу персоналот. | | | | | |

## ПРАШАЛНИК ЗА СТРЕС НА РАБОТНА УЛОГА

*Подолу се наведени тврдења кои се поврзани со фактори кои го одредуваат нивото на стрес на работната улога која ја имате во организацијата. Ве молиме изразете го степенот на вашето согласување или несогласување со впишување „Х“ во соодветното поле.*

| | **Воопшто не се согласувам** | **Не се согласувам** | **Неутрален сум** | **Се согласувам** | **Целосно се согласувам** |
|---|---|---|---|---|---|
| Знам како соодветно да го искористам моето работно време. | | | | | |
| Имам идеја за она што треба да го правам секој работен ден. | | | | | |
| Знам кои се организациските очекувања во врска со мојата работа. | | | | | |
| Често правам некоја непотребна работа. | | | | | |
| Понекогаш задачите кои ми ги доделува организацијата се премногу тешки или премногу комплицирани. | | | | | |
| Секојдневниот обем на работа е преголем за да го можам да го завршам. | | | | | |
| Се чини дека моите работни задачи стануваат сè покомплицирани. | | | | | |
| Задолжен сум за многу должности и задачи во исто време со кои тешко се справувам. | | | | | |

## ПРАШАЛНИК ЗА РАБОТНО ЗАДОВОЛСТВО

*Во прашалникот се наведени тврдења кои се однесуваат на Вашето задоволство од актуелната работа. Ве молиме изразете го степенот на вашето согласување или несогласување со впишување „X“ во соодветното поле.*

| | **Воопшто не се согласувам** | **Не се согласувам** | **Неутрален сум** | **Се согласувам** | **Целосно се согласувам** |
|---|---|---|---|---|---|
| Работата ми дава можност да ја покажам мојата способност. | | | | | |
| Можам да извлечам чувство на достигнување од мојата работа. | | | | | |
| Задоволен сум од саморазвојот кој ми го овозможува мојата работа. | | | | | |
| Компетентен сум да ја работам мојата сегашна работа. | | | | | |
| Сметам дека мојата работа има смисла. | | | | | |
| Задоволен сум од работната средина и објектите во кои работам. | | | | | |
| Во споредба со останатиот персонал, задоволен сум од мојата плата. | | | | | |
| Мојата сегашна работа ми дава можности за промоција. | | | | | |
| Добро се согласувам со моите колеги. | | | | | |
| Добивам комплименти кога добро ќе се снајдам на работа. | | | | | |

## ПРАШАЛНИК ЗА ОРГАНИЗАЦИСКА ПОСВЕТЕНОСТ

*Во прашалникот подолу се наведени тврдења кои се однесуваат на Вашето посветеност на организацијата. Ве молиме изразете го степенот на вашето согласување или несогласување со впишување „X“ во соодветното поле.*

| | **Воопшто не се согласувам** | **Не се согласувам** | **Неутрален сум** | **Се согласувам** | **Целосно се согласувам** |
|---|---|---|---|---|---|
| Имам силно чувство на припаѓање кон организацијата. | | | | | |
| Подготвен сум да ѝ служам на оваа организација. | | | | | |
| Горд сум што сум дел од оваа организација. | | | | | |
| Се грижам за идниот развој на организацијата. | | | | | |
| Подготвен сум да вложам дополнителни напори за да ги постигнам работните цели. | | | | | |
| Максимално се трудам да ги надминам работните тешкотии. | | | | | |
| Подготвен сум да го пренесам моето работно искуство на нови вработени. | | | | | |
| Активно им помагам на моите колеги да ги решат проблемите при извршување на нивната работа. | | | | | |
| Чувствувам дека ќе имам ветувачка иднина доколку останам во оваа организација. | | | | | |
| Имајќи ги предвид сегашната работна средина и систем, подготвен сум да останам во оваа организација. | | | | | |
| Ако ја напуштам оваа организација, ќе имам чувства на вина. | | | | | |