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 И МСП

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

„МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ГРАДЕЖНАТА КОМПАНИЈА ТЕХКОМ ДООЕЛ КОЧАНИ“

СТУДЕНТ: ГОЦЕ ЈАНГЕЛОВ
БРОЈ НА ИНДЕКС: М191004
МЕНТОР: ПРОФ. Д-Р ЉУПЧО ВЧКОВ

Св.Николе, 2020

АПСТРАКТ

Целта на оваа студија е да се испита влијанието од мотивацијата на градежните работници од компанијата за градежништво „Техком“ ДООЕЛ Кочани, во секторот градежништво, врз организациската посветеност. Со магистерскиот труд ќе биде направена проценка на постоечката литература и врз основа на тоа ќе бидат конструирани идејната рамка и хипотезите. Истражувањето ќе биде спроведено на погоден примерок на вкупно 97 испитаници од претходно споменатата компанија. Истражувањето ќе вклучува анализа на податоци и дискусија. Анализата на собраните податоци ќе се изврши со примена на статистички тестови (Кронбах алфа коефициент на веродостојност, Коефициентот Пирсон и Едноставен линеарен модел на регресија со користење на SPSS 20.0). Резултатите се очекува да покажат значајно влијание од мотивацијата на градежните работници врз организациската посветеност. Од студијата ќе бидат извлечени и неколку важни препораки.

Клучни зборови: мотивација на вработените, организациска посветеност, градежни работници, градежен сектор.

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the impact of motivating construction workers of Tehkom DOOEL Kocani Construction and Building company, in construction sector, on the organizational commitment. The master thesis is aiming to appraise the existing literatures and build up the conceptual framework as well as hypotheses. The research will be conducted with a convenience sample of a total 97 respondents from the previous mentioned company. The research will include data analysis and the discussion. The analysis of data collected will be performed by the application of statistical tests (Cronbach's alpha or coefficient alpha, Pearson correlation coefficient and Simple Linear regression using SPSS 20.0). The results are expected to show the significant impact from the motivation of construction workers on organizational commitment. Some important recommendations will be also derived from the research study.

Key words: Employee's Motivation, Organizational Commitment, Construction workers, Construction sector.

СОДРЖИНА:

АПСТРАКТ.....2

ABSTRACT.....3

ВОВЕД.....8

I ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

ГЛАВА 1 ПОЈМОВНО ОПРЕДЕЛУВАЊЕ НА МОТИВАЦИЈАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ.....11

1.1 Потекло на мотивацијата…….....…….…11

1.2 Дефинирање на мотивацијата…….....……...11

1.3 Процес на мотивација и стратегии…….....……....13

1.4 Видови на мотивација……..…….....14

1.5 Улогата на менаџерите во процесот на мотивација 16

ГЛАВА 2 ТЕОРИИ НА МОТИВАЦИЈА.....18

2.1 Содржински теории на мотивација.....18

2.1.1 Теорија на хиерархија на потребите на Маслов.....19

2.1.2 Херзбергова двофакторска теорија на мотивација 22

2.1.3 Алдерферова теорија на тростепена хиерархија (ERG).....23

2.1.4 Теорија на мотивација на постигнувања (McClelland и Atkinson) 25

2.1.5 Минерова теорија на мотивација на улоги.....27

2.2 Процесни теории на мотивација.....28

2.2.1 Теорија на очекувањата 28

2.2.2 Теорија на постигнување на целите.....32

2.2.3 Теорија на еднаквост.....32

ГЛАВА 3 ЗАДОВОЛСТВО ОД РАБОТАТА.....35

3.1 Врската меѓу задоволството и незадоволството.....37

3.2 Фактори кои влијаат на задоволството при работа.....38

3.2.1 Лични очекувања.....38

3.3 Мотивацијата и задоволството од работа.....40

3.4 Општествено-економските фактори како детерминанти на задоволството од работа.....41
3.5 Фактори на задоволството од работа што влијаат врз мотивацијата.....43
3.6 Работното задоволство и перформансите.....44
ГЛАВА 4 ОРГАНИЗАЦИСКА ПОСВЕТЕНОСТ.....46
4.1 Поим за организациска посветеност.....46
4.2 Видови на организациска посветеност.....47
4.3 Предности и слабости на организацискатa посветеност.....48
4.4 Организацискатa посветеност и мотивацијата.....51
4.5 Организацискатa посветеност и задоволството од работа.....52
4.6 Организацискатa посветеност и полот.....53
4.7 Генерациите и организацискатa посветеност.....55

II МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО
1. Проблем на истражување.....57
2. Предмет на истражувањето.....59
3. Поврзани истражувања.....61
4. Цели и задачи на истражувањето.....66
5. Хипотетска рамка за истражувањето.....67
6. Варијабли на истражување.....68
7. Методи, техники и инструменти на истражување.....68
8. Популација и примерок.....70
9. Анализа и интерпретација на податоците.....70
10. Дискусија околу добиените резултати и препораки.....70

ЗАКЛУЧОК.....86
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА 93

Листа на слики

Слика 1 Маслова хиерархија на потребите.....стр.21
Слика 2 Приказ на концептот на Херзберговата теорија на мотивација.....стр.22
Слика 3 Приказ на ERG- теоријата на тростепена мотивација на Алдерфер.....стр.24
Слика 4 Приказ на концептот на Минеровата теорија на мотивација на улоги.....стр.27
Слика 5 Портер-Лавлеров модел на очекувања стр.30
Слика 6 Модел на Лавлер - модифицирана варијанта на Портер-Лавлеровиот модел на очекувања.....стр.30
Слика 7 Теорија на еднаквост: инпутите да бидат балансирани со исходите.....стр.33
Слика 8 Трикомпонентен модел на организациска посветеност.....стр.49

Листа на табели

Табела 1 Пол на испитаниците.....стр.70
Табела 2 Години на работно искуство на испитаниците.....стр.70
Табела 3 Вид на работна позиција на испитаниците.....стр.71
Табела 4 Возраст на испитаниците.....стр.72
Табела 5 Брачен статус на испитаниците.....стр.72
Табела 6 Степен на образование / степен на квалификација на испитаниците.....стр.73
Табела 7 Приказ на средната и стандардната девијација на мотивацијата на вработените и секое од прашањата за мотивацијата.....стр.74
Табела 8 Средна и стандардна девијација за секое прашање за афективната посветеност стр.75
Табела 9 Средна и стандардна девијација за секое прашање за континуираната посветеност стр.76
Табела 10 Средна и стандардна девијација за секое прашање за нормативната посветеност стр.77
Табела 11 Резиме на резултатите од моделот за главната хипотеза.....стр.78
Табела 12 ANOVA табела за главната хипотеза.....стр.78
Табела 13 Резиме на резултатите од моделот за секундарната хипотеза X1-1 (H1-1)...стр.79
Табела 14 ANOVA табела за секундарната хипотеза X1-1 (H1-1).....стр.79
Табела 15 Резиме на резултатите од моделот за секундарната хипотеза X1-2 (H1-2)...стр.80
Табела 16 ANOVA табела за секундарната хипотеза X1-2 (H1-2).....стр.80
Табела 17 Резиме на резултатите од моделот за секундарната хипотеза X1-3 (H1-3)...стр.81
Табела 18 ANOVA табела за секундарната хипотеза X1-3 (H1-3).....стр.81
Табела 19 Пирсон коефициент на корелација.....стр.82

ВОВЕД

Работниот персонал на било која индустрија е клучен ресурс за нејзиниот деловен успех (Mohsan et al., 2004). Човековиот ресурс во 21 век се смета за најважниот фактор, односно моторот на компанијата (Hafiza, Shah, Jamsheed & Zaman, 2011). Во денешно време е сè поголема потребата од персонал кој правилно ќе ја врши својата работа за организацијата да го добие потребниот резултат кој се очекува да биде остварен од вработените. За постигнување на овие цели, потребни се вработени кои со вистинска желба, волја и стремеж ќе ги извршуваат своите должности и речиси самоиницијативно ќе се вклучуваат во процесите на организацијата за нејзино унапредување (Tella et al., 2007).

Работата на менаџерот е да ги координира работите и да управува со луѓето, односно вработените како составен дел од процесот на управување. За да се постигне тоа, менаџерот треба да е во состојба соодветно да ги мотивира вработените (Geomani, 2012).

Мотивацијата е прихолошки процес кој заедно со перцепцијата, личноста на индивидуата, ставовите и учењето, е многу важен елемент на однесување (Tella et al., 2007).

Во суштина, мотивацијата е опсежно истражена. Во средината на дваесеттиот век се појавуваат и најзначајните мотивациски теории, меѓу кои: Теоријата за хиерархија на потребите на Маслов (1943), Теоријата на два фактори на Херзберг (1959) и Теоријата на очекувањата на Врум (1964). Овие истражувања биле насочени кон мотивацијата воопшто, и мотивацијата на вработените поконкретно. Во текот на годините се давани различни дефиниции за мотивацијата.

Херзберг (1959) ја дефинира мотивацијата на вработените како вршење на акција поврзана со работата затоа што личноста тоа го сака. Нормално, постои согласност дека мотивацијата може да се разликува од аспект на тоа дали е внатрешна или надворешна мотивација (Staw, 1976: стр. 49-52). Staw (1976) укажува на тоа дека еден од првите напори да се направи таа разлика лежи во Херцберговата теорија на два фактори. Како и да е, дискурсот за внатрешна и надворешна мотивација и за тоа како тие можат да ги подобрат перформансите на вработените е поголем во последните години (Amabile, 1993; Deci & Ryan, 2020; Ramlall, 2008).

Според Geomani (2012), мотивацијата е процес на донесување на одлуки и се дефинира како нагон на индивидуата да изврши однесување насочено кон некаква цел, што е многу значајно во постигнувањето на раст на компанијата.

Според George и Sabapathy (2011), мотивацијата при работа ја стимулира личноста кон акција, што резултира со постигнување на некои цели, или задоволување на нешто психолошки.

Со цел вработените да бидат задоволни од работата и посветени во однос на извршувањето на работните задачи, неопходна е ефективна мотивација на сите нивоа во организацијата (Tella et al., 2007). Мотивираните и посветени работници се важна придобивка за една организација (Denton, 1987). Одржувањето на мотивацијата, посветеноста и вклученоста во работата на вработените е секогаш корисно за деловната активност, бидејќи мотивираните и посветени вработени секогаш се попродуктивни во споредба со останатите вработени кои само „механички“ ги вршат задачите кои им се доделени (Denton, 1987).

Во услужната индустрија, вработените кои соодветно се мотивирани и посветени на организацијата придонесуваат во давањето на одличен квалитет на клиентот (Mohsan et al., 2004). Во овој контекст, Warsi и сор. (2009) напоменуваат дека постојат многу истражувања во областа на анализата на односите помеѓу мотивацијата за работа и организациската посветеност, спроведени во текот на изминатите неколку години, кои го потврдуваат таквиот став.

За да останат конкурентни на пазарот, како и за да преживеат, организациите треба да го искористат максималниот потенцијал од нивните човечки ресурси (Varma, 2018).

Имајќи предвид дека големината на организацијата се гради врз база на внатрешните вредности на нивните вработени, односно нивната заложба и посветеност (Mohsan et al., 2004), основниот мотив во овој магистерски труд е да се испита влијанието на мотивацијата врз организациската посветеност кај вработените во градежната компанија „Техком“ ДООЕЛ Кочани.

За реализација на целта, магистерскиот труд ќе биде поделен на два дела. Во првиот дел ќе биде опфатена теоретска анализа околу податоците поврзани со темата на магистерскиот труд, а вториот дел ќе се однесува на спроведеното истражување.

Првиот, односно теоретскиот дел ќе биде опфатен во четири глави. Во првата глава ќе биде извршено појмовно определување на мотивацијата кај вработените или подетално ќе бидат опфатени: потеклото на мотивацијата, дефинирањето на мотивацијата, процесот на мотивација и стратегиите и видовите на мотивација. Втората глава ќе се однесува на теориите на мотивација, т.е. анализа на поделбата на двата основни видови мотивација и тоа: содржински теории на мотивација и процесни теории на мотивација. Во третата глава ќе бидат анализирани: задоволството од работата на вработените (Врската меѓу задоволството и незадоволството; фактори кои влијаат на задоволството при работа; мотивацијата и задоволството од работа; општествено-економските фактори како детерминанти на задоволството од работа; фактори на задоволството од работа што влијаат врз мотивацијата; и работното задоволство и перформансите). Последната, или четвртата глава ќе се однесува на теоретска анализа на организациската посветеност, така што ќе бидат опфатени поимот и видовите на организациска посветеност, предностите и слабостите на организациската посветеност, врската меѓу организациската посветеност и мотивацијата, врската меѓу организациската посветеност и задоволството од работа, врската меѓу организациската посветеност и полот, како и односот меѓу генерациите и организациската посветеност.

Во истражувачкиот дел ќе бидат детално анализирани: проблемот на истражување, предметот на истражувањето, поврзани истражувања околу темата, цели и задачи на истражувањето, хипотетска рамка за истражувањето, варијабли на истражување, методи, техники и инструменти на истражување, популација и примерок на истражување, анализа и интерпретација на податоците и дискусија и препораки околу добиените резултати.

На крајот ќе бидат дадени заклучни согледувања околу спроведеното теоретско и методолошко истражување и ќе бидат наведени користените извори за добивање на податоците.

I ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

ГЛАВА 1
ПОЈМОВНО ОПРЕДЕЛУВАЊЕ НА МОТИВАЦИЈАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ

1.1 Потекло на мотивацијата

На почетокот на XX век парите се сметале за најважен инпут во производството на стоките и услугите (Kreitner, 1995). Меѓутоа, по серија истражувања, познати како „Hawthorne Studies“, спроведени од страна на Елтон Мајо од 1924 до 1932 година во Чикаго, било забележано дека вработените не биле мотивирани само од парите, туку дека нивното однесување било поврзано со нивните ставови (Dickson, 1973, во Lindner, 1998). Хоторн студиите го започнале пристапот за управување со човечките односи во менаџментот, каде што потребите и мотивацијата на вработените стануваат примарен фокус на менаџерите (Bedeian, 1993). Ова отвора пат за други теории и дефиниции за мотивацијата на вработените и задоволството при работа.

1.2 Дефинирање на мотивацијата

Постојат различни дефиниции за мотивацијата во различни академски дисциплини, почнувајќи од областа на менаџментот, психологијата до други поврзани науки. Според Kreitner и Kinicki (1998), Ramlall (2008) и Singh (2017), мотивацијата потекнува од латинскиот збор „movere“ што значи *да се движи*. Butkus и Green (1999) исто така изјавуваат дека мотивацијата потекнува од зборот „motivate“, што значи *движење, туркање* или *убедување* да се дејствува за да се задоволи некоја потреба.

Сепак, Mol (1992) прави разлика меѓу поимите „movement“ (движење) и „motivation“ (мотивација). Тој го опишува движењето како извршување на некоја задача

со цел да биде компензирано или надоместено, додека мотивацијата е доброволно вклучување, односно одлука на индивидуата да изврши некаква задача.

Page (2008) во својата статија за непарични стимуланси на работното место, ја дефинира мотивацијата како процес што претставува индивидуален интензитет, насока и упорност на поединецот во насока кон постигнување на целта. Според Cole (1996), мотивацијата во суштина е она што ја движи личноста да работи на одреден начин и со одреден напор.

Мотивацијата е дефинирана како „процес на донесување на одлуки, преку кој поединецот ги избира посакуваните резултати и ги активира сопствените однесувања соодветни за нивно стекнување или постигнување“ (Huczynski and Buchanan, 1991 во Dartey-Baah, 2010; Kanfer et al., 2017; Shkoler and Kimura, 2020). Lindner (2004) исто така ја гледа мотивацијата како психолошки процес кој на однесувањето му дава насока и цел.

Robbins (2005) ја дефинира мотивацијата како подготвеност да се вложат високи нивоа на напор кон организациските цели, условени од способноста за со напорите да се задоволи некоја индивидуална потреба. Според Robbins (2005), потребата е внатрешна состојба која прави одредени резултати да се појават привлечни, а незадоволената потреба создава напнатост која стимулира нагон кај личноста. Таквите нагони кај личноста генерираат однесување за изнаоѓање на цели што доколку се постигнат, ќе ја задоволат потребата на личноста и ќе доведат до намалување на напнатоста кај неа (Robbins, 2005).

Baron (1983, во Mol, 1992) исто така ја дефинира мотивацијата како збир од процеси коишто се занимаваат со еден вид на сила која дава енергија на однесувањето на иднивидуата и го насочува кон постигнување на специфични цели. Понатаму, се наведува дека не само мотивацијата, туку и перформансите може да влијаат на мотивацијата, ако се проследени со награди. Carraher et al. (2006) се залага дека треба да постои ефикасен систем на наградување за да се задржат високите перформанси во организациите и дека наградата треба да биде поврзана со нивната продуктивност. Baron (1983) заклучува дека организациите може да бенефитираат, односно да имаат голема корист од имплементирањето на програмите за наградување кои се фокусираат на формалните политики за наградување.

Shah и Shah (2010) ја дефинираат мотивацијата како инспирација за луѓето да работат; индивидуално или во групи како начин на кој ќе се остварат најдобри резултати.

Понатаму, се наведува дека мотивацијата е општ поим кој се применува на сите класи нагони, желби, потреби, стремеж и слични сили (Legault, 2016, стр.3). Shah и Shah (2010) истакнуваат дека да се каже дека менаџерите ги мотивираат нивните подредени е да се каже дека ги прават оние работи за кои се надеваат дека ќе ги задоволат овие нагони и желби и ќе ги натераат поединците да дејствуваат на посакуваниот начин.

Наједноставната дефиниција за мотивацијата се сведува на желба (Baumeister, 2016). Желба за промена во однесувањето, мислите, чувствата, самоконцептот, околината и односите. Според тоа, може да се каже дека мотивацијата има онолку лица колку што има човечки желби (Souders, 2020).

1.3 Процес на мотивација и стратегии

Мотивацијата од страна на теоретичарите е објаснета како процес кој ги регулира изборите (Bhattarcharyya, 2009). Процесот на мотивација може да биде внатрешен и надворешен, кој кај индивидуата поттикнува ентузијазам и упорност да се оствари одредено дејство. Процесот на мотивација започнува со физиолошки или психолошки недостаток или потреба која активира однесување, или нагон кој е насочен кон некоја цел (Bhattarcharyya, 2009). Потребите создаваат желби кои се однесуваат на тоа да се постигне или добие нешто. Воспоставени се цели коишто се верува дека ќе ги задоволат потребите и барањата и се избира патеката за однесувањето којашто се очекува дека ќе доведе до остварување на целта (Armstrong, 2010).

Според Palmer (2005), основен дел од стратегијата за мотивација мора да биде дека процесот на постигнување на целта е сам по себе мотивирачки. Со други зборови, важно е да се осигура дека луѓето нема да се откажат за време на фазата на имплементација, со дизајнирање на процес за остварување на целите, и да се контролира стратегијата за мотивација. Стратегијата за мотивација е неопходна за спроведување на дневните задачи и мотивирање на вработените со заеднички цели. Тоа не е само одлука или едноставни зборови користени за да се опише целта, туку и користење на збир на вештини за постигнување на истата (Palmer, 2005). Од организациска гледна точка, процесот на мотивација следи одредени дефинирани чекори, кои, како континуитет, треба периодично

да се прегледуваат и стратегизираат за да се обезбеди нивно правилно обновување (Green, 2000). Ова помага во одржување на мотивацијата на вработените.

Херцберг и сор. (1959) предлагаат мотивацијата на работникот за работа е најдобро разбрана кога ќе се разбере соодветниот став на тој вработен. Тоа е внатрешен концепт на ставот, кој потекнува од состојбата на умот, кога се испитува, треба да ги открие најпрагматичните информации за менаџерите во однос на мотивацијата на вработените.

1.4 Видови на мотивација

Мотивацијата за работа главно се категоризира во два вида и тоа внатрешна и надворешна мотивација, што покажува дека различните видови на стимули имаат посебно влијание врз мотивацијата на вработените. Додека внатрешната мотивација се однесува на наградите како активност сама по себе, извор на надворешна мотивација се надворешните контролни варијабли, како експлицитни закани (како на пример, пари, закана и сл.) (Herzberg, 2003; Cameron & Pierce, 2002).

McCullagh (2005) внатрешната мотивација ја дефинира како потреба на поединците да чувствуваат компетентност и гордост во нешто, додека пак надворешната мотивација ја дефинира како изведба на активност со цел да се постигне некаков посебен исход, и уште истакнува дека луѓето може да бидат истовремено мотивирани и од двата вида.

Hackman и Oldham (1980) тврдат дека силна внатрешна мотивација се јавува кога ќе се создадат три психолошки состојби и тоа:

- Искусување на значењето на работата;
- Искусување на одговорност за резултатите од работата; и
- Познавање на реалните резултати од работните активности.

Hackman и Oldham (1980) препорачуваат организациите да ја преструктурираат работата за да предизвикаат внатрешна мотивација. Според нив, поголемата разновидност на вештини, идентитетот на задачата, и значењето на задачата го зголемува „доживувањето“ или искусувањето на значењето на работата, автономијата ја подигнува работната одговорност и повратните информации од тој процес обезбедуваат знаење за резултатите.

Според теоријата за самоопределување, внатрешната мотивација е зголемена во повеќе автономни работни стимулации и резултира со попозитивни резултати во ставовите и однесувањата (Deci & Ryan, 2020). Спротивно, од работата на Frey's (1997) за мотивацијата, надворешните награди ја зголемуваат внатрешната мотивација и го намалуваат работниот напор на иднивидуата заради стимулациите што се во спротивност со моралните вредности и изборите на вработениот. Наспроти тоа, надворешните награди може да помогнат во „гужвата" од внатрешни мотиви при поддршка на изборите и вредностите на вработениот.

Внатрешната мотивација ги доловува аспектите на вршење на работата заради себе (Osterloh, Frost and Frey, 2002), обезбедува психолошки придобивки од добросостојбата, достигнување, зголемување на одговорноста, самоактуелизација и самоодржливост.

Голем број автори тврдат дека парите се слаб мотиватор и всушност може да ја попречат внатрешната мотивација, што води до намалување на креативноста и иновативноста. Наспроти овој став, се сугерира дека платата е директно поврзана со продуктивноста и системот на наградување зависи од големината на организацијата.

Специфичниот фокус на надворешната мотивација може да го одвлече вниманието од задачата што се именува како скриен трошок од наградата. Ова гледиште е вметнато во crowding-теоријата.

Кога некоја активност е суштински привлечна (или да речеме, предизвикувачка), позитивните ефекти може да бидат „поткопани" доколку надворешните награди се поврзани со активноста и на тој начин ја истиснуваат мотивацијата (Lee and Whitford, 2007). Ваквото истиснување е дополнително разработено под теоријата на когнитивна евалуација, според која надворешната мотивација ја загрозува внатрешната мотивација.

Reio и Callahon (2004) понатаму заклучуваат дека и внатрешната и надворешната награда ги мотивира вработените кон постигнување на поголема продуктивност.

1.5 Улогата на менаџерите во процесот на мотивација

Како што може да се оцени, мотивацијата претставува мошне сложен процес. Начините на мотивација мора внимателно да се анализираат и имплементираат. Менаџерот мора добро да ги познава своите вработени и да применува системи за мотивација што се содветни со потребите на вработените и нивните желби, а не да се повикува на она што тој мисли дека вработените го сакаат. Менаџерот мора да најде начин да разбере што сакаат вработените (што е она што нив ги мотивира). Она што го мотивира менаџерот, не значи дека ги мотивира и другите вработени.

Во таа смисла, сите облици на мотивирање мора да се земат предвид и треба да се биде внимателен, за тоа што секој систем на мотивација има добри и лоши страни и не може униформирано да се применува. Не постои готов рецепт за мотивирање, што ќе дава исти ефекти во различни ситуации и кај различни индивидуи.

Мотивирањето е вештина којашто мора да се учи за подоцна да може да се применува во праксата, за да се придонесе во подобрувањето на перформансите и квалитетот на работењето.

Во делото на Frederick Winslow Taylor – „Принципи на научен менаџмент“, се зборува дека принципите на менаџментот треба да го осигураат максималниот просперитет на вработените. За работодавачот тоа значи не само краткорочен профит, туку и долгорочен просперитет, а за вработениот тоа не значи само повисока плата, туку и реализирање на сопствениот потенцијал во процесот на работењето.

Истражувањата на работодавачите и менаџментот долго се занимавале со откривањето на тајните на мотивираноста на вработените за постигнување висока продуктивност, но сè уште не стигнале до крајното решение. Иако при истражувањата се открило широко поле фактори што ја зголемуваат и ја намалуваат желбата за работа, сепак ниту еден не е универзален.

Мотивацијата се чини е тешко објаснив процес, што понекогаш очигледно е поврзан со ситемот на наградување, но во одделни ситуации е независен од наградите. Притоа, во современиот менаџмент терминот награда сè повеќе се заменува со терминот резултат, бидејќи оваа појава е поблиску до процесот на мотивација. Наградата, како термин има повеќе финансиско значење, додека терминот резултат е во релација и со

достигнувањето на работната сила во извршувањето на постојните работни задачи. Бидејќи однесувањето може да резултира и со казни или санкции, зборот награда станува несоодветен.

Во секој случај, задоволството од работата не може да се третира само од аспект на наградувањето, туку постојат и други бројни фактори што влијаат врз ова чувство.

Така во реалноста, голем број луѓе не се задоволни од работата што ја извршуваат, односно работата не ги исполнува. Притоа, интересно е да се напомне дека извештаите за работното задоволство, што ги прикажуваат менаџерите и надзорите покажуваат дека задоволството на работниците во нивниот оддел е на високо ниво. Но, тоа во праксата во голем број случаи е демантирано од страна на вработените.

Предизвиците на работењето, самореализацијата во текот на работењето, поткрепена со соодветни признанија, потоа активното учество во процесите што се случуваат во организацијата и сл., сепак, се главните мотивирачки фактори во однос на вработените.

Исто така, и успешното адаптирање во работната средина претставува значаен мотивациски елемент. Не помалку значајни се и бенефициите коишто работникот ги ужива со самото вработување, а такви се: здравственото осигурување, родителското олеснување, договорот за згрижување на децата или, пак добивање намалување во однос на набавките на производите и услугите што се составен дел од дејноста на организацијата. Овие бенефиции ја зголемуваат мотивацијата кај вработените, главно во случаите кога тие не се со високо образование или не се наоѓаат високо во хиерархијата на работни места во организацијата.

Напредувањето во кариерата на вработените, секако, претставува значаен мотивациски елемент. Имено, секој вработен во текот на својот работен век, сака да напредува во работењето како во однос на стекнување поголеми знаења и вештини за извршување на работните задачи, така и за добивање позначајни функции во организацијата, што ќе му овозможат поголема слобода во работата од аспект на нејзиното осмислување и реализирање.

ГЛАВА 2
ТЕОРИИ НА МОТИВАЦИЈА

За испитување на факторите, коишто придонесуваат за мотивација на вработените во организациите, изнесени се многу теории. Овие теории се важни затоа што даваат објаснување околу причините зошто вработените се мотивираат, па поради тоа, доколку се применуваат правилно, може да доведат до низа позитивни ефекти, при што на крајот може да се придонесе кон зголемување на продуктивноста во организациите (McCullagh, 2005).

Меѓу најраните теории на мотивација (пред 60-тите години на минатиот век) се следните: Масловата теорија на мотивација (Maslow, 1954), Херзбеговата двофакторна теорија на мотивација (Herzberg et al., 1959) и Теоријата на засилување на Скинер (Skinner, 1953).

Според Armstrong (2010), овие теории водат до разбирање на мотивацијата и се поткрепени со теоријата на мотивација, класифицирана како теорија на инструменталност, теорија на содржина и теорија на процесите.

Врз основа на моделот на мотивација од Mullin's (2010), дискутирани се разни теории за мотивација на вработените, вклучувајќи ја и Теоријата за зајакнување на Скинер, Теоријата на хиерархија на потребите на Маслов, Теоријата на два фактори на Херзберг, Теоријата на очекувањата на Врум (1964), Теоријата за постигнување на целите на Лук и Латам (2004) и Теоријата на праведност на Адамс. Овие теории се обидуваат да го објаснат однесувањето на вработените за тоа како да ги мотивираат и другите да се вклучат повеќе во сопствената мотивација (Drafke and Kossen, 2002).

2.1 Содржински теории на мотивација

Содржинските теории на мотивација се засноваат на фактот дека во содржината на мотивацијата се состојат потребите. Незадоволената потреба создава напнатост и состојба на нерамнотежа, а за да се врати рамнотежата се идентификува целта што ќе ја задоволи

потребата, при што е избрана патека на однесување којашто ќе доведе до постигнување на целта (Armstrong, 2010).

Според Теоријата на потребите, не сите потреби се подеднакво важни за една личност во исто време. Некои може да обезбедат многу помоќен нагон кон некоја цел од другите, во зависност од бекграундот на поединецот и моменталната ситуација (Smith, 1994).

Теоријата за потребите првично е развиена од страна на Маслов, кој го дава концептот на хиерархија на потребите (Shah and Shah, 2010). Другите теории поврзани со Теоријата на потребите се: Теоријата на два фактори на Херзберг; Теоријата на тростепена хиерархија на Алдерфер; Теоријата на мотивација на постигнувања на Клеланд; и теорија на мотивација на улоги на Минер (Armstrong, 2010).

2.1.1 Теорија на хиерархија на потребите на Маслов

Теоријата на хиерархија на потребите на Маслов се темели на комплексноста на човековата личност и неговите потреби кои хиерархиски се структуирани.

Според Маслов, однесувањето на индивидуата зависи од желбата да задоволи една или повеќе од пет основни потреби (Armstrong, 2010), меѓу кои:

- Физиолошки потреби (Овие потреби се фокусираат на одржувањето на човековиот живот, како што се: потребата за воздух, потребата за храна, вода и секс. Маслов смета дека сè додека овие основни потреби не бидат задоволени, не може да работи друг мотивирачки фактор);
- Потреби за сигурност (Овие потреби се следни во хиерархијата и се фокусираат кон ослободување од физичка опасност и страв од губење на работата, сопственоста, т.е. имотот, храната, засолништето, како и заштита од емоционално разочарување);
- Потреби за поврзаност и прифаќање (Станува збор за потреби кои се однесуваат на социјалниот аспект на човекот, како што е потребата да припаѓа и да биде прифатен од другите. Тоа е потреба за љубов, наклонетост и прифаќање како припадност кон група);

- Потреби за почитување (Маслов утврдил дека штом луѓето ќе ја задоволат потребата за припаѓање и прифаќање од другите, следното повисоко ниво е потребата да бидат ценети и почитувани од страна на другите. Ваквите потреби продуцираат задоволство, преку моќ, престиж, статус и самодоверба. Вклучуваат фактори на внатрешна почит, како што се: самопочитување, автономија, достигнувања и надворешни фактори, како што се: статус, препознавање и внимание); и
- Потреби за самопотврдување (Оваа е најголема потреба во хиерархијата. Тоа е порив да се стане она што некој е способен да стане, да го зголеми својот целосен потенцијал и да постигне нешто. Вклучува потреби како што се: раст, постигнување на нечиј потенцијал и самоисполнување).

Потребите градираат според концепт на хиерархија од најниски (физиолошки) до највисоки (остварување на способности), што Маслов го прикажува во форма на скали (види Слика 1). Масловата теорија на хиерархија на потребите поаѓа од претпоставката дека луѓето ги задоволуваат своите желби и потреби според одреден редослед и истите може хиерархиски да бидат подредени и дефинирани.

Во својата подоцнежна работа Маслов внесува одредена доза на флексибилност, нагласувајќи дека нема конечно и целосно задоволување на одредени потреби, дека секое задоволување е релативно и предизвикува нови потреби. Тој останува до строгото дефинирање на хиерархиската структура на функционирање на потребите. Силата и важноста на секоја потреба е одредена од нејзината позиција во хиерархијата и степенот, во кој потребите од ниските редови први се задоволуваат.



Слика 1: Маслова хиерархија на потребите

*Извор:*http://www.utms.cc/estudent/images/Prezentacii/Fakultet%20za%20turizam/II%20godina/III%20semestar/Hotelski%20menadzment/8.%20Tematska%20edinica-novo.pdf (Пристапено на 15 септември 2020)

Под влијание на бројни критики, Маслов го релативизирал поимот задоволување на потребите од ниска категорија како предуслов за активирање на „повисоки потреби“. Маслов со право истакнува дека за разбирање на мотивацијата, индивидуалните и социјални разлики во дефинирање на целите кои сакаат да ги постигнат, треба да се имаат предвид факторите на објективни можности како еден вид на регулатор. Голем број автори подоцна ја модифицирале Масловата теорија на мотивација. Покрај одредени недостатоци, таа укажува и на некои важни предмети. На пример, ја нагласува разновидноста и важноста на потребите кои луѓето сакаат да ги задоволат со работа, односно задоволување на личните потреби, преку допирна точка на лични и организациски цели и нивна реализација. Исто така предупредува дека луѓето ги

мотивира, покрај задоволување на егзистенцијалните потреби и континуираниот развој на организацијата.

2.1.2 Херзбергова двофакторска теорија на мотивација

Херзберговата двофакторна теорија на мотивација се базира на две клучни претпоставки. Првата претпоставка е дека задоволството и незадоволството не се спротивни страни на еден континуитет, туку два одвоени континуитети поврзани со различни фактори. Според тоа, спротивниот крај на континуитетот на задоволството од работата, не е незадоволство, туку отсуство на задоволство, додека кај незадоволството спротивниот крај на континуитетот е отсуство на незадоволство. Втората претпоставка на моделот е дека постојат две различни категории на мотивациски фактори: надворешни или хигиенски и внатрешни, односно мотиватори. Првите се ситуациски или контекстуални фактори, додека другите се поврзани со работата која ја извршува човекот.



*Слика 2: Приказ на концептот на Херзбергова*та *теорија на мотивација*

*Извор:*http://www.utms.cc/estudent/images/Prezentacii/Fakultet%20za%20turizam/II%20godina/III%20semestar/Hotelski%20menadzment/8.%20Tematska%20edinica-novo.pdf (Пристапено на: 15 Септември 2020)

Важно е да се истакне дека Ферзберг со својата двофакторна теорија, поставувајќи одредени хипотези, наведува директна поврзаност меѓу задоволството и работната успешност, односно покрај факторот на задоволство наведува и фактори на мотивација за работа и работно однесување. Исто така, движечкиот чекор понатаму ја нагласува потребата за трансформација на работата за да овозможи индивидуален развој на поединецот внатре во работната организација. Тргнувајќи од основната хипотеза дека работата и нејзините карактеристики се основни извори на мотивација за работа, на мотивацијата е потребно да се делува за да се делува на работата, односно работата која ја извршуваат вработените да биде што покреативна, да наведува на одговорност и да поттикне развој на способност на поединецот и самопотврдување. Може да се заклучи

дека Ферзберг ја развива идејата за збогатување на работата и работните задачи како најважен мотивациски фактор.

2.1.3 Алдерферова теорија на тростепена хиерархија (ERG)

Алдерферовата теорија на тростепена хиерархија е всушност ново решение за надминување на строгата хиерархија на потребите, која претходно е поставена од страна на Маслов. Алдерфер (1986) ја модифицирал Масловата теорија и потребите ги категоризирал во три вида потреби: потреба за постоење, потреба за поврзаност и потреба за раст и развој (анг. ERG – Existential, Relatedness, Growth).

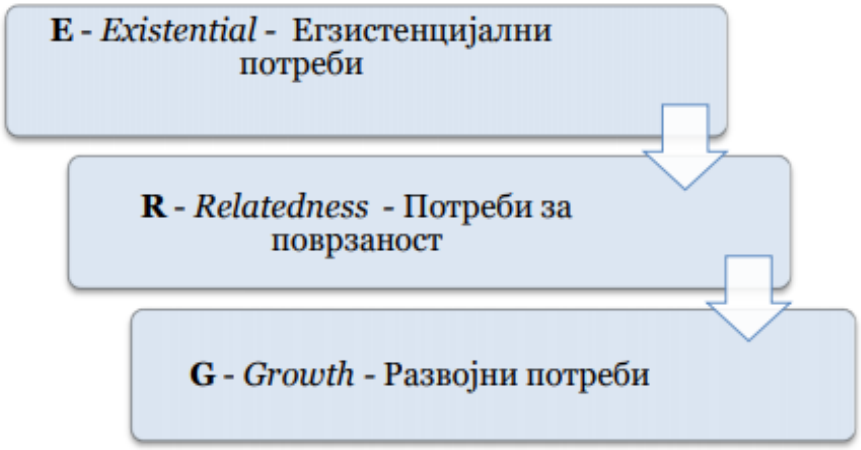
Во категоријата на егзистенцијални потреби (Existential needs) се физиолошките потреби и различните видови на материјални потреби коишто се задоволуваат преку плата или други типови на компензација, бенефиции, услови за работа итн. Оваа група на потреби се грижи за обезбедување на основните услови т.е. потреби за живот и материјален опстанок на индивидуата. Општествените услови, културните вредности и споредбата на индивидуата со другите луѓе влијаат врз проценката за задоволување на егзистенцијалните потреби.

Потребите за поврзаност (Raltedness needs) се оние потреби коишто на индивидуата ѝ се потребни за остварување и одржување на важни интерперсонални односи во социјалната средина. Тука се мисли на потребата за комуникација, на потребата за квалитетни меѓучовечки односи, потребата за соработка, потребата за почит од страна на другите и сл. Основна карактеристика на овие потреби е процесот на взаемност и размена, т.е. прифаќањето, љубовта и довербата. Во социјалната средина индивидуата покрај на позитивни, може да наиде и на негативни интерперсонални односи, како на пример, непријателство, недоверба, одбивање и слично. Генерално земено, овие потреби може да се окарактеризираат како социјални потреби.

Потребите за раст и развој (Growth needs) се всушност оние потреби кои се однесуваат на внатрешните желби на индивидуата за личен раст и развој, односно самореализација во некои или во сите аспекти на животот. Овие потреби се задоволуваат со надминување на пречките на кои наидува поединецот коишто воедно го поттикнуваат во целост да ги искористи своите потенцијали за поголем понатаможен раст и развој. По

задоволувањето на овие потреби, кај индивидуата се добива посебно чувство на исполнетост (Николоски, 2005). Меѓу другото, овие потреби уште влијаат и врз поттинувањето на креативноста и продуктивноста во делувањето на индивидуата.

Класификацијата на потребите Алдерфер ја креирал повеќе како континуитет, отколку како строга хиерархија (Слика 3). Така се тргнува од претпоставката дека различни луѓе на различен редослед (субјективно и симултано) ги задоволуваат своите потреби.



Слика 3: Приказ на ERG - теоријата на тростепена мотивација на Алдерфер

Според Mullins (2010), ERG-теоријата на тростепена хиерархија се базира на три претпоставки. Првата е дека задоволената потреба ја мотивира индивидуата и може дополнително да ја зголеми потребата. Втората е дека обратната насока на дејствување на хиерархијата на потребите, односно механизмот на фрустрација, може да влијае врз интензивирање на егзистенцијалните потреби, како и потребите за поврзување. Третата претпоставка е дека дејството на потребите е симултано, а не сукцесивно, односно тоа значи дека истовремено може да бидат активирани повеќе потреби.

Според Алдерфер (1986) доколку не се задоволи одредена група на потреби, тогаш ќе се предизвика фрустрација кај индивидуата, која нејзиното однесување ќе го насочи кон барање на некаква компензација во задоволувањето на другите видови потреби пониско во хиерархијата. Ова во пракса би значело дека оние компании кои не би можеле да обезбедат поголема плата за вработените (т.е. да ги задоволат егзистенцијалните потреби), може да влијаат на начин на којшто ќе активираат низа други мотиви кај нивните вработени од типот на тимска работа (задоволување на социјални потреби) или креативност во извршување на задачите (потреби за самоостварување) и така да ги компензираат оние потреби кои не можат. Овој модел исто така алудира на тоа дека иако навидум сите вработени имаат слични потреби, сепак нивното значење може да е различно за секој поединец, па поради тоа кон секој од нив треба да се пристапи индивидуално за да би се открило кои потреби се доминантни, за да бидат задржани како водечки во процесот на мотивација.

2.1.4 Теорија на мотивација на постигнувања (McClelland и Atkinson)

Теоријата на мотивација на постигнувања првенствено е насочена кон мотивацијата за работа, при што мотивацијата е сфатена како одредена структура на ставови и вредности кои укажуваат на ориентација на поединците (првично работна ориентација, потоа и општа ориентација).

Во формирањето на оваа теорија биле вклучени група автори, меѓутоа таа е именувана по двајцата автори, David McClelland и J. W. Atkinson, кои и понатаму продолжиле да ја развиваат. Во основата на оваа теорија е потребата на човекот кон

постигнување која се дефинира како индивидуална предиспозиција и стремеж кон успех. Желбата за успех е под влијание на дејството на две сили, односно на дејството на желбата за успех, и на желбата за избегнување на неуспех. Овие два мотиви се силно поврзани, при што вториот се определува како услов за минимизирање на грешки или неуспех. Индивидуалната проценка на веројатноста за постигнување успех или неуспех е од голема важност за мотивацијата.

McClelland (1961) во својата книга „Достигнувачко општество“ наведува дека мотивацијата на индивидуата се темели на три доминантни потреби: потреба за достигнување (need for achievement – nAch); потреба за моќ (need for power – nPower); и потреба за припадност (need for affiliation – nAff).

Потребата за достигнување е желба или стремеж на индивидуата да направи нешто подобро или поефикасно отколку кога било пред тоа. Поединците кај коишто доминира оваа потреба се карактеристични по тоа што си поставуваат многу високи, но остварливи цели, спремни се за ризик, но внимателно го оценуваат истиот, прифаќаат предизвици и прифаќаат одговорност.

Потребата за моќ е желба за контрола, влијание и одговорност над другите. Оваа потреба е изразена кај поединци кои се мотивирани од желбата да влијаат над другите, да преземаат одговорност за однесувањето на подредените и да донесуваат одлуки за работата на компанијата.

Потребата за припадност вклучува склоност кон тимска работа и соработка како мотивирачки фактор, односно подразбира желба за одржување на блиски, пријателски и/или лични односи.

Теоријата на мотивација за постигнување се однесува, пред сè, на оние поединци или групи кои имаат повисок статус во општествениот живот или повисока работна позиција во компанијата. Оваа теорија најчесто се користи при објаснување на мотивацијата на менаџерите.

2.1.5 Минерова теорија на мотивација на улоги

Со теоријата на мотивација на улоги на Минер развива специфичен концепт на мотивацијата, според кој потребите се следат од аспект на различните видови работа, и според тоа од аспект на улогите. Со оваа теорија се анализира мотивациската структура на претприемачите, менаџерите и стручњаците т.е. експертите (прикажано на Слика 4).

Улоги	Потреби
Претприемач	Потреба за постигнување Потреба за одбегнување на ризик Потреба на "feedback" Потреба за иновации Потреба за предвидување
Менаџер	Позитивен став кон авторитет Потреба за натпревар Потреба за моќ Потреба за афирмација Потреба за статус Потреба за соодветно обавување на менаџерската функција
Стручњак	Потреба за учење Потреба за автономија Потреба за статус Потреба од помагање на други Потреба од идентификација со професијата

Слика 4: Приказ на концептот на Минеровата теорија на мотивација на улоги

*Извор:*http://www.utms.cc/estudent/images/Prezentacii/Fakultet%20za%20turizam/II%20godina/III%20semestar/Hotelski%20menadzment/8.%20Tematska%20edinica-novo.pdf (пристапено на 18 септември 2020)

Мотивацијата кај менаџерите се карактеризира со специфична структура на мотивите во коишто генерално преовладуваат потребите за натпревар со другите, при што се потврдува и докажува моќта над нив. Кај мотивацијата на експертите, пак, преовладува потребата за учење, самостојна работа и дејствување. Експертите исклучиво се посветени

на работата што ја поттикнува потребата за идентификација со професијата. Кај мотивацијата на претприемачите доминира потребата за успех и достигнување, меѓутоа со избегнување на ризиците, како и потребата за фидбек во врска со нивниот успех. Претприемачите многу често се и иноватори, па оттука, кај нив се забележува и потребата од воведување на иновативни предлози и решенија.

2.2 Процесни теории на мотивација

Во процесните теории на мотивација акцентот се става врз психолошките процеси или сили коишто влијаат на мотивацијата, како и на основните потреби (Armstrong, 2010). Процесната теорија е уште позната како когнитивна теорија поради тоа што се занимава со проучување на перцепцијата на луѓето за нивната работна околина и начините на кои што тие ја интерпретираат и разбираат (Armstrong, 2010).

Според Армстронг (2010) процесните теории обезбедуваат многу порелевантен пристап кон мотивацијата. Во центарот на процесната теорија е низа на когнитивни теории кои се обидуваат да ги разберат мисловните процеси што ги имаат луѓето кога одредуваат како да се однесуваат на работното место (Steers & Shapiro, 2004). Една од познатите когнитивни теории е Теоријата на очекувањата претставена од Виктор Врум како прва систематска формулација на теоријата (Steers & Shapiro, 2004). Следејќи ја теоријата на Vroom, постојат и други процесни теории, како што се: Теоријата на постигнување на целите и Теоријата на еднаквост.

2.2.1 Теорија на очекувањата

Spector (2000) теоријата на очекувањата ја објаснува како награди коишто водат кон однесување со фокус на внатрешните когнитивни состојби што водат до мотивација. Според Draft (2003, во Dartey-Baah, 2010), Теоријата на очекувањата предлага дека мотивацијата зависи од очекувањата или перспективите на поединците за нивната способност да извршуваат задачи и да ги добијат посакуваните награди.

Теоријата првично била содржана во теоријата на валентност – инструменталност - очекуваност (VIE) формулирана од страна на Врум (1964, во Green, 2000). Валенцијата се залага за вредност; инструменталноста е верување дека ако една работа е завршена, тоа води кон друга; а очекуваноста е веројатност дека акцијата или напорот ќе доведат до исход (Vroom, 1964). Теоријата претпоставува дека луѓето размислуваат за тоа што прават, што добиваат и колку тоа е вредно. Теоријата на очекувањата на Врум (1964) ја развива тезата на мотивација комбинирајќи ја интеракцијата на индивидуалните потреби на вработените кои работат заедно.

Концептот на теоријата на очекувања од Врум (1964) подетално е дефиниран:

Кога поединец избира меѓу алтернативи кои вклучуваат неизвесни резултати, се чини јасно дека на ова однесување влијаат не само неговите преференции меѓу овие исходи, туку и степенот до кој тој верува дека овие исходи се можни. Очекувањата се дефинирани како моментално верување во врска со веројатноста одредено дело да биде проследено со одреден исход. Очекувањата можат да бидат опишани во однос на нивниот интензитет и сила. Максималната сила или јачина е индицирана од субјективна сигурност дека чинот ќе биде проследен со исходот, додека минималната (или нула) јачина е индицирана од субјективна сигурност што нема да биде проследена со исходот.

Силата на очекувањата може да се заснова на минати искуства, но поединците често се во нови ситуации – промена на работата или работното место, системот на плаќање, или условите за работа наметнати од раководството – каде што минатото искуство не е адекватен водич за импликациите на промена. Во овие околности мотивацијата може да биде намалена (Armstrong, 2010).

Мотивацијата е веројатна само кога постои јасно согледана и употреблива врска помеѓу перформансите и исходот, а резултатот се гледа како средство за задоволување на потребите. Ова објаснува зошто надворешната финансиска мотивација (на пример, стимулативна или бонус шема) функционира само ако врската помеѓу напорот и наградата е јасен. Според зборовите на Lawler (2003) постои „вид на гледање“ и вредноста на наградата вреди за труд (Слика 5 и Слика 6). Исто така се објаснува зошто внатрешната мотивација што произлегува од самата работа може да биде помоќна од надворешната мотивација. Исходот од внатрешната мотивација е повеќе под контрола на поединци кои

може да се потпрат повеќе на нивните минати искуства за да укажат на степенот до кој позитивните и поволни резултати се очекува да бидат постигнати со нивното однесување.



Слика 5: Портер-Лавреров модел на очекувања (Извор: Автор)

Портер Лавревов модел на очекувања, прикажан на слика 5, е проширување на моделот на Vroom со нови фактори, кој покрај основните (награди, вредност и праведност), вклучува и други фактори од типот на карактеристики и компетенции на вработените, перцепција на улоги и задоволство.

Според овој модел, мотивацијата на поединецот да изврши некаква активност е всушност под влијание на неговите лични очекувања за тоа дали може да ја изврши таквата активност, од неговите очекувања за исходот од вршењето на таквата активност, како и од заинтересираноста за резултатите кои би се добиле. Придонесот на овој модел лежи во неговото објаснување на тоа зошто во одредени ситуации некои лице делува спротивно на неговите желби и преференции. Постои верување дека во таквите случаи човекот го избира најдоброто решение, при што го зема предвид веројатниот исход од вршењето на активноста, притоа оценувајќи ја атрактивноста на одредени можности на делување. Наједноставен пример од практиката е кога човекот избира да купи евтин автомобил, наместо оној кој што е поскап, поприврлечен и поквалитетен.



Слика 6: Модел на Лавлер - модифицирана варијанта на Портер-Лавлеровиот модел на очекувања (Извор: Автор)

Моделот на Лавлер, прикажан на Слика 6, е модифицирана варијанта на Портер Лавревиот модел на очекувања, бидејќи Лавлер сметал дека концептот на очекувањата не бил доволно прецизиран. Така, според овој модел се предвидува дека луѓето, од најразличните форми и можности на однесување кои водат до различни исходи, ги

одбираат оние кои водат кон максимални ефекти и резултати во однос на мотивационата моќ. Поради тоа, според овој модел се наложени три фактори и тоа:

- Посветеност – Ефект, што всушност алудира на очекување од можно успешно вршење на задачата при поголема посветеност;
- Перформанс – Награда, што значи веројатност од следување на награда доколку задачата биде извршена успешно; и
- Валентност, односно атрактивност на наградата за индивидуата.

2.2.2 Теорија на постигнување на целите

Теоријата на постигнување на целите е развиена од страна на Locke и Latham (1979) и во неа се наведува дека мотивацијата и перформансите се повисоки кога индивидуалците имаат поставено специфичен збир на цели, кога целите се тешки но прифатени, и кога постои повратна врска за перформансите. Учеството во поставувањето на целите е значајно како средство за постигнување на договор за поставување на повисоки цели (Armstrong, 2010).

Erez и Zidon (1984) ја истакнуваат потребата за прифаќање и посветеност на целите. Откриле дека колку подолго време е потребно да се договорат, бараните цели водат кон подобри перформанси отколку оние полесните.

Locke, Smith, Erez, Chah и Shaffer (1994) посочуваат дека целите ги информираат поединците за да постигнат одредени нивоа на перформанси, со цел тие да ги насочат и оценат своите постапки, додека повратните информации за перформансите му овозможуваат на поединците да следат колку добро тој или таа направиле во однос на целта, така што може да се направат прилагодувања во напорите, насоките или стратегиите за задачите.

2.2.3 Теорија на еднаквост

Според теоријата на еднаквост поединците не се загрижени само за апсолутниот износ на награди што ги добиваат за нивните напори, туку и за односот на износот со она што другите го добиваат (Armstrong, 2010) (Слика 7). Врз основа на нечии инпути, како што се напори, искуство, едукација, и компетенции, може да се споредат исходи, како што се: нивоа, зголемувања, препознавања и други фактори. Кога луѓето ќе согледаат нерамнотежа во нивниот однос инпут-аутпут во однос на другите, се создава тензија. Таквата тензија, односно напнатост дава основа за мотивација, бидејќи луѓето се стремат кон праведност и еднаквост (Robbins, 2005).



Слика 7: Теорија на еднаквост: инпутите да бидат балансирани со исходите

Извор:https://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/70961/Chapter%2010%20Motivating%20Employees.pdf?sequence=15&isAllowed=y (Пристапено на: 20 септември 2020)

Една од истакнатите теории во однос на теоријата на еднаквост е развиена од J.S. Adams. Адамсовата теорија (Adams, 1963) е можеби најригорозно развиената изјава за тоа како индивидуалците ги евалуираат односите во социјалната размена. Главните компоненти на односите на размена во оваа теорија се инпутот и аутпутот. Во ситуација кога некое лице ги разменува своите услуги за плата, инпутите може да вклучуваат претходно работно искуство, образование, напор на работа и обуки. Резултатите се оние фактори кои што произлегуваат од размената. Најважниот резултат веројатно би бил платен со исход од типот на супервизорски третман, задачи на работа, бенефиции и статусни симболи, исто така, земени во предвид.

Теоријата на еднаквост се потпира на три главни претпоставки (Carrell and Dittrich, 1978):

- Теоријата вели дека луѓето развуваат верувања за тоа што претставува фер и правичен поврат за нивниот придонес кон работата;
- Теоријата претпоставува дека луѓето имаат тенденција да се споредуваат со она што го сметаат за размена што тие ја имаат со работодавачите;
- Теоријата претпоставува дека кога луѓето веруваат дека нивниот сопствен третман не е праведен, во однос на теоријата за размена што сметаат дека другите ја прават, тие ќе бидат мотивирани да превземат активности што ги сметаат за соодветни. Овој концепт на праведност кај работните организации најчесто е интерпретиран како позитивна асоцијација меѓу напорите или перформансите на работникот и платата што поединецот ја добива.

Адамс (1965) сугерира дека индивидуалните очекувања за еднаквост или „фер“ корелација меѓу инпутот и аутпутот се учат за време на процесот на социјализација и преку споредба со инпутите и аутпутите на другите. За понатамошно утврдување на причините за перцепираната и реална нееднаквост во организациите (Ramlall, 2008) изјавува дека чувството на нееднаков третман има тенденција да се појави кога луѓето веруваат дека не добиваат фер поврат за нивните напори и придонеси. Како што е предложено од страна на Адамс (1965, во Armstrong, 2010), идентификувани се две форми на еднаквост и тоа дистрибутивна и процедурална еднаквост. Дистрибутивната еднаквост се однесува на придонесот на поединецот во споредба со другите, а процедуралната

правичност или процедуралната правда се занимава со перцепцијата на вработените за праведноста со која се водат процедури во областа на проценка на успешноста, унапредување и дисциплина.

Во теоријата за еднаквост всушност се вели дека луѓето ќе бидат подобро мотивирани ако се третираат праведно, а демотивирани доколку се третираат нееднакво.

ГЛАВА 3
ЗАДОВОЛСТВО ОД РАБОТАТА

Задоволството од работата е дефинирано на различни начини, меѓутоа дефинитивна ознака за овој термин не постои. Задоволството од работата е психолошки концепт кој се однесува на ставовите и карактеристиките поврзани со работата, како што се плата и награди, политики, лидерско однесување, стилови на менаџирање со вработените и соработниците (Dartey-Baah, 2010).

Генерално, задоволството од работа се дефинира на следниот начин:

„Задоволството од работата едноставно е тоа како луѓето се чувствуваат за својата работа и различните аспекти на нивните работни места. Тоа е степен до кој луѓето ја сакаат (се задоволни) или не ја сакаат (незадоволни) нивната работа (Spector, 2000)“.

Армсронг (2010) го подвлекува вниманието дека задоволството од работа се однесува на ставовите и чувствата што луѓето ги имаат за нивната работа. Ова подразбира дека позитивните и поволните ставови кон работата поттикнуваат задоволство од работата, додека пак негативните и неповолни работни услови кон работата поттикнуваат незадоволство од работата. Според Армсронг (2010), моралот често се дефинира како еквивалент на задоволството од работата.

Армсронг (2010) го дефинира моралот како „степен до кој се задоволуваат потребите на индивидуата и степен до кој индивидуата го доживува задоволството како резултат од неговата целосна работна состојба“. Gilmer (1961, во Armstrong, 2010) сугерира дека моралот е „чувство да се биде прифатен од групата вработени и да се припаѓа таму преку придржување кон заедничките цели“. Гилмер притоа прави разлика меѓу моралот како групна варијабла поврзана со степенот до кој членовите на групата се чувствуваат привлечени од нивната група; и ставот за работа како индивидуална варијабла поврзана со чувствата на вработените во врска со нивната работа.

Задоволството од работата е дефинирано и од страна на Cranny, Smith и Stone (1992) како афективни реакции на вработените кон работата заснована на споредување на реалните резултати со посакуваните резултати. Генерално е препознавано како

повеќеслоен конструкт, кој вклучува чувства на вработените во врска со видовите внатрешни и надворешни елементи на работата.

Алтернативен пристап е предложен од Sousa-Poza и Sousa-Poza (2000), заснован врз претпоставката дека постојат основни и универзални човекови потреби, и дека, доколку се исполнети потребите на една личност во нивната моментална ситуација, тогаш таа личност ќе биде среќна. Оваа рамка претпоставува дека задоволството при работа зависи од балансот меѓу инпутот од работната улога како што е едукација, работно време, напори и исходот од работната улога како што се плати, бенефиции, статус, услови за работа, внатрешни аспекти од работата. Ако исходот од работната улога („задоволства“) се зголемат во однос на инпутот од работната улога („болки“), тогаш задоволството од работата ќе се зголеми (Sousa-Poza и Sousa-Poza, 2000).

Антиќ (2015) гледа на задоволството од работата како на дводимензионален концепт кој се состои од внатрешни и надворешни димензии на задоволство. Внатрешните извори на задоволство зависат од индивидуалните карактеристики на личноста како што се способноста да се користат иницијативи, односите со супервизорите, или работата што таа личност ја извршува, а кои што се симболични или квалитативни аспекти на работата. Од друга страна, надворешните извори на задоволство од работата од друга страна се ситуациски и зависат од околината како што се: плата, промоција, безбедност на работата; ова се финансиски и други материјални награди или предности на работата.

Како што е опишано од Антиќ (2015), разликата се однесува на двојното значење на зборот „работа“: извршените работни задачи и работната позиција што лицето ја има за извршување на задачите. Објаснето е како: Значењето на „работата“ како работна позиција или назначување е од примарно значење. Секоја работа е пример за работен однос, отелотворувајќи договор (суштински или имплицитен) за размена на способност за работа (труд, обезбедување услуга, генијалност, директни напори итн.) и за награди (и материјални и симболични). Точно е дека извршувањето на работните задачи обезбедува прилив на искуства, технички и социјални, што може да ги активира психосоцијалните одговори; сите резултирачки податоци кои ги сумираат овие реакции се неопходни. Сепак, таквите податоци мора да бидат вреднувани повисоко отколку оние кои што се однесуваат на искуството со отворените (или привидни) договорни услови – пред сè, оние во врска со платата и обезбедувањето на работата (Robbins, 2005).

3.1 Врската меѓу задоволството и незадоволството

Најзначајната и основна разлика меѓу двата фактори на Херцберг е својствено ниво на задоволство/незадоволство во рамките на секој фактор. Ако мотивацијата ги вклучува само оние нешта кои што промовираат дејствување со текот на времето, тогаш мотиватори се факторите кои промовираат долготрајни ставови и задоволство (Ramlall, 2008).

Според Херцберг и сор. (1959), мотиваторите предизвикуваат позитивни ставови за работа затоа што тие ја задоволуваат потребата на работникот за самоактуелизација, односно крајната цел на поединецот. Присуството на овие мотиватори има потенцијал да создаде големо задоволство од работата, сепак, во отсуство на мотиватори, не се појавува незадоволство. Понекогаш раководството посветува поголемо внимание на надворешните награди, но внатрешните награди се подеднакво важни во мотивацијата на вработените (Androw and Kent, 2007). Нематеријалните или психолошки награди како што се почит, благодарност и признание играат клучна улога во мотивацијата на вработените и подигнување на нивните перформанси. Androw и Kent (2007) заклучуваат дека посветеноста на вработените се заснова на награди и признанија.

Хигиенските фактори кои едноставно „се движат“ (предизвикуваат привремена акција), имаат потенцијал да предизвикаат големо незадоволство. Слично на тоа, нивното отсуство не предизвикува високо ниво на задоволство.

Задоволството од работата содржи две одделни независни димензии. Овие димензии не се наоѓаат на различни краеви од еден континуум, но наместо тоа, тие се состојат од две одделни и изразени континиуми.

Според Херцберг (2003), спротивно на работното задоволство не е незадоволството, туку обичниот недостаток на задоволство. На ист начин, спротивно на незадоволството од работата не е задоволството, туку „немањето незадоволство“. На пример, доколку се разгледува хигиенскиот фактор, услови за работа: ако климатизерот се расипе на средината од топол летен ден, работниците ќе бидат незадоволни. Меѓутоа, ако климатизерот работи во текот на целиот ден како што се очекува, работниците нема да

бидат особено задоволни така што ќе го забележат тоа и ќе бидат благодарни (Ramlall, 2008).

3.2 Фактори кои влијаат на задоволството при работа

На нивото на задоволство од работата влијаат внатрешните и надворешните мотивирачки фактори, квалитетот на надзорот, општествените односи со работната група и степенот до кој поединците успеваат или не успеваат во својата работа (Wilson, 2010). Вилсон (2010) верува дека дискреционото однесување што ѝ помага на фирмата да биде успешна, најверојатно ќе се случи кога вработените се добро мотивирани и се чувствуваат посветени на организацијата и кога работата им дава високо ниво на задоволство. Според наодите од истражувањето, клучни фактори кои влијаат на задоволството при работа се личните очекувања, можностите за кариера, влијанието на работата, тимот и предизвикот на работата (Wilson, 2010).

3.2.1 Лични очекувања

Според Tang, Chiu и Luk (2002), различните очекувања што мажите и жените ги носат на работното место обезбедуваат трето можно објаснување за пријавување на поголемо работно задоволство кај жените. Поплаките од работата не резултираат само од објективни проблеми на работа, туку уште и од очекувањата донесени од работната ситуација.

Tietjen и Myers (1998) посочуваат дека, поради екстензивна професионална сегрегација, женските работнички можеби имаат помали очекувања за споредба на нивните работни позиции со оние на нивните машки колеги, што придонесува за нивно релативно задоволство од работата. Всушност, тие можеби немаат целосни информации, или барем дневни потсетници за степенот до кој се недоволно наградени. Така, жените кои се на подобри работни места каде има голема концентрација на жени, можеби нема да направат вид на споредба што би ги натерала да бидат незадоволни од нивната работа.

Во конвенцијата на Меѓународната Организација за Труд - МОТ (анг. ILO – International Labor Organization)[1], работата – формална и неформална, платена и неплатена, игра централна улога во животот на луѓето ширум светот. Преку работата, жените и мажите се дефинираат себеси и своите улоги во општеството. Сепак, иако многу работни места обезбедуваат приход и лично задоволство, тие исто така може да претставуваат опасност и ризик по здравјето и безбедноста. МОТ проценува дека секоја година околу 2,3 милиони мажи и жени умираат од несреќи и болести поврзани со работа, вклучително и бројка од близу 360.000 фатални несреќи и околу 1,95 милиони фатални болести поврзани со работата. Опасните материи предизвикуваат околу 651.000 смртни случаи, претежно во земјите во развој. Овие бројки може многу да се потценат поради несоодветните системи за известување и белешка во многу земји.

Ризиците за мажите работници се многу повисоки со оглед на тоа што безбедноста и здравјето при работа претходно се фокусираа на опасни работни места, во сектори во кои доминираат машки работници. Сепак жените претставуваат над 40 проценти од глобалната работна сила или 1,2 милијарди од вкупниот број од 3 милијарди работници на глобално ниво (ILO, Global Employment Trends for Women, March 2009). Зголемениот процент на жени во работната сила доведува до низа родово поврзани прашања за различните ефекти на ризиците поврзани со работата врз мажите и жените, во однос на изложеноста на опасни работни позиции или влијание на опасни материи, биолошки агенси и сл. врз репродуктивното здравје, физичкото здравје, особено ако тие се земаат предвид.

Сегрегацијата на работната сила заснована на полот придонесува за различни здравствени и безбедносни предизвици на работното место за жените и мажите. Мажите се позастапени во индустриите, како што се градежништвото и рударството, додека огромно мнозинство на жени работници се вклучени во земјоделството и услужните сектори (Forastieri, 2000). Според тоа, жените имаат поголема веројатност да добиваат помала плата од мажите и според тоа, поретко да бидат супервизори и менаџери. Значителен број од жените исто така може да се најде во неформалната економија каде се соочуваат со небезбедни и лоши услови за работа, ниски или нередовни примања,

[1] Види повеќе: https://www.ilo.org/moscow/areas-of-work/gender-equality/WCMS_249143/lang--en/index.htm

несигурност во работата и недостаток на пристап до информации, пазари, финансии, обука и технологија.

3.3 Мотивацијата и задоволството од работа

Врската меѓу мотивацијата на вработените и задоволството од работа е испитувана од страна на голем број истражувачи, при што се дава заклучок дека работната мотивација и задоволството од работа треба да се третираат одделно, така што факторите на влијание би можеле полесно да се идентификуваат и да се овозможи подобро разбирање.

Херцберговата теорија на два фактори ги идентификува внатрешните мотиватори и надворешните (хигиенските) фактори. Ставот на Херцберг е дека овие мотиватори доведуваат до задоволство од самото тоа што ја задоволуваат потребата на поединецот за самореализација.

Теоријата на очекуваност, развиена од Портер и Лавлер, алудира на тоа дека системот за плаќање на перформансите влијае на задоволството од работата. Поддржувајќи го ова гледиште, Pool (1997) ја испитува врската помеѓу работната мотивација и задоволството од работата и наоѓа значајни позитивни поврзани индикатори кои, со зголемување на мотивацијата, расте задоволството. Во врска со надворешната мотивација, исто така е пронајдена позитивна поврзаност со задоволството од работа (Moynhian and Pandey, 2007; Wright and Kim, 2004). Додека доминантниот аргумент беше за позитивна поврзаност меѓу надворешната мотивација и задоволството од работата, Frey (1997) тврди за „crowding-in“ ефект.

Внатрешната мотивација може да се зголеми како резултат на програмите за подобрување на работата што го подигаат работниот морал. Кога уживањето на вработениот во неговата работа расте, внатрешните награди може да ја потценат надворешната мотивација. Застапниците на теоријата за самоопределување тврдат дека платата може да има позитивно влијание врз внатрешната мотивација со тоа што служи како поддршка и ја потикнува автономијата и самопочитта на вработените. Сепак, теоријата за самоопределување останува „тивка“ за тоа дали надворешната мотивација ќе

се намали, доколку се зголеми внатрешната мотивација. Меѓутоа, наодите од студиите за теоријата на самоопределување сугерираат дека поддржувачките работни средини, кои ја поттикнуваат внатрешната мотивација, ќе резултираат во зголемено задоволство од работата и поефективни перформанси (Deci and Ryan, 2008; Kunz and Pfaff, 2002). Кога системите на плаќање ги поврзуваат индивидуалните и организациските перформанси, вработените можат да видат колку е важна нивната работа, што за возврат го зголемува нивното задоволство од работата, бидејќи тие се во состојба да ги исполнат потребите од повисоко ниво, како што е самодовербата.

3.4 Општествено-економските фактори како детерминанти на задоволството од работа

Детерминантите на задоволство од работата во овој поглед вклучуваат: образование, мандат на работната позиција, раководна позиција, стапка на невработеност и брачен статус (Ghinetti, 2007). Речиси секогаш се утврдува дека мандатот и менаџерската позиција се позитивно поврзани со задоволството од работата. Врските помеѓу задоволството од работата, нивото на образование, стапката на невработеност и платите се испреплетени и мешани (Bryan and Sell, 2011).

Образованието ги зголемува платите, а со тоа и задоволството од работата. Исто така, ги зголемува очекувањата во однос на смислата на работното место, а со тоа и веројатноста да се доживее незадоволство од работата. Многу студии имаат покажано дека високообразованите работници се помалку задоволни од работниците со пониско образование (Blanchflower and Oswald, 1999). Заедничкото толкување на ова е дека задоволството од работата зависи од јазот меѓу резултатите и аспирациите и дека аспирациите се зголемуваат со образованието. При разгледување на уникатно ниво на образование, овој вид на потешкотија се елиминира. Сарџоска и Арнаудова (2015) во своите студии наведуваат дека колку подобро е обучена, пообразована и мотивирана работната сила, толку е поголема веројатноста дека организацијата ќе биде поуспешна.

Хомогеноста на групата што резултира од проучување до уникатно ниво на едукација може да открие други механизми кои не се видливи кога се разгледуваат различни нивоа на образование.

Многу од претходните студии за задоволството од работата имаат направено аналитичка разлика помеѓу мажите и жените поради фактот дека задоволството од работа е поголемо кај жените во однос на мажите (Sloane and Williams, 2000). Првично било откриено дека разликите произлегуваат од различните видови на работа меѓу мажите и жените, а потоа било откриено дека ниту различните работни места и позиции, ниту нивните различни работни вредности, ниту пак изборот на примерок смета на диференцијалот на родовото задоволство. Наместо тоа се предлага објаснување засновано на благосостојбата во однос на очекувањата. Така, маж и жена со исти работни места и нивоа на очекување би пријавиле идентични нивоа на задоволство од работата, меѓутоа поради тоа што очекувањата на жените се помали од оние на мажите (што се должи на поголемата приврзаност на жената кон работите од домаќинството), жените ќе изразат поголемо задоволство од работата отколку нивните машки колеги, дури и со оглед на истите услови за работа.

Според Ashwathapa (2005), поединците доживуваат различен степен на мотивација во различни фази од нивниот живот. Можните причини за оваа појава се нереалните претпоставки кои вработените ги имаат кога ќе започнат со работа во некоја организација, нереалните претпоставки за тоа што ќе добијат од нивната заложба и посветеност. Овие препоставки ги прават позадоволни. Меѓутоа, кога овие претпоставки не се реализираат во реалноста, задоволството од работата се намалува. Повторно ќе почне да се зголемува кога луѓето почнуваат да ги проценуваат своите работни места во вистинската перспектива и да ги коригираат своите претпоставки. На последно, особено на крајот на кариерата задоволството од работа опаѓа поради страв од пензија и иден исход.

3.5 Фактори на задоволството од работа што влијаат врз мотивацијата

Важен фактор во однос на задоволство од работата е платата (Bryan and Sell, 2011). Општа претпоставка е дека зголемувањето на платата го зголемува задоволството од работата, пред сè поради тоа што повисоката плата ги зголемува можностите на вработениот (Bryan and Sell, 2011). Платата се користи како еден вид награда заедно со признавањето и идните можности на работното место.

Друг фактор, кој се смета за доста важен е амбицијата за напредок во кариерата, односно мотивација за напредок и здобивање со поголема одговорност и важност на задачите во работата. Ова значи дека вработените кои се насочени кон кариера имаат силно чувство за професионален раст и добиваат високо ниво на задоволство и среќа од работата доколку тоа им се остварува.

Филипковски и Џонсон (Filipkowski, Johnson, 2008) ги испитувале односите помеѓу стабилноста на работата, организациската посветеност, отказите, отсуството од работа и перформансите на вработениот во рамките на компанијата. Пронајдена е позитивна врска меѓу несигурноста во работата и намерата за обрт, и мала негативна корелација меѓу несигурноста во работата и организациската посветеност.

Следен фактор е релативната плата (не апсолутна), која се смета дека има позитивна корелација со нивото на задоволство од работата. Ова е ситуација кога платата на другите вработени со исти карактеристики и вид на работа се зема за споредба.

Нивото на задоволство од работа може да биде под влијание на способностите на вработените, што претставува незабележителна, стабилна карактеристика на поединците (Demoussis and Giannakopoulos, 2007).

Исто така се потенцира дека нивото на задоволство од работата варира многу малку со текот на времето, што претставува одраз на основните стабилни лични расположенија. Ова било тестирано на група германски вработени од страна на Dormann и Zapf (2001) во прегледот на студиите за наводната стабилност на задоволството од работата. Резултатот сугерира дека по контролирање на стабилните работни услови, стабилноста на задоволството од работа се намалува до незначајно, што укажува дека основното диспозитивно влијание врз задоволството од работата не е директно, туку е

посредувано од работните услови. Ова исто така сугерира дека нивото на задоволство од работата може да се промени со организациските мерки.

Ren (2010) укажува на вредноста на конгруенцијата (софпаѓање, поклопување) со којашто организацијата и вработените може да ја зајакнат внатрешната мотивација и задоволството. Тој исто така истражува дали вредноста на конгруенцијата може да влијае на дизајнот на организацијата и открива дека конгруенцијата е поврзана со учеството на вработените во процесот на донесување на одлуки и автономност, наспроти контролата која што се одразува на задоволството од работа.

3.6 Работното задоволство и перформансите

Со децении експертите кои се занимавале со проучување на организацијата биле заинтригирани од задоволството на вработените од работата. Некои студии го испитале она што претходело на задоволството од работата, специфичните димензии на задоволството од работа, како и поврзаноста меѓу задоволството од работата и исходите од работата, како што се работните перформанси.

Меѓу многуте индивидуалности што претходеле на перформансите на вработените биле ставовите, когнитивните стилови, личноста и демографските карактеристики (возраста, степенот на образование и претходните искуства).

Притоа, истражени се и други фактори кои влијаат врз работните перформанси на вработените. Прегледувани се и некои студии кои го опишуваат ефектот од искуството, платата, степенот на образование, условите за работа и задоволството од работа врз перформансите. Како резултат на таквите истражувања, откриени е дека само неколку фактори влијаеле на перформансите на вработените. Работната позиција одредена врз база на оценката на вработениот во компанијата има големо позитивно влијание во однос на неговите работни перформанси. Од друга страна, условите за работа, како и работната атмосфера која е резултат на работната околина покажуваат и позитивна и негативна врска со перформансите на вработениот. Кај високо образованите и екстремно квалификувани вработени, постои особено негативно влијание и демотивација поттикнати од лошите работни услови, а особено лошата работна атмосфера. Спротивно е кај вработените со ниски квалификации, кои и покрај лошите работни услови, покажуваат

високи перформанси и задоволство од работата. Оттука, според искуството, покажана е позитивна врска во повеќе случаи, освен кај образованието кое не дава јасна врска со перформансите (Kahya, 2007).

Метаанализите покажуваат дека врската помеѓу перформансите и задоволството од работата е позитивна, но мала. Сепак, анализите на организациско ниво покажуваат дека организациите со повисоки просечни нивоа на задоволство од работата ги надминуваат другите организации. Некои студии покажуваат дека постои недостаток на разбирливо сфаќање за начинот на кој различните фактори, како што се работните вредности, работното задоволство и перформансите, имаат интеракција едни со други.

Се тврди дека степенот на задоволство од работа го рефлектира кумулативното ниво на исполнување на очекувањата на вработените. Ова значи дека вработените очекуваат нивната работа да обезбеди микс од карактеристики (на пример, плата, унапредување, автономија) за кои работникот има одредени повластени одговорности. Опсегот и важноста на овие преференции варира кај поединците, но кога акумулацијата од неостварените очекувања стане доволно голема, задоволството од работа се намалува, а се зголемува веројатноста за повлекување на вработениот, или во однос на неговото однесување во иднина или во однос на негово напуштање на тековната работа (Pearson, 1991; Wheelan, 2010).

Според Wheelan (2010), шансите за дополнителна едукација ја зголемуваат веројатноста организациските групи да станат тимови со високи перформанси. Овде всушност станува збор за организациите кои се фокусираат кон дополнителна едукација и обука на луѓето за техничките или други аспекти поврзани со нивните работни места и позиции и за ефективно учество во групата.

Задоволството од работа е првично фокусирано кон неговото влијание врз посветеноста на вработените, отсуството од работа, намерите за отказ и реалниот отказ. Сепак, низ студиите, пропорцијата на варијации во прометот објаснета со нивоата на задоволство може да биде помала отколку што првично се сметала.

Според друга, двегодишна лонгитудинална студија, спроведена врз вработени кои ја напуштиле работата, но останале во истата професија и врз оние вработени кои воопшто не ја сменије работата, се покажало дека задоволството со аспектите на важноста на

работата и можностите за унапредување биле значителни предвидувачи на намерите за напуштање на организацијата.

Генерално земено, аспектите на работната состојба се покажале како значајни детерминанти на задоволството од работата. Така, на пример, повисокото работно ниво на поединецот во организацијата е позитивно поврзано со задоволството од сите аспекти на работата, веројатно поради тоа што работните места на повисоко ниво имаат подобар работен век.

Во однос на она што претходело на организацијата, во денешно време се смета дека соработката со надворешен провајдер на технологија, влијанието на лидерот (односно управувањето со човечките ресурси и поставеноста на менаџментот во организацијата), системот за наградување и трошоците за истражување и развој се наведуваат како најзначајните фактори кои влијаат врз иновативните перформанси на вработените.

ГЛАВА 4
ОРГАНИЗАЦИСКА ПОСВЕТЕНОСТ

4.1 Поим за организациска посветеност

Организациската посветеност е еден од најважните организациски концепти, кој е нашироко истражуван во менаџерската литература како резултат на неговото значење за организациските перформанси и ефективноста од работата. Концептот на организациска посветеност, доколку се користи за предвидување како да се задржат вработените, е важен во фокусот на менаџерите воопшто и секторите за човечки ресурси во многу организации (Idris, 2014). Глобализацијата на работната сила преку напредокот на компјутерската технологија и телекомуникациите создава поголеми предизвици за менаџерите, бидејќи нивната улога во привлекувањето на талентирани работници и обезбедување на средина каде што овие вработени може да придонесат како долгорочни средства во организацијата е сè потешко. Оттука, клучна одговорност на менаџерите на човечки ресурси е да ги разберат факторите што создаваат посветеност на вработените, а потоа да го искористат тоа знаење за да ги задржат вработените и да ја зголемат нивната продуктивност (Singh and Gupta, 2015). Faloye (2014) сугерира дека кога организациите би можеле да регрутираат, да ги обучуваат, и да ги задржат квалификуваните вработени, би се одржувала целосна стабилност на организацијата, како во однос на продуктивноста, така и во однос на финансиската одржливост.

Организациската посветеност има значителна врска со отказите на вработените во компанијата, продуктивноста и задоволството и генерално е ограничена до степенот до кој вработениот е лојален на својата организација (Yousef, 2017).

Портер и сор. (1974) посочуваат дека организациската посветеност е „релативна сила на идентификација на поединецот со организацијата и вклучување во одредена организација“.

4.2 Видови на организациска посветеност

Истражувачите идентификувале три типа на организациска посветеност, и тоа афективна, континуирана и нормативна (Allen and Meyer, 1990, 1996; Karrasch, 2003; Greenberg, 2005; Turner and Chelladurai, 2005).

Афективната посветеност е психолошка поврзаност кон организацијата (Singh and Gupta, 2015). Таа се однесува на „позитивната наклонетост на поединецот кон организацијата, рефлектирана во желбата да се види како организацијата успева во своите цели и чувство на гордост што е дел од организацијата“ (Cohen, 2003). Според Meyer и Allen (1997), поединците кои имаат силна афективна посветеност остануваат во организацијата бидејќи тие се чувствуваат дека се посакувани, некои со посилна нормативна определба остануваат затоа што треба и оние со силна континуирана посветеност остануваат поради тоа што треба.

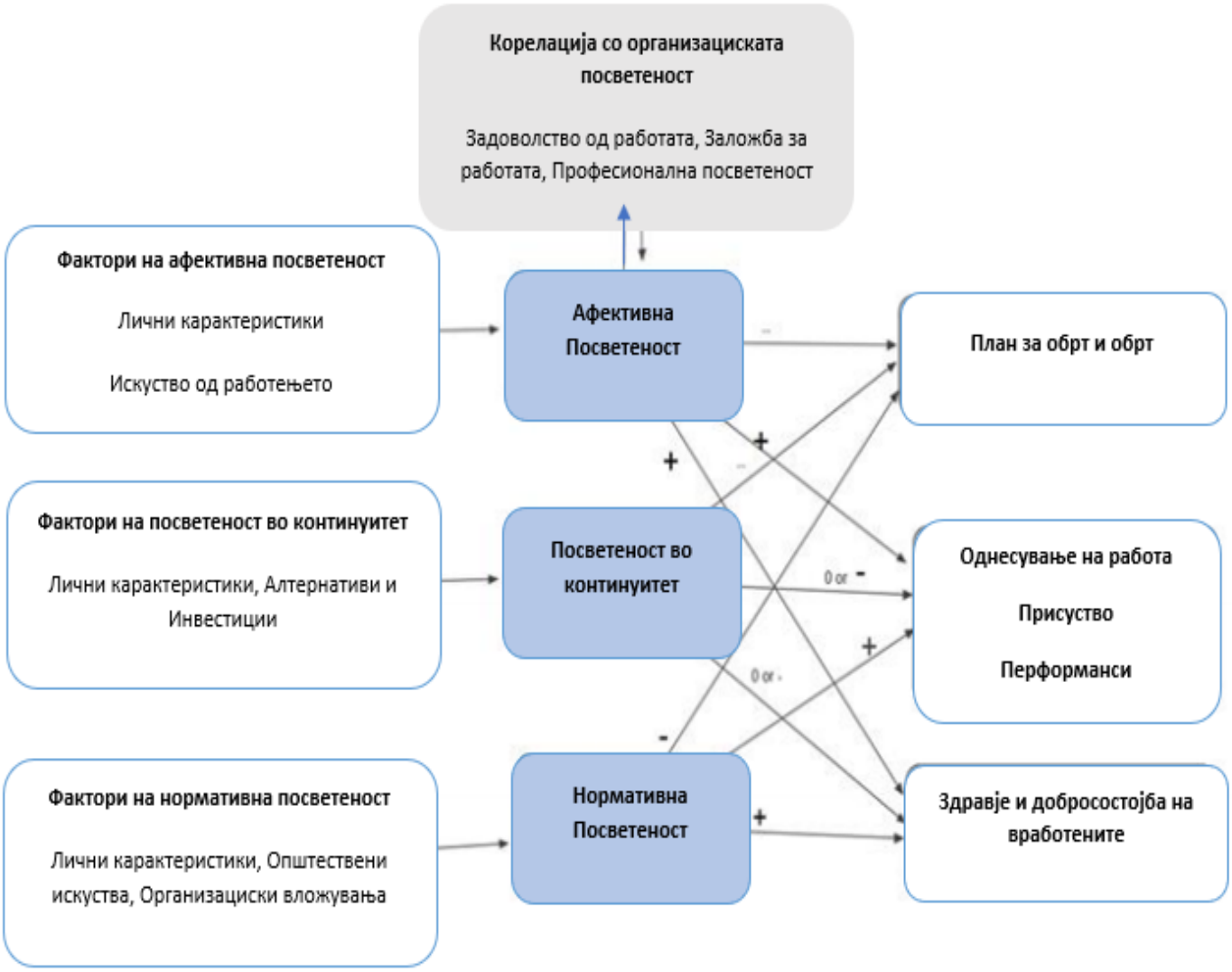
Континуираната посветеност алудира на трошоците поврзани со напуштање на организацијата (Meyer et al., 1993), односно тоа се однесува на свеста на поединецот за она што ќе го изгуби доколку ја напушти организацијата, пред сè од финансиски аспект. Вработениот со посветеност во континуитет е тешко да се откаже од организацијата поради страв од непознат опортунитетен трошок од напуштање на организацијата или од имањето на помали или речиси никакви алтернативи. Вработените со високо ниво на ваков вид на обврски остануваат членки на организацијата затоа што им требаат (Nagar, 2012).

Нормативната посветеност е согледувана во обврската да се остани во организацијата која што има влијание врз континуираното учество на поединецот во организацијата (Ayeni and Phopoola, 2007).

Со други зборови кажано: афективната посветеност се јавува кога вработениот сака да остане дел од организацијата; посветеноста во континуитет се јавува кога работникот треба да остане во организацијата; а нормативна обврска се јавува кога работникот се чувствува дека треба да остане во организацијата (Suma and Lesha, 2013).

4.3 Предности и слабости на организацискатa посветеност

Студиите за посветеноста обезбедуваат силен доказ дека афективната и нормативната посветеност се позитивно поврзани, а обврската за континуитет е негативно поврзана со организациските резултати, перформансите и однесувањата (Слика 8). Истражувањата исто така обезбедуваат докази дека вработените со повисоки нивоа на афективна посветеност кон својата работа, кон својата позиција и својата кариера, покажуваат повисоки нивоа на континуитет и нормативни заложби.



Слика 8: Трикомпонентен Модел на Организациска Посветеност

Извор: Meyers, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002) 'Affective Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences'. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), pp.20-52 (p.22).

Афективната посветеност може да го подобри задоволството на вработените од работата бидејќи тие се согласуваат со целите и принципите на организацијата, сметаат дека се третираат правично во однос на еднаквоста, поддршката и организациската грижа којашто ја добиваат. Луѓето кои напредуваат во кариерата со одредена организација често

се здобиваат со поголема организациска посветеност, од оние кои се приклучуваат на тој пат.

Според Redmond (PSUWC, 2011), вработените кои имаат зголемен континуитет на посветеност веројатно нема да учествуваат во работата онака како што бара организацијата. Вработените во оваа категорија остануваат во организацијата само затоа што мораат, честопати не се посветени на организацијата на задоволителен начин и можат да заминат доколку им се појави друга можност. Обврската за континуитет обично се изучува со разгледување на времето во кое вработениот бил вработен во компанијата (мандат) и неговите алтернативи. Така, на пример, се смета дека вработените во Владата имаат поголема посветеност на континуитет, отколку другите сектори засновани на релативната сигурност на работата.

Организациската посветеност вклучува повеќе од само лојалност на компанијата; тоа е вработениот суштински да сака да се одбрани од критиките и двете внатрешни и надворешни (Business Daily Review, 2008). Од индивидуална перспектива, организациската посветеност е поврзана со внатрешната мотивација и задоволството од работата. Исто така, од организациска перспектива, организациската посветеност позитивно придонесува за организациска поврзаност.

Некои научници откриле дека умерена количина на несигурност во работата, доведува до подобрување на работните перформанси, додека други откриле дека тоа може да доведе до намалени работни перформанси. Затоа се претпоставува дека секоја организација која ги намалува или отпушта вработените, може да забележи значително намалување на довербата помеѓу раководството и вработените и ќе го зголеми нивниот страв, а со тоа ќе ја зголеми и нивната продуктивност. Меѓутоа, како резултат на претходниот факт, оние вработени кои остануваат на работното место по намалувањето или реструктуирањето на компаниите, често доживуваат остар пад во организациската посветеност. Затоа, генерално земено, компаниите треба да настојуваат да ангажираат и да ги задржуваат вработените со висока организациска посветеност, поради тоа што тоа може да ги зголеми перформансите, да го намали отсуството од работа, а со тоа да ги намали и трошоците, со што ќе се обезбедат позитивни резултати и за поединецот и за организацијата.

За вработените да бидат задоволни од работата и посветени кон организацијата, се јавува потреба од моќни и ефективни мотивациони стратегии во организацијата (Warsi et al., 2009). Посветените и задоволни вработени се високи перформанси на организацијата кои водат кон нејзин напредок (Samad, 2007). Оттука, откриена е значајна врска меѓу мотивацијата на вработените и посветеноста на вработените. Работната мотивација е во силна позитивна врска со организациската (Warsi et al., 2009). И George и Sabapathy (2011) тврдат дека организациската посветеност и работната мотивација се меѓусебно поврзани.

4.4 Организациската посветеност и мотивацијата

Концептот на организациската посветеност е релативно нов концепт во областа на Организацискиот Менаџмент и Психологијата којшто се изучува одделно.

Генерално, постои голема сличност меѓу дефинициите за мотивација и посветеност: и мотивацијата и посветеноста се опишуваат како енергетски сили со последици по однесувањето. Така, мотивацијата е дефинирана како група на енергетски сили, додека пак посветеноста е сила поврзана со одредено дејство на поединецот. Ова значи дека мотивацијата е поширок концепт од посветеноста и дека посветеноста е сила што придонесува за мотивирање на однесувањето. Сепак, задолжителната природа на посветеноста ја прави уникатна меѓу многу сили. Дури и кога станува збор за посветеност, мотивацијата може да се менува со текот на времето, со растот и намалувањето на посветеноста. Како и да е, посветеноста може да послужи како специфично моќен извор на мотивација, дури и против спротивставените сили.

Во последно време, научниците за посветеноста започнуваат да се занимаваат повеќе со варијабли засновани на мотивација, бидејќи тие известуваат дека посветеноста е мотивационен феномен. Според истражувачите се претпоставува дека посветените работници даваат придонес во организацијата во однос на мотивацијата. Исто така, компаниите кои обраќаат поголемо внимание кон посветеноста, влијаат врз подобрување на задоволството од работата, мотивацијата и моралот на вработените и може да ги препознаат долгорочните придобивки од успехот на компанијата, лојалноста, продуктивноста и задржување на вработените. Со други зборови, задржувањето на

вработените, посветеноста, мотивацијата и продуктивноста на работата се последици од организациската посветеност (Meyer et al., 2004). Некои истражувачи нагласуваат дека нивото на посветеност (висока или ниска организациска посветеност) е во врска со многу критериуми, како на пример перформансите, задоволството и работната мотивација. На пример според Wong и Law (2002), она што ги одредува и менува перформансите на вработените во емоционалната работа е нивната организациска посветеност. И според De Silva и Yamao (2006) организациската посветеност ја подобрува мотивацијата и креативноста на вработените.

Ангажираната работна сила може да ја зголеми продуктивноста и перформансите, а со тоа да придонесе за раст и зајакнување на компанијата. Повеќето менаџери треба да имаат јасна потреба за подобрување и посветеност на вработените да развијат опипливи начини за решавање и проучување на овој феномен. Според Meyer (2001), посветеноста е сила во која едно лице е поврзано со курс на дејствување што е важно за одредена цел. Значи, проучувањето на овој феномен, заедно со мотивацијата и перформансите, е многу важно, како резултат на фактот дека е важен индикатор за волјата, ефективноста и продуктивноста на работата и на вработените и на организацијата како целина.

4.5 Организациската посветеност и задоволството од работа

Од Хоторн студиите (Hawthorne studies), задоволството од работа и посветеноста на вработените кон организациите привлекуваат големо внимание и од академците и од практичарите до 21 век. Тоа во голема мера се зголемува како резултат на нивното значајно влијание за организациите и индивидуалното однесување. Откриено е дека ставовите на вработените кон задоволството и посветеноста се индикатори за солидарност помеѓу организациските членови и менаџментот.

Задоволството од работа е детерминанта на организациската посветеност (Meyer et al., 2002). Главната разлика меѓу организациската посветеност и задоволството од работата е во тоа што организациската посветеност се дефинира како емотивен одговор на вработените кон нивната организација, а задоволството од работата е одговор на вработените кон работата. Се смета дека овие две варијабли се многу поврзани. Со други

зборови, додека вработениот има позитивни чувства кон организацијата, нејзините вредности и цели, можно е истиот тој вработен да не е задоволен од работата или позицијата што ја има во организацијата (Al-Jabari and Ghazzawi, 2019).

Во минатото, многу емпириски истражувања покажале дека постои мала корелација помеѓу задоволството од работата, посветеноста и намерата да се напушти организацијата, што сугерира дека не постои директна врска (Nunn, 2000; Norizan, 2012). Има задоволни, посветени вработени кои решаваат да заминат и незадоволни, амбивалентни вработени кои непоколебливо остануваат на своите работни места (Nunn, 2000; Norizan, 2012).

Други фактори кои влијаат на одлуката да се остане или да се замине од организацијата може да бидат поврзани и со двете и со работата, а и лични. Некои автори заклучуваат дека постои само негативна корелација помеѓу задоволството од работа и доброволниот обрт. На пример, на вработените може да им недостасуваат алтернативи за да останат во нивната моментална состојба на работа, или други видови на пречки и обврски кои може да влијаат на нивната одлука да останат во организацијата.

Се претпоставува дека врската помеѓу нивото на задоволство од работата и планот за отказ може да биде под влијание на напорите на работникот да остане со својата работа или да се обиде да ги промени елементите на работата коишто се незадоволителни. Ова сугерира дека еден вработен може да има силна посветеност кон некоја организација, иако тој/таа не е задоволен со одредени аспекти поврзани со неговата специфична работа.

Задоволството од работата се препознава како компонента на организациската посветеност, меѓутоа тоа е и предиктор за организациската посветеност. Без разлика дали задоволството од работа е компонента или предиктор на организациската посветеност, разликите помеѓу организациската посветеност и задоволството од работата се исто така истражувани во многу професии. Со повеќето од овие студии, било да опфаќале медицински сестри или други професии, пронајдена е значајна позитивна врска меѓу нив. Задоволството од работата е повеќе одговор на одредена работа или аспект на работата, додека посветеноста е поглобален одговор. Организациската посветеност може да биде поиндикативна за приврзаноста на работникот кон организацијата, наспроти специфичните задачи, околината или локацијата на работата. Всушност, емоционалната поврзаност на вработениот кон организацијата може да предизвика посилна лична обврска

и да му овозможи на работникот да доживее чувство на припадност. Се покажало дека задоволството од работата е позитивно поврзано со организацискатa доверба, афективната посветеност, посветеноста на континуитетот и нормативната посветеност. Според Daneshfard и Ekvaniyan (2012) кога организацискатa посветеност (афективна и нормативна) ги подигнува работните места, се подигнува и задоволството од работата исто така. И кога организацискатa посветеност (афективна и нормативна) го потценува квалификуваниот вработен, истовремено влијае врз намалување на задоволството од работата.

Генерално земено, задоволството од работата има позитивни и значајни ефекти врз организациските обврски. Некој кој има високо ниво на задоволство од работата веројатно ќе има високо ниво на вклученост во работата и организациска посветеност.

4.6 Организацискатa посветеност и полот

Некои неодамнешни студии се фокусираат на тоа како мажите и жените ја перцепираат организацискатa посветеност. Двата пола мора да најдат рамнотежа меѓу работата и животот, што може да биде особено незгодно за жените кои обично се сметаат за примарни негователи на деца, како и за лица кои се најдоговорни за одржување на домаќинството. Една студија која го анализира овој концепт во рамките на одредени професии укажува на тоа дека посветеноста на жените во однос на нивната кариера повеќе е насочена кон „давање, учење и помагање“, а на мажите кон „истражување и учење“ за подобрување на нивната кариера. Оттука, мерките за организацискатa посветеност и посветеноста кон работата во голема мера се машки-базирани и неефикасни во однесувањето до кој степен жените се посветени на организацијата.

4.7 Генерациите и организацискатa посветеност

Според една неодамнешна студија објавена во „Journal of Property Management“ укажува на тоа дека поединци од генерацијата Y (родени во периодот од 1980-2000) година веројатно би поминале само нешто повеќе од две години на своето прво работно

место и ќе ја менуваат работата повеќе пати во нивната кариера. Поради условеноста од демографијата и можностите за стартапи, а и со оглед на неопходноста од генерацијата Y, големите корпорации мора агресивно да ја регрутираат оваа работна сила.

Управувањето со вработените од генерацијата Y бара подобро разбирање за тоа што ги мотивира и привлекува овие лица за да останат посветени на организацијата. Според анализата (спроведена во САД), во денешни услови на работење постојат три групи генерации на работници и тоа: Бејби Бумерс (лица родени до 1964 година), генерација X (лица родени во период од 1965-1980 година) и генерација Y (лица родени по 1980 година), кои може да се најдат заедно вработени во рамките на една организација (Eisner 2005). Посветеноста кај работниците од генерацијата Y се разликува од онаа на работниците во постарите генерации, но не поради недостаток од работна етика. Членовите на генерацијата Y ценат различни атрибути на работното место, во споредба со постарите генерации, така што разбирањето на овие разлики може да ја подобри посветеноста на работното место од вработените од генерацијата Y. Така на пример, може да се каже дека помладите генерации повеќе го ценат статусот отколку вработените во постарите генерации. Оттука, вработените од генерацијата Y може да почувствуваат дека зголемувањето на статусот, или одговорноста, ќе им овозможи да ја забрзаат прогресијата на работното место, додека постарите генерации веќе ги имаат реализирано своите кариери, затоа се смета дека тие се борат само за приход. Исто така, откриено е дека вработените од генерацијата Y повеќе ги ценат работите поврзани со слободата, отколку нивните постари колеги. Помладите работници претпочитаат поголема фексибилност во врска со работното време и надзорот, како и поголема иновативност во споредба со повозрасните вработени кои претпочитаат потрадиционален модел на работа, кој не е многу адекватен за современото работење и современите организации каде конкуренцијата е огромна. Постарите генерации се повеќе склони кон работа на одредени часови, бидејќи сметаат дека ова е знак на етика и напорна работа, во споредба со помладите чијашто продуктивност се гледа во завршувањето на задачите. Од огромна важност е да се умее да се препознаваат квалитетите, способностите и вистинската посветеност кон задачите од страна на вработените од генерацијата Y, бидејќи со оглед на претходно споменатите мислења на двете генерации, споредбено, вработените од генерацијата Y истата задача може да ја завршат поефективно, за многу побрзо време,

отколку повозрасните колеги, иако имаат поголема флексибилност, или да речеме изгледаат како послободни во однос на извршувањето на задачите.

Идејата работодавците да размислат околу исполнување на очекувањата на вработените од генерацијата Y е поддржана и според други истражувања кои го наведуваат моделот заснован на вештини. Ова може да се однесува на зголемување на платите, меѓутоа врз база на поширокиот збир на вештини и знаења на вработените, степенот на образование, искуството и животно и работно, отколку само врз база на извршувањето на преобемни задачи. Поедноставно кажано, од страна на менаџментот треба да се цени она што вработениот од генерацијата Y го поседува и како истото тоа го имплементира за поефективно, поефикасно и поиновативно исполнување на обврските, отколку само механичко извршување на одамна дадени рутински задачи, кои не претрпеле никаква промена во подолг временски период. Вработените од генерацијата Y ценети и соодветно платени на таков начин ќе се охрабрат да го прошират своето знаење и да придонесат за дополнителна корист на компанијата во која работат. Вработените од генерацијата Y сметаат дека овој модел е привлечен бидејќи го поттикнува растот со тек на времето во работниот ангажман или годините на работа во една компанија. Бидејќи многумина од вработените од генерацијата Y разботат за повеќе работодавци во нивниот живот, нивната стрктура одговара на нивната желба да растат и да учат, што ги прави попривлечни за работодавачите.

II МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1. Проблем на истражување

Со истражувањето во оваа магистерска задача се настојува да се испита влијанието на мотивирање на вработениот врз организациската посветеност во секторот за градежништво, што би се постигнало со анализа на прашањата:

Дали постои значителна врска меѓу мотивацијата и организациската посветеност? и

Колкаво е влијанието на мотивацијата врз организациската посветеност?

Се наведува дека еден од факторите кои влијаат на организациската посветеност е карактеристиката на самата работа, па затоа денес, во услови на глобализација и повеќедецениска транзиција, е многу важно дали постои она што се нарекува организациска посветеност (Ефтоска-Мирческа, 2019). Доколку постои организациска посветеност, важно е да се утврди во колкав интензитет е застапена и од кој вид е.

Долгогодишниот транзициски период има доведено до пад на системот на вредностите, односно до ситуации вработените да се загрижат за својата егзистенција и да се запрашаат дали воопшто вреди да се зборува за посветеност на организацијата во борбата за опстанок. Дали вреди да се посветени и лојални кон нивната организација доколку при идентификација со целите на организацијата и волјата, желбата и стремежот за нивно исполнување не се земаат предвид нивните основни потреби. Работниците веќе не можат да се ослонат на „долгорочна стабилност на работата“ или „долгорочно вработување“. Оттука, сосема нормално е кај нив да се јави недоверба кон менаџментот и потреба од превземање на сопствени иницијативи за напредок во работата и страв да не треба да сменат друга компанија или евентуално друга професија.

Во вакво турбулентно општество, во коешто се загрозени основните човекови потреби и финансиските средства од дното на приоритети избиваат на површина, многу е дискутабилно да се зборува за организациска посветеност во било кој сектор (Ефтоска-Мирческа, 2019: стр.28).

Градежништвото има значајна улога во поттикнувањето на економскиот раст, подобрувањето на социо-економските услови, како и во креирањето на нови вработувања во државата. Според податоците на Стопанската Комора на Македонија, во креирањето на БДП градежништвото учествува со 5-7% во последните години (Николовска, 2020). Освен тоа, важноста на овој сектор се гледа и од аспект на тоа што ангажманот во градежништвото повлекува и ангажман на уште многу други гранки, што значи дека позитивните ефекти од него се значително големи за домашната економија. Оттука, во градежниот сектор како неопходна се наметнува потребата од генерирање на нови вработувања, инвестирање во модерна опрема и технологија, како и во инвестирање во човечките ресурси, особено во поглед на нивната мотивација, бидејќи овој кадар е веќе дефицитарен.

Меѓутоа, Николовска (2020) уште наведува: „Градежниот сектор алармира дека недостасува стручен и квалитетен кадар, како предуслов за одржливи и конкурентни градежни компании. Градежништвото опфаќа 6,8% од вкупниот број активни деловни субјекти во државата и вработува 56.263 лица или 7,41% од вкупниот број на вработени во државата. Одливот на работна сила, намалениот број на ученици и студенти кои се запишуваат во градежната струка, зголемената старосна возраст и компетенции кои му се потребни на реалниот градежен сектор се проблемите кои ги обединуваат и ги загрижуваат компаниите. Дополнително, проблем претставува што зголемувањето на платите не е проследено со зголемување на продуктивноста на трудот“.

За овој проблем посочува на честото менување на прописите од областа на градежништвото кои стануваат пракса во текот на изминативе неколку години. Според неа, законот за градење е менуван речиси триесет пати, а донесувањето на нов закон за градење е неизвесно. Компаниите речиси цела година го очекувале и донесувањето на новиот „устав во градежништвото“, односно Законот за урбанистичко планирање. Според тоа, правната неизвесност негативно се одразува врз инвестициската активност па поради тоа неопходни се прописи од областа на градењето што нема да бидат подложни на чести измени и дополнувања.

Според Salopek и Katavic (2019), мотивацијата на вработените во градежништвото и рударството директно влијае на нивните работни перформанси, продуктивност и задоволство. Во овој контекст би се надоврзал на ставовите на Бојаџиски и Ефтимов

(2009), според кои „за успешно раководење со човечките ресурси во градежниот сектор неопходен е добар менаџмент, квалитетен кадар во одделот за човечки ресурси, кои и само мораат постојано да се усовршуваат, специјализираат и да ги прошируваат своите знаења, на конгреси, обуки и специјализирани семинари“.

Како и да е, како и сите останати сектори, така и градежните компании денес се наоѓаат во многу променлива околина, поради тоа особено големо внимание треба да се посвети на флексибилноста на менаџерите во однос на нивната улога и однесувања за проширување на можностите на вработените, нивните одговорности и моќта, со цел справување со промените. Ниската продуктивност е проблем кој се појавува во многу општества, така што многу пари, енергија и време се залудно потрошени. Оттука и потребата од мотивирање, наградување и стимулирање на вработените во насока на подигнување и зајакнување на нивната посветеност, за да би се одржала продуктивноста на посакуваното ниво.

2. Предмет на истражувањето

Предмет на ова истражување е влијанието од мотивирањето на градежните работници од компанијата за градежништво „Техком“ ДООЕЛ Кочани врз посветеноста на организацијата, како клучен фактор во поттикнувањето на лојалноста на вработените, постигнување на деловен успех на компанијата, постигнување на поголема продуктивност, како и обезбедување на услови за потенцијален, континуиран, личен и професионален, раст и развој.

Градежната компанија „Техком“ ДООЕЛ Кочани е меѓу водечките компании во Републиката во секторот градежништво. Основана е во 2000 година и се карактеризира со постојан раст и развој во текот на годините. Главен адут е комбинацијата на напорите на стручниот кадар и висококвалификуваната работна сила со сопствената опрема со која располага компанијата. Благодарение на тоа, во денешни услови на работење успева да се справи и со најкомплексните предизвици, брзо, навремено и ефикасно, така што секој проект е завршен на начин на кој останува успешна приказна за сите вклучени учесници.

Оваа компанија бележи долгорочно искуство на пазарот. Па така, на сите оние кои ја следат работата на „Техком“ ДООЕЛ Кочани им е општо позната грижата за

задоволството на вработените, за што сведочи и фактот дека поголемиот дел од вработените се дел од тимот повеќе и од 10 години.[2] Сепак, не е ништо дадено еднаш засекогаш. Мора да се биде постојано буден за да се следат глобалните трендови и да се остане во чекор со промените, а воедно и чекор пред конкурентите.

Последните неколку години команијата е исклучиво ориентирана кон изведба на индустриски проекти за странски инвеститори, односно реномирани странски компании. Поради тоа се наметнува потребата од постојано адаптирање на различните потреби и барања од нивна страна. Освен тоа, неопходна е и грижа за минимизирање на ризиците, оптимизирање на условите и поттикнување на вработените, со посебен акцент кон клучните алки во синџирот, односно физичката сила, за навремено исполнување на дадените рокови за клиентите.

Доколку се води адекватна грижа за мотивацијата, третманот, потребите и исполнувањето на она што реално им следува на градежните работници, воедно имајќи ја предвид и ризичноста на професијата, како и барањата на работата за постојано движење во населени или ненаселени места далеку од домот на работниците и нивно постојано прилагодување на новите услови, ќе се постигне поголема лојалност кај тие работници, што на долг рок води до посебен придонес за напредокот на компанијата, долгорочен раст, зголемување на довербата кон компанијата и привлечноста за нови вработени, оттука и за ширење на капацитетите на компанијата, а што е најважно за јакнење на способноста на компанијата да одговори на барањата и предизвиците кои ги наметнува бизнисот и учесниците во него.

[2] Види повеќе: Официјална веб страна на градежната компанија „Техком“ Дооел Кочани http://www.tehkom.mk/ (Пристапено: 7 октомври 2020).

3. Поврзани истражувања

Поради огромната плејада на истражувања, спроведени за посветеноста кон работата и организациската посветеност, овде ќе бидат посочени само неколку. Во истражувањето спроведено од Maurer и Lippstreu (2008) за индивидуалната посветеност кон организацијата кои обезбедуваат можности за развој на вработените, комплексноста на посветеноста е изнесена на виделина. Во нивното истражување се покажало дека нечија ориентација кон учење е значаен модератор на посветеноста. Ако индивидуата одржува ниско ниво на ориентација кон учење, организацијата која настојува да ги поттикне активностите може негативно да ја поврзе посветеноста кон поединецот.

Иако за ова постојат многу можни објаснувања, една примарна причина е дека од поединецот „...се очекува да вложи напори за учење/развој над она што тој/таа го сака“ (Maurer and Lippstreu, 2008). Овој ефект се гледа и кај вработените „ориентирани кон перформансите“, кадешто поединецот кој смета дека учењето ќе ги „истегне“ над нивното претпочитано ниво на перформанси, може негативно да влијае на нивната посветеност кон организацијата.

За да се ублажи потенцијалот за негативното влијание врз посветеноста, се препорачува вработување на луѓе ориентирани кон учење и поттикнување на учењето кај вработени кои се помалку ориентирани кон учење или можеби попрактични, потенцирајќи ги „аспектите на неучење насочени кон организацијата“ за поттикнување на посветеноста кај вработените со различна ориентација. Ова бара од организациите да проценат и соодветно да одговорат на индивидуалните разлики со цел развивање на амбиент на посветеност.

Како што веќе е познато, организациската посветеност е корисна за предвидување на напуштањето или промената на работните места, отсуството од работата и доцнењето. Затоа, посветено е големо внимание на оваа теорија и од страна на истражувачите а и од страна на менаџерите. Многу студии биле спроведени за да се спореди организациската посветеност низ целиот свет. Поголемиот дел од истражувањата биле спроведени во земји со различни култури. Истражувањата спроведени за утврдување на разликите во нивото на посветеност, на пример, меѓу САД и Јапонија откриваат дека постојат многу мали разлики

меѓу двете држави. Утврдено е дека таа мала разлика меѓу двете држави се заснова на општествените културни разлики.

Camp (1993) ја истражува врската меѓу задоволството од работата и организациската посветеност за да утврди која од нив има поголемо влијание врз желбата на поединците да ја напуштат работата. Анализата потврдува дека високи нивоа на организациска посветеност биле поврзани со ниски нивоа на желба на вработените за напуштање на работата. Исто така, се покажало дека не постои значителна врска меѓу задоволството од работата со нивото на промена на работата од страна на вработените.

Cooper-Hakim и Viswesvaren (2005) се залагале да ги утврдат внатрешно поврзаните аспекти на посветеноста кон работата и влијанието од посветеноста кон работата и поддимензиите на посветеноста кон работата врз варијаблите на исходот, како што се: задоволство од работата, перформанси на работата, намери за отказ и отказ. Резултатите посчуваат дека „постои значително поклопување меѓу нормативната и афективната организациска посветеност“. Од добиените резултати се заклучува дека сепак корелацијата е скромна што сугерира дека поклопувањето ниту е претерано, ниту резултира со вишок.

Истражување спроведено од страна на Универзитет во Хаифа покажало дека многу од вработените со високи нивоа на емоционална интелегенција биле многу повеќе посветени и позадоволни од нивните работни места и од нивната лична работа. Со истражувањето биле анкетирани над осумстотини вработени и менаџери во два јавни сектори и во две приватни компании, испитувајќи го влијанието на емоционалната интелегенција на факторите, како што се: политики на организацијата, работни ставови, формално и неформално однесување, чувство на правда и исцрпеност. Според добиените резултати од анализата, било откриено дека вработените со високо ниво на интелегенција повисоко ќе го оценат нивото на правда во нивните организации отколку нивните соработници. Уште, овие вработени биле позадоволни од нивната работа и попосветени кон специфичните организации. Факторите, како што се исцрпеност, намера за отказ, или несовесно однесување биле помалку распространети. Вработените со повисоко ниво на емоционална интелегенција исто така го сфаќаат влијанието на организациските политики како помалку сериозно и деменстрирале подобри вештини за справување користејќи помалку агресивни форми на убедување на за да влијаат на надзорите. Еден од

истражувачите, Dr. Galit Meisler се произнесува со заклучок дека „оваа анализа покажува дека вработените со повисоки нивоа на емоционална интелегенција се придобивки за нивните организации. Верувам дека нема да помине долго време кога емоционалната интелегенција ќе се инкорпорира во процесите на скрининг и обука на вработените и во проценките и одлуките на вработените за нивно унапредување“. (Emotional Intelligence and Job Satisfaction, 2010).

Друга значајна студија е извршена во универзитетски амбиент каде што се оценува квалитетот на работниот живот во врска со организациската посветеност. Бидејќи истражувачите откриле дека колку е повисоко нивото на образование, толку ќе биде помала организациската посветеност бидејќи таквите вработени во предвид земаат други фактори коишто би ја поттикнале нивната посветеност (Sayyadi and Sarvtamin, 2011). Sayyadi и Sarvtamin (2011) го дефинираат квалитетот на „работниот живот“ врз основа на осум концепти: (1) соодветна и фер компензација, (2) безбедни и здрави услови за работа, (3) непосредна можност за користење и развој на човечки капацитети, (4) можност за постојан раст и безбедност, (5) социјална интеграција во работната организација, (6) конституционализам во работната организација, (7) работен и целосен животен простор и (8) социјална релевантност на работниот век. Истражувачите користеле описен метод каде што ја анализирале корелацијата меѓу квалитетот на работниот век и посветеноста. Истражувачите откриле дека организациската посветеност била повисока на универзитетот и при проценка на одговорите исто така е откриено дека квалитетот на деловите од работниот век исто така бил висок. Нивниот заклучок ја припишува високата посветеност кон високиот квалитет на деловите од работниот век.

Многу организации и компании ширум светот ризикуваа да ги загубат своите вработени кои се чувствуваат недоволно ценети и демотивирани со напредокот на економијата. Овој факт е добиен од електронски спроведената анкета на Kelton Research за „Провајдер на можности за управување со учење и управување со талент“. Оваа изјава покажува зголемен притисок на работните места што произлегува од работи како што се скратување на буџетот или кратење на работната сила. Од анализата се покажува дека лојалноста и посветеноста не можат да се купат. Анализата исто така приложува решенија за подобрување на посветеноста врз база на подобрени комуникациски вештини и зајакнувачки перформанси. Со анализата биле опфатени речиси шестотини работници од

Америка, од кои 56% се согласиле дека по обештетувањето и бенефициите, чувството дека се ценети на нивните работни места ќе ги охрабри да останат на тековната позиција. Повеќето жени отколку мажи го идентификувале ова како значаен фактор. Ова се споредува со 46% од вкупниот број кои изјавиле дека можностите за напредок во кариерата ќе ги мотивираат да останат. Нешто повеќе од половина се изјасниле дека колегите ги ценат повеќе од нивните претпоставени. (Loyalty and Employee Retention, 2010).

Други значајни наоди го вклучуваат следното:

- 68% изјавиле дека не добиваат корисен фидбек од нивните менаџери во последните шест месеци;
- 82% не се согласиле на целите во кариерата со нивните претпоставени;
- 53% немале јасно разбирање за тоа како нивната улога придонесува кон целите на компанијата;
- На 25% им се дадени нови должности или одговорности што сметаат дека ги надминуваат нивните вештини.

Адам Милер, претседател и извршен директор на Cornerstone OnDemand вели: „Работниците едноставно сакаат да бидат овластени да заврпат добра работа и да бидат признати за нивните придонеси. Ако компаниите не комуницираат јасно како вработените може да придонесат за организациските цели и да обезбедат соодветна обука и повратни информации за перформансите, компаниите може да загубат одлични работници, како што се подобрува економијата“.

Како што веќе беше дискутирано, од организациската посветеност користат и организациите, а не само нивните вработени. За потврда на ова ќе биде прикажан еден практичен пример од компанијата Molson-Coors. Пиварата Molson-Coors ја зголемува својата продуктивност за 70% во една фабрика и заштедува 8.8 милиони долари годишно поради намалено отсуство од работа, откази и прекувремена работа, со спроведување на соодветни стратегии на повеќе ангажирани и понеангажирани тимови поврзани со безбедност и здравје на работниците на работа. Ова е директен резултат на напорот, којшто компанијата го иницира за зголемување на ангажманот на вработените и нивната посветеност кон организацијата. Покрај заштедите на трошоците и зголемувањето на

продуктивноста поврзано со ангажман на вработените и стратегии за посветеност, организациите може да извлечат и други придобивки.

Според примерот, развиена е идејата дека организациите може да имаат корист од спроведување на стратегии за ангажирање на вработените и за поттикнување на организациската посветеност. Организациите кои успеваат да ги променат ставовите на вработените во однос на нивната работа (на подобро или позитивно) ќе имаат позадоволни вработени. Тие ќе бидат подготвени да „поминат дополнителна милја“, да бидат на работа во точно време и тогаш кога треба, да ја завршат својата работа поквалитетно и да останат во организацијата. Тоа за возврат ќе даде опипливи резултати за организацијата во форма на зголемена продуктивност (и потреба од намалување на прекувремената работа), намалени интенции за отказ и намалување на трошоците за вработување на нови вработени за новите отворени позиции, намалени инциденти во однос на безбедноста на вработените.

Како што е случајот со важноста на посветеноста кон работата, така и тука, комуникацијата игра витална улога во задржувањето на ангажманот и посветеноста на работниците кон компанијата. Друг клуч за зајакнување на посветеноста е поголеа вклученост и будност од страна на врвниот менаџмент околу стратешките организациски промени и проблемите на вработените од „првиот фронт“ (Evans, et al., 2009). Значи на вработените особено во сензибилните професии од висок ризик (градежништво, рударство и сл) треба да им се даде авторитет, да се обрне внимание на подобрување на нивните вештини и да им се даде поголема самоконтрола или поголема одговорност во извршувањето на задачите (Park and Rainy, 2007). Според Park и Rainy (2007), „овластените вработени имаат повисоки нивоа на потивација, посветеност и други позитивни ставови за и околу работата“.

4. Цели и задачи на истражувањето

Geomani (2012) тврди дека мотивацијата е многу значајна за постигнување раст на секоја компанија.

Мотивацијата е многу важен дел од разбирањето на однесувањето (Tella, Ayeni and Popoola, 2007).

Терминот „посветеност“ има големо значење во скоро секоја сфера од нашите животи, а важноста на посветеноста на вработените кон организацијата и нивните работни места е препознаена низ целиот свет од поодамна (Moshen et al., 2004).

Целта на истражувањето е да се обезбеди поддршка за менаџерите да имаат подобро разбирање за мотивацијата и нејзиниот ефект врз организациското однесување и ќе овозможи повеќе достапни информации за променливите на студијата, т.е. истражувањето.

За реализација на основната цел, неопходно е утврдувањето на некои дополнителни дели од типот на тоа:

- Што го мотивира вработениот?
- Кои фактори влијаат врз мотивацијата на вработените?
- Дали платата е главен мотиватор?
- Какво е влијанието на другите мотивациски фактори од типот на наградување, видот на работата, одговорноста, имиџот на компанијата и потребата вработениот да има добра работна околина?
- Како да се разбере што реално ги мотивира вработените во градежниот сектор за да бидат лојални и посветени во работата?
- Како да се утврди степенот на задоволство и/или незадоволство кај вработените во градежниот сектор од нивната работа, односно од работата на компанијата во целина и однесувањето на менаџерите?
- Како да се создаде систем за мотивација и наградување што ќе ја зголеми посветеноста на вработените, а со тоа и нивната продуктивност во однос на резултатите на бизнисот?

Меѓу поважните задачи во истражувањето се следните:

- дали мотивацијата кај вработените во градежниот сектор е базирана врз страв или задоволство;
- дали компанијата обезбедува конкурентски услови за работа кои вклучуваат низа придонеси и придобивки (како, на пример: здравствено и животно осигурување, пензиски план, заштита при работа, попусти при купување и користење на производи и услуги на компанијата, флексибилно работно време, дијалог и методи на интерна комуникација, како и поддршка на разни општествени активности);
- дали се вложува во професионален развој и обука на вработените;
- дали редовно се внимава на задоволството од работа кај вработените во компанијата;
- кои средства се сметаат за стимулативни за зголемување на мотивацијата и како истите најчесто се користат;
- што е тоа што најмногу ги мотивира вработените и слично.

5. Хипотетска рамка за истражувањето

Врз основа на дискусиите, презентирани во магистерскиот труд, предложени се следните хипотези:

Главна хипотеза:

X1: Мотивацијата на вработените има значително влијание врз организациската посветеност.

Секундарни хипотези:

X1-1: Мотивацијата на вработените има значително влијание врз афективната организациска посветеност.

X1-2: Мотивацијата на вработените има значително влијание врз континуираната организациска посветеност.

X1-3: Мотивацијата на вработените има значително влијание врз нормативната организациска посветеност.

6. Варијабли на истражување

Со ова истражување се анализира поврзаноста меѓу мотивацијата и организациската посветеност. Оттука, мотивацијата на вработените е независна варијабла, а организациската посветеност се користи како зависна варијабла.

7. Методи, техники и инструменти на истражување

За реализација на истражувањето беше спроведена анкета. Анкетата е најпогоден метод за опишување на состојбата во компанијата и собирање на информациите по пат на анкетен прашалник. Анкетниот прашалник беше дистрибуиран до вработените, така што првично на испитаниците им беа објаснети упатствата за пополнување на примерокот, а потоа им беше објаснето дека идентитетот на вработените ќе се чува во тајност, и дека учеството е доброволно. Друг метод, кој притоа е употребен за формирање на објаснувања, е статистичка анализа на податоците.

Во однос на инструментите за истражување, искористен беше модифициран прашалник, означен како мотивација и организациска посветеност. Прашалникот беше специјално дизајниран за да ги оствари целите на истражувањето. Прашањата беа така креирани да бидат одговорени во формат на Петтостепена Ликертова скала, скала од 1 до 5 за мотивацијата и организациската посветеност, и повеќекратни избори или категоријални варијабли поврзани со демографијата на испитаниците.

Во првиот дел беа собрани информации за возраста, полот, брачниот статус и положбата на испитаниците.

Вториот дел беше наменет за мерење на мотивацијата (дванаесет мотивациски фактори). Прашалникот беше развиен да собере информации за да одговори на целите на истражувањето и се состоеше од следните дванаесет предмети кои се користат како мотивациски фактори: чувството на вклученост, обезбедувањето или стабилноста на работата, помош од менаџерот за лични проблеми, добра плата, интересна работа, тактичка дисциплина, унапредување или развој на кариерата, добри работни услови, лојалност на раководството / претпоставените кон вработените, благодарност за добро

завршена работа и јавна прослава за добро завршена работа. Како што претходно споменав, на овие прашања беше одговорено врз основа на Ликертовата скала од 5 точки, од 1 (силно не се согласувам) до 5 (силно се согласувам). Ова беше искористено за да се разбере мотивацискатa поставеност на градежните работници.

Третиот дел беше наменет за мерење на организацискатa посветеност, а прашалникот за организацискатa посветеност беше креиран според скалата за мерење на организацискатa посветеност на Ален и Мејер (1990). Секој вид на организациска посветеност: афективна, континуирана и нормативна, беше измерена со шест ставки. Ставките беа оценувани исто така врз основа на Петтостепената скала на Ликерт, односно (1) тотално не се согласувам (2) не се согласувам, (3) неутрален (4) се согласувам (5) целосно се согласувам.

Статистичката анализа беше спроведена со помош на софтверот SPSS (Statistical Package for Social Sciences). За испитување и анализирање на истражувачките варијабли, како и за тестирање на хипотезите, беа користени следните статистички тестови и алатки: средна и стандардна девијација за пресметување на централната тенденција и варијациите на одговорите од истражувачкиот примерок спрема различните ставки од прашалникот; Алфа коефициентот или Кронбах алфа се користи за пресметување на сигурноста; и Едноставна линеарна регресија за тестирање на трите секундарни хипотези, Анализа на варијанса (ANOVA) и Пирсон коефициентот.

8. Популација и примерок

Истражувањето беше спроведено со погоден примерок врз 97 учесници, кои всушност се градежни работници во компанијата „Техком“ ДООЕЛ Кочани. Примерокот е спроведен само врз испитаници од машки пол.

9. Анализа и интерпретација на податоците

На градежните работници од компанијата „Техком“ ДООЕЛ Кочани им беа дадени вкупно 125 прашалници. Од нив беа одговорени 100 прашалници. Три од тие 100 прашалници беа нецелосни, па поради тоа не беа земени предвид, што значи дека за анализа останаа 97 комплетно одговорени прашалници.

Сите 97 испитаници, односно 100% од нив се од машки пол (Табела 1), при што како што е прикажано на Табела 2, поголемиот дел од нив се вработени во компанијата веќе подолг период од 6 до 10 години (n=74, 76,3%).

Табела 1: Пол на испитаниците

Пол	Фрекфенција	Проценти
Машки	97	100
Женски	0	0
Вкупно	97	100

Табела 2: Години на работно искуство

Искуство	Фрекфенција	Проценти
5 години или помалку од 5 години	5	5.2
6-10 години	74	76.3
11 и повеќе	18	18.5
Вкупно	97	100

Според нормативите и стандардите во градежништвото, поделбата на видовите работни позиции во компанијата „Техком“ ДООЕЛ Кочани е следната: армирачи, бравари, машинисти, тесари, ѕидари, лимари, фасадери, столари, водоводџии и возачи. Меѓутоа, во анкетниот прашалник самостојно беа наведени само пет работни позиции, а останатите пет беа класифицирани во категоријата друго (Табела 3).

Според тоа, најголем дел од испитаниците се на работната позиција *бравари* (n=21, 21,6%), потоа се работниците кои работат на работната позиција *столари* (n=18, 18,6%), па работниците од категоријата *друго* (n=16, 16,5%), па *машинистите* (n=10, 10,3%), и на крај најмал број од испитаниците се работници на работна позиција *сидари* (n=5, 5,2%).

Табела 3: Вид на работна позиција на испитаниците

Работна позиција	Фрекфенција	Проценти
Армирачи	27	27.8
Бравари	21	21.6
Машинисти	10	10.3
Столари	18	18.6
Сидари	5	5.2
Друго	16	16.5
Вкупно	97	100

Процентот на испитаниците според возрасната група е прикажан на Табела 4. Од табелата евидентно е дека најголем процент од испитаниците се на возраст од 31 до 55 години (n=57, 58,8%), помал е бројот на испитаници на возраст од 57 години и повеќе (n=22, 22,6%) и најмал е процентот на испитаниците на возраст од 18 до 30 години (n=18, 18,6%).

Табела 4: Возраст на испитаниците

Години	Фрекфенција	Проценти
18-30	18	18.6
31-55	57	58.8
56 или повеќе	22	22.6
Вкупно	97	100

На следната табела (Табела 5) се прикажани податоци за брачниот статус на испитаниците. Според добиените податоци, најголемиот дел од градежните работници во градежната компанија „Техком“ ДООЕЛ Кочани се во брак (n=71, 73,2%), помал е бројот на испитаниците кои се слободни (n=23, 23,7%) и најмал е бројот на градежните работници кои се разведени (n=3, 3,1%).

Табела 5: Брачен статус на испитаниците

Брачен статус	Фрекфенција	Проценти
Слободен	23	23.7
Во брак	71	73.2
Разведен	3	3.1
Вкупно	97	100

На следната табела (Табела 6), последна од овој прв дел, се прикажани резултатите поврзани со степенот на образование, односно со степенот на квалификација на градежните работници. Беа понудени три одговори и тоа: завршено основно образование, завршено средно образование и завршено високо образование. Според тоа, евидентно е дека генерално земено работниците се со завршено основно и средно образование, односно најголем е бројот на испитаници кои одговориле дека имаат завршено средно

образование (n=64, 65,9%), потоа следи процентот на испитаниците кои одговориле дека завршено основно образование (n=30, 31%) и најмал е процентот на испитаниците кои одговориле дека имаат завршено високо образование (n=3, 3,1%). Во однос на испитаниците со завршено високо образование, важно е да се напомне дека не се навлезе во детали дали нивната професија е сродна со градежништвото или не, или на пример, кои се причините поради кои што тие работат како градежни работници (најниско во менаџментот), а не според нивниот степен на образование (некое ниво погоре).

Табела 6: Степен на образование / степен на квалификација на испитаниците

Степен на образование / степен на квалификација на градежните работници	Фрекфенција	Проценти
Завршено основно образование	30	31
Завршено средно образование	64	65.9
Завршено високо образование	3	3.1
Вкупно	97	100

По прибирањето и анализата на овие податоци, следен чекор е правењето на тест за веродостојноста на добиените податоци.

Вредноста на Кронбах алфа коефициент на веродостојност поврзан со мотивацијата и организациската посветеност на вработените којшто се пресметува е 0.812. Се смета дека вредноста на алфа коефициентот којшто е поголем од 0.7 се смета за високо веродостојна.

Според тоа, вредноста на веродостојноста на ова истражување се одразува со високо ниво на веродостојност на добиените податоци.

Мотивација на вработените: Табела 7 ја дава средната и стандардната девијација на мотивацијата на вработените и секоја компонента од мотивацијата. Просечната оценка за мотивација на вработените е 2.664. Оваа вредност е под просечната оценка од 3 што означува дека во просек вработените не се мотивирани. Повеќето вработени избираат „тактичка дисциплина“ како најдобар извор на мотивација со 4.0103 како средна вредност,

тие чувствуваат добар третман од своите колеги и сметаат дека тоа е голема мотивација за нив. Вториот преферирaн фактор беше „помош од менаџерот околу лични проблеми на градежните работници“ со 3.1134 како средна вредност, што за учесниците укажува на важноста на силната врска меѓу вработените. Најниско оценети беа следните три фактори: „Јавна прослава за добро завршена работа“, „Парични стимулации за добро завршена работа“ и „Добри плати“ со просечни вредности 1.6082; 1.6495; и 2.0103, што укажува на недостаток на признание, незадоволство околу плаќањето за вложеноста и соодветни награди за добро завршена работа, фактори кои што се најважни за мотивирање на градежните работници.

Табела 7: Приказ на средната и стандардната девијација на мотивацијата на вработените и секое од прашањата за мотивацијата

Прашања (Ставки)	Средна	Стандардна Девијација	Проценти
Чувство на инволвираност	2.701	1.24302	54.02
Неизвесност околу времетраењето на работниот однос	2.7938	1.2327	55.876
Помош од менаџерот околу лични проблеми	3.1134	1.23218	62.628
Соодветна плата / Добра плата	2.0103	1.00514	40.206
Занимлива / Интересна работа	3.0412	1.18073	60.824
Тактичка дисциплина	4.0103	0.9628	80.206
Промоција или развој на кариера	2.7938	1.24112	55.876
Добри услови за работа	3.0412	1.1079	60.824
Посветеност и лојалност на менаџментот и одговорните лица кон градежните работници	2.6082	1.14161	52.164
Благодарност за добро завршена работа и навремена работа	2.5979	1.22185	51.958
Парични стимуланси за добро завршена и навремена работа	1.6495	0.89024	32.99
Јавна прослава за добро завршена и навремена работа	1.6082	0.8727	32.164
Вкупно	2.664	1.1109	53.281

Афективна посветеност: Просечната оценка за афективната посветеност на градежните работници во компанијата „Техком“ ДООЕЛ Кочани, како што е покажано во Табела 8, е во вредност 2.821 што укажува на ниска афективна посветеност на

вработените. Двете топ прашања беа „Чувствувам силно чувство на припадност кон оваа компанија“ и „Во оваа компанија се чувствувам како дел од семејство“ со просечни вредности од 3.4639 и 3.0722 што значи дека градежните работници имаат емотивно чувство и емотивна поврзаност кон компанијата. Од друга страна прашањето „Би бил многу среќен да го поминам остатокот од мојата кариера во оваа компанија“ има понизок ранг на афективна посветеност со 1.9794 како средна вредност, што укажува на можноста од појава на желба на работниците за промена на компанијата.

Табела 8: Средна и стандардна девијација за секое прашање за афективната посветеност

Прашања (Ставки)	Средна	Стандардна Девијација	Проценти
Би бил многу среќен да го поминам остатокот од мојата кариера во оваа компанија	1.9794	1.15451	39.588
Јас искрено чувствувам дека проблемите на оваа компанија се и мои проблеми	2.732	1.30316	54.64
Во оваа компанија се чувствувам како “дел од семејство“	3.0722	1.36357	61.444
Чувствувам “емотивна поврзаност“ кон оваа компанија	2.7526	1.23348	55.052
Оваа компанија во голема мера има лично значење за мене	2.9278	1.15693	58.556
Чувствувам силно чувство на припадност кон оваа компанија	3.4639	4.76983	69.278
Вкупно	**2.821**	**1.83**	**56.42**

Континуирана посветеност: Како што е прикажано во Табела 9, просечната оценка за обврската за континуитет е 2.9227 вредност која укажува на ниска континуирана посветеност кај испитаниците.

Табела 9: Средна и стандардна девијација за секое прашање за континуираната посветеност

Прашања (Ставки)	Средна	Стандардна Девијација	Проценти
Би ми било многу тешко да ја напуштам работата во оваа компанија сега, па дури и да сакам	2.7216	1.37494	54.432
Мојот живот би бил многу нарушен ако ја напуштам компанијата	2.1753	1.22483	43.506
Во моментов, останувањето на оваа работна позиција во оваа компанија е прашање на неопходност, а не на желба	3.5155	1.20859	70.31
Верувам дека имам многу малку опции да разгледам за да ја напуштам оваа компанија	3.1959	1.27997	63.918
Една од неколкуте негативни последици од напуштањето на тековната работа во оваа компанија ќе биде недостатокот на достапна алтернатива на друго место	3.1856	1.27745	63.712
Една од најголемите причини што продолжувам да работам во оваа компанија е тоа што напуштањето бара голема и значајна лична жртва	2.7423	1.25232	54.846
Вкупно	2.9227	1.269	58.454

Според двете топ прашања од Табела 9, „Би ми било многу тешко да ја напуштам работата во оваа компанија сега, па дури и да сакам“ и „Верувам дека имам многу малку опции да разгледам за да ја напуштам оваа компанија“ со соодветни средни вредности 3.5155 и 3.1959 се укажува на силната желба да се остане во компанијата поради економски причини и недостаток на други достапни алтернативи поради што вработениот на некој начин е принуден да остане во компанијата. Потврда е пониската просечна вредност од 2.1753 од исказот „Мојот живот би бил многу нарушен ако ја напуштам компанијата“.

Нормативна посветеност: Просечната вредност за нормативната посветеност како што е прикажано во Табела 10 е 2.83676, оценка што укажува на ниската нормативна посветеност кон компанијата од страна на испитаниците. Највисока е оценката на ставката „Не чувствувам никаква обврска да останам во оваа компанија“ со просечна вредност 3.2062, а најниска онаа на ставката „Оваа компанија ја заслужува мојата лојалност“ со средна вредност 2.6392. Второто укажува на недостаток на грижа или потреба од дополнителна грижа од страна на компанијата кон вработените и за редуцирање на нивните чувства дека не се вреднувани од страна на компанијата.

Табела 10: Средна и стандардна девијација за секое прашање за нормативната посветеност

Прашања (Ставки)	Средна	Стандардна Девијација	Проценти
Не чувствувам никаква обврска да останам во оваа компанија	3.2062	1.33024	64.124
Дури и да е во моја корист да заминам од компанијата, сметам дека не би било правилно	2.6495	1.25865	52.99
Би чувствувал вина доколку сега ја напуштам оваа компанија	2.8969	1.38055	57.938
Оваа компанија ја заслужува мојата лојалност	2.6392	1.24319	52.784
Не би ја напуштил компанијата во моментов бидејќи чувствувам обврски кон неа	2.9072	1.28357	58.144
Премногу должам на оваа компанија	2.7216	1.40492	54.432
Вкупно	2.83676	1.316	56.73533

За тестирање на хипотезите беше користена линеарна регресија (Значајна на ниво од 0.05).

Главна хипотеза: Мотивацијата на вработените има значително влијание врз организациската посветеност.

Во Табела 11 подолу дадени се резултатите од регресијата за мотивацијата на вработените во однос на организациската посветеност.

Табела 11: Резиме на резултатите од моделот за главната хипотеза

Модел	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
Главна хипотеза	0.398	0.158	0.149	0.68876

Табела 12: ANOVA табела за главната хипотеза

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Main hypothesis	Regression	8.458	1	8.458	17.829	0.000
	Residual	45.067	95	0.474		
	Total	53.525	96			

Врз база на Табела 12, вкупниот резултат за регресивниот модел беше значаен ($p=0.000<0.05$). Резултатот од тестот покажува дека мотивацијата на вработените има значително влијание врз организациската посветеност.

Според овој резултат, се смета дека мотивацијата на вработените може да се искористи за да се предвиди организациската заложба, т.е. посветеност. Тоа значи дека ако мотивацијата на вработените се зголеми, ќе се зголеми и организациската посветеност, и обратно, доколку мотивацијата на вработените се намалува, ќе се намали и нивната посветеност.

Во зависност од вредноста на коефициентот на детерминација (R Square) од 0.158, мотивацијата на вработените може да се објасни како варијација од 15,8% во организациската посветеност на вработените.

Секундарни хипотези:

Хипотеза 1 (X1-1): Мотивацијата на вработените има значително влијание врз афективната организациска посветеност.

Во Табела 13 приложени се резултатите од регресијата за мотивацијата на вработените во однос на афективната посветеност кон организацијата.

Табела 13: Резиме на резултатите од моделот за секундарната хипотеза X1-1 (H1-1)

Модел	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
X1-1	0.344	0.119	0.109	1.13496

Табела 14: ANOVA табела за секундарната хипотеза X1-1 (H1-1)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
H1-1	Regression	16.474	1	16.474	12.789	0.001[a]
	Residual	122.373	95	1.288		
	Total	138.847	96			

Според Табела 14, вкупниот резултат за регресивниот модел беше значаен (p=0.001<0.05). Резултатот од тестот покажува дека мотивацијата на вработените има значително влијание врз афективната организациска посветеност.

Според добиениот резултат, се смета дека мотивацијата на вработените може да се искористи за да се предвиди афективната организациска посветеност. Тоа значи дека ако мотивацијата на вработените се зголемува, ќе се зголемува и афективната организациска посветеност, и обратно, доколку мотивацијата на вработените се намалува, ќе се намали и афективната организациска посветеност.

Во зависност од вредноста на коефициентот на детерминација (R Square) од 0.119, мотивацијата на вработените може да се објасни како варијација од 11,9% во афективната организациска посветеност на вработените.

Хипотеза 2 (X1-2): Мотивацијата на вработените има значително влијание врз континуираната организациска посветеност.

Во Табела 15 подолу дадени се резултатите од регресијата за мотивацијата на вработените во однос на континуираната организациска посветеност.

Табела 15: Резиме на резултатите од моделот за секундарната хипотеза X1-2 (H1-2)

Модел	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
X1-2	0.238	0.057	0.047	0.79053

Табела 16: ANOVA табела за секундарната хипотеза X1-2 (H1-2)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
H1-2	Regression	3.579	1	3.579	5.728	0.019[a]
	Residual	59.368	95	0.625		
	Total	62.948	96			

Според Табела 16, вкупниот резултат за моделот на регресија беше значаен ($p=0.019<0.05$), така што резултатите од тестот укажуваат на поддршка на првата секундарна хипотеза. Прифатено е дека мотивацијата на вработените има значително влијание врз континуираната организациска посветеност.

Според добиениот резултат се смета дека мотивацијата на вработените може да се искористи за да се предвиди континуираната организациска посветеност. Тоа значи дека доколку се зголеми мотивацијата на вработените, ќе се зголеми и континуираната организациска посветеност, и обратно, доколку мотивацијата на вработените се намали, ќе се намали и континуираната организациска посветеност.

Во зависност од вредноста на коефициентот на детерминација (R Square) од 0.057, мотивацијата на вработените може да се објасни како варијација од 5,7% во континуираната организациска посветеност на вработените.

Хипотеза 3 (X1-3): Мотивацијата на вработените има значително влијание врз нормативната организациска посветеност.

Во Табела 17 подолу дадени се резултатите од регресија за мотивацијата на вработените во однос на нормативната организациска посветеност.

Табела 17: Резиме на резултатите од моделот за секундарната хипотеза X1-3 (H1-3)

Модел	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
X1-3	0.238	0.057	0.047	0.79053

Табела 18: ANOVA табела за секундарната хипотеза X1-3 (H1-3)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
H1-3	Regression	7.696	1	7.696	11.703	0.001
	Residual	62.47	95	0.658		
	Total	70.166	96			

Според Табела 18, вкупниот резултат за моделот на регресија беше значаен ($p=0.001<0.05$), така што резултатите од тестот ја поддржуваат третата секундарна хипотеза. Оттука, прифатено е дека мотивацијата на вработените има значително влијание врз нормативната организациска посветеност.

Според добиениот резултат се смета дека мотивацијата на вработените може да се искористи за да се предвиди нормативната организациска посветеност. Тоа значи дека доколку се зголеми мотивацијата на вработените, ќе се зголеми и нормативната организациска посветеност, и обратно, доколку мотивацијата на вработените се намали, ќе се намали и нормативната организациска посветеност.

Во зависност од вредноста на коефициентот на детерминација (R Square) од 0.110, мотивацијата на вработените може да се објасни како варијација од 11% во нормативната организациска посветеност на вработените.

Пирсон коефициент

* значаен на ниво 0.05 (две точки)

Табела 19: Пирсон коефициент на корелација

		Организациска посветеност	Афективна организациска посветеност	Континуирана организациска посветеност	Нормативна организациска посветеност
Мотивација на вработените	Пирсон коефициент	0.398	0.344	0.238	0.331
	Стандардно отстапување (2 точки)	0.000	0.001	0.019	0.001
	Бр.	97	97	97	97

На Табела 19 се прикажани податоците од анализата на корелацијата помеѓу мотивацијата на вработените и организациската посветеност (афективна организациска посветеност, континуирана организациска посветеност, и нормативна организациска посветеност). Пирсоновиот коефициент за корелација беше користен со цел да се опише силната линеарна врска помеѓу варијаблите на мотивацијата на градежните работници во компанијата „Техком“ ДООЕЛ Кочани и нивната организациска посветеност. Сите варијабли кои беа искористени во рамките на овој магистерски труд имаат позитивна корелација едни со други и овие врски се значајни на ниво од 5%. Коефициентот на корелација помеѓу мотивацијата на вработените и секоја варијабла на организациската посветеност (афективна организациска посветеност, континуирана организациска посветеност, и нормативна организациска посветеност) се (0.334, 0.238 и 0.331), соодветно. Корелацијата меѓу мотивацијата на вработените и афективната организациска посветеност е посилна од континуираната и нормативната.

10. Дискусија околу добиените резултати и препораки

Со истражувањето се настојуваше да се анализира врската меѓу мотивацијата на вработените и трите варијабли на организациската посветеност (афективна организациска посветеност, континуирана организациска посветеност и нормативна организациска посветеност). Со истражувањето беше откриено дека мотивацијата е најзначајна во однос на влијанието врз посветеноста и лојалноста на градежните работници од градежната компанија „Техком“ ДООЕЛ Кочани (афективна, континуирана и нормативна). Генерално земено, од добиените податоци се гледа дека градежните работници не се ниту мотивирани, ниту посветени во нивните позиции и работни одговорности. Како што беше забележано од анализата, ставот и перцепцијата на градежните работници варираат, сепак мнозинството од нив сметаат дека коректниот систем на плаќања, добрите плати и благодарноста, односно признанието за добро завршената работа играат клучна улога во мотивирањето да си ги извршуваат задачите и должностите на посакуван начин. Како што беше укажано претходно, силната врска меѓу колегите, добрата работна атмосфера, се смета за најмотивирачки фактор кој влијае на вработените во ова истражување. Сегашните резултати покажуваат дека корелацијата меѓу мотивацијата на вработените и афективната посветеност е најсилна (r=0.344), по што следува нормативната посветеност (r=0.331) и континуираната посветеност (r=0.238). Мотивацијата на вработените има најмала корелација со континуираната посветеност. Вработените со силна афективна посветеност чувствуваат емотивна приврзаност кон организацијата и затоа ќе имаат поголема мотивација и желба за придонес кон организацијата, отколку вработените со слаба афективна посветеност. Вработените со силна нормативна посветеност се поврзани со организацијата, пред сè поради чувството на обврска и должност.

Истражувањето сугерира дека инвестирањето во мотивирачки фактори, како што се платите, што е важно во насока на постигнување на мотивација и посветеност на вработените каде што кога нивото на мотивација и посветеност на вработените е високо, ќе предизвика соодветно зголемување на производствените активности.

Неопходно е раководството да ги исполни барањата од работниците и да се подобри во поглед на обезбедувањето на нивните услови со цел да ја зајакне мотивацијата во насока на максимизирање на организациската посветеност. Сепак, можноста за награда

за лојалноста и „можноста за континуирана обука“ (која ќе го поттикне интересот на вработениот во однос на неговата позиција и психолошки ќе влијае на него како „поголема одговорност“ или „поголема можност за напредок“) има свој посебен мотивирачки ефект врз работниците. Меѓутоа, доколку овде се навлезе подетално, ќе може да се утврди и времетраењето на таквата корелација меѓу мотивацијата и посветеноста. Пред сè мислам на тоа, колку долго или во колкав временски период кај вработеното ќе биде присутно чувството на среќа и задоволство од потенцијалната награда, и на пропорционалноста на веројатноста во колкава мера истиот тој вработен ќе биде благодарен понатаму, за и понатаму да остане лојален на компанијата.

Како и да е, неопходно е да се има посветеност помеѓу вработените во организацијата, не само меѓу градежните работници, туку и од страна на менаџментот кон градежните работници, сепак сите вклучени страни се луѓе, па поради тоа секој треба така да е сфатен (секако во границите на нормалното однесување). Дополнително, како неопходно се наметнува и имплементирање на систем за наградување, јакнење (поттикнување) на градежните работници и нивна поголема инволвираност во работата.

Некои од начините за јакнење / поттикнување на организациската посветеност кај градежните работници се наведуваат следните:

- На вработените да им се дадат задачи кои ќе им овозможат да растат и да преземаат дополнителни одговорности;
- На вработените да им се објаснат причините за задачата;
- На вработените да им се дадат јасни и прецизни насоки;
- Вработените да се охрабрат и да им се дозволи да поставуваат прашања;
- Да се демонстрира доверба во вработените;
- Да се бараат предлози од вработените за и околу изнаоѓањето на подобри начини за извршување на задачите и работите од таква природа кои имаат директен ефект врз завршената работа и врз самата работа.

Во врска со зајакнувањето, компанијата треба и понатаму да се фокусира на создавање значајна, предизвикувачка и интересна работа, бидејќи се покажува дека секоја од овие состојби е поврзана со афективната и нормативната посветеност. Зголемувањето на организациската посветеност кај вработените преку афективна и нормативна

посветеност се покажа како значајно влијание врз задоволството од работата, перцепирањето на изведбата и квалитетот на работата.

Заклучок

Мотивацијата е дефинирана како „процес на донесување на одлуки, преку кој поединецот ги избира посакуваните резултати и ги активира сопствените однесувања соодветни за нивно стекнување или постигнување“. Мотивацијата во суштина е општ поим кој се применува на сите класи нагони, желби, потреби, стремежи и слични сили. Наједноставната дефиниција за мотивацијата се сведува на желба и тоа желба за промена во однесувањето, мислите, чувствата, самоконцептот, околината и односите, по што може да се каже дека мотивацијата има онолку лица колку што има човечки желби.

Од страна на теоретичарите мотивацијата е објаснета како процес кој ги регулира изборите. Процесот на мотивација може да биде внатрешен и надворешен, кој кај индивидуата поттикнува ентузијазам и упорност да се оствари одредено дејство. Од организациска гледна точка, процесот на мотивација следи одредени дефинирани чекори, кои, како континуитет, треба периодично да се прегледуваат и стратегизираат за да се обезбеди нивно правилно обновување. Стратегијата за мотивација е неопходна за спроведување на дневните задачи и мотивирање на вработените со заеднички цели.

Мотивацијата за работа главно се категоризира во два вида и тоа внатрешна, и надворешна мотивација, што покажува дека различните видови на стимули имаат посебно влијание врз мотивацијата на вработените. Внатрешната мотивација се однесува на наградите како активност сама по себе, извор на надворешна мотивација се надворешните контролни варијабли како експлицитни закани (како на пример, пари, закана и сл). И внатрешната и надворешната награда ги мотивира вработените кон постигнување на поголема продуктивност.

Во однос на улогата на менаџерите во процесот на мотивација, менаџерот мора добро да ги познава своите вработени и да применува системи за мотивација што се содветни со потребите на вработените и нивните желби, а не да се повикува на она што тој мисли дека вработените го сакаат. Менаџерот мора да најде начин да разбере што сакаат вработените (што е она што нив ги мотивира). Она што го мотивира менаџерот, не значи дека ги мотивира и другите вработени.

За испитување на факторите кои придонесуваат за мотивација на вработените во организациите изнесени се многу теории. Меѓу најраните теории на мотивација (пред 60-

тите години на минатиот век) се следните: Маслова теорија на мотивација (Maslow, 1954), Херзбергова двофакторна теорија на мотивација (Herzberg et al., 1959) и Теоријата на засилување на Скинер (Skinner, 1953). Овие теории водат до разбирање на мотивацијата и се поткрепени со Теоријата на мотивација, класифицирана како теорија на инструменталност, теорија на содржина и теорија на процесите. Понатаму дискутирани се и другите теории односно: Теоријата на очекувањата на Врум (Vroom, 1964), Теоријата за постигнување на целите на Лот и Латам (Locke и Latham, 2004) и Теоријата на праведност на Адамс (Adams). Овие теории се обидуваат да го објаснат однесувањето на вработените за тоа како да ги мотивираат и другите да се вклучат повеќе во сопствената мотивација.

Важно е да се каже дека мотивацијата е тесно поврзана со задоволството од работа.

Задоволството од работата е психолошки концепт кој се однесува на ставовите и карактеристиките поврзани со работата, како што се плата и награди, политики, лидерско однесување, стилови на менаџирање со вработените и соработниците. На нивото на задоволство од работата влијаат внатрешните и надворешните мотивирачки фактори, личните очекувања, можностите за кариера, влијанието на работата, тимот и предизвикот на работата.

Во различните фази од животот поединците доживуваат различен степен на мотивација. Можните причини за оваа појава се нереалните претпоставки кои вработените ги имаат кога ќе започнат со работа во некоја организација, нереалните претпоставки за тоа што ќе добијат од нивната заложба и посветеност. Овие препоставки ги прават позадоволни. Меѓутоа, кога овие претпоставки не се реализираат во реалноста, задоволството од работата се намалува. Повторно ќе почне да се зголемува кога луѓето почнуваат да ги проценуваат своите работни места во вистинаската перспектива и да ги корегираат своите претпоставки. На последно, особено на крајот на кариерата задоволството од работа опаѓа поради страв од пензија и иден исход.

Важен фактор во однос на задоволство од работата е платата. Општа претпоставка е дека зголемувањето на платата го зголемува задоволството од работата, пред сè поради тоа што повисоката плата ги зголемува можностите на вработениот. Платата се користи како еден вид награда, заедно со признавањето и идните можности на работното место.

Друг фактор кој се смета за доста важен е амбицијата за напредок во кариерата, односно мотивација за напредок и здобивање со поголема одговорност и важност на

задачите во работата. Ова значи дека вработените кои се насочени кон кариера имаат силно чувство за професионален раст и добиваат високо ниво на задоволство и среќа од работата доколку тоа им се остварува.

Кога станува збор за поврзаноста на задоволството од работата и перформансите, метаанализите покажуваат дека врската помеѓу перформансите и задоволството од работата е позитивна, но мала. Сепак, анализите на организациско ниво покажуваат дека организациите со повисоки просечни нивоа на задоволство од работата ги надминуваат другите организации. Меѓу многуте индивидуалности, што претходеле на перформансите на вработените, биле ставовите, когнитивните стилови, личноста и демографските карактеристики (возраста, степенот на образование и претходните искуства). Притоа, истражени се и други фактори кои влијаат врз работните перформанси на вработените и тоа: работната позиција, условите за работа, како и работната атмосфера. Во денешно време се смета дека соработката со надворешен провајдер на технологија, влијанието на лидерот (односно управувањето со човечките ресурси и поставеноста на менаџментот во организацијата), системот за наградување и трошоците за истражување и развој се наведуваат како најзначајните фактори кои влијаат врз иновативните перформанси на вработените.

Глобализацијата на работната сила преку напредокот на компјутерската технологија и телекомуникациите создава поголеми предизвици за менаџерите, бидејќи нивната улога во привлекувањето на талентирани работници и обезбедување на средина каде што овие вработени може да придонесат како долгорочни средства во организацијата е сè потешко. Оттука, клучна одговорност на менаџерите на човечки ресурси е да ги разберат факторите што создаваат посветеност на вработените, а потоа да го искористат тоа знаење за да ги задржат вработените и да ја зголемат нивната продуктивност.

Организациската посветеност има значителна врска со отказите на вработените во компанијата, продуктивноста и задоволството и генерално е ограничена до степенот до кој вработениот е лојален на својата организација. Се дефинира како релативна сила на идентификација на поединецот со организацијата и вклучување во одредена организација.

Истражувачите идентификувале три типа на организациска посветеност и тоа афективна, континуирана и нормативна. Афективната посветеност е психолошка поврзаност кон организацијата. Континуираната посветеност алудира на трошоците

поврзани со напуштање на организацијата, а нормативната посветеност е согледувана во обврската да се остане во организацијата којашто има влијание врз континуираното учество на поединецот во организацијата. Со други зборови кажано: афективната посветеност се јавува кога вработениот сака да остане дел од организацијата; посветеноста во континуитет се јавува кога работникот треба да остане во организацијата; а нормативна обврска се јавува кога работникот се чувствува дека треба да остане во организацијата.

Студиите за посветеноста обезбедуваат силен доказ дека афективната и нормативната посветеност се позитивно поврзани, а обврската за континуитет е негативно поврзана со организациските резултати, перформансите и однесувањата. Истражувањата исто така обезбедуваат докази дека вработените со повисоки нивоа на афективна посветеност кон својата работа, кон својата позиција и својата кариера покажуваат повисоки нивоа на континуитет и нормативни заложби.

За вработените да бидат задоволни од работата и посветени кон организацијата, се јавува потреба од моќни и ефективни мотивациони стратегии во организацијата. Посветените и задоволни вработени се високи перформанси на организацијата кои водат кон нејзин напредок. Оттука, откриена е значајна врска меѓу мотивацијата на вработените и организациската посветеност на вработените.

Ангажираната работна сила може да ја зголеми продуктивноста и перформансите, а со тоа да придонесе за раст и зајакнување на компанијата. Повеќето менаџери треба да имаат јасна потреба за подобрување и посветеност на вработените да развијат опипливи начини за решавање и проучување на овој феномен.

Задоволството од работа е детерминанта на организациската посветеност. Главната разлика меѓу организациската посветеност и задоволството од работата е во тоа што организациската посветеност се дефинира како емотивен одговор на вработените кон нивната организација, а задоволството од работата е одговор на вработените кон работата. Се смета дека овие две варијабли се многу поврзани. Со други зборови, додека вработениот има позитивни чувства кон организацијата, нејзините вредности и цели, можно е истиот тој вработен да не е задоволен од работата или позицијата што ја има во организацијата.

Според една неодамнешна студија објавена во „Journal of Property Management“ укажува на тоа дека поединци од генерацијата Y (родени во периодот од 1980-2000)

година веројатно би поминале само нешто повеќе од две години на своето прво работно место и ќе ја менуваат работата повеќе пати во нивната кариера. Поради условеноста од демографијата и можностите за стартапи, а и со оглед на неопходноста од генерацијата Y, големите корпорации мора агресивно да ја регрутираат оваа работна сила.

Управувањето со вработените од генерацијата Y бара подобро разбирање за тоа што ги мотивира и привлекува овие лица за да останат посветени на организацијата.

Покрај теоретската анализа, основниот мотив во овој магистерски труд беше да се испита влијанието на мотивацијата врз организациската посветеност кај вработените во градежната компанија „Техком“ ДООЕЛ Кочани. Градежната компанија „Техком“ ДООЕЛ Кочани е меѓу водечките компании во Републиката во секторот градежништво. Основана е во 2000-та година и се карактеризира со постојан раст и развој во текот на годините. Главен адут за нејзин деловен успех е комбинацијата на напорите на стручниот кадар и висококвалификуваната работна сила со сопствената опрема со која располага компанијата. Поради комплексните предизвици во бизнисот, временската условеност за реализација на проектите, и притоа високата ефикасност и ефективност која се бара, клучна е континуираната будност на компанијата и континуираните анализи во однос на мотивацијата и посветеноста на вработените кон компанијата.

Целта на истражувањето беше обезбедување поддршка на менаџерите во насока на подобро разбирање за мотивацијата и нејзиниот ефект врз организациското однесување.

Според тоа, беше анализирана поврзаноста меѓу мотивацијата и организациската посветеност, така што мотивацијата на вработените беше независна варијабла, а организациската посветеност зависна варијабла.

Беа поставени, една главна хипотеза:

„Мотивацијата на вработените има значително влијание врз организациската посветеност“

и три секундарни хипотези:

„Мотивацијата на вработените има значително влијание врз афективната организациска посветеност“;

„Мотивацијата на вработените има значително влијание врз континуираната организациска посветеност“ и

„Мотивацијата на вработените има значително влијание врз нормативната организациска посветеност“.

За реализација на истражувањето беше спроведена анкета. Анкетниот прашалник беше спроведен со погоден примерок врз 97 испитаници, исклучиво од машки пол, кои всушност се градежни работници во компанијата Техком ДООЕЛ Кочани.

Со истражувањето се настојуваше да се анализира врската меѓу мотивацијата на вработените и трите варијабли на организациската посветеност (афективна организациска посветеност, континуирана организациска посветеност, и нормативна организациска посветеност). Со истражувањето беше откриено дека мотивацијата е најзначајна во однос на влијанието врз посветеноста и лојалноста на градежните работници од градежната компанија „Техком“ ДООЕЛ Кочани (афективна, континуирана и нормативна). Генерално земено, од добиените податоци се гледа дека градежните работници не се ниту мотивирани, ниту посветени во нивните позиции и работни одговорности. Како што беше забележано од анализата, ставот и перцепцијата на градежните работници варираат, сепак мнозинството од нив сметаат дека коректниот систем на плаќања, добрите плати и благодарноста, односно признанието за добро завршената работа, играат клучна улога во мотивирањето да си ги извршуваат задачите и должностите на посакуван начин. Како што беше укажано претходно, силната врска меѓу колегите, добрата работна атмосфера, се смета за најмотивирачки фактор кој влијае на вработените во ова истражување.

Истражувањето сугерира дека инвестирањето во мотивирачки фактори, како што се платите, што е важно во насока на постигнување на мотивација и посветеност на вработените каде што кога нивото на мотивација и посветеност на вработените е високо, ќе предизвика соодветно зголемување на производствените активности.

Неопходно е раководството да ги исполни барањата од работниците и да се подобри во поглед на обезбедувањето на нивните услови со цел да ја зајакне мотивацијата во насока на максимизирање на организациската посветеност. Сепак, можноста за награда за лојалноста и „можноста за континуирана обука“ (која ќе го поттикне интересот на вработениот во однос на неговата позиција и психолошки ќе влијае на него како „поголема одговорност“ или „поголема можност за напредок“) има свој посебен мотивирачки ефект врз работниците. Меѓутоа, доколку овде се навлезе подетално, ќе може да се утврди и времетраењето на таквата корелација меѓу мотивацијата и

посветеноста. Пред сè мислам на тоа, колку долго или во колкав временски период кај вработенот ќе биде присутно чувството на среќа и задоволство од потенцијалната награда, и на пропорционалноста на веројатноста во колкава мера истиот тој вработен ќе биде благодарен понатаму, за и понатаму да остане лојален на компанијата.

Како и да е, неопходно е да се има посветеност помеѓу вработените во организацијата, не само меѓу градежните работници, туку и од страна на менаџментот кон градежните работници. Дополнително, како неопходно се наметнува и имплементирање на систем за наградување, јакнење (поттикнување) на градежните работници и нивна поголема инволвираност во работата.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

Ангеловска-Галевска, Н. (2011) *Планирање на научно истражување* – скрипта за интерна употреба. Скопје.

Антиќ, Ј. (2015) *Управување со мотивацијата и задоволството на вработените во сектор логистика – Дипломска работа*. Факултет за транспорт и сообраќај. Ст.10

Бојаџиски, Д. и Ефтимов, Љ. (2009) *Менаџмент на човечки ресурси*. Скопје: Економски факултет.

Ефтоска-Мирческа, И. (2019) *Поврзаност на организациската посветеност со организациската култура и стилот на лидерство кај вработени во државни институции – Магистерски труд*. Скопје: Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ - Филозофски Факултет. [Онлајн] Достапно на: https://repository.ukim.mk/bitstream/20.500.12188/1911/1/imircheska.pdf (Пристапено на: 01 октомври 2020).

Николовска, Н. (2020) *Градежништво – Проблеми, предизвици, перспективи*. Стопанска Комора на Република Македонија. [Онлајн] Достапно на: http://www.mchamber.mk/Default.aspx?mId=3&evid=37749&lng=1 (Пристапено на: 25 септември 2020).

Николоски, Т. (2005) *Психологија на трудот*. Скопје: Универзитет „Свети Кирил и Методиј“ – Филозофски факултет.

Никовска, Н. (2020). *Правна извесност во градежништвото – мит или реалност?*. Стопанска Комора на Македонија http://www.mchamber.mk/Default.aspx?mId=3&evid=37866&lng=1 (Пристапено на: 25 септември 2020).

Официјална веб-страница на градежната компанија „Техком Дооел Кочани“ http://www.tehkom.mk/ (Пристапено: 07 Октомври 2020).

Сарџоска, Е. И Арнаудова, В. (2015) ‘Организациска култура и мотивација за работа во граѓанскиот сектор на вработени со раководна и нераководна позиција’. *Психологија: наука и практика*, 1(1), стр. 47-65.

Странска литература:

Adams, J.S. (1963) 'Towards an understanding of inequity'. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), pp.422-436.

Alderfer, C.P. (1986) *An intergroup perspective on group dynamics*. In Lorsch, J. (Ed.), Handbook of organizational behavior. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1996) 'Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity'. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), pp. 252-276. *ScienceDirect* [Online]. Available at: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879196900433 (Accessed: 30 September 2020).

Al-Jabari, B. and Ghazzawi, I. (2019) 'Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda'. *International Leadership Journal*, 11(1), pp. 78-119.

Androw, D. and Kent, R. (2007) 'The Impact of Perceived Leadership Behaviors on Satisfaction, Commitment and Motivation: An Expansion of the multidimensional model of Leadership'. *International Journal of Coaching Science, 1(1), pp. 35-56.*

Amabile, T.M. (1993) 'Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace'. *Journal of Human resource management*, 3(3), pp.185-201. *ScienceDirect* [Online]. Available at: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/105348229390012S (Accessed: 10 September 2020).

Armstrong, M. (2010) *A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th edn.* London: Kogan Page.

Ashwathapa, K. (2005) *Organizational Behavior.* Mumbai: Himalaya Publishing House.

Ayeni, C.O. and Phopoola, S.O. (2007) *Work Motivation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State.* Nigeria: Library, Philosophy and Practice.

Baron, R.A. (1983) Behaviour in organizations. New York: Allyn & Bacon, Inc.

Bedeian, A.G. (1993) *Management, 3rd edn.* New York: Dryden Press.

Bhattarcharyya, D.K. (2009) *Human Resource Research Methods, 2nd edn.* New Delhi: Excel Books.

Blanchflower, D.G. and Oswald, A.J. (1999) 'Well-Being, Insecurity and the Decline of American Job Satisfaction'. Research Gate. [Online] Available at: https://www.researchgate.net/publication/2548976_Well-Being_Insecurity_and_the_Decline_of_American_Job_Satisfaction (Accessed: 29 September 2020).

Butkus, R.T. and Green, T.B. (1999) *Motivation, beliefs and Organizational Transformation.* Organizational Quorum Books.

Cameron, J. and Pierce, W.D. (2002) *Rewards and intrinsic motivation: Resolving the controversy*. Westport, CT: Bergin & Garvey.

Carraher, R., Gibson, A. and Buckley, R. (2006) 'Compensation in the Baltic and the USA'. *Baltic Journal of Management*, 1, pp.7-23.

Cole (1996) *Management Theory and Practice, 5th edn.* D.P. Publications.

Cohen, A. (2003) *Multiple Commitments in the Workplace.* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Cranny, C.J., Smith, P.C. and Stone, E.F. (1992) *The construct of job satisfaction*. In Cranny, C.J., Smith, P.C. and Stone, E.F. (eds.), *Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs and how it Affects Their Performance.* New York: Lexington Books.

Daneshfard, C. and Ekvaniyan, K.E. (2012) 'Organizational Commitment and Job Satisfaction in Islamic Azad University'. *International Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), pp. 168-181.

Dartey-Baah, K. (2010) 'Job Satisfaction and Motivation: Understanding its impact on employee commitment and organizational performance'. *Academic Leadership: The Online Journal*, 8(4), pp.4-9. [Online]. Available at: https://scholars.fhsu.edu/alj/vol8/iss4/39/ (Accessed: 13 September 2020).

Deci, E.L. and Ryan, R.M. (2020) 'Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation Social Development, and Well-Being'. *Journal of Psychology*, 55(1), pp.68-78. *ResearchGate* [Online]. Available at: https://www.researchgate.net/publication/11946306_Self-Determination_Theory_and_the_Facilitation_of_Intrinsic_Motivation_Social_Development_and_Well-Being (Accessed: 10 September 2020).

Deci, E.L. and Ryan, L.M. (2008) 'Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology*, 49, pp. 14-23. [Online] Available at: https://doi.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0708-5591.49.1.14 (Accessed: 02 October 2020).

Demoussis, M. and Giannakopoulos, N. (2007) 'Exploring Job Satisfaction in Private and Public Employment: Empirical Evidence from Greece'. Journal of Labor, 21(2), pp. 333-359. [Online] Available at: https://econpapers.repec.org/article/blalabour/v_3a21_3ay_3a2007_3ai_3a2_3ap_3a333-359.htm (Accessed: 02 October 2020).

Denton, K. (1987) 'Effective Appraisals: Key to Employee Motivation'. *Industrial Engineering,* 19(12), pp.24.

Dickson, W.J. (1973) *Hawthorne experiments.* In Heyel, C. (Edn.) *The encyclopedia of management, 2nd edn.* New York: Van Nostrand Reinhold.

Dormann, C. and Zapf, D. (2001) 'Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22, pp. 483-504. [Online] Available at: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/job.98 (Accessed: 02 October 2020).

Drafke, M.W. and Kossen, S. (2002) *The Human Side of Organizations, 8th edn.* Upper Saddle River, New Jersy: Prentice Hall.

Erez, M. and Zidon, I. (1984) 'Effect of goal acceptance on the relationship of goal difficulty to performance'. *Journal of Applied Psychology*, 66, pp.69-78.

Faloye, D.O. (2014) 'Organizational commitment and turnover intentions – evidence from Nigerian paramilitary organization'. *International Journal of Business and Economic Development,* 2(3), pp. 23-34.

Filipkowski, M. and Johnson, C.M. (2008) 'Comparisons of performance and job insecurity in union and nonunion sites of a manufacturing company'. *Journal of Organizational Behavior Management,* 28, pp. 218-237.

Forastieri, V. (2000) *Women Workers and Gender Issues on Occupational Safety and Health.* Geneva: International Labor Office.

Frey, B.S. (1997) 'On the relationship between intrinsic and extrinsic work motivation'. *International Journal of Industrial Organization*, 15(4), pp.427-439.

George, L. and Sabapathy, T. (2011) 'Work Motivation of Teachers: Relationship with Organizational Commitment'. *Canadian Social Science*, 7(1), pp.90-99.

Geomani, (2012) *Impact of Motivation on Employee Hob Performance*, p.46.

Ghinetti, P. (2007) 'The Public-Private Job Satisfaction Differential in Italy'. *Labour*, 21(2), pp. 361-388. [Online]. Available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=987413 (Accessed: 30 September 2020).

Green, T. (2000) *Motivation Management: fuelling performance by discovering what people believe about themselves and their organizations.* Palo Alto: Davies-Black Publishing.

Greenberg, J. (2005) *Managing Behavior in Organizations, 4th edn.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1980) *Work Redesign.* Readings, MA: Addison-Wesley.

Hafiza, N.S., Shah, S.S., Jamsheed, H. and Zaman, K. (2011) 'Relationship between rewards and employee's motivation in the non-profit organizations of Pakistan'. Business Intelligence Journal, 4(2), pp.327-334. [Online]. Available at: http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.472.8414&rep=rep1&type=pdf#page=130 (Accessed: 10 September 2020).

Herzberg F., Mausner B., and Snyderman, B.B. (1959) *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley.

Herzberg, F. (2003) 'One more time: how do motivate employees?'. *Harvard Business Review*, 81, pp.86-96.

Huczynski, A.A. and Buchanan, D.A. (1991) *Organizational Behavior – An introductory text, 2nd edn.* UK: Prentice Hall.

Idris, A. (2014) 'Flexible working as an employee retention strategy in developing countries: Malaysian bank managers speak'. *Journal of Management Research*, 14(2), pp. 71-86.

ILO (2005) Safe work. Global estimates of fatal work-related diseases and occupational accidents, World Bank Regions.

Kahya, E. (2007) 'The effects of job characteristics and working conditions on job performance'. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(6), pp. 515-523.

Karrasch, A.I. (2003) 'Antecedents and Consequences of Organizational Commitment'. *Military Psychology*, *15*(3), pp. 225-236.

Kanfer, R., Frese, M., and Johnson, R.E. (2017) 'Motivation related to work: a century of progress'. *Journal of Applied Psychology*, 102, pp.338-355.

Kreitner, R. (1995) *Management, 6th edn.* Boston: Houghton Mifflin Company.

Kreitner, R. и Kinicki, A. (1998) *Organizational Behavior, 4th edn.* Boston: Irwin McGraw-Hill.

Kunz, A. and Pfaff, D. (2002) 'Agency theory, performance evaluation and the hypotethical construct of intrinsic motivation'. *Accounting, Organizations and society*, 27(3), pp. 95-275. [Online] Available at: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368201000319?via%3Dihub (Accessed: 02 October 2020).

Lawler, E.E. (2003) *Motivation in the Workplace*. Monterey, CA: Brooks/Cole Publishing.

Lee, S.Y. and Whitford, A.B. (2007) 'Exit, voice, loyalty and pay: evidence from the public workforce'. *Journal of Public Administration Research and Theory,* 18(4), pp.71-647.

Legault, L. (2016) *Intrinsic and extrinsic motivation*. (In Ecyclopedia of Personality and Individual Differences, eds Virgil, Z.H. and Shackelford) New York: Springer.

Lindner, J.R. (2004) 'Understanding Employee Motivation'. Journal of Extension, 36(3), pp.1-8.

Lindner, J.R. (1998) 'Understanding Employee Motivation'. Journal of Extension, 36(3), Research in Brief, 3RIB3.

Locke, E.A. and Latham, G.P. (2004) 'What Should We Do About Motivation Theory? Six recommendations for the twenty-first century'. *Academy of Management Review,* 29(3), pp.388-403.

Locke, E.A., Smith, K.G., Erez, M.E., Chah, D-ok и Shaffer, A. (1994) 'The effects of intra-individual goal conflict on performance'. *Journal of Management,* 20, pp.67-91.

Maslow, A. H. (1943) 'A theory of human motivation'. *Psychological review*, 50(4).

McClelland, D.C. (1961) The Achieving Society. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Enterpreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.

McCullagh, P. (2005) *Sport and Exercise Psychology Lecture.* Cal State University East Bay 10/27.

Meyers, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002) 'Affective Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences'. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), pp.20-52 (p.22).

Mohsan, F., Nawaz, M.M., Khan, M., Shaukat, Z. and Aslam, N. (2004) 'Are Employee Motivation, Commitment and Job Involvement Inter-related: Evidence from Banking Sector of Pakistan'. *International Journal of Business and Social Science,* 2(17), pp.226-233.

Mol, A. (1992) 'Motivating subordinates', *IPM Journal*, 11(2), pp.19-22.

Moynhian, D.P. and Pandey, S.K. (2007) 'Finding workable levers over work motivation: Comparing job satisfaction, job involvement and organizational commitment'. *Administration and Society,* 39(7), pp. 803-832.

Mullins, L.J. (2010) *Management and Organizational Behavior, 10th edn.* Harlow: Prentice Hall.

Nagar, K. (2012) 'Organizational Commitment and Job Satisfaction among Teachers during Times of Burnout'. *Vikalpa,* 37(2), pp. 43-60.

Norizan, I. (2012) *Organizational Commitment and Job Satisfaction among Staff of Higher Learning Education Institutions in Kelantan*. Doctoral Dissertation. University Utara Malaysia, pp. 1-73.

Nunn, J. (2000) 'Career Planning Key to Employee Retention'. *Journal of Property Management*, 65(5), pp. 20-21.

Osterloh, M., Frost, J. and Frey, B.S. (2002) 'The dynamics of motivation in new organizational forms'. *International Journal of the Economics of Business*, 9(1), pp.61-77.

Page, L. (2008) 'Do not show me the money? The growing popularity of non-monetary incentives in the workplace'. Available at: https://www.studymode.com/essays/Non-moneatry-incentives-workplaces/155356 (Accessed: 13 September 2020).

Palmer, B. (2005) *Practical Advice for HR Professionals: Create Individualized Motivation Strategies.* Melcrum Publishing Ltd.

Pool, S.W. (1997) 'Relationship of Job Satisfaction with Substitutes of Leadership, Leadership, Behavior and Work Motivation'. *The Journal of Psychology*, 131(3), pp. 271-283.

Ramlall, S. (2008) 'A Review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations'. *Journal of American Academy of Business,* 5(1/2), pp.52-63.

Reio, G.T. and Callahon, J.L. (2004) 'Affect, Curiosity, and Socialization-related Learning; A path analysis of antecedents to job performance'. *Journal of Business and Psychology,* 19, pp.3-22. [Online] Available at:

https://link.springer.com/article/10.1023/B:JOBU.0000040269.72795.ce (Accessed: 17 September 2020).

Robbins, S.P. (2005) *Organizational behavior.* Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Salopek, K. & Katavic, I. (2019) Analiza sustava nagradzivanja I motiviranja zaposlenika na primjeru odabranog poduzeca. Strucni rad / Professional paper. file:///C:/Users/pc7/Downloads/119_139_Salopek.pdf st.119.

Samad, S. (2007) 'Social structural characteristics and psychological empowerment: exploring the effect of openness personality'. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 12(1), pp. 70-76.

Shah, K. and Shah, P.J. (2010) 'Motivation'. Available at: https://www.scribd.com/doc/6564596/motivation (Accessed: 13 September 2020).

Shkoler, O. and Kimura, T. (2020) 'How Does Work Motivation Impact Employees' Investment at Work and Their Job Engagement? A Moderated – Moderation Perspective Through an International Lens'. *Frontiers in Psychology, Organizational Psychology*, 21 February. Available at: https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.00038/full (Accessed: 13 September 2020).

Singh, S. (2017) 'An empirical investigation of student's motivation towards learning quantitative courses'. *The International Journal of Education*, 15(2), pp.47-59. [Online]. Available at: https://www.researchgate.net/publication/317302964_An_empirical_investigation_of_student's_motivation_towards_learning_quantitative_courses (Accessed: 15 September 2020).

Singh, A. and Gupta, B. (2015) 'Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment'. *Benchmarking: An International Journal*, 22(6), pp. 1192-1211.

Sloane, P.J. and Williams, H. (2000) 'Job Satisfaction, Comparison Earnings and Gender'. *Journal of Labor,* 14(3), pp. 473-502.

Souders, B. (2020) 'What is Motivation? A Psycholgist Explains', *Positive Psychology*, 1 September, Available at: https://positivepsychology.com/what-is-motivation/ (Accessed: 15 September 2020).

Sousa-Poza, A. and Sousa-Poza, A.A. (2000) 'Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction'. *Journal of Socio-Economics*, 29, pp. 38-517.

Skinner, B.F. (1953) *Science and Human Behavior*. New York: Free Press.

Smith, G.P. (1994) *Motivation.* In Tracey, W. (Ed.). *Human resources management and development handbook, 2nd edn.*

Spector, P.E. (2000) *Industrial and Organizational Psychology: research and practice, 2nd edn.* Chichester: John Wiley & Sons, Inc.

Staw, B.M. (1976) *Intrinsic and Extrinsic motivation.* Moristown, NJ: General Learning Press.

Steers, R.M. and Shapiro, D.L. (2004) 'The Future of Work Motivation Theory'. *Academy of Management Review,* 29(3), pp. 379-385.

Suma, S. and Lesha, J. (2013) 'Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Case of Shkodra Municipality'. *European Scientific Journal,* 9(17), pp. 41-51.

Tang, T.L., Chiu, R.K. and Luk, V.W. (2002) 'Retaining and motivating employees: compensation preferences in Hong Kong and China'. *Personal Review,* 31(4), pp. 402-431.

Tella, A., Ayeni, C.O. and Popoola, S.O. (2007) 'Work Motivation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria'. *Library of Philosophy and Practice,* 9(2), pp.13.

Tietjen, M.A. and Myers, R.M. (1998) 'Motivation and Job Satisfaction'. *Management Decision,* 36(4), pp. 226-231.

Turner, B.A. and Chelladurai, P. (2005) 'Organizational and Occupational Commitment, Intention to Leave and Perceived Performance of Intercollegiate Coaches'. *Journal of Sport Management,* 19(2), pp. 193-211.

Varma, C. (2018) 'Importance of employee motivation & job satisfaction for organizational performance', *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 6(2), pp.10-20. *ResearchGate* [Online]. Available at: https://www.researchgate.net/publication/329698335_IMPORTANCE_OF_EMPLOYEE_MOTIVATION_JOB_SATISFACTION_FOR_ORGANIZATIONAL_PERFORMANCE (Accessed: 10 September 2020).

Vroom, V.H. (1964) *Work and motivation*. New York: Wiley.

Warsi, S., Fatima, N. and Sahibzada, S.A. (2009) 'Study on relationship between organizational commitment and its determinants among private sector'. *International Review of Business Research Papers,* 5(3), pp.399-410.

Wilson, G. (2010) The effects of external rewards on intrinsic motivation. [Online] Available at: http://www.abcbodybuilding.com/rewards.pdf (Accessed: 23 September 2020).

Wheelan, S.A. (2010) *Creating Effective Teams: A Guide for Members and Leaders.* SAGE.

Wright, B.E. and Kim, S. (2004) 'Participation's influence on job satisfaction: The importance of job satisfaction: The importance of job characteristics. *Review of Public Personnel Administration, Sage Journals,* 24(1), pp.18-40. [Online] Available at: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0734371X03259860 (Accessed: 02 October 2020).

Yousef, D.A. (2017) 'Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government'. *International Journal of Public Administration*, 40(1), pp. 77-88.